

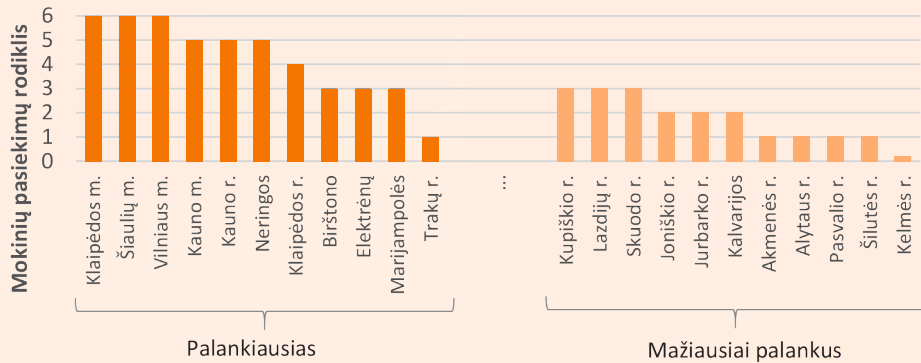


Bendrojo ugdymo tobulinimas. Ką gali savivaldybė?

2018
spalis,
Nr. 1 (171)

ISSN 1822-4156

Bendrojo ugdymo rezultatai savivaldybėse smarkiai skiriasi



Socialinis, kultūrinis ir ekonominis savivaldybės švietimo kontekstas

Duomenų šaltinis: Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2017

Pagrindiniai klausimai

Koks savivaldybės vaidmuo bendrajame ugdyme?

Kokie rezultatai pasiekiami?

Kaip savivaldybės tobulina bendrąjį ugdymą?

Kaip vertinama savivaldybių veikla?

Kuo dar galėtų prisidėti savivaldybės?



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



Esminiai tikslai, kurių siekiama bendruoju ugdymu, – visapusiškas asmenybės augimas, pasirengimas visaverčiam savarankiškam gyvenimui – įgyvendinami mokykloje. Tačiau atsakomybė už sėkmingą šių tikslų įgyvendinimą tenka ne tik mokyklai, bet ir savivaldybės bei nacionalinio lygmens švietimo institucijoms.

Savivaldybės lygmeniu už švietimo valdymą ir administravimą atsakingos savivaldybės atstovaujamoji institucija (savivaldybės taryba) ir vykdomoji institucija (savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojas). Be to, savivaldybė yra daugumos šalies bendrojo ugdymo mokyklų steigėja ir drauge su mokykla atsako už švietimo kokybę.

Analizė atskleidė, kad savivaldybė, kurdama mokyklų tinklą, rūpindamasi mokyklų veiklos kokybe, organizuodama švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai ir vykdydama kitas funkcijas, o svarbiausia – turėdama aiškų tikslą ir priimtą įsipareigojimą siekti pažangos, gali:

- reikšmingai prisidėti prie aukštesnių bendrojo ugdymo rezultatų;
- sumažinti nepalankaus socialinio, kultūrinio, ekonominio konteksto poveikį mokinių pasiekimams;
- įkvėpti mokyklas ir mokytojus siekti pažangos.

Dideli bendrojo ugdymo rezultatų skirtumai savivaldybėse ir savivaldybių veiklos vertinimo duomenys rodo, kad savivaldybės patiria sunkumų užtikrinamos ugdymo kokybės pažangą. Analizėje pateikiama daug savivaldybių veiklos pavyzdžių, galinčių praversti kitoms savivaldybėms ieškant sprendimų bendrajam ugdymui tobulinti ir partnerių, su kuriais galima dalytis patirtimi ir drauge įveikti kylančius sunkumus.

Koks savivaldybės vaidmuo bendrajame ugdyme?

Bendrojo ugdymo ir kitose švietimo srityse **savivaldybės institucijos įgyvendina valstybinę švietimo politiką ir formuoja bei įgyvendina savivaldybės švietimo politiką**. Švietimo valdymo srityje LR švietimo įstatymu savivaldybės institucijoms suteikti šie įgaliojimai:

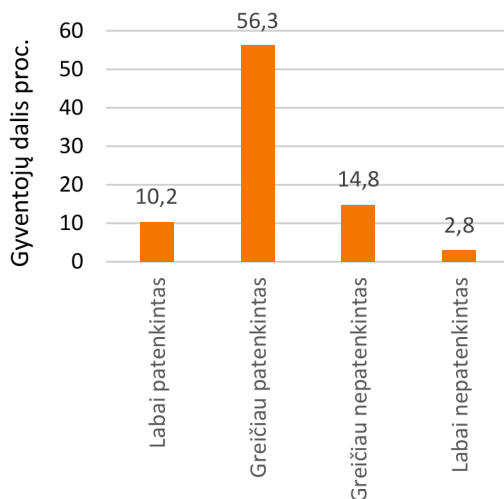
- savivaldybės atstovaujamajai institucijai (savivaldybės tarybai) – įgyvendinti valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, nustatyti ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti; formuoti mokyklų tinklą; sudaryti sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti ir kt.;
- savivaldybės vykdomajai institucijai (savivaldybės administracijos direktoriui ir jo pavaduotojui, jei tokia pareigybė įsteigta) – analizuoti švietimo būklę, užtikrinti valstybinės švietimo politikos vykdymą; organizuoti ikimokyklinį, priešmokyklinį, bendrąjį ugdymą ir kt.; organizuoti ir koordinuoti švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai ir kt.

Kokie rezultatai pasiekiami?

Dauguma gyventojų švietimu savivaldybėse patenkinti. Palyginti su įvairiomis savivaldybėse teikiama viešosiomis paslaugomis (sveikatos, socialinių paslaugų skyrimo, visuomeninio transporto, gatvių priežiūros ir kt.), švietimu gyventojai patenkinti labiausiai (Bučaitė-Vilkė J., 2017). Du trečdaliai jų teigia, kad švietimo paslaugomis yra greičiau patenkinti ar labai patenkinti (1 pav.).

Tačiau švietimo rezultatai savivaldybėse labai nevienodi. Bendrojo ugdymo rezultatų skirtumus

1 pav. Gyventojų pasiskirstymas pagal nuomonę apie švietimo paslaugas savivaldybėse



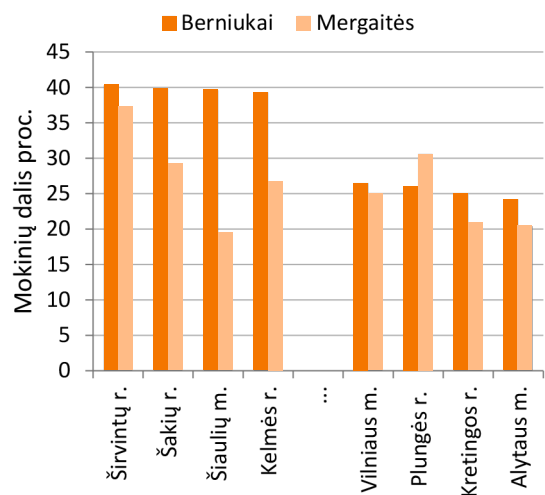
Šaltinis: Bučaitė-Vilkė J., 2017

Savivaldybės tarybos įsteigtas savivaldybės administracijos švietimo padalinys taip pat administruoja švietimą savivaldybėje ir dalyvauja formuojant savivaldybės švietimo politiką. Svarbiausi jo uždaviniai bendrojo ugdymo ir susijusiose švietimo srityse – užtikrinti valstybės ir savivaldybės švietimo politikos įgyvendinimą, švietimą reglamentuojančių teisės aktų vykdymą; organizuoti, stebėti ir tobulinti bendrąjį ugdymą, mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymą, neformalųjį vaikų švietimą, švietimo pagalbos teikimą ir kt.

Savivaldybių institucijos, įgyvendindamos daugumos bendrojo ugdymo mokyklų savininko teises ir pareigas ir drauge su mokyklomis atsakančios už švietimo kokybę, į pareigas skiria mokyklų vadovus, atlieka mokyklų veiklos priežiūrą, inicijuoja išorinį jos vertinimą, vertina mokinių mokymosi pasiekimus, skiria mokykloms ūkio lėšas, užtikrina finansinę paramą pedagogų kvalifikacijai tobulinti ir vykdo kitas funkcijas.

savivaldybėse rodo duomenys apie mokinių pasiekimus: ir kognityvinius-akademinius, ir socialines emocines kompetencijas. Pavyzdžiui, viename savivaldybėse patenkintame matematikos pasiekimų lygio nepasiekia iki dešimtadalio pagrindinio ugdymo programą baigusiu mokiniu, o kitose – apie trečdaliį ir net daugiau (3 pav.). Socialines emocines kompetencijas atskleidžiantis patyčių rodiklis rodo, kad dažnai patyčias patiriančių mokinių dalis savivaldybėse skiriasi beveik dvigubai (2 pav.).

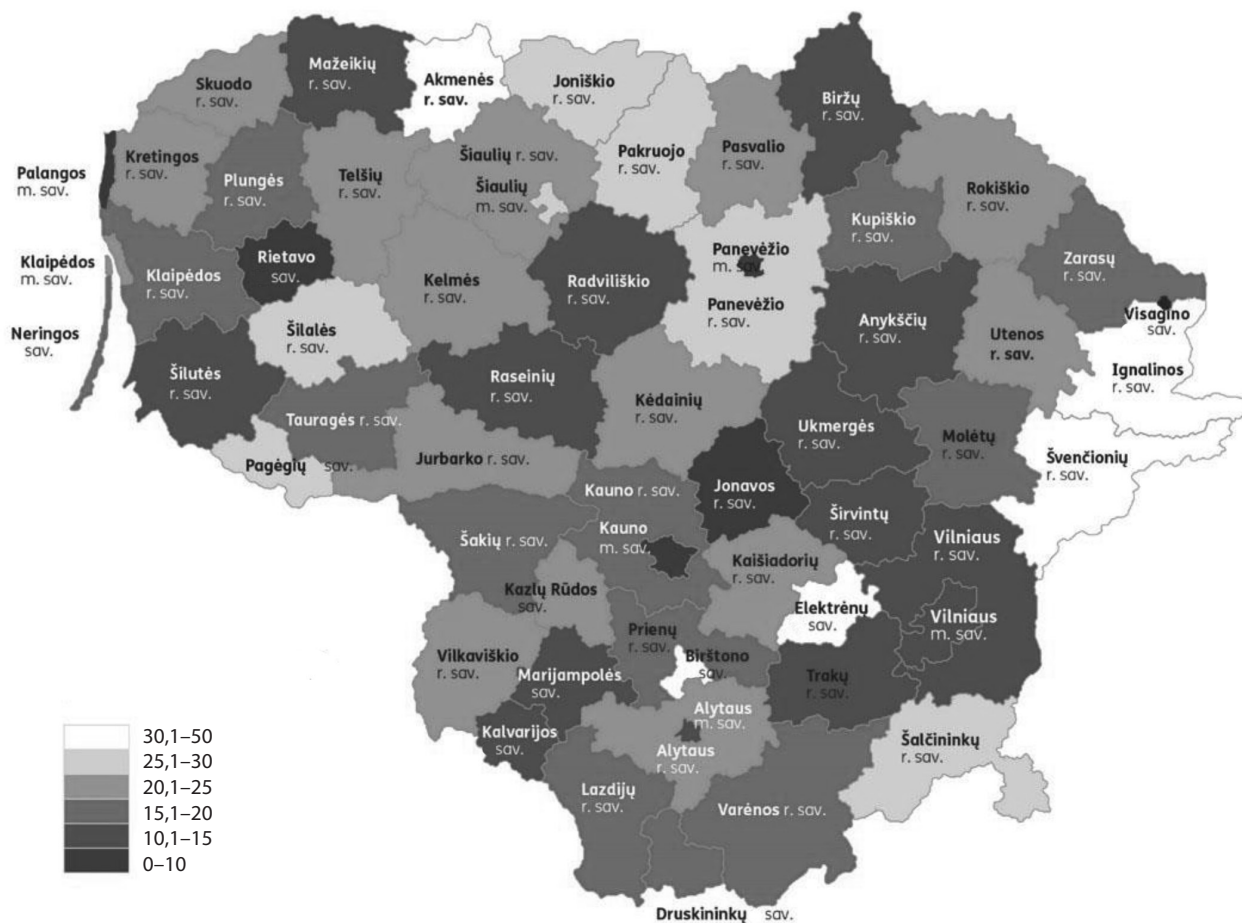
2 pav. Dažnai patyčias patiriančių mokinių dalis* (proc.) 2014 m.



* Savivaldybės surūšiuotos pagal patyčias patiriančių berniukų dalį. Pateikti savivaldybių, kuriose padėtis blogiausia ir kuriose geriausia, duomenys.

Šaltinis: Švietimas šalyje ir regionuose, 2016

3 pav. Mokinių, nepasiekusių patenkinamo matematikos pasiekimų lygio, dalis (proc.) 2017 m. Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo duomenys.

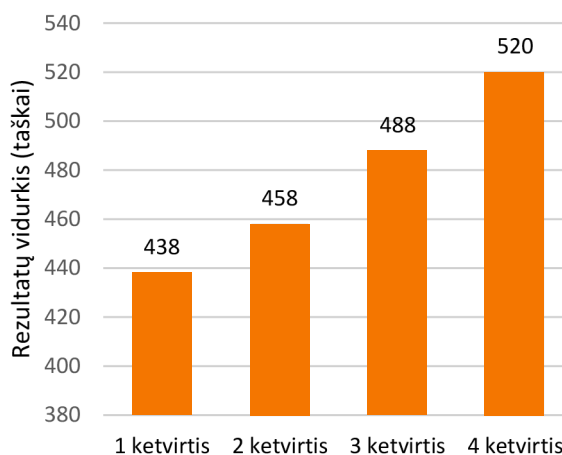


Šaltinis: Švietimo kokybės žemėlapis, 2018

Socialinis, kultūrinis, ekonominis kontekstas – svarbus, bet ne lemiamas rezultatų veiksnys. Vienas iš veiksnių, lemiančių mokinių pasiekimų skirtumus – socialinė, kultūrinė, ekonominė mokinių šeimos aplinka, kuriai įtakos turi tėvų išsilavinimas, užimtumas, pajamos, domėjimasis vaiko mokymusi, namuose esantys kultūriniai, edukaciniai ištekliai ir kt. Palankesnėje socialinėje, kultūrinėje, ekonominėje aplinkoje gyvenantys mokiniai pasiekia aukštesnius rezultatus (4 pav.). Ši tendencija būdinga ne tik Lietuvai, bet ir kitoms šalims.

Socialinis, kultūrinis, ekonominis kontekstas turi įtakos ir bendrojo ugdymo rezultatų skirtumams savivaldybėse. Apie socialinį, kultūrinį, ekonominį savivaldybių kontekstą galima spręsti pagal gyventojų išsilavinimą ir užimtumą. Kur šie rodikliai geresni, mokinių pasiekimai aukštesni. Tačiau netgi panašaus konteksto savivaldybėse bendrojo ugdymo rezultatai skiriasi (5 pav.).

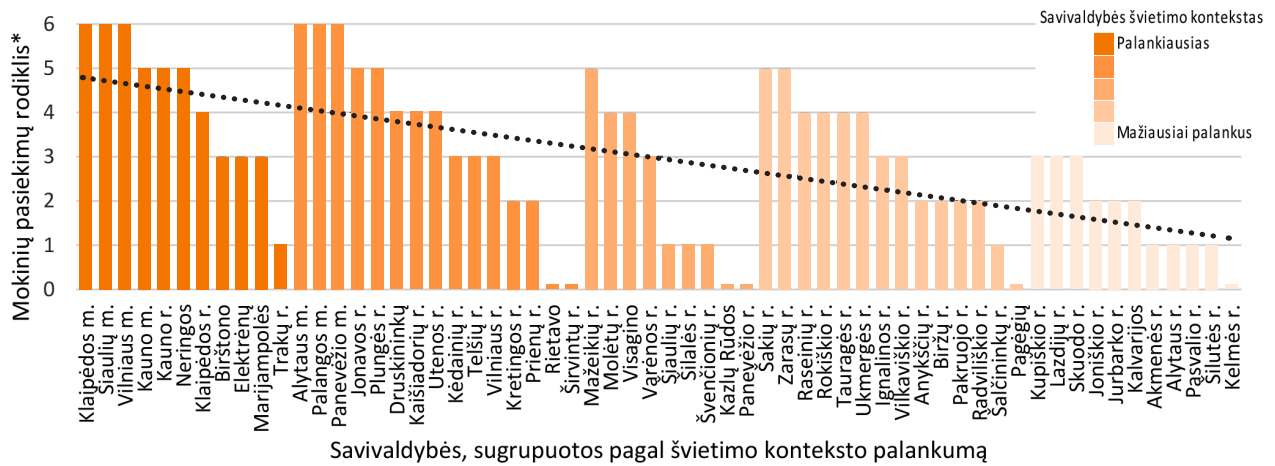
4 pav. Lietuvos mokinių gamtamokslinio raštingumo rezultatai pagal socialinio, kultūrinio, ekonominio statuso indeksą*



* Pagal šį indeksą mokiniai suskirstyti į ketvirčius. 1 ketvirtis – mokiniai, kurių socialinė, kultūrinė, ekonominė aplinka prasčiausia, 4 ketvirtis – kurių geriausia.

Šaltinis: Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas OECD PISA, 2015

5 pav. Mokinių pasiekimų ir švietimo konteksto ryšys savivaldybėse



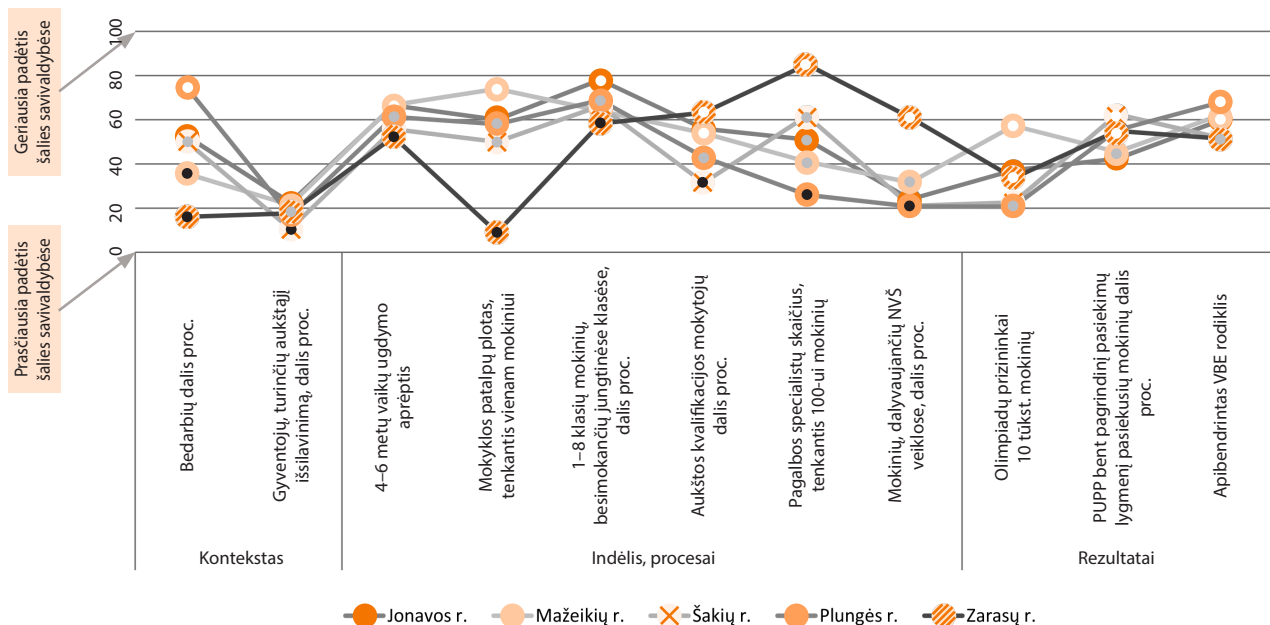
* Tai sudėtinis rodiklis, apskaičiuotas pagal olimpiadų ir konkursų prizininkų, pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo ir valstybinių brandos egzaminų rodiklius. Reikšmė „0“ reiškia, kad savivaldybė pagal kiekvieną iš šių rodiklių buvo tarp trečdaliai savivaldybių, kuriose to rodiklio reikšmė žemiausia, t. y. mokinių pasiekimai prasčiausi, o „6“ – kad savivaldybė pagal kiekvieną rodiklį buvo tarp trečdaliai savivaldybių, kuriose to rodiklio reikšmė aukščiausia.

Duomenų šaltinis: Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2017

Iš 5 pav. matyti, kad kiekvienoje pagal kontekstą panašių savivaldybių grupėje yra ir savivaldybių, kuriose mokinių pasiekimų rodiklis žemas, ir savivaldybių, kuriose jis aukštas. Taigi socialinis, kultūrinis, ekonominis švietimo kontekstas – svarbus rezultatų veiksnys, bet nėra ir neturėtų būti lemiamas.

Tai, kad ne toks palankus kontekstas – ne kliūtis pasiekti aukštus rezultatus, patvirtina švietimo būklės kai kuriose savivaldybėse analizė. 6 pav. pateikiama informacija apie penkias rajonų savivaldybes, pasiekusias palyginti aukštus švietimo rezultatus. Kokie veiksniai galėjo juos lemti?

6 pav. Savivaldybių keliai aukštų rezultatų link



Žymeklių centro spalvų reikšmės:
balta – savivaldybė pagal rodiklį yra tarp trečdaliai šalies savivaldybių, kuriose būklė **geriausia**;
pilka – tarp trečdaliai savivaldybių, kuriose būklė **vidutinė**;
juoda – tarp trečdaliai savivaldybių, kuriose būklė **prasčiausia**.

Duomenų šaltinis: Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2017

Grafike pateikti švietimo konteksto, indėlio, procesų ir rezultatų rodikliai rodo, kad socialinis, kultūrinis, ekonominis kontekstas gali būti svarbus veiksnys, bet ir esant nepalankiam kontekstui švietimo pastangomis galima pasiekti aukštus rezultatus. Sprendžiant pagal bedarbių ir aukštąjį išsilavinimą įgijusių gyventojų dalį, švietimo kontekstas aptariamose savivaldybėse įvairus: Plungės r. ir Jonavos r. savivaldybėse gerokai palankesnis nei, pavyzdžiui, Zarasų r. Gali būti, kad Plungės rajone aukštesnius švietimo rezultatus pasiekti padėjo kaip tik palankesnis kontekstas, nes šios savivaldybės indėlio į švietimą ir ugdymo procesų rodikliai vertintini vidutiniškai ar net prasčiau. O Zarasų r. savivaldybės, kurioje kontekstas ne toks palankus, stiprioji vieta – ugdymo procesas. Šioje savivaldybėje palyginti daug aukštos kvalifikacijos mokytojų, pagalbos specialistų, daug vaikų dalyvavo neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) veiklose.

Čia pateikti duomenys, kaip ir mokinių pasiekimų bei kiti tyrimai, atskleidžia mokytojo vaidmens svarbą. Pagal aukštos kvalifikacijos mokytojų dalį net trys iš aptariamų savivaldybių (Zarasų r., Jonavos r. ir Mažeikių r.) yra tarp trečdaliao šalies savivaldybių, kuriose būklė yra geriausia.

Savivaldybės švietimo valdymo ir administravimo institucijoms suteikti įgaliojimai ir jų vykdomos funkcijos turi įtakos visiems švietimo indėlio ir procesų srities veiksniams: mokinių dalyvavimui NVŠ veiklose, švietimo pagalbos teikimui, mokytojų kvalifikacijai, nuo mokyklų tinklo sutvarkymo priklausantioms ugdymosi sąlygoms ir taupiam išteklių naudojimui ir kt. Taigi savivaldybės institucijos, gerindamos švietimo indėlio ir procesų kokybę, gali pagerinti ir bendrojo ugdymo rezultatus.

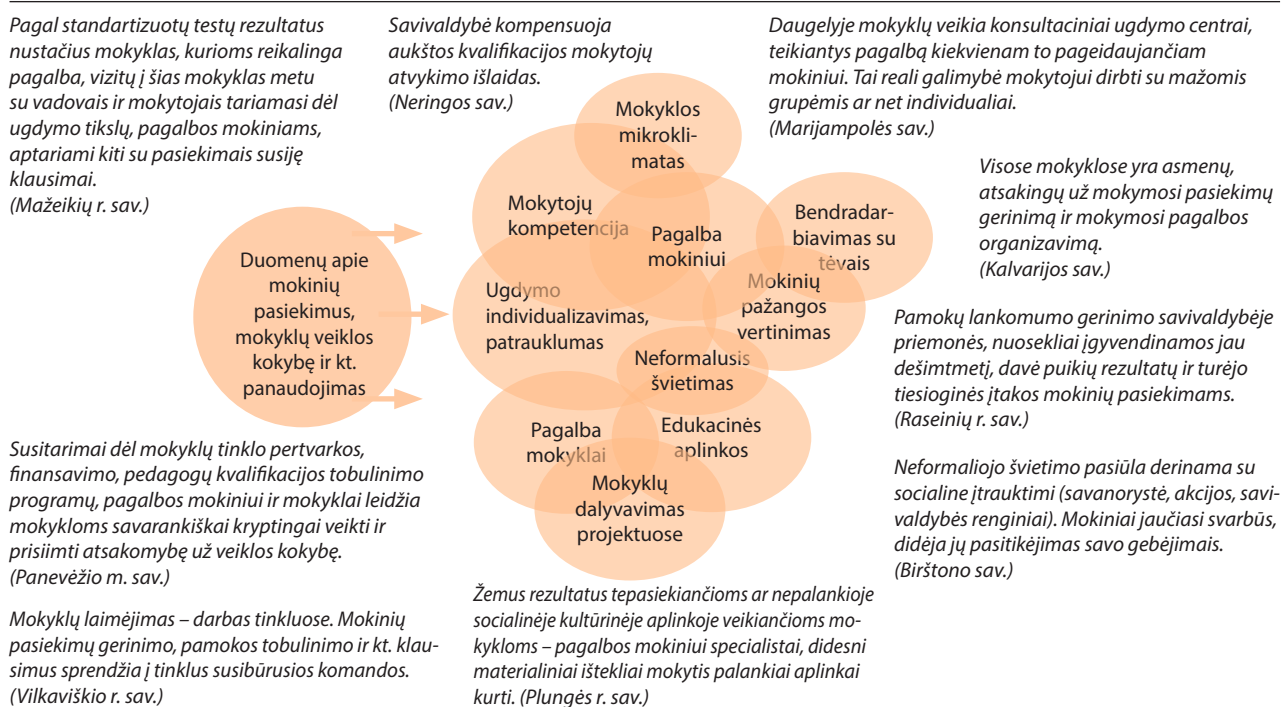
Kaip savivaldybės tobulina bendrąjį ugdymą?

Vykdomos įvairios priemonės bendrajam ugdymui tobulinti. Savivaldybių pateikta informacija apie jų vykdomą mokinių pasiekimų gerinimo politiką atskleidė, kad savivaldybėse plėtojama duomenimis grindžiama švietimo vadyba ir taikomos įvairios priemonės, galinčios padėti pagerinti mokinių pasiekimus, aktyviai naudojamos nacionaliniu lygmeniu suteiktomis švietimo tobulinimo galimybėmis.

Dažniausiai buvo minima, kad savivaldybėse vykdoma mokinių pasiekimų stebėseną (atliekamas nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas, analizuojami kiti mokinių pasiekimai), analizuojama mokyklų

veiklos kokybę ir šiais duomenimis remiamasi ne tik vertinant bendrojo ugdymo padėtį savivaldybėse, bet ir priimant sprendimus dėl jo tobulinimo. Kitos dažniau minėtos priemonės – dėmesys ugdymo individualizavimui ir diferencijavimui siekiant labiau atsižvelgti į kiekvieno mokinio ugdymosi poreikius, tobulinti gabijų ugdymą, įtraukijį ugdymą, ugdymo patrauklumo ir paveikumo didinimas taikant modernius ugdymo metodus, pamokų lankomumo gerinimas ir pan. Taip pat – rūpinimasis mokytojų profesiniu augimu (organizuojami kvalifikacijos tobulinimo seminarai, skatinama bendradarbiauti su kolegomis, dalytis patirtimi, dalyvauti projektuose, mainų programose ir pan.) ir pagalbos mokiniams, ypač patiriantiems mokymosi sunkumų, teikimu (7 pav.).

7 pav. Savivaldybių mokinių pasiekimų gerinimo politikos kryptys ir taikomų priemonių pavyzdžiai



Paaškinimas: paveiksle burbulų dydis atitinka pasiekimų gerinimo priemonių paminėjimo dažnumą. Kuo dažniau paminėtos tam tikros grupės priemonės, tuo didesnis burbulas.
Duomenų šaltinis: Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2016

Kaip vertinama savivaldybių veikla?

Apie savivaldybių institucijų veiklą tobulinant bendrąjį ugdymą galima spręsti iš savivaldybių veiklos analizės, atliktos Valstybės kontrolei vertinant bendrojo ugdymo kokybės užtikrinimą. Valstybinio audito rezultatai atskleidžia, kad **regioninėje švietimo politikoje stokojama orientavimosi į svar-**

biausią švietimo rezultatą – aukštesnius mokinių pasiekimus, iniciatyvumo naudotis suteiktomis švietimo tobulinimo galimybėmis, o kartais – kompetencijų tinkamai atlikti veiklą ar atsakomybės (1 lentelė). Tačiau yra savivaldybių, kurioms pavyksta rasti veiksmingų būdų nacionalinei švietimo politikai įgyvendinti ir naudotis suteiktomis švietimo tobulinimo galimybėmis. (Savivaldybių veiklos pavyzdžių pateikta šios analizės pabaigoje).

1 lentelė. Savivaldybių institucijų veikla užtikrinant bendrojo ugdymo kokybę. Valstybinio audito rezultatai

Mokyklų tinklo pertvarka	<p>Ką reikėtų ar būtų galima atlikti? Savivaldybė bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendruosiuose planuose turi numatyti tinklo pertvarkos tikslus, uždavinius, prioritetus. Nacionaliniu lygmeniu (Mokyklų tinklo kūrimo taisyklėse) nustatyta, kad jo kūrimo tikslas – sudaryti sąlygas plėtoti geros kokybės privalomąjį ir visuotinį švietimą, didinti jo prieinamumą už protingą, valstybei ir savivaldybėms pakeliamą kainą.</p> <p>Kaip tai atliekama? Tik keturios iš šešiolikos audituotų savivaldybių planuodamos mokyklų tinklo pertvarką tarp tikslų arba uždavinių numatė gerinti mokinių pasiekimus. Šešios savivaldybės kai kuriuos siektinus rodiklius siejo su mokinių pasiekimais. Kai kurie mokyklų tinklo pertvarkos sprendimai nebuvo pagrįsti, pavyzdžiui, norėta išlaikyti konkrečią mokyklą ar turėti po mokyklą kiekvienoje seniūnijoje, o aukštesni mokinių pasiekimai ar ekonominiai arba finansiniai rodikliai nebuvo pagrindiniai argumentai.</p>
Bendrų mokyklų steigimas	<p>Ką reikėtų ar būtų galima atlikti? Savivaldybė gali steigti bendrojo ugdymo mokyklas kartu su kita savivaldybe, jeigu tai būtina švietimo prieinamumui užtikrinti.</p> <p>Kaip tai atliekama? Trečdalis savivaldybių (penkios iš šešiolikos audituotų) domėjosi ir rinko informaciją, kiek mokinių, gyvenančių jų teritorijoje, mokosi kitos savivaldybės mokyklose ir kiek atvyko mokyti iš kitų savivaldybių. Iš šešiasdešimties savivaldybių tik keturios teigė svarsčiusios galimybę kartu su gretimomis savivaldybėmis bendradarbiauti švietimo įstaigų optimizavimo ar bendradarbiavimo klausimais, dvi ėmėsi įteisinti bendradarbiavimą.</p>
Strateginis planavimas	<p>Ką reikėtų ar būtų galima atlikti? Su savivaldybėmis, kaip savininko teises įgyvendinančiomis institucijomis, turi būti derinami mokyklų strateginiai planai.</p> <p>Kaip tai atliekama? Visos penkiolika apklaustų savivaldybių analizavo, vertino strateginius mokyklų dokumentus ir siūlė juos tobulinti, septynios savivaldybės nurodė teikiančios rekomendacijų dėl konkrečių ugdymo proceso tobulinimo priemonių. Tačiau mokyklų strateginių ir metinių veiklos planų analizė atskleidė, kad strateginis planavimas tobulintinas. Tik devynios iš penkiasdešimties mokyklų planuose iškelė siekį gerinti mokinių pasiekimus, numatė konkrečias priemones išsikeltiems tikslams pasiekti ir veiklos pažangos rodiklius. O savivaldybių darbuotojai teigė, kad jiems trūksta žinių, kaip mokykloms padėti planuoti, ir kad numatyti mokyklos pažangos rodiklius – sudėtinga.</p>
Pagalba po išorinio mokyklos vertinimo	<p>Ką reikėtų ar būtų galima atlikti? Mokyklos steigėjas (savivaldybė) ir vadovas po išorinio mokyklos veiklos kokybės vertinimo turėtų rūpintis mokyklos veiklos tobulinimu.</p> <p>Kaip tai atliekama? Pagalba vadovams po mokyklos išorinio vertinimo nebuvo užtikrinama. Tik trys iš penkiolikos audituotų savivaldybių po vertinimo kompleksiskai padėjo mokykloms. Penkiolikos savivaldybių duomenimis, mokyklos veiklos tobulinimo planus kartu su savivaldybėmis rengė 23 proc. mokyklų, 37 proc. mokyklų parengtus planus siuntė savivaldybėms peržiūrėti, o apie 40 proc. – neteikė informacijos, kokių veiksmų ėmėsi po išorinio vertinimo. Taigi vienos savivaldybės po išorinio vertinimo mokykloms teikė kompleksinę pagalbą, o kitos netgi neturėjo informacijos apie tai, kaip mokyklos tobulina savo veiklą.</p>

Informacijos šaltiniai: Valstybinio audito ataskaita, 2017, Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės, 2011

Savivaldybių švietimo padalinių specialistai palaiko ir inicijuoja pokyčius mokyklose, bet yra mažiau linkę būti atsakomybe besidalijančiais mokyklos partneriais. Svarbus vaidmuo tobulinant bendrąjį ugdymą tenka savivaldybės administracijos švietimo padaliniai. Švietimo padalinio, kaip lyderio, vaidmuo analizuotas ilgalaikiame švietimo lyderystės raiškos tyrime (Valuckienė J., Balčiūnas S. ir kt., 2015), atliktame vykdant projektą „Lyderių laikas“. Tirta lyderystė mokymuisi, t. y. lyderystė, kurios tikslas – mokinių mokymosi pasiekimai. Savivaldybių švietimo padalinių specialistai vertino lyderystės mokymuisi bruožų raišką savo padalinyje ir bendravimo su ku-

ruojamomis mokyklomis ypatumus. Švietimo padalinį, kaip lyderį mokymuisi savo savivaldybėje, vertino ir bendrojo ugdymo mokyklų pedagogai: vadovai, mokytojai ir švietimo pagalbos specialistai.

Tyrimas atskleidė, kad savivaldybės švietimo padalinio lyderystė mokymuisi gali reikštis dvejopai:

- kaip *sisteminės kaitos iniciatyva*, t. y. pokyčių inicijavimas turint aiškia švietimo savivaldybėje tobulinimo viziją, keliant mokyklai vienijančius tikslus ir palai-
kant mokyklų iniciatyvas ugdymo procesui gerinti;
- kaip *švietimo padalinio ir mokyklų veikimas kartu*, kai švietimo padalinys prisiima lyderio vaidmenį ir šia lyderyste dalijasi su mokyklomis: drauge diskutuoja apie

švietimo kokybės gerinimą regione, ieško problemų sprendimų, tikėdamas mokyklų pažanga teikia joms paramą ugdymo ir mokymosi tobulinimui ir prisiima atsakomybę už kiekvienos mokyklos veiklos rezultatus.

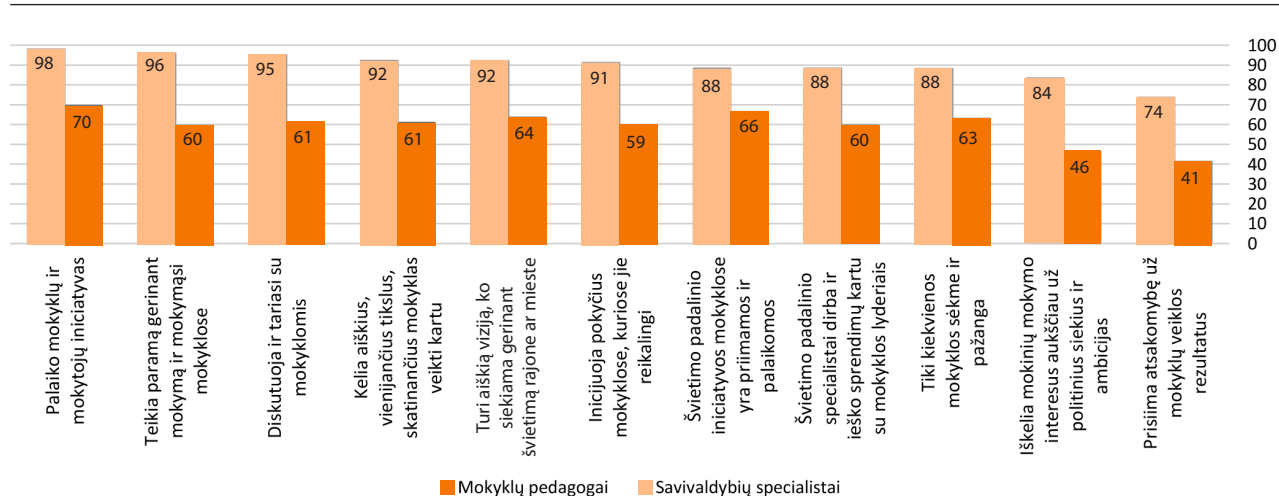
Bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų nuomone, švietimo padalinys, kaip lyderis, aktyvesnis inicijuojant pokyčius nei veikiant kartu su mokykla. Daugiausia (apie du trečdalius) pedagogų pritarė teiginiams, kad:

- švietimo padalinys palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas,
- švietimo padalinio iniciatyvos mokyklose yra priimamos ir palaikomos,
- švietimo padalinys turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone ar mieste.

Mažiausiai pedagogų pritarė teiginiams, kad savivaldybės švietimo padalinys prisiima atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus ir kad iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas (8 pav.).

Patys švietimo padalinių specialistai savo lyderystę vertina geriau nei mokyklų pedagogai. Ypač skiriasi veikimo kartu su mokykla vertinimas (žr. teiginių teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose, diskutuoja ir tariasi su mokyklomis, prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus vertinimą, 8 pav.). Nors pedagogų ir savivaldybių specialistų nuomonės apie švietimo padalinio lyderystę skiriasi, tačiau ir vieni, ir kiti mažiausiai pritaria teiginiui, kad švietimo padalinys prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus.

8 pav. Savivaldybės švietimo padalinio lyderystės vertinimas
Pritariančių (visiškai sutinku; labiau sutinku nei nesutinku) pateiktiems teiginiams dalis proc.



Duomenų šaltinis: Valuckienė J., Balčiūnas S. ir kt., 2015

Mokytojų, mokyklų vadovų nuomonė apie savivaldybės švietimo padalinio lyderystę atskleidžia norą, kad švietimo padalinys geriau pažintų mokyklą ir būtų ne kontroliuojantis ar galią demonstruojantis, o konsultuojantis lyderis; kad atsakingai priimtų sprendimus ir skatintų pokyčius (Valuckienė J., Balčiūnas S. ir kt., 2015).

Ne visose savivaldybėse veiksmingai naudojami finansiniai ir materialiniai švietimo ištekliai. Bendrajam ugdymui skirtų išteklių naudojimo veiksmingumas labai susijęs su mokyklų tinklo sutvarkymu savivaldybėse. Jei mokyklų tinklas nėra optimalus ir tenka išlaikyti palyginti didelę mokyklų infrastruktūrą (kai vidutiniškai vienam mokiniui tenka palyginti daug patalpų ploto; dalis patalpų nenaudojama ir pan.), tai mokyklų ūkiui (pagalbiniam personalui, šil-

dymui, komunalinėms paslaugoms ir kt.), mokyklų aplinkos išlaikymui savivaldybės turi skirti daugiau lėšų, nei jų reikėtų optimizavus mokyklų tinklą.

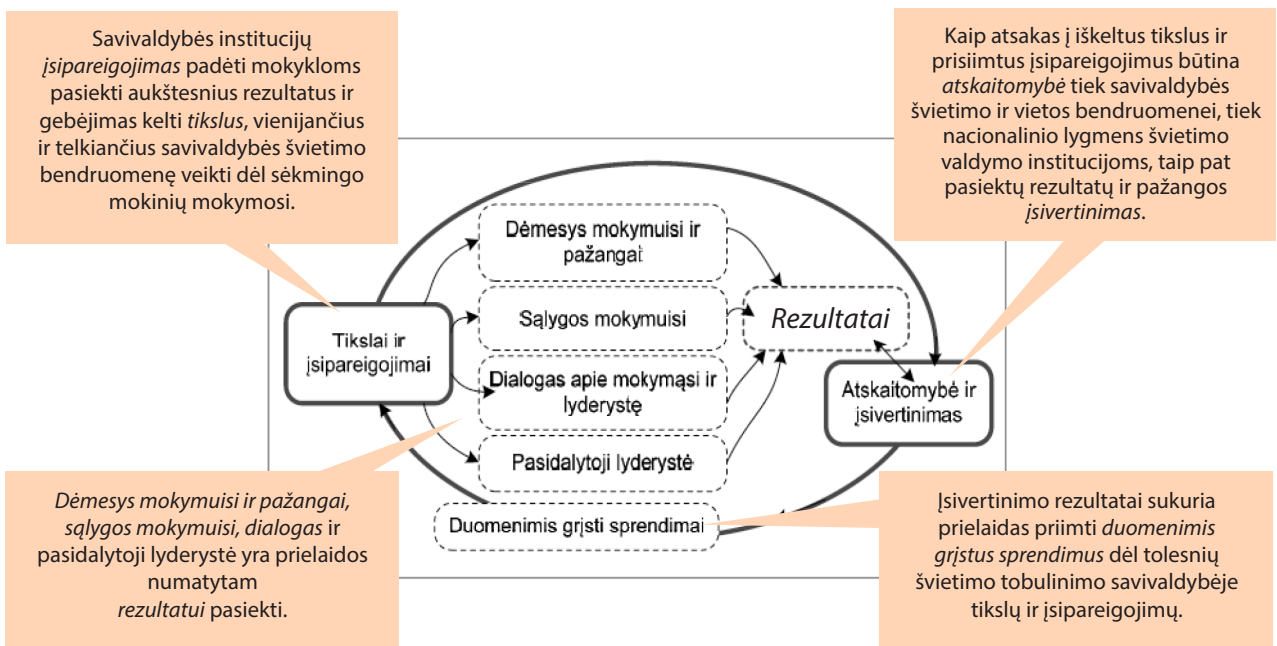
2016 m. savivaldybių miesto mokyklose vienam mokiniui teko vidutiniškai nuo 263 Eur iki 1202 Eur ūkio lėšų. Jos sudarė nuo penktadalio iki keturių penktadalių ugdymo lėšų. Kaimo mokyklose vienam mokiniui teko vidutiniškai nuo 597 Eur iki 3648 Eur ūkio lėšų. Šios lėšos sudarė ne mažiau kaip trečdalių ugdymo lėšų, o kai kuriose savivaldybėse jas net viršijo. Lietuvos laisvosios rinkos instituto skaičiavimais, jei savivaldybės sutvarkytų mokyklų tinklą taip, kaip kitos panašų mokinių skaičių, bet mažesnę infrastruktūrą turinčios savivaldybės, būtų tokių savivaldybių, kurios per metus sutaupytų iki 2,8 mln. Eur. Šalies mastu sutaupyta suma siektų 22 mln. Eur.

Kuo dar galėtų prisidėti savivaldybės?

Iš pateiktos informacijos matyti, kad savivaldybės taiko įvairias priemones bendrajam ugdymui tobulinti, tačiau dalis galių lieka nepanaudotos todėl, kad stokojama įsipareigojimo siekti aukštesnių bendrojo ugdymo rezultatų savivaldybėje ir dalijimosi atsakomybe už mokyklų veiklos rezultatus. Tai pakeisti padėtų **lyderystės mokymuisi plėtojimas savivaldybėje**.

Lyderystė mokymuisi – tai savivaldybės institucijų įsipareigojimas padėti mokykloms pasiekti aukštesnius rezultatus ir gebėjimas telkti savivaldybės švietimo bendruomenę siekti šio tikslo. Priimtus įsipareigojimus turi lydėti atskaitomybė tiek vietos bendruomenei, tiek nacionalinio lygmens švietimo valdymo institucijoms ir pasiektų rezultatų įsivertinimas, sukuriantis prielaidas priimti duomenimis pagrįstus sprendimus dėl tolesnių tikslų (9 pav.).

9 pav. Lyderystė mokymuisi



Parengta pagal: Valuckienė J., Balčiūnas S. ir kt., 2015

Lyderystė mokymuisi yra sisteminis reiškinys, t. y. savivaldybės atstovų, mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės nuostatos ir gebėjimai yra susiję. Lyderystės nuostatomis savo veiklą grindžiantys savivaldybės institucijų atstovai įkvepia ir palaiko mokyklų vadovus ir mokytojus kaip lyderius mokymuisi mokyklos lygmenyje ir taip prisideda prie mokyklų veiklos tobulinimo ir aukštesnių rezultatų.

Tyrimai rodo, kad mokinių pasiekimai aukštesni tose mokyklose, kuriose direktorius, orientuodamasis į mokinių rezultatus, kelia aukštus reikalavimus tiek mokytojų darbo kokybei, tiek mokinių moky-

muisi, tačiau taip pat teikia paramą ir rodo pagarbą mokytojo darbui. Geresni rezultatai taip pat pasiekiami mokyklose, kur mokytojai orientuojasi į mokinių mokymosi sėkmę, atkakliai siekia gerinti savo mokinių mokymąsi, iniciatyviai veikia tobulindami ne tik pamoką, bet ir mokyklą, kur ir vadovai, ir kolegų pripažįsta mokytojų lyderystę, palaiko ir padeda įgyvendinti iniciatyvas, kur palaikomos tėvų ir mokinių idėjos. Tobulinant bendrąjį ugdymą ir mokinių pasiekimus, savivaldybės lygmeniu išplėtotą lyderystę mokymuisi turėtų daugiau įtakos nei jos plėtra atskirose mokyklose.

Savivaldybių patirties pavyzdžiai

Pagalba mokykloms strateginiam planavimui tobulinti

Kauno miesto savivaldybės patirtis

Siekiant mokykloms padėti tobulinti strateginį planavimą, rengti strateginius, metinius veiklos planus, sukurta švietimo įstaigų vadovų konsultavimo sistema, kurios tikslas – teikti vadovams konsultacinę pagalbą strateginių dokumentų rengimo etape pabrėžiant mokinių pasiekimų gerinimo svarbą ir išsiaiškinti, kokia pagalba reikalinga mokyklai.

Rengdamos strateginius dokumentus (planus), mokyklos vadovaujasi savivaldybėje patvirtintais dokumentais: strateginiu savivaldybės veiklos planu ir švietimo įstaigų metinių veiklos planų rengimo ir vertinimo tvarkos aprašu. Vadovaudamasis pastaruoju

dokumentu, mokyklos pateiktą veiklos planą vertina mokyklą kuruojantis švietimo skyriaus specialistas. Siekiama, kad įstaigos, keldamos ateinančių metų tikslus, juos grįstų veiklos įsivertinimo rezultatais ir išorinio mokyklų veiklos kokybės vertinimo išvadomis. Mokyklų vadovams pabrėžiama, kad svarbu vadovautis stebėsenos rodikliais, įgyvendinti išorinio mokyklų vertinimo ataskaitose pateiktas rekomendacijas, naudotis mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo ugdymo procese informacija, mokinių pasiekimų patikrinimo rezultatais pasiekimams gerinti.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Pagalba mokykloms prieš išorinį mokyklų veiklos kokybės vertinimą ir po jo

Kauno miesto savivaldybės patirtis

Kaune yra sukurta mokyklų veiklos kokybės gerinimo sistema, grįsta bendradarbiavimo kultūra ir duomenų analize bei įsivertinimu. Mokinių pasiekimai analizuojami ir apibendrinami kasmetiniuose leidiniuose, aptariami mokyklų vadovų pasitarimuose, Kauno miesto taryboje ir kt. Mokyklos bendruomenė savo mokinių pasiekimus gali palyginti su kitų miesto to paties tipo bendrojo ugdymo mokyklų rezultatais. Mokyklos veiklos kokybė ir priemonės jai gerinti aptariamos Švietimo taryboje, Mokyklų taryboje ir mokytojų metodiniuose būreliuose. Visos savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklos atlieka veiklos įsivertinimą.

Kauno miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyrius mokyklas konsultuoja prieš išorinį vertinimą ir po jo. Prieš vertinimą mokykloms padedama išsiaiškinti iškilusias problemas, aptariami aktualūs teisės aktai, mokyklų savitumas ir kt. Po vertinimo į mokyklas vykstama aptarti jo rezultatų ir mokyklos veiklos tobulinimo. Į mokyklas vyksta specialistų komanda: Švietimo skyriaus, Kauno pedagogų kvalifikacijos centro ir Kauno pedagoginės psichologinės tarnybos atstovai. Nuo 2016 m. aptariant mokyklų išorinio vertinimo rezultatus ir planuojant veiklos tobuli-

nimą pasitelkiami ir Ugdymo plėtotės centro mokyklų veiklos tobulinimo konsultantai.

Stebimas ir analizuojamas mokyklų išorinio vertinimo ataskaitose pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas. Praėjus trejiems metams po išorinio vertinimo (tokiam laikotarpiui būna parengtas veiklos tobulinimo planas), Švietimo skyriaus ir kitų minėtų institucijų specialistų komanda vyksta į mokyklą aptarti veiklos pokyčių. Susitikimų metu mokyklos vadovų komanda, remdamasi mokinių pasiekimų analize, pristato veiklos tobulinimo rezultatus, aptariamos tolesnės veiklos priemonės, kurios įtraukiamos į metinį mokyklos planą.

Šios sistemos veiksmingumą atskleidžia išorinio mokyklų vertinimo rezultatai. 2005–2018 m. įvertintos 66 Kauno bendrojo ugdymo mokyklos iš esančių 68. Devyniolikos mokyklų kai kurių sričių veikla (mokyklos pažangos siekimas, aktyvi mokyklos bendruomenės veikla, inovatyvūs mokymosi metodai mokinių pasiekimams gerinti) buvo įvertinta labai teigiamai – nurodyta ne 10, kaip įprasta, o 11 stipriųjų veiklos aspektų. Šios mokyklos skatinamos dalytis vertinga patirtimi.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Kalvarijos savivaldybės patirtis

Visada po išorinio vertinimo su mokyklų vadovais aptariamas jų mokyklos veiklos tobulinimo plano projektas, veiksmų planas, uždaviniai, siejami rezultatai. Apsvarstytus veiksmų planus, kuriems pritarta mokyklų tarybose ir kurie patvirtinti mokyklos vadovo, įvertintos mokyklos pateikia savivaldybės Švietimo ir ugdymo skyriui.

Mokyklų veiklos tobulinimas siejamas su savivaldybėje vykdomu projektu. Savivaldybei dalyvaujant „Lyderių laiko 3“ projekte vykdomas pokyčio projektas „Kalvarijos savivaldybės švietimo įstaigų bendradarbiavimas stiprinant ugdymo praktikos kokybę – vaiko pažangai“. Renkantis projekto temą ir planuojant jo vykdymą, buvo analizuojamos mokyklų išorinio vertinimo ataskaitos. Visose vertintose mokyklose reikia gerinti pamokų ir kitų veiklų kokybę, stebėseną, stiprinti atvirą kolegialų ryšį. Siekiant pokyčių, būtina didinti mokytojų atsakomybę ir reiklumą sau.

Kuriant projektą numatyta, kad mokyklose savanoriškai susiburs besimokančių mokytojų grupės (ne mažesnės kaip 3 asmenų), kiekviena grupė turės kuratorių iš projekto kūrybinės komandos, jų veikloje dalyvaus mokyklos administracijos atstovas. Mokytojų grupės kas savaitę rinksis aptarti, kaip sekasi tobulinti konkrečius pamokų kokybės rodiklius, kurti mokymuisi palankų klasės mikroklimatą, įgyvendinti iniciatyvą „Tėvai – ugdymo partneriai“, apsvaustyti bendradarbiavimo galimybių savivaldybės mastu.

Kadangi pokyčio projekto veiklos suplanuotos atsižvelgiant į mokyklų išorinio vertinimo rezultatus, mokykla, vykdydama šias veiklas, drauge įgyvendina ir savo veiklos tobulinimo planą.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Marijampolės savivaldybės patirtis

Po išorinio mokyklų veiklos kokybės vertinimo, remdamasi jo rezultatais, savivaldybės administracija teikia kryptingą pagalbą mokykloms, tobulinančioms savo veiklą, siekia padėti mokyklai nustatyti esmines problemas ir kokybiškai planuoti veiksmingas priemones joms spręsti.

Procesas vyksta taip:

- Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus atsakingas specialistas, įstaigos kuratorius kartu su Švietimo centro komanda, pasitelkę savivaldybėje esantį išorės vertintoją, analizuoja gautą išorinio vertinimo ataskaitą.

- Paskui Švietimo centre įvyksta susitikimas su įvertintos mokyklos komanda, kurio metu susitariama dėl tobulintinų mokyklos aspektų.

- Išsiaiškinamas mokyklos pagalbos poreikis. Mokykla numato, kaip tobulins savo veiklą penkiose srityse, rašo veiklos tobulinimo programą ar planą.

- Mokyklos komandos sudarytas veiklos tobulinimo programos projektas aptariamas, diskutuojama veiklos kokybės klausimais, susitariama dėl konsultavimo metodų, į pagalbą pasitelksimų specialistų, etapų, laiko, laukiamų rezultatų. Dalyvaujama mokyklos surengtame susitikime su bendruomene mokyklos veiklos tobulinimo programoms pristatyti.

- Praėjus programos ar plano įgyvendinimo laikui, dar kartą susirenkama aptarti jo įgyvendinimo rezultatus.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Mokinių pasiekimų gerinimas gerinant socialinę emocinę mokinių aplinką

Druskininkų savivaldybės patirtis

Kadangi sėkmingam mokymuisi būtina gera emocinė savijauta, o tyrimai atskleidžia, kad šalies mokiniai mokyklose jaučiasi palyginti nesaugiai, Druskininkų savivaldybės administracijos švietimo skyrius parengė dviejų projektų, apimančių visas savivaldybės ugdymo įstaigas, paraišką.

Projektas „Pradinių klasių mokinių pasiekimų gerinimas ugdant socialinę emocinę intelektą“ apima socialinio emocinio intelekto lavinimo mokymus pedagogams, akredituotų prevencinių programų pradinių klasių mokiniams įsigijimą bei įgyvendinimą, aprūpinimą „klasių krepšeliais“ (priemonėmis, reikalingomis įgyvendinti programas – nešiojamaisiais kompiuteriais, įvairiais lavinamaisiais bendravimo ir bendradarbiavimo, emocijų valdymo žaidimais, sėdmaišiais ir pan.). Pedagogams, įgyvendinantiems projekte numatytas veiklas, mokamas darbo užmokestis.

Projektu „Druskininkų savivaldybės ugdymo įstaigų bendruomenės (mokinių, jų tėvų ar globėjų ir pedagogų) psichinės sveikatos gerinimas ugdant emocinį intelektą“ numatomos šios veiklos: visų projekte dalyvaujančių ugdymo įstaigų mikroklimato tyrimai, visų 8–18 m. mokinių ir mokyklose dirbančių pedagogų EQ (emocinio intelekto) licencijuotų testų atlikimas ir individualių ataskaitų kiekvienam dalyviui suformavimas, emocinės brandos mokymai pedagogams ir mokinių tėvams.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Šiaulių m. savivaldybės patirtis

Dalyvaudama projekte „Lyderių laikas 2“, savivaldybė, remdamasi vienos miesto gimnazijos patirtimi, parengė ir įgyvendino lyderystės plėtros modelį „Socialinių kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mo-

kyklose". Jis skirtas visoms bendrojo ugdymo mokykloms, siekiančioms visuminio mokinių ugdymo.

Socialinių kompetencijų ugdymo sistema skirta nuosekliam mokinių socialinių, lyderystės kompetencijų ugdymui, profesiniam veiklinimui, kūrybingumo, altruizmo ir savanorystės skatinimui. Ji ypatinga tuo, kad į ugdymo procesą įtraukia tiesiogiai su ugdymu nesusijusias įmones, įstaigas, organizacijas, skatina socialinę atsakomybę, telkia ne tik mokyklos, bet ir vietos bendruomenę, kitas suinteresuotąsias šalis.

Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros tobulinimas

Druskininkų savivaldybės patirtis

Įgyvendinant projektą „Lyderių laikas 3“ Druskininkų savivaldybės pasirinktas siekiamas pokytis – „Pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, įgalinantis mokytoją sukurti mokiniams tinkamiausią augimui terpę“. Siekiama, kad pokyčio projektas padėtų išmokyti savivaldybės švietimo bendruomenei tartis dėl bendros vizijos ir ugdymo prioritetų; puoselėtų dalijimosi kultūra, kolegiška pagalba paremtus santykius; skatintų pasitikėjimu, saugumu, aiškumu grįstą bendradarbiavimą; didintų bendruomenės narių (vaikų, tėvų, mokytojų) asmeninę atsakomybę ir įsitraukimą; užtikrintų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo skaidrumą; sukurtų prielaidas mokinių sėkmei, gerintų jų pasiekimus ir savijautą mokykloje.

Projekto metu įgyvendinamos iniciatyvos skirtos kurti naujas bendradarbiavimo formas.

„Kuratoriaus diena įstaigoje“ – kuriant atvirą, partnerišką, pasitikėjimu ir abiejų šalių atsakomybe paremtą švietimo skyriaus ir mokyklų bendradarbiavimą, kartą per mėnesį švietimo skyriaus specialistas, kuruojantis švietimo įstaigos veiklą, vyksta į įstaigą susitikti su darbuotojais. Susitikimai iš anksto planuojami numatant temą, formą ir trukmę, derinant neformaliojo ugdymo ir bendravimo metodus su šiuolaikinės vadybos principais.

„Valanda su direktore“ – individualūs mokyklos bendruomenės narių (pedagogų, mokinių ar jų tėvų) susitikimai su mokyklos vadovu, kurių metu spren-

damas aktualios problemos, išsakomi lūkesčiai, priimami sprendimai, susitariama dėl svarbių dalykų.

Šaltinis: Valuckienė J., Balčiūnas S. ir kt., 2015

džiamos aktualios problemos, išsakomi lūkesčiai, priimami sprendimai, susitariama dėl svarbių dalykų.

„Švietimo įstaigų vadovų pietūs“ – mokyklų vadovų iniciatyva kartą per mėnesį neformalioje aplinkoje pietaujant aptarti rūpimus klausimus, pasidalyti vertinga panašių problemų sprendimo patirtimi, puoselėti kolegiškus, pasitikėjimu grįstus santykius.

„Boso valandėlė“ – kas savaitiniai mokyklos vadovo susitikimai su mokinių savivaldos nariais aktualiems dalykams aptarti, skatinant draugiškus santykius ir įtraukiant mokinius į svarbių sprendimų priėmimą.

„Idėjų bankas“ – pasiūlymų, klausimų dėžutės, kuriose pateikiama bendruomenės narių nuomonė aktualiais klausimais, jei pageidaujama išlaikyti anonimiškumą.

Įvairios pedagogų grupės („kolega – kolegai“, problemos sprendimo, savipagalbos, praktinių dirbtuvių ir pan.) – renkantis veiksmingiausias veiklos formas, numatant reguliarumą ir trukmę, sudarant darbotvarkes, vertinant pasiektus rezultatus.

Trumpi susirinkimai kasdien – ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikoma veiklos forma, panaudojant nekontaktines pedagogų darbo valandas (pavyzdžiui, vaikų miego metu) – taip siekiama įtraukti kiekvieną pedagogą į bendrą įstaigos tikslų įgyvendinimą, pedagogai skatinami bendrauti planuojant ir įgyvendinant ugdymo turinį, kuriant organizacijos kultūrą.

Šaltinis: savivaldybės pateikta informacija

Rekomendacijos

Savivaldybėms

- Priimant savivaldybių švietimo politikos sprendimus labiau atsižvelgti į būtinybę gerinti mokinių mokymąsi ir pasiekimus.

- Rūpintis, kad mokyklose dirbtų aukštos kompetencijos pedagogai. Tam remtis įgaliojimais skirti įstaigos vadovą ir teikti pagalbą mokytojams; finansuoti mokytojų padėjėjų etatus ir kt.

- Tęsti mokyklų tinklo pertvarką siekiant ne tik taupyti materialinius ir finansinius išteklius, bet ir gerinti ugdymo kokybę.

- Daugiau pagalbos teikti nepalankioje padėtyje esančioms mokykloms: rūpintis mokytojų kompetencija, pagalbos mokiniui prieinamumu, neformaliojo švietimo veiklų įvairove. Mokyklų aprūpinimas edukacinėmis priemonėmis (biblioteka, kompiuteriais ir kt.), parama organizuojant edukacines veiklas (pavyzdžiui, išvykas) padėtų kompensuoti nepalankią mokinių edukacinę aplinką namuose.

- Švietimo padalinio specialistams ir vadovams dažniau lankytis mokyklose, labiau įsigilinti į jų padėtį, įsiklausyti į mokytojų, mokinių ir tėvų poreikius. Tai

padės pažinti tikrąją mokyklos veiklos praktiką, sudarys prielaidas priimti pagrįstus sprendimus, susijusius su konkrečia mokykla, ir kurti pagrįstą savivaldybės švietimo politiką.

- Dalytis atsakomybe su mokykla už jos veiklos rezultatus. Skatinti ir palaikyti mokyklų vadovų, mokytojų ir kitų švietimo bendruomenės narių iniciatyvas.

- Pažįstant visas savivaldybės mokyklas, prisidėti prie vertingos jų patirties sklaidos ir panaudojimo kitose savivaldybės mokyklose, skatinti mokyklas bendradarbiauti tarpusavyje ir su kitais galimais partneriais, pavyzdžiui, verslo organizacijomis.

- Bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis dalijantis patirtimi, kokios priemonės padeda veiksmingai tobulinti bendrąjį ugdymą, drauge ieškant abiem (kelioms) savivaldybėms bendrų problemų sprendimų.

Nacionalinio lygmens institucijoms

- Vengti sprendimų, didinančių mokytojų ir mokyklų konkurenciją, nes konkurencija riboja bendradarbiavimą. Dėl to nepanaudojamos bendrojo ugdymo tobulinimo galimybės, atsirandančios atvirai dalijantis patirtimi, mokantis vieniems iš kitų, drauge ieškant problemų sprendimų.

- Teikti konsultacinę pagalbą savivaldybėms, padedančią įgyvendinti deleguotas funkcijas.

- Savivaldybėms, kurių socialinis, kultūrinis, ekonominis kontekstas ne toks palankus, skirti daugiau pagalbos, pavyzdžiui, teikti pirmumą gauti paramą mokyklų aprūpinimui materialiaisiais ugdymo(si) išteklių, kviešti dalyvauti nacionalinio lygmens švietimo tobulinimo projektuose ir kt.

- Skatinti ir palaikyti savivaldybių lyderystę tobulinant bendrąjį ugdymą, įtraukti savivaldybių atstovų į nacionalinės švietimo politikos sprendimų priėmimą.

Šaltiniai

1. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas, 2016.
2. Bučaitė-Vilkė J. Lietuvos regionai ir gyventojų aktyvumo tendencijos – apklausos rezultatų pristatymas. Lietuvos švietimo centrų darbuotojų asociacijos konferencija, 2017 m. gegužės 22 d.
3. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2016. Mokinių pasiekimai. Vilnius, 2016.
4. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2017. Mokytojas. Vilnius, 2017.
5. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281.
6. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d., Nr. I-533.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. vasario 5 d. nutarimas Nr. 128 „Dėl Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrųjų nuostatų patvirtinimo“.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimas Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programų, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“.
9. Švietimo infrastruktūros ir finansavimo netolygumai. Faktai ir analizė. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2017.
10. Švietimo kokybės žemėlapis. Švietimo ir mokslo ministerija, 2018.
11. Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas OECD PISA 2015. Ataskaita. Vilnius, 2016.
12. Valstybinio audito ataskaita. Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai. 2017 m. lapkričio 28 d. Nr. VA-2017-P-50-1-20.
13. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija. Šiauliai, 2015.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu>; <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36>.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyriausiąją specialistę Jūratę Vosylytę-Abromaitienę (jurate.vosylyte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Jolanta Jevsejevienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Švietimo politikos analizės skyriaus metodininkė.

Konsultavo dr. Rita Dukynaitė, Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjo pavaduotoja, dr. Jūratė Valuckienė, Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros docentė, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro įgyvendinamo

projekto „Lyderių laikas 3“ tyrėjų komandos vadovė, ir Olivija Saranienė, projekto „Lyderių laikas 3“ metodininkė, projekto savivaldybių kuratorė.

Informaciją apie savivaldybių patirtį teikė Diana Brown, Druskininkų savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vyriausioji specialistė, Valdimantas Kvietkauskas, Marijampolės savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausiasis specialistas, Asta Paliokaitė, Kauno m. savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vyriausioji specialistė, Vida Vasiliauskienė, Kalvarijos savivaldybės administracijos Švietimo ir ugdymo skyriaus vyriausioji specialistė, ir Ona Visockienė, Kauno m. savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vedėjo pavaduotoja.

Bendrojo ugdymo tobulinimas. Ką gali savivaldybė?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2018-10-22. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius
Spausdino UAB „INDIGO print“, Piliakalnio g. 1, 46223 Kaunas