



Pagrindiniai klausimai:

■ **Kaip keičiasi švietimas ir mokymas(is)?**

■ **Kokie yra geros mokyklos ypatumai šiandien?**

■ **Kokie yra mokyklų valdymo modeliai aukštais mokinių pasiekimais pasižyminčiose šalyse?**

■ **Kaip užtikrinamas mokytojų pasirengimas dirbti šiuolaikiškai valdomose mokyklose?**

■ **Kokių yra inovatyvių Lietuvos mokyklų valdymo modelių pavyzdžių?**



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



ŠIUOLAIKINĖS MOKYKLOS VALDYMAS

Pagrindinės išvados

Šiuolaikiškas mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepiančia mokykla.

Tie vadovai, kurie jau šiandien priima iššūkius ir šitaip rengia save ir savo institucijas naujiems iššūkiams, taps lyderiais, rytoj dominuos jie. O kurie lauks, kol tie iššūkiai taps „degančiomis“ problemomis, atsiliks ir net gali jau niekada nebesasivyti.

Vadovauti šiuolaikinei mokyklai gali vadovai, ieškantys, kaip keisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais.

Apžvelgus mokyklų valdymo modelius aukštais mokinių pasiekimais pasižyminčiose šalyse, galima teigti, kad juose vyrauja bendri valdymo bruožai, tokie kaip:

- bendradarbiavimas visais lygmenimis;
- aukštas pedagogų profesionalumas ir meistriškumas;
- veiksminga lyderystė ir mokyklos valdymas;
- kokybiškas mokymas ir mokinių gebėjimas mokytis;
- tėvų įtraukimas;
- jaukus, draugiškas mikroklimatas.

Didelę įtaką sėkmingai mokyklos veiklai turi *lyderystės plėtra* – kaip priemonė siekti aukštos mokymo ir mokymosi kokybės – ir *mokyklos savarankiškumas*.

Sudarant sąlygas šiuolaikiniam mokyklos valdymui, mokyklos savininko teisės ir pareigos įgyvendinančiai institucijai bei Švietimo ir mokslo ministerijai reikėtų realiai didinti mokyklos savarankiškumą, įgalinti mokyklas imtis atsakomybės už savo veiklą, konsultuoti pedagogus prieš inicijuojant pokyčius ir informuoti apie kaitos rezultatus šalies mastu, daugiau remti mokyklų ir mokytojų bendradarbiavimo ir partnerystės tinklus, siekiant kartu spręsti socialines, pedagogines, teisėtvarkos problemas.

ŠVIETIMO SISTEMOS IR MOKYKLOS KAITA

XXI amžius yra sparčių technologijų, klimato, ekonomikos ir vertybių kaitos amžius. Gyvenant jame aktyviems švietimo dalyviams kyla poreikis didinti žmonių gebėjimus, leidžiančius ne tik prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų, bet ir būti tos kaitos iniciatoriais, kuriant naujas žinias, formuojant naujus kultūrinius, socialinius ir ekonominius procesus. Taip pat svarbu nepamiršti, kad Lietuva yra priėmusi Valstybinę 2013–2022 metų švietimo strategiją, kurioje pabrėžiamas vienas iš siekių – kurti kokybės kultūrą visoje Lietuvos švietimo sistemoje. Šios kokybės kultūros vertybinis pagrindas yra keturių principų laikymasis: socialinės bendrystės (įvairių institucijų ir švietimo subjektų sutelktis sprendžiant su švietimu susijusias problemas); subsidiarumo (visų švietimo subjektų įsitraukimas į sprendimų priėmimą); aukščiausių rezultatų siekio (bendrųjų ir esminių dalykinių kompetencijų ugdymas) ir pagrįstų sprendimų (duomenimis grįsta vadyba ir lyderystės darbas). Taigi švietimo institucijos pirmosios turi suvokti neišvengiamą kaitos tikrovę, nes jos ugdo būsimos kaitos visuomenės narius.

Dabartinis valstybinės mokyklos modelis susiformavo ėmus sparčiai plėtotis pramonei ir atitiko to meto žmonių mąstyseną ir valstybių poreikius. Mokykla turėjo veikti tiksliai, skaidriai ir sklandžiai, kaip laikrodžio mechanizmas, ir, taikydama standartines programas ir mokymo būdus, ugdyti pagal amžių grupuojamus vaikus taip, kad jų išsilavinimas bei gebėjimai atitiktų jų amžiaus tarpsniui numatytas normas. Pramoninio modelio švietimo sistemoje normos yra taisyklė, o prisitaikymas – pageidaujamas rezultatas. Vienodo amžiaus mokiniams skiriamos vienodos užduotys, visi mokiniai vertinami pagal tas pačias vertinimo skales.

Dauguma mokyklų dirba taip ir šiandien, vadovaudamosi aptartu „pramoniniu modeliu“, kuriame diena suskaidoma į vienodus laiko tarpsnius, pamokų pradžią ir pabaigą skelbia skambutis, mokiniai kaip konvejeryje eina iš kabineto į kabinetą, kuriuose juos moko įvairių specializacijų mokytojai. Tokių mokyklų klasėse dažniausiai suolai išrikiuoti trimis eilėmis po du. Pramoninis švietimo modelis orientuotas į mechanišką faktų įsiminimą, kuris vystantis technologijoms darosi neberekalingas, nes faktus gali pateikti ir Google paieškos sistema. Tačiau plečiantis mokymosi procesų pažinimui, kinta veiksmingų mokymo(si) būdų samprata. Itin smarkiai mokymosi galimybes keičia informacinės technologijos – jomis galima grįsti savarankišką, nuotolinį, tinklinį, mokyklos sienas peržengiantį mokymąsi. Todėl XXI amžiuje informacijos pertekusiame pasaulyje individui reikalingas kūrybingumas, bendradarbiavimo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo gebėjimai, kurie darosi didesnė vertybė nei atminties saugyklose sukauptą informaciją. Taigi, koks yra tas pažangus mokymas(is) ateičiai?

Vis daugiau mokymo(si) galimybių teikia technologijų pažanga. Kaip teigia P. H. Diamandis ir S. Kotler (2012), rytdienos švietimas remsis asmeniniais kompiuteriais, išmaniaisiais telefonais, o švietimo sistema taps decentralizuota (nepriklausoma nuo socialinių ir ekonominių perversmų),

interaktyvi ir pritaikyta asmeniniams poreikiams. Šie pokyčiai leis švietimą priderinti prie kiekvieno žmogaus poreikių ir mokymosi stiliaus.

Kai kuriose šalyse mokslininkai, suvokdami tokią sparčią technologijų kaitą ir jų poveikį mokymuisi, vykdo įvairias akcijas. Pavyzdžiui, Nicholas Negroponte iš Masačusetso technologijos instituto pradėjo akciją „Kiekvienam vaikui po nešiojamąjį kompiuterį“. Pasak idėjos sumanytojo, „nešiojamąjį kompiuterį panaudodami kaip sudominimo priemonę, skatinančią vaikus kaupti žinias atsižvelgiant į jų asmeninius interesus, aprūpindami vaikus įrankiais, kad jie galėtų dalytis sukauptomis žiniomis ir jas kritiškai vertinti, padėsime jiems mokytis ir paskatinsime juos mokyti kitus“ (žr. P. H. Diamandis, S. Kotler, 2012).

Tai, kad kompiuteriai padeda vaikams mokytis, įrodė ir profesorius Sugata Mitra dar 1999 metais (žr. P. H. Diamandis, S. Kotler, 2012). Vieno Indijos lūšnyno vaikai per keturis mėnesius, dirbdami be vadovo ir skatinami tik pagyrimais, sugebėjo pasiekti tokius rezultatus, kaip geriausiose Delio vidurinėse mokyklose biotechnologijos besimokančių mokinių. Šį metodą profesorius pavadino „minimalaus kišimosi modeliu“. Jo pagrindas – savarankiško mokymosi aplinka (tik kompiuteriai ir suolai po keturis) ir močiutės savanorės, sutikusios vieną valandą per savaitę skatinti šiuos vaikus per Skype. Tokiu būdu mokymasis vyksta „iš apačios“, mokomasi ne pavieniui, o bendradarbiaujant.

Quest to Learn viešojoje Niujorko mokykloje diegiamos žaidybinės elektroninės ugdomosios technologijos. Manoma, kad, kaip vaikai gali būti „priklausomi“ nuo kompiuterio, taip per žaidimus įmanoma juos „padaryti priklausomus“ nuo mokymosi.

Kitas modelis – mokymasis žiūrint skaitmeninius S. Khano filmukus. Salmanas Khanas įkūrė interneto akademiją, kurioje sukaupta daug filmukų įvairiomis pagrindinių mokyklinių dalykų temomis. Ši akademija kartu su Los Altoso mokyklų apygarda Šiaurės Kalifornijoje įsteigė mokyklą, kurioje taikomas toks modelis: mokiniams namų darbams užduodama žiūrėti kurį nors S. Khano filmuką, o per pamokas reikia spręsti uždavinius (taip pat siūlomus S. Khano) ir rinkti taškus. Taip mokytojai gali pritaikyti mokymo programą kiekvienam mokiniui. Mokiniai dirba savo tempu ir prie naujos temos pereina tik gerai išmokę ankstesnę. Egzaminų pažymiai rodo, kad toks mokinių sudominimas dvigubai pagerino mokymosi rezultatus.

Kad skaitmeniniu būdu teikiamas išsilavinimas būtų veiksmingas, reikia keisti pažangos vertinimo būdus. Tam taip pat gali praversti vaizdo žaidimai. Arizonos universiteto profesorius J. P. Gee (2004) teigimu, vaizdo žaidimai – tai vertinimas. Mėgindamas įveikti sunkumus, mokinyje kiekvieną akimirką yra vertinamas. O jei nesusidoroja su sunkumais, žaidimas praneša, kad nepavyko, ir pasiūlo mėginti iš naujo. Taip pats sudėtingiausias, skaudžiausias dalykas mokant(is) – vertinimas – tampa smagus. Be to,

vaizdo žaidimuose kaupiami duomenys, kurie yra išsami ataskaita apie kiekvienos akimirkos pažangą, t. y. tobulėjimas matuojamas su kiekvienu žingsniu. Technologijoms tobulėjant, į žaidimus galima įrašyti didelį kiekį duomenų apie kiekvieno mokinio daromą pažangą, ir tai gali būti geresnis vertinimo būdas nei dabar visiems mokiniams pateikiami vienodi testai.

Iš pateiktų mokymo(si) kaitos pavyzdžių akivaizdu tai, kad jau yra pereinama nuo švietimo visiems prie švietimo kiekvienam, t. y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo ir mokymo(si) pripažįstant, kad žmonių patirtis, poreikiai ir siekiai skiriasi, o mokomasi skirtingais tempais ir būdais. Ir

Lietuvoje parengtoje Geros mokyklos koncepcijoje (2013) teigiama, kad, žvelgiant į ateitį, mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėmis, komandomis, įvairiuose socialiniuose ir virtualiuosiuose tinkluose. Keičiasi mokymo organizavimas mokyklose – mažiau paisoma tam tikram amžiaus tarpsniui numatytų pasiekimų normų, lanksčiau grupuojama, individualizuojama. Mokomasi visą gyvenimą, mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, plinta mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualusis pažinimas, tačiau kartu pripažįstama aktyvus, „per patirtį“, mokymosi svarba.


GEROS, ŠIUOLAIKIŠKAI DIRBANČIOS MOKYKLOS YPATUMAI

Geros mokyklos koncepcijoje (2013) pateikiamas toks *geros mokyklos* apibrėžimas: **tai prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi.** Tačiau mokyklos kaitos procesas yra labai sudėtinga ir daugiaaspektė veikla. Jei pati ugdymo institucija nėra subrendusi kaitai, vargu ar pasiseks pasiekti teigiamus poslinkius. Naujos idėjos turėtų kilti mokyklos viduje, tapti jos savasti-

mi. Priešingu atveju kaita bus tik formali. Geros mokyklos kaitos samprata aprėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų, mokinių ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitą. Pasirengimas kaitai ir gebėjimas imtis atsakomybės yra gyvybiškai svarbūs mokyklos tobulinimo veiksniai, stiprinami mokykloje veikiančių lyderių.

1 pav. Geros, šiuolaikiškai dirbančios mokyklos ypatumai

(pagal: Better competences through better teaching and learning. 2008–2009)

GERA, ŠIUOLAIKIŠKAI DIRBANTI MOKYKLA YRA TOKIA, KURIOJE:		
mokiniai skatinami siekti aukštesnių rezultatų, nei jie patys tikisi	mokyklos bendruomenė susitelkusi ties bendra idėja: paruošti jauną žmogų gyvenimui suteikiant jam žinių, stiprinant motyvaciją ir ugdant gebėjimus nuolat mokytis	malonu būti ir mokiniams, ir tėvams
mokiniai mokomi mąstyti	laisvė derinama su atsakomybe visais lygmenimis	yra geros mokymosi sąlygos
suprantamas svarbus mokyklos vaidmuo visuomenėje	skatinama asmens saviraiška, socialinė integracija ir mokymasis	bendradarbiaujama su tėvais, bendruomene, mokyklos partneriais ar kitomis institucijomis
yra nevengiama diskutuoti		rūpinamasi mokinių asmenybės ir socialine raida
yra mokymosi ir nuolat besimokančiųjų bendruomenė		skatinamos inovacijos ir kūrybingumas

Šiame modelyje kaip tapimo gera mokykla sąlyga yra pabrėžiami trys lyderystės tipai: *darnioji lyderystė*, *pasidalytoji lyderystė* ir *lyderystė mokymuisi*. Tokios šiuolaikiškos mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepiančia mokykla. Tokia mokykla nebeapsiriboja vien į rezultatą sutelktu procesu, bet dirba kompleksiskai, orientuodamasi į visa apimančią procesą, kur tenkinami individualūs mokinių ir visuomenės poreikiai, stengiamasi užtikrinti individualią kiekvieno bendruomenės

nario pažangą ir pasiekimus ir kartu skatinama tobulėti visa organizacija. Apie tokią mokyklos kaitą kalba ir P. F. Druckeris (2004), teigdamas, kad valdymas bus veiksmingas, jei bus orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą visuose veiklos procesuose: mokymo ir mokymosi, aplinkos, partnerystės ryšių, bendradarbiavimo su tėvais ir bendruomene, lyderystės, vadybos ir kt. Lyderystės svarbą geros mokyklos kūrimui rodo ir Lietuvoje 2012 metais atlikto tyrimo duomenys: projekto „Lyderių laikas“ darbo grupė analizavo Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumą lyderystės kontekste ir teigia, kad lyderystė yra vienas svarbiausių veiksmų,

lemiančių daugelio mokyklos veiklos sričių sėkmę. Stipri lyderystė yra mokyklos virsmo besimokančia organizacija sąlyga, skatina prisitaikyti prie kintančios aplinkos, įgyvendinti pažangias idėjas, taigi gerinti ugdymo kokybę. Galima teigti, kad **lyderystės plėtra** – tai priemonė siekti aukštos mokymo ir mokymosi kokybės orientuojantis į ateities mokyklos ypatumus.

Kalbant apie gerą, sėkmingai dirbančią mokyklą, reikia pažymėti, kad daug ką lemia **mokyklos savarankiškumas**. „Mokyklos autonomijos valdymo modelio“ analizė (J. Urbanovič, 2011) atskleidė, kad mokyklų valdymo decentralizacija gerina įstaigų veiklos efektyvumą, t. y. didina mokyklų orientavimąsi į visuomenės poreikius, bendruomenės narių

įtraukimą į mokyklos valdymą, užtikrina sprendimų priėmimo racionalumą, skaidrumą, įgyvendinimo sklandumą. O savarankiškos mokyklos veiklos efektyvumas priklauso nuo tokių veiksnių, kaip:

- mokyklos vadovo vadybinė kompetencija;
- mokyklos bendruomenės įsitraukimas, palaikymas ir pasitikėjimas.

Taigi, galima teigti, kad kuo daugiau atsakomybės kultūra (dalinimasis atsakomybe tarp mokyklos bendruomenės narių) yra integruojama į mokyklos veiklos procesus, tuo mokyklos veiklos efektyvumas yra didesnis. Taigi efektyviai, sėkmingai dirbanti mokykla – savarankiška mokykla.

MOKYKLŲ VALDYMO MODELIAI KITOSE ŠALYSE

Siekiant geresnių ugdymo rezultatų, reikia kompleksiškai tobulinti mokyklą. Pravartu dalintis sėkminga mokyklos vadybos patirtimi. Geriausias praktikas galima adaptuoti atsižvelgiant į šalies švietimo sistemos reikalavimus. Toliau pateikiami pavyzdžiai atskleidžia, kokie yra kitų šalių, kuriose pagal tarptautinius tyrimus mokinių pasiekimai yra aukšti ir požiūris į švietimo kokybės užtikrinimą yra išskirtinis, mokyklų valdymo modeliai.

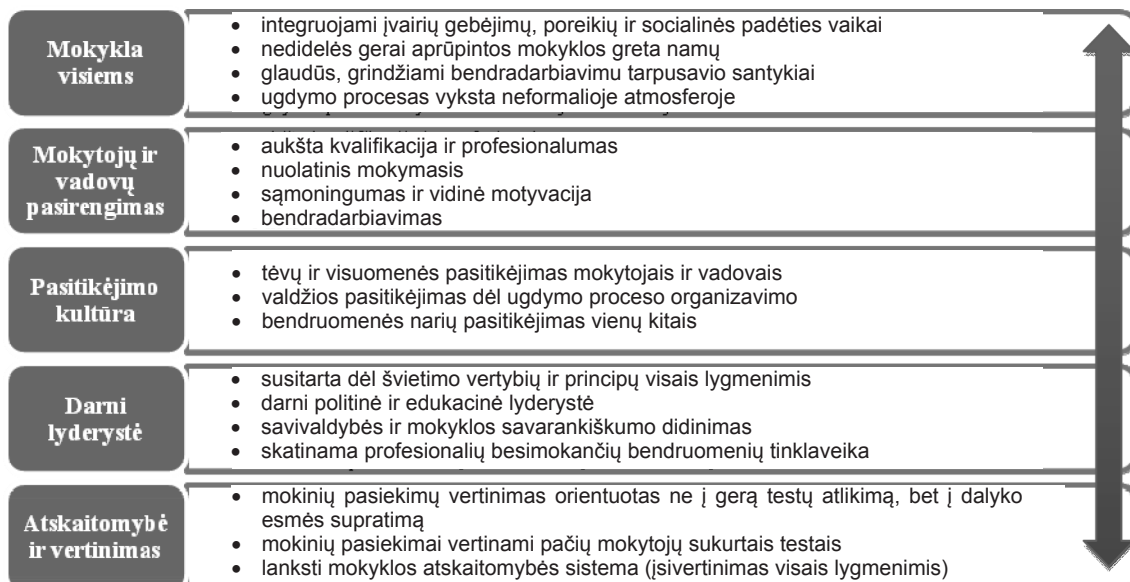
Pavyzdžiui, **Suomijos**, teikiančios kokybiškiausią švietimo paslaugą Europoje ir priklausančios pasaulio švietimo lyderiams, mokyklų veikla grindžiama kokybės, atvirumo, socialinio teisingumo ir lygybės principais (žr. 2 pav.). JAV ar Didžiosios Britanijos mokyklose yra skatinama konkurencija, o Suomijoje pagrindinė mokytojų, vadovų ir mokinių motyvavimo priemonė yra **bendradarbiavimas**. Mokytojams, kaip profesionalams, suteikiama laisvė priimti sprendimus dėl ugdymo proceso (metodų, vadovėlių, vertinimo ir kt.), jais pasitikima. Ugdymo procesas diferencijuojamas pagal individualius mokinio poreikius, skatinama dirbti savaran-

kiškai, mokiniui laiku, kryptingai ir sistemingai teikiama pedagoginė ir specialistų pagalba, nuolat teikiama grįžtamoji informacija, mokiniai skatinami vertinti vienas kitą. Taip mokytojai nuolat stebi mokinių daromą pažangą ir ugdo mokinių mokėjimo mokytis kompetenciją.

Suomijoje už mokyklos įsivertinimą yra atsakingi mokyklos direktorius ir pedagoginė bendruomenė. Pagrindinis įsivertinimo klausimas: kaip sėkmingai dirba mokykla ir kiek geras yra mokymas ir mokinių mokymosi rezultatai? Mokyklos veikla vertinama keturiais aspektais: klientai (mokiniai, tėvai ar kiti globėjai); procesai (mokymas, mokinių gerovė ir kt.); personalas ir lyderystė; kokybė. Šių aspektų analizės duomenys pristatomi tėvams ir priimami mokyklos tobulinimo sprendimai, kurie tuoj pat įgyvendinami veikloje.

Suomijos mokyklos valdymo modelis pagrįstas **darniosios lyderystės** principais: dėl švietimo vertybių, principų, ugdymo ir veiklos kokybės susitariama visais mokyklos valdymo lygmenimis (žr. 2 pav.).

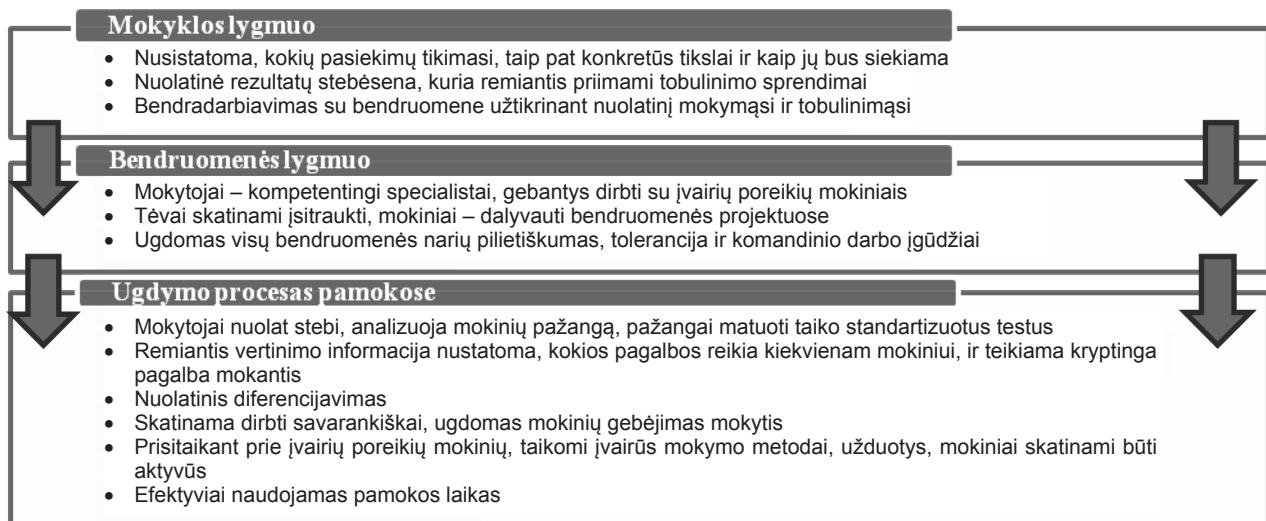
2 pav. Suomijos mokyklos valdymo modelis (pagal: A. Erkki ir kt., 2006)



Kita šalis, **Nyderlandai**, mokinių pasiekimais nedaug atsiliekanti nuo Suomijos, pagrindinius ugdymo siekius įgyvendina dviem mokyklos valdymo lygmenimis – organizacijos ir bendruomenės. Bendra jų veikla orientuojama į kokybišką ugdymo procesą. Pirmiausia mokykla aiškiai apibrėžia, kokių mokinių pasiekimų tikisi, nusistato konkrečius tikslus ir kaip jų bus siekiama. Į visus procesus, veiklas ir projektus įtraukiama bendruomenė. *Nuolat bendradarbiaujant*, mokantis, vykdamas procesų ir rezultatų stebėseną ir priimant veiksmingus sprendimus, pasiekiami aukšti mokinių mokymosi rezultatai (žr. 3 pav.).

Valstybės mastu Nyderlanduose, kaip ir Suomijoje, didinamas *mokyklų savarankiškumas* – mažinamas centralizuotai priimamų sprendimų skaičius, dalį sprendimų priima savivaldybė, dalį – mokykla. Šiuo valdymo modeliu skatinama *pasidalytoji lyderystė*. Mokyklų veikla vertinama veiklos efektyvumo principu: kaip sekėsi pasiekti numatytus rezultatus, ar ugdymo kokybė atitinka mokinių poreikius, ar suteikiama tinkama pagalba mokiniams.

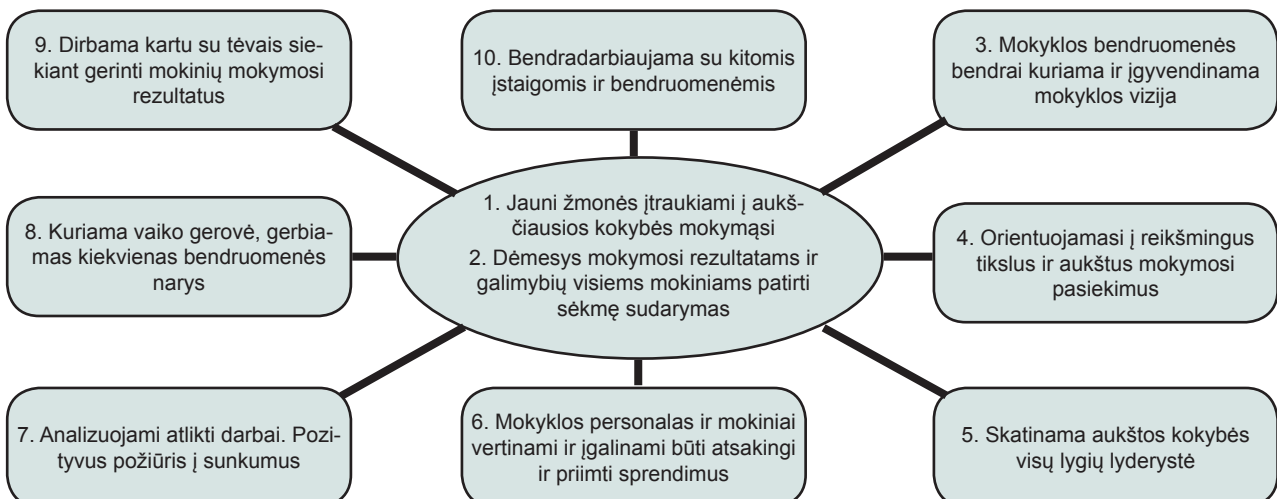
3 pav. Nyderlandų mokyklos valdymo modelis (pagal: Education Inspectorate, 2010)



Škotijoje skiriami du pagrindiniai ugdymo siekiai, į kuriuos orientuojama visa mokyklos veikla. Tai jaunų žmonių įtraukimas į kokybišką mokymąsi ir dėmesys mokymosi rezultatams, sudarant kuo didžiausias galimybes mokiniams patirti mokymosi sėkmę. *Bendradarbiaujant* vadovams, mokytojams, mokiniams ir tėvams ir skatinant lyderystės raišką visose mokyklos valdymo grandyse siekiama aukštesnių švietimui keliamų tikslų – kad mokiniai, sėkmingai mokydami ir bendradarbiaudami, taptų pasitikinčiomis asmenybėmis ir atsakingais piliečiais.

Šiame mokyklos valdymo modelyje daug dėmesio skiriama *mokymosi lyderystei*. Skatinama personalo refleksija, mokytojai įgalinami priimti sprendimus ir imtis atsakomybės už mokymosi tobulinimą. Mokiniai vertinami, gerbiami, skatinama aktyvi jų veikla priimant sprendimus, susijusius su jų gyvenimu mokykloje, daroma viskas, kas gali užtikrinti jų gerovę (žr. 4 pav.).

4 pav. Škotijos mokyklos valdymo modelis (pagal: How good is our school?, 2006)

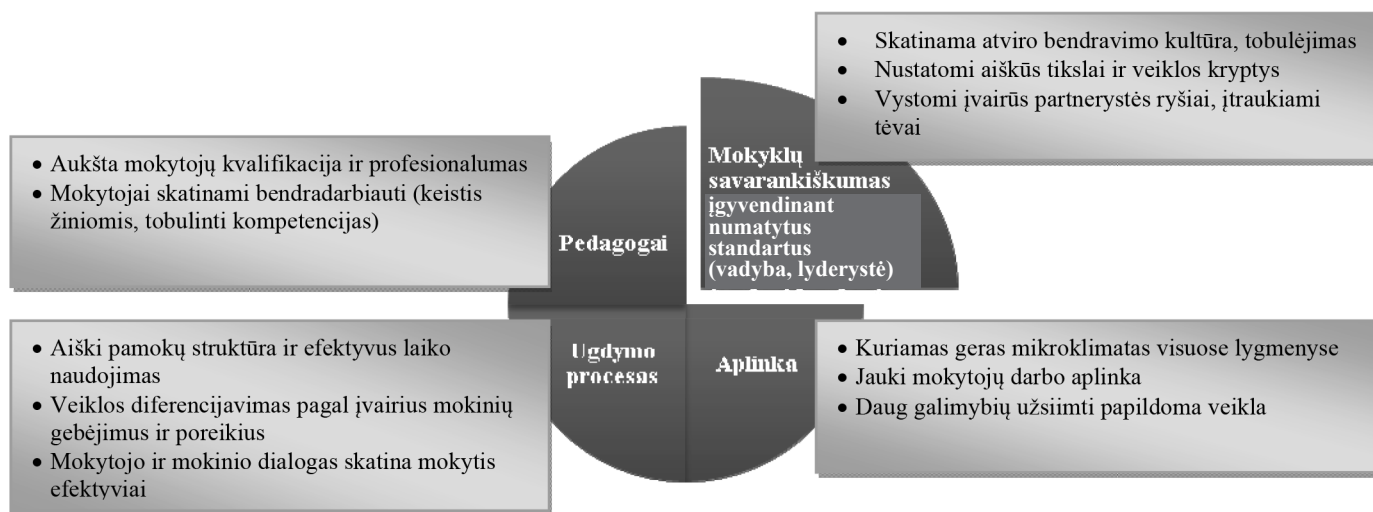


Vokietija – šalis, pripažįstama kaip sėkmingai įgyvendinusi švietimo reformą po nepalankių PISA tyrimų duomenų vertinimų ir pasiekusi reikšmingus rezultatus. Reformos pasekmė – dabar nacionalinė valdžia aiškiai suformuluoja, ko tikimasi iš ugdymo proceso (numatomi pasiekimų standartai, stebėsenos, vertinimo ypatumai), tačiau mokykloms suteikiamas savarankiškumas sprendžiant ugdymo organizavimo klausimus, ieškant atsakymo, kaip nurodytus standartus pasiekti.

Vokietijoje daug dėmesio skiriama pedagogams, jų aukštos kvalifikacijos ir profesionalumo lygio užtikrinimui, nuo-

latiniam tobulėjimui. Mokyklos bendruomenėje yra skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi. Pedagogai turi užtikrinti kokybišką ugdymo procesą pamokoje: pamokos struktūra turi būti aiški, pamokos uždaviniai – konkretūs, laikas naudojamas efektyviai, mokytojo ir mokinio dialogas turi būti veiksmingas, veikla diferencijuojama pagal kiekvieno mokinio gebėjimus ir poreikius. Ugdymo proceso aplinka turi pasižymėti geru mokyklos mikroklimatu, pagarbiais bendruomenės narių santykiais (žr. 5 pav.).

5 pav. Vokietijos mokyklos valdymo modelis
(pagal: Baden-Württemberg State Institute for Educational Development, 2004)



Naujoji Zelandija – viena iš kokybiškiausių švietimą teikiančių valstybių pasaulyje (PISA tyrimai, 2012). Pagrindinis šios šalies kiekvienos mokyklos tikslas – mokiniui suteikti žinių, įgūdžių ir vertybių, kurios reikalingos XXI amžiaus gyventojui. Mokinys turi mokėti atsirinkti informaciją ir dirbti su ja, analizuoti, spręsti problemas, priimti ir argumentuoti sprendimus, bendradarbiauti su kitais, nuolat tobulėti, būti kūrybingas, atviras kaitai ir lankstus.

Naujosios Zelandijos mokyklos valdymo modelis orientuotas į kompleksinį valdymą. Čia vienodai svarbūs šeši

veiklos aspektai: efektyvus mokymas, efektyvus mokymasis, *profesionali lyderystė*, efektyvus valdymas, saugi ir patraukli aplinka, bendruomenės įtraukimas. Visi šie aspektai analizuojami remiantis kokybiškos veiklos kriterijais, pagal kuriuos mokyklos įsivertina savo veiklą ir yra vertinamos iš išorės. Kaip ir jau minėtose šalyse, Naujojoje Zelandijoje mokykloms suteikiamas vis didesnis veiklos *savarankiškumas* ir galimybė priimti reikalingus sprendimus (žr. 6 pav.).

6 pav. Naujosios Zelandijos mokyklos valdymo modelis (pagal: Education Review Office, 2011)



Apibendrinant aptartus mokyklų valdymo modelius matyti, kad visose šalyse skatinama lyderystė, bendradarbiavimas, mokyklų savarankiškumas, atsakomybė ir pabrėžia-

ma švietimo kokybę, švietimo valdymo efektyvumas. Visa tai – šiuolaikiško mokinių mokymosi, aukštų mokinių pasiekimų ir orientacijos į ateities mokyklą sąlyga.

MOKYTOJŲ PASIRENGIMAS DIRBTI ŠIUOLAIKIŠKAI VALDOMOSE MOKYKLOSE

„Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studijoje“ (2012) teigiama, kad mokinių pasiekimus lemia įvairūs švietimo veiksniai: mokyklos valdymas, mokyklos kultūra ir aplinka, ugdymo turinys ir ugdymo organizavimas, pedagogų kompetencija ir kt. Nors daugelyje Europos šalių mokyklos vadovo vaidmuo, jo iniciatyvumas, profesionalumas pabrėžiamas kaip svarbus mokyklų veiklos efektyvumo didinimo veiksnys, tačiau tik to nepakanka, reikalinga ir mokytojo vaidmens kaita.

Siekiant kokybiško ugdymo, gerų mokymosi rezultatų, vadovams kyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo sąlygą. Jei mokytojai bus nepasirengę ar nenorės gerinti savo darbo, jokie pokyčiai, jokios reformos nepavyks. Todėl mokyklos vadovai turi palaikyti ir skatinti

lyderystę, siekiant gerinti ir vertinti mokytojų darbo kokybę (L. Stoll, 2011). Mokytojų motyvacija, žinios ir gebėjimai ir mokyklos lyderystės raiška yra pagrindiniai veiksniai, kurie užtikrina geresnius mokymosi rezultatus.

Būtent vadovui pirmiausia tenka rūpintis mokytojų pamokų kokybe. Vadovai nustato bendrąsias mokytojų darbo sąlygas, kurios yra svarbios ir mokyklos pažangai, pavyzdžiui: skatina metodinių grupių veiklą; sudarydami tvarkaraštį, numato bendrus mokytojų „langus“; siekdami įtvirtinti nuostatą, kad mokytojų bendradarbiavimas – būtina ir naudinga mokymo tobulinimo priemonė, sudaro sąlygas jiems nuolat bendradarbiauti (skatinama bendrai rengtis pamokoms, lankytis vienas kito pamokose, kartu vesti pamoką, mokyti komandomis, poromis, teikti grįžtamąją informaciją per savirefleksiją ir dialogą).

INOVATYVUS MOKYKLOS VALDYMAS IR SĖKMINGO INOVATYVIŲ MOKYKLŲ VALDYMO MODELIŲ DIEGIMO LIETUVOJE PAVYZDŽIAI

Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus jos valdymo. Europos Sąjungos Tarybos išvadose dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje (2013) pripažįstama, kad veiksmingas vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbiausių veiksnių kuriant bendrą mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokiniams, tėvams bei personalui ir taip skatinant siekti geresnių rezultatų. Galima rasti daug literatūros, kurioje aprašomi efektyvaus vadovavimo stiliai ir metodai, tačiau tie patys metodai, taikomi skirtingame kontekste ir skirtingose situacijose, dažnai turi skirtingas pasekmes. Mokyklos valdymas pirmiausia prasideda nuo to, kaip mokyklos vadovas supranta savo funkcijas. Jei vadovas supranta kaitos būtinybę ir jei mokyklos bendruomenė supranta ir pritaria, tada kaita gali vykti kryptingai, laisvai, kūrybiškai, įvairiapusiškai. Remiantis šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymo organizuojant mokyklos veiklą tyrimo (2008) duomenimis galima teigti, kad, deja, daugumoje Lietuvos mokyklų didžiąją dalį darbo laiko vadovai sugaišta veiklai organizuoti, koordinuoti, ištekliams gauti ir paskirstyti. Mažai laiko vadovai skiria veiklai kontroliuoti, komandai stiprinti, darbuotojams motyvuoti.

Lietuvoje per pastarąjį dešimtmetį įvyko daug įvairių ugdymo turinio ir proceso organizavimo pokyčių, kurie skatino vadovus kitaip pažvelgti į savo darbą. Šiandien mokyklos vadovas turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo inovacijų diegimo. Todėl vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplin-

ką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos, lyderystės ir kt.

Europos Sąjungos Tarybos pranešime „Išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje“ (2013) pabrėžiama, kad siekiant lyderystės švietimo srityje reikia turėti įvairių labai išlavintų gebėjimų. Yra reikalingas atsidavimas savo profesijai, gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti, patikimas valdymas, pedagoginiai ir bendravimo gebėjimai. Geri švietimo įstaigų vadovai sukuria strateginę viziją, yra pavyzdys tiek mokiniams, tiek mokytojams; jie taip pat yra pagrindiniai asmenys, dalyvaujantys kuriant veiksmingą ir patrauklią mokymosi procesui tinkamą aplinką. Jie yra ir pagrindiniai veikėjai, užmezgantys veiksmingus ryšius tarp įvairių švietimo ir mokymo lygių, šeimų, darbo rinkos ir vietos bendruomenės, siekiant bendro tikslo – gerinti mokinių pasiekimus.

Pranešime daroma išvada, kad lyderystė švietimo srityje gali būti veiksminga tada, kai:

- švietimo lyderiai turi galimybę sutelkti dėmesį visų pirma į mokymo ir mokymosi jų įstaigose kokybės didinimą, kartu užtikrinant socialinį teisingumą besimokančiųjų atžvilgiu;
- lyderio vaidmuo yra aiškiai apibrėžtas;
- lyderystė įgyvendinama laikantis bendradarbiavimo ir integravimo principų;
- sugebama pripažinti darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas ir jiems skirti vadovaujančius vaidmenis;
- turima pakankamai galimybių skirstyti išteklius ir išmėginti naujoviškus mokymo metodus;
- yra užtikrinama visiška atskaitomybė ne tik nacionalinėms, bet ir vietos bei regioninėms valdžios institucijoms.

joms, taip pat plačiau visuomenei ir esama jų paramos, visų pirma imantis diegti pokyčius.

Kad mokyklai reikalingas kitoks, inovatyvus valdymas, matyti ir iš tarptautinių mokinių pasiekimų tyrimų, kurie patvirtina, kad Lietuvos mokykla orientuota į vidutinius, daugumai mokinių pasiekiamus rezultatus. Aukštus mokymosi pasiekimus demonstruojančių mokinių dalis yra maža ir vis mažėja. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pabrėžiama, kad Lietuva turėtų skirti daugiau dėmesio aukštesniųjų gebėjimų ugdymui, nes tai yra „šalies gerovės kūrimo ir pažangos veiksnys, tiesiogiai lemiantis kūrybiškumą ir inovatyvumą“. Taip pat šioje pažangos strategijoje švietimui, ypač mokykloms, numatyti reikšmingi tikslai: nuo tradicinio ugdymo, paremto informacijos kartojimu ir atsiminimu, pereiti prie mąstymą, kūrybą stimuliuojančio ugdymo, lyderystės plėtros, mokytis skatinančios ir bendruomenių savivaldą didinančios sistemos.

Taigi norime matyti Lietuvos visuomenę labiau išsilavinusią, siekiame būti pažangios visuomenės nariai, gebantys priimti modernaus pasaulio iššūkius. Dėl to Lietuvos mokykla turi keistis iš stabilios, viską kontroliuojančios ir reglamentuojančios į greitai prisitaikančią ir kintančią besimokančią. Tai reikštų, kad mokykla turėtų vis labiau sukti *savarankiškumo link*, kurdama kompleksinę veikimo aplinką. Kiekvienas vadovas turėtų pagalvoti: kokio tipo mokyklos siekia? Gal *kūrybiškos mokyklos* (žr. 7 pav.)?

Šis mokyklos modelis sukurtas įgyvendinant Lietuvoje projektą „Kūrybinės partnerystės“ (2011–2014), kuriame

dalyvavo 200 kūrėjų ir daugiau nei 100 mokyklų. Projekto tikslai – ugdyti mokinių kūrybingumą, įkvėpti, padėti jiems mokytis ir didinti motyvaciją; vystyti mokytojų kūrybiško darbo gebėjimus; vystyti kūrybišką požiūrį į mokymąsi Lietuvos mokyklose; tobulinti kultūros ir kūrybinio sektoriaus praktikų kompetencijas dirbti ugdymo aplinkoje.

Šiame mokyklos modelyje ugdymo turinys įgyvendinamas lanksčiai, užtikrinant kūrybiškumo procesą ir kūrybinių gebėjimų ugdymą. Kūrybiškam ugdymo proceso organizavimui kuriama netradicinė ugdymo aplinka, kurioje įdiegta veiksminga mokymosi sistema, kur mokytojas – mokymosi proceso organizatorius ir konsultantas, klausiantis, keliantis iššūkius ir plėtojantis mokinių kūrybinį ir kritinį mąstymą. Kad mokiniai patirtų mokymosi sėkmę, mokytojas nuolat stebi mokinių veiklą, teikia grįžtamąją informaciją apie tos veiklos poveikį mokiniams. Tokiame ugdymo procese visi mokiniai įtraukiami į aktyvią veiklą, mokosi, yra motyvuoti, turi puikius savarankiško darbo įgūdžius ir geba bendradarbiauti, pasitiki savimi ir jaučia atsakomybę už savo mokymąsi. Toks kūrybiškas ugdymo procesas yra mobilus ir praktiškas, organizuojamas atsižvelgiant į mokinių poreikius. L. Stoll (2011) teigimu, „tai bendradarbiavimu grindžiamas, lakios vaizduotės reikalaujantis, gerai apgalvotas atsakas į atsiveriančias galimybes ir iššūkius, trukdančius mokytis visais lygmenimis. Tai kitoks nei įprasta matymas, mąstymas ir veikla, siekiant visiems mokiniams gyvenime suteikti daugiau galimybių. Kūrybinga lyderystė apima būvimą kūrybingu lyderiu ir sąlygų bei galimybių sudarymą būti kitiems kūrybingiems.“

7 pav. Kūrybiškos mokyklos modelis (pagal: Kūrybinės partnerystės projektas, 2012)



Kūrybingai valdomos yra ir kai kurios Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos.

Viena iš jų – *Vilniaus tarptautinė mokykla*. Ji įkurta 2004 metais grupės tėvų ir pedagogų iš Danijos, Suomijos, Lietuvos ir Jungtinių Valstijų. Jie siekė suteikti savo vaikams kitokią, nei tuo metu buvo prieinama Vilniuje, mokymosi patirtį. Pagal jų viziją mokykla turėjo atspindėti demokratinės ir daugiakultūrės visuomenės vertybes, tačiau joje taip pat turėjo būti gerbiama Lietuvos kultūra ir puoselėjamos jos tradicijos. Mokyklai suteiktas Tarptautinio bakalaureato (TB) Pasaulio mokyklos statusas. Tai pirmoji mokykla Lietuvoje, kurioje mokoma pagal TB pradinio ir pagrindinio ugdymo programas. Mokymasis pagal pradinio ugdymo programą yra integruotas, interaktyvus ir įdomus. Šios programos ugdymo turinį sudaro šešios tarpdalykinės temos / klausimai, kurie yra universalūs ir suprantami įvairių kultūrų žmonėms:

1. Kas mes esame?
2. Kur mes esame vietos ir laiko požiūriu?
3. Kaip mes išreiškiame save?
4. Kaip veikia pasaulis?

5. Kaip mes organizuojame savo gyvenimą?
6. Kokia yra mūsų planeta?

Į šias temas galima integruoti įvairaus turinio klausimus, kurie yra aktualūs tiek konkrečiai šaliai, tiek regionui arba visam pasauliui. Temų turinys sudaromas taip, kad skatintų mokinius mąstyti, kelti klausimus ir ieškoti atsakymų į juos. Tokia metodika motyvuoja vaikus mokytis savarankiškai. Ugdymo procesas planuojamas taip, kad visi mokomieji dalykai (matematika, kalbos, informatika, dailė, muzika, kūno kultūra ir kiti), jeigu tai yra tikslinga ir įmanoma, būtų siejami su tarpdalykinėmis temomis.

Labai svarbi Vilniaus tarptautinės mokyklos bendruomenės dalis – Tėvų ir mokytojų asociacija, kuri dalyvauja mokyklos valdyme, skatindama ir remdama pozityvų ir produktyvų mokyklos mokytojų darbą. Tėvai kartu su mokytojais siekia kurti darnią mokyklos bendruomenę, bendradarbiauja ugdydami vaikus ir kt. Mokykloje skatinama *darnioji lyderystė*. Visas ugdymo turinys orientuotas į mokinį, į jo poreikius, interesus ir gebėjimus. Ugdymo procese vyrauja mokymosi paradigma (žr. 8 pav.).

8 pav. Išskirtiniai Vilniaus tarptautinės mokyklos ugdymo proceso ypatumai (pagal: www.vischool.lt)

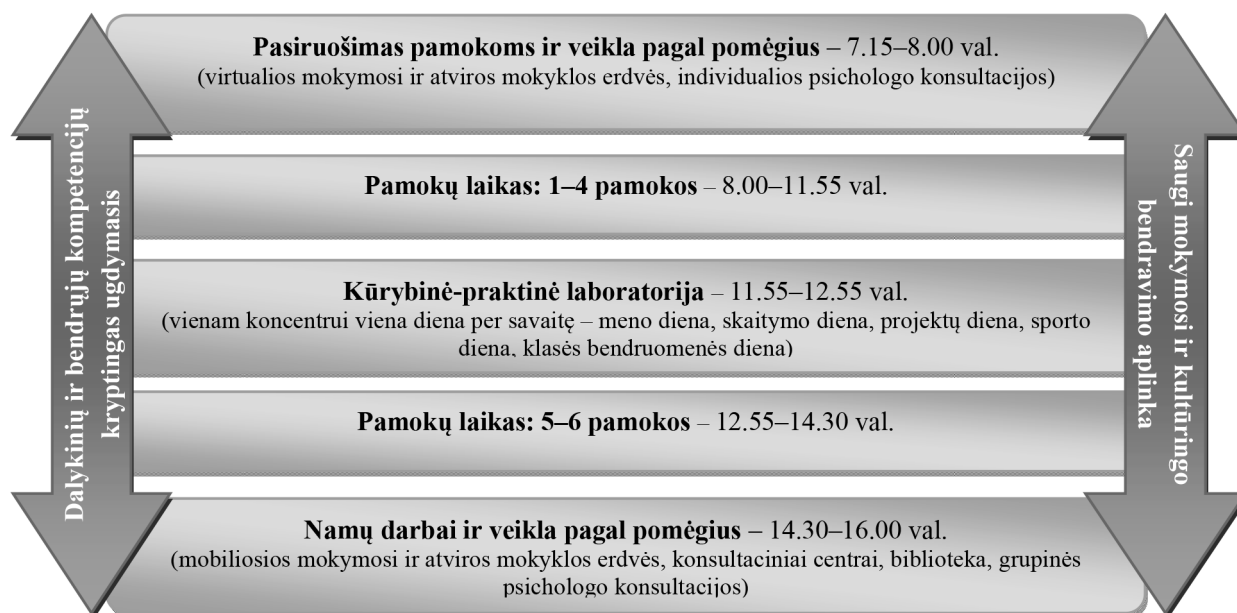
Sritis	Ypatumai
Mokymosi aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • kiekvienoje klasėje įvairi literatūra, kiekvienam mokiniui – kiti šaltiniai • klasė turtinga įvairių plakatų, ženklų, mokytojo paaiškinimų ir mokinių darbų • visiškai aprūpinta moderniomis technologijomis
Mokymosi veiklos	<ul style="list-style-type: none"> • mokiniai kuria originalius tekstus • mokiniai turi galimybę atsiskleisti, pristatyti savo darbus vaidindami, kurdami pateiktis, rengdami pristatymus, parodas • mokiniai skatinami skaityti savo gimtąja kalba namuose ir angliškai per tam skirtas pamokas mokykloje (ir grožinę, ir negrožinę literatūrą, nagrinėja įvairių literatūros žanrų tekstus) • mokiniai laisvai diskutuoja, dalinasi idėjomis, mokosi perduoti savo idėjas tiek raštu, tiek žodžiu • mokiniai mokosi įvairių skaitymo ir rašymo strategijų, ugdomi kalbėjimo ir klausymo gebėjimus
Mokymo veiklos	<ul style="list-style-type: none"> • mokytojai taiko įvairius metodus ir atsižvelgia į individualų mokinių mokymosi stilių • mokytojai skatina mokinius domėtis kitomis kalbomis, ugdo pagarbą joms • į rašymą žiūrima kaip į procesą – pasirėngimas, juodraščio kūrimas, redagavimas, perrašymas • visi mokytojai stebi kalbos vystymąsi ir savo pamokas planuoja taip, kad padėtų kalbai tobulėti
Vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • mokiniai vertinami pagal kriterijų aprašą (parengtą pagal TB programas) • mokytojai taiko įvairius vertinimo būdus: aplankai, konferencijos, rašto darbų analizės, dienoraščio rašymas, įsivertinimas

Valstybinė mokykla *Panevėžio „Vyturio“ progimnazija* – tai mokykla, savo veikloje diegianti inovatyvų ugdymo modelį „Mokomės kitaip“ (žr. 9 pav.), kurio tikslas – kurti saugią, toleranciją ir bendradarbiavimą skatinančią aplinką, kurioje mokinytis turi galimybę formuoti save kaip darnią visapusišką asmenybę, rodyti iniciatyvą, kūrybingai veikti ir atrasti bendraminčių. Ugdymo procesas (žr. 10 pav.) organizuojamas taip, kad ugdymo(si) režimas mokykloje būtų pritaikytas esminiams augančio žmogaus poreikiams tenkinti ir išskylantiems mokymosi sunkumams spręsti. Mokinio diena mokykloje suskirstyta į penkias tarpusavyje susijusias ir bendrą tikslų susietas dalis: anksti ateinančių mokinių ruošimasis pamokoms ir veikla pagal pomėgius – pamokų laikas – kūrybinė-praktinė laboratorija – pamokų laikas – namų darbai ir veikla pagal pomėgius.

Siekiant pritaikyti ugdymo(si) režimą esminiams augančio vaiko poreikiams, derinti mokymą(si) ir saviraišką, dalykų žinias ir praktinę veiklą, padėti atsiskleisti kiekvieno unikalumui, kūrybingumui ir talentams, į ugdymo procesą integruojama kūrybinės-praktinės laboratorijos veikla. Kiekvieną savaitės dieną užtikrinant visuminį asmenybės ugdymą(si) organizuojama įvairi veikla: meninė, projektinė, klasės bendruomenės, fizinio parengimo gerinimo, skaitymo gebėjimų ugdymo.

Ugdymas pagal šį modelį organizuojamas atsižvelgiant į individualius mokinių mokymo(si) poreikius ir užtikrinant dalykų ir bendrųjų kompetencijų ugdymo integravimą. Taip skatinama *darnioji lyderystė*.

9 pav. Panevėžio „Vyturio“ progimnazijos ugdymo modelis „Mokomės kitaip“ (pagal: V. Dziurčienė, 2010)



10 pav. Panevėžio „Vyturio“ progimnazijos ugdymo proceso ypatumai (pagal: V. Dziurčienė, 2010)

Sritis	Ypatumai
Mokymosi aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • aplinka konstruojama taip, kad skatintų tyrinėti, atrasti, planuoti veiklą pagal asmeninius poreikius (mobiliuosios, virtualiosios, žaliosios, atviros erdvės, konsultaciniai centrai)
Ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • į ugdymo procesą integruojamas bendrųjų kompetencijų ugdymas, taikomi aktyvaus mokymosi metodai • siekiant intensyvinti dalyko mokymą(si) ir sudaryti sąlygas mokytis nuodugniai ir prasmingai aktyviais metodais, pirmosios dvi kiekvienos klasės pamokos skiriamos tam pačiam dalykui • integruotos pamokos fiksuojamos, vykdoma jų stebėseną • „laisvos“ pamokos panaudojamos skaitymo strategijoms įvaldyti (parengta 12 programų) • mokantis teikiama pagalba: užduočių kompleksas skaitymo strategijoms įvaldyti ir įvairių mokymų dalykų užduočių komplektai praktikuotis • įgyvendinama klasės bendruomenės stiprinimo programa (einamojo mėnesio 1-a savaitė skiriama gebėjimų knygelei pildyti, 2-a savaitė – edukacinėms programoms, 3-ia savaitė – profesiniam orientavimui, socialinei praktikai, 4-a savaitė – direktorės valandai)
Vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • mokiniai vertindami save naudojami keturiomis tarpusavyje susijusiomis pačių sukurtais priemonėmis bendrųjų kompetencijų ugdymosi pažangai žymėti: kompetencijų žemėlapiams, gebėjimų knygelėms, Žinovo ženkleliais ir spauda

Kitaip, netradiciškai neformalusis vaikų švietimas su formaliuoju mokinių ugdymu derinamas ir *Širvintų rajono Bartkuškio pagrindinėje mokykloje*. Šioje mokykloje neformalusis švietimas organizuojamas prieš pamokas – nuo 8 val. Pamokos prasideda nuo 9 val. Direktorės teigimu, toks eksperimentas vyksta jau penkerius metus, ir jis teigiamai atsiliepiama mokinių pasiekimams. Ryte visi mokiniai užsiima norima veikla pagal pomėgius – taip jie „prabunda“, pasirošia ir nusiteikia mokytis.

Kai kurios mokyklos – *Prienų Išlaužo pagrindinė mokykla ir Vilniaus „Ažuolyno“ progimnazija* – ugdymo procese daug dėmesio skiria mokinių individualios pažangos stebėsenai. Pavyzdžiui, Išlaužo pagrindinės mokyklos 5–10 klasių mokiniai raštu fiksuoja savo asmeninę pažangą ir geba išsiskirti mokymosi ir elgesio tikslus pagal „Asmeninės mokinių pažangos fiksavimo ir atsiskaitymo už ją tvarką“, 1–4 klasių

mokiniai aptaria savo asmeninę pažangą III trimestro pabaigoje kartu su mokytoja ir tėvais. Taip pat šioje mokykloje skiriama daugiau dėmesio mokinių mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymui. Parengta „Mokymosi mokytis integruojamoji programa“, kuri integruojama į visus dalykus 1–10 klasėse, klasės vadovo ir mokyklos psichologo vadovaujamą mokinių veiklą. Taip ugdomas mokinių sąmoningumas ir atsakomybė už savo mokymosi rezultatus, skatinama *lyderystė mokymuisi*.

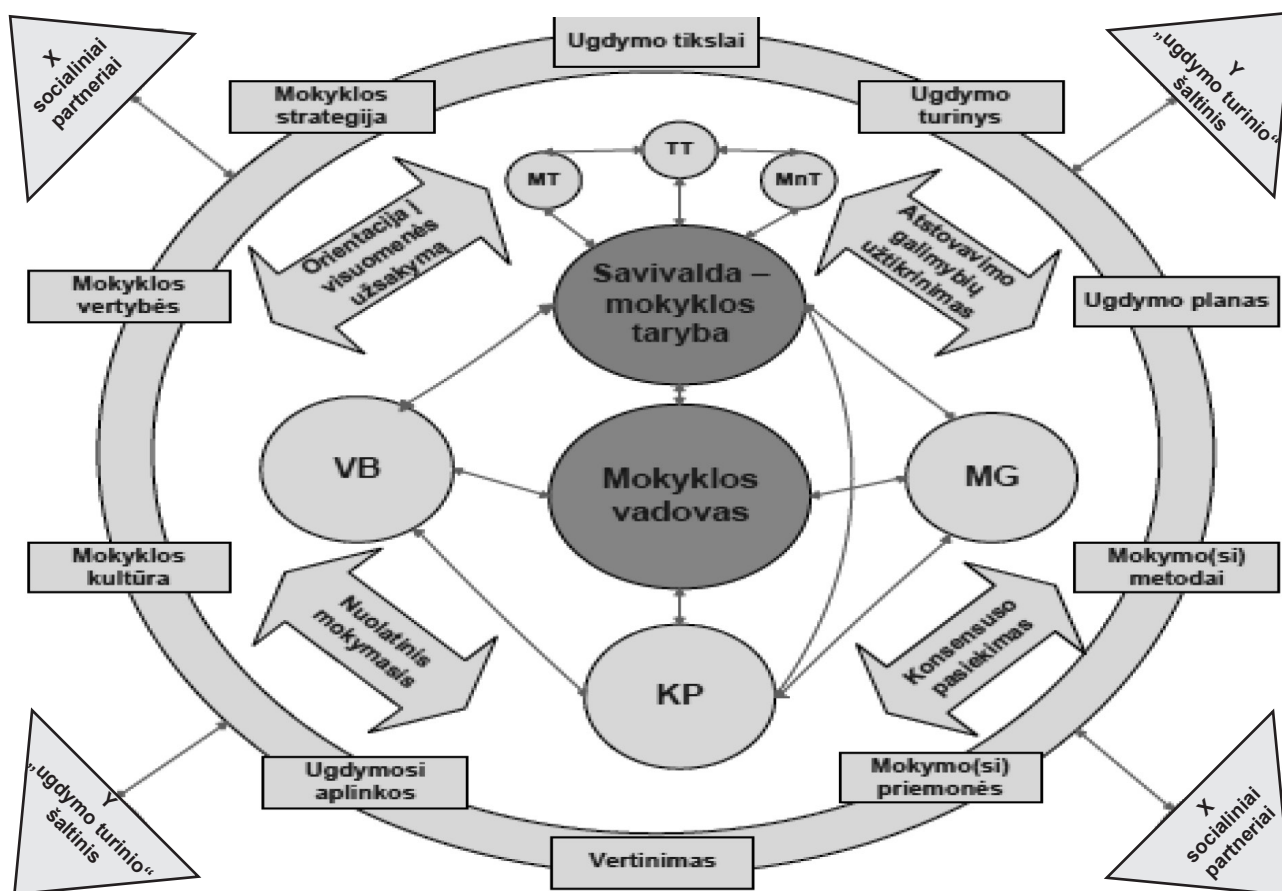
Kauno Panemunės pradinė mokykla savo veikloje diegia sumanųjį valdymo modelį (žr. 11 pav.), pagrįstą keturiais pagrindiniais veiklos principais: atstovavimo galimybių užtikrinimas, konsensuso pasiekimas, nuolatinis mokymasis ir orientacija į visuomenės užsakymą. Mokyklos valdymą ir šių principų įgyvendinimą užtikrina mokyklos vadovo ir pagrindinės mokyklos savivaldos institucijos –

mokyklos tarybos – darni sąveika. Prie valdymo prisideda ir kitos mokyklos savivaldos institucijos – mokytojų taryba, tėvų taryba ir mokinių taryba. Kaip pagalbos grandys aktyviai įtraukiama mokytojų metodinė grupė (pagalba profesiniais klausimais), kitas mokyklos personalas (pagalba sprendžiant ugdymo organizavimo klausimus) ir vietos bendruomenė (pagalba sprendžiant socialinius klausimus).

Mokykloje puoselėjama atsakomybės kultūra (mokyklos bendruomenės narių dalinimasis atsakomybe). Taip plėtoja-

ma *pasidalytoji lyderystė*. Visa mokyklos veikla pagrįsta visu valdymo ir pagalbos grandžių susitarimais dėl mokyklos kultūros, vertybių, strategijos, ugdymo tikslų, turinio, ugdymo plano, mokymo(si) metodų, priemonių, vertinimo ir ugdymo si aplinkos. Tokia mokykla yra lanksti ir atvira pokyčiams, nuolat besimokanti, bendradarbiaujanti su įvairiais socialiniais partneriais, padedančiais mokykloje diegti inovatyvius ugdymo turinio šaltinius (pavyzdžiui, naujos mokymosi knygos, vietos, mokymosi laboratorijos, mokymasis naudojantis moderniomis informacinėmis technologijomis ir kt.).

11 pav. Kauno Panemunės pradinės mokyklos sumanusis mokyklos valdymo modelis (pagal: V. Rupainienė, 2013)



MT – mokytojų taryba TT – tėvų taryba MnT – mokinių taryba
MG – mokytojų metodinė grupė KP – kitas personalas VB – vietos bendruomenė (jos atstovai)

Susipažinus su įvairiais mokyklų valdymo modeliais gerus mokymosi rezultatus pasiekiančiose šalyse ir apžvelgus sėkmingai dirbančių Lietuvos mokyklų patirtį galima teigti, kad kiekviena ugdymo institucija gali būti unikali, jei nustatomi, svarstomi, analizuojami kylantys sunkumai, ieškoma, kaip juos spręsti. Tačiau Lietuvoje tokių mokyklų ir vadovų dar labai mažai. P. F. Drucker (2004) teigimu, „tie, kurie jau šiandien užsiima tais iššūkiais ir šitaip rengia save ir savo institucijas naujiems iššūkiams, taps lyderiais, rytoj dominuos jie. O kurie lauks, kol tie iššūkiai taps „degančiomis“ problemomis, atsiliks ir net gali jau niekada nebepasivyti.“ Švietimo vadovams tik reikia numatyti ateities pasaulio, kuriame teks gyventi ir dirbti dabartiniams mokiniams, iššūkius ir jiems ruošti. Jie turi siekti tapti lyderiais, gebančiais

sutelkti aukšto profesionalumo lygio pedagogus, kurti savitą, kūrybingą, atsakingą mokyklą, kurioje siekiama efektyviai mokyti, kurioje gera mokytis mokiniams, gera dirbti mokytojams, į kurią gera ateiti tėvams.

Kiekviena mokykla turėtų nuolat tenkinti savo bendruomenės poreikius, nuolat tobulinti veiklą, atsižvelgdama į kintančią aplinką, ir kelti sau tokius iššūkius:

mokėjimo mokytis – iššūkis kiekvienam besimokančiajam;
mokėjimo mokytis, kad mokiniai mokėtų mokytis – iššūkis kiekvienam mokytojui;
mokėjimo lyderiauti – iššūkis kiekvienam švietimo vadovui;
mokėjimo padėti mokytis – iššūkis kiekvienam pagalbos specialistui ir šeimai.

LITERATŪRA

1. Better competences through better teaching and learning. Findings from study visit 2008/09. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
2. Diamandis P. H., Kotler S. Gausos amžius: ateitis geresnė, nei manote. Vilnius, 2012.
3. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004.
4. Dziuricėnė V. Panevėžio „Vyturio“ progimnazijos ugdymo proceso modelis „Mokomės kitaip“. Panevėžys, 2010.
5. Europos Sąjungos Tarybos pranešimas „Išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje“. Briuselis, 2013.
6. Gee J. P. Good Video Games and Good Learning. 2004. http://www.academiccolab.org/resources/documents/Good_Learning.pdf.
7. Harris A. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Vilnius, 2010.
8. Helmke A. Pamokos kokybė ir mokytojo profesionalumas: diagnostika, vertinimas, tobulinimas. Vilnius, 2012.
9. Indrašienė V., Merfeldaitė O., Petronienė O. Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą. Mokslinio tyrimo ataskaita. 2008.
10. Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija. Vilnius, 2012.
11. Lambert L. Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. Vilnius, 2011.
12. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A. Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų. Vilnius, 2011.
13. Prienų Išlaužo pagrindinė mokykla. www.islauzas.prienai.lm.lt.
14. Rupainienė V. Sumanusis mokyklos valdymo modelis. Kaunas, 2013.
15. Ruškus J., Jonynienė V., Želvys R. ir kt. Geros mokyklos koncepcija. Vilnius, 2013.
16. Stoll L. Lyderystė vardan mokymosi: pasaulinis kontekstas. „Lyderių laiko“ konferencijos pranešimas. Vilnius, 2011.
17. Vilniaus tarptautinė mokykla. www.vischool.lt.
18. Vilnius International Meridian School. www.vims.lt.
19. www.kurybinespartnerystes.lt.

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/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu> ir portale Emokykla.

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

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

Analizę parengė Kauno miesto savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir turizmo plėtros reikalų valdybos vyriausioji specialistė Ilmantė Bagdonė.

Konsultavo Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro direktorė dr. Jūratė Valuckienė.

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

ŠIUOLAIKINĖS MOKYKLOS VALDYMAS

Redaktorė *Mimoza Kligenė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2015-01-12. Tir. 1 500 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