

ŠVIETIMO  
IR MOKSLO  
MINISTERIJA

## GERO VADOVAVIMO MOKYKLAI IR SĖKMINGO MOKINIŲ MOKYMOSI SĄSAJOS

### Pagrindiniai klausimai:

■ **Kiek dėmesio mokyklos vadovo kompetencijoms yra skiriama Lietuvoje?**

■ **Kokie mokyklos vadovo įgaliojimai nustatyti pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose teisės aktuose?**

■ **Kokios ryškiausios mokyklų vadovų veiklos, fiksuotos mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo ataskaitose?**

■ **Kokie išorės vertintojų pastebėjimai dėl vadovavimo, personalo mokykloje valdymo ir ryšio su išmokimo stebėjimu pamokose, t. y. kasdieniu mokinių mokymusi?**

Priimdama vaiką, jaunuolį mokyti(is), mokykla įsipareigoja užtikrinti kokybišką, valstybės nustatytus standartus atitinkantį ugdymą. Dauguma švietimo tyrėjų, analizuojančių mokymosi sėkmę, mokytojui priskiria didžiausią atsakomybę už sėkmingą mokinio mokymąsi, pasiekimus, pažangą ir rezultatus (A. Helmke, 2012; G. Petty, 2006; P. Senge ir kt., 2008). Vilniuje 2013 m. rugsėjo 9–10 d. vykusioje konferencijoje „Lyderystė švietime“ EBPO ekspertas prof. dr. Grahamas Donaldsonas (Glazgo universitetas) teigė, kad ilgalaikę mokinių mokymosi sėkmę lemia tie mokytojai, kurie yra:

- įgiję geras dalykines, pedagogines ir teorines kompetencijas;
- puoselėja asmenines ir profesines vertybes, kurias perduoda jaunimui;
- prisiima atsakomybę už savo profesinį augimą ir laiko savo tobulėjimą besikeičiančio švietimo dalimi;
- įsitraukia į gerai suplanuotą ir gerai ištirtą naujovių diegimą.

Pabrėžiamos mokytojo įgytos kompetencijos ir jų tobulinimas, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.

Kiti autoriai (R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011; D. Finkas, 2010 ir kt.), ieškantys atsakymų į klausimą „Kas lemia sėkmingą mokinių mokymąsi?“, analizuoja lyderystę ir personalo valdymą, mokyklos kultūrą (puoselėjamas vertybes mokykloje), šeimos įtaką mokymuisi. Konferencijoje, vykusioje Vilniuje, prof. dr. Grahamas Donaldsonas pažymėjo, kad vadovavimas mokyklai kaip lyderystė pirmiausia turi būti pastebimas mokymo procese. Mokymas(is) yra visų procesų, vykstančių mokykloje, epicentras. Mokinių mokymasis yra bendra mokinių, mokytojų, administratorių ir bendruomenės misija (A. Hargreaves, 2008; D. Fink, 2010). Tikri švietimo lyderiai (mokyklų vadovai) koncentruoja savo dėmesį į mokinių mokymą(si), jį darydami savo veiklos pagrindu. Akcentuojama mokyklos vadovų lyderių veiklos į mokinių mokymą(si) prioritetinga kryptis visose vadovo veiklose.

Įvertinus vadovų lyderystę mokyklose ir personalo valdymo sąsajas su mokinių mokymosi pasiekimais, ryškėja, kad mokyklos vadovo pedagoginė parama mokytojui, įtaka kasdieniam ugdymui buvo fiksuota retai: 174-iose 2010–2011 m. vertintų bendrojo ugdymo mokyklų vertinimo ataskaitose – tik keturiose mokyklose (2,3 proc.) asmenybės raidos ir mokymosi pasiekimų lūkesčiai (vertintos kiekvieno mokinio tobulėjimo galimybės mokykloje, mokinių skatinimas siekti aukščiausio jiems įmanomo lygio) buvo išskirti kaip stiprieji mokyklos veiklos aspektai.

### Išvados:

- Daugumoje 2010–2011 m. išorės vertintojų vertintų mokyklų mokyklos bendruomenės vadovais pasitiki. Jie yra įsipareigoję mokyklai žmonės, sudaro sąlygas lyderystei mokykloje, skatina komandinį darbą siekiant veiklos rezultatų, yra iniciatyvūs tobulinant mokyklos veiklą, tačiau, išorės vertintojų nuomone, mokyklos vadovo vadovavimo stilius (lyderystė), personalo valdymas mokykloje mokinių mokymuisi pamokoje nebuvo labai reikšmingas.
- Sėkmingas mokinių mokymas(is) priklauso ir nuo mokyklos vadovo veiklos, tačiau 2010–2011 m. daugumoje išorės vertintojų vertintų mokyklų vadovavimas sėkmingam mokymui(si) nebuvo aiškiai išreikštas kasdienėje mokyklos direktoriaus veikloje.
- Aktyvus mokinių tėvų dalyvavimas jų vaikų ugdyme yra svarbus veiksnys, leidžiantis siekti mokinių pažangos, aukštesnių mokymosi rezultatų, tačiau jų įtraukimas į vaikų ugdymo(si) veiklą išlieka sudėtingu iššūkiu mokyklos vadovui.
- Kad šalies mokyklose mokinių mokymo(si) pasiekimai, mokymosi rezultatai būtų aukštesni, būtina atsisakyti detalaus mokyklos veiklos reglamentavimo, visuotinai sutarti ir priimti sprendimus dėl švietimo kokybės, atsakomybės už ją; taip pat svarbus veiksnys yra pasitikėjimas mokyklos vadovais ir mokytojais.



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS  
lyderiulaikas.smm.lt

## VADOVO VEIKLOS MOKYKLOJE ORIENTAVIMAS Į MOKYMOSI REZULTATUS

Analizuojant mokyklos vadovo atsakomybės sritis ir vadovo įtaką sėkmingam mokinių mokymuisi, dažnai minima atsakomybė už aukšto mokymo(si) lygio užtikrinimą, mokinių pasiekimus ir pažangą. K. Koton (cit. R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011) nustatytose dvidešimt penkiose mokyklos vadovo elgesio kategorijose, teigiamai veikiančiose mokinių pasiekimus, minimos šios:

- *Lyderystė mokymui;*
- *Nuolatinės pastangos išlaikyti aukštą mokymosi lygį;*
- *Dideli lūkesčiai mokykloje dėl mokinių mokymosi;*
- *Bendradarbiavimas;*
- *Mokymo klausimų aptarimas;*
- *Klasės darbo stebėjimas ir kt.*

Vadovo atsakomybė už sėkmingą mokinių mokymą(si) suprantama kaip tiesioginis jo dalyvavimas kuriant ir įgyvendinant ugdymo turinį, mokant ir vertinant jį klasės lygmeniu. Vadovai, kaip ir mokytojai, turi gerai išmanyti mokykloje dėstomus dalykus ir pedagogiką, aktyviai dalyvauti ugdymo turinio, mokymo ir vertinimo procesuose (R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011).

Taigi, mokslininkų yra pripažįstama, kad **vadovavimo mokyklai prasmė – ne vien vadybinės administracinės veiklos rezultatai, bet ir ugdymo proceso organizavimas.**

Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimas apima kokybės vertinimą stebint ugdymo(si) procesą (*Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007*). Stebimose pamokose fiksuojama mokytojo veiklos kokybė ir mokinių mokymasis. Vertinant pamoką, galima atskleisti ir mokyklos vadovo veiklos kokybę, jo vadybinius sprendimus laiduojant kokybišką ugdymą. Jei mokytojui, siekiančiam veiksmingo ugdymo pamokoje, būtinas pavyzdžio demonstravimas klasėje (A. Helmke, 2012), tai mokyklos vadovui – mokyklos bendruomenėje. Veiklaus vadovo – kompetentingo pedagogo pavyzdys – įpareigoja mokytojus kokybiškesnei veiklai.

Mokyklų bendruomenių požiūriu (remtasi tyrimais (vienas atliktas 53, kitas – 75 mokyklose), pateiktais šioje Švietimo problemos analizėje (žr. žemiau), **Lietuvos mokyklų vadovai yra liberalūs, pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, linkę dirbti komandoje, skatina tobulėti** (Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? 2007).

Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo 2010–2011 m. ataskaitose vertintojai teigė:

1. Vadovai sudaro geras galimybes augti ir reikštis lyderiams;
2. Organizuoja komandinį darbą;
3. Sprendimus priima kolegialiai;
4. Suburia mokyklos bendruomenę bendram tikslui siekti;
5. Savo pavyzdžiu ir idėjomis suburia visą bendruomenę;
6. Pozityviai inicijuoja nuolatinį ugdymo proceso tobulinimą, mokyklos kaitą;

Mokyklų veiklos išorės vertinimo išvadose dažniausiai aiškiai nurodomos vadovų iniciatyvos, nukreiptos į užduočių atlikimą ir gerų santykių bendruomenėje puoselėjimą, rečiau – į kokybę pamokoje (pavyzdžiui, nuolatinis ir reguliarus ugdomosios veiklos stebėjimas, aptarimas; aktyvus dalyvavimas mokyklos veiklos įsivertinime; nuodugnus ugdymo turinio formavimas ir planavimas mokykloje), mokinių mokymosi pasiekimų lūkesčius.

Galima įžvelgti vadovo veiklos ir mokinių mokymo(si) pasiekimų sąsajas, kai akcentuojamas vadovų iniciatyvumas tobulinti ugdymo procesą, bendradarbiavimo skatinimas, kaitos mokykloje inicijavimas, tačiau vadovų veikloje pirmenybinis siekis yra įgyvendinti teisės aktuose jam deleguojamus įgaliojimus. Manytina, kad veikti vadovaujantis teisės aktais vadovui visuomet bus saugiau, nors „geras vadovas pasižymi tuo, kad nesibaimina dėl savo priimtų sprendimų pasekmių“ (Graham HC Donaldson, 2013).

## MOKYKLOS VADOVO DĖMESYS UGDYMIUI

Vykstant švietimo pokyčiams, mokyklos direktorius turi būti pasirūpęs pokyčiams. Tyrimuose, atliktuose 1978–2001 m., siekiant išsiaiškinti mokyklų vadovų įtaką geresniems mokinių pasiekimams, nustatyta, kad **mokyklos vadovo veiksmai turi aiškų, įrodytą poveikį mokinių mokymosi pasiekimams** (R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011). Tyrime, atliktame Velse, taip pat atskleista, kad **mokinių pažanga priklauso nuo mokymo kokybės, o pastaroji – nuo vadovavimo** (Nacionaliniai Velse standartai mokyklų direktoriams, 1999). Dr. Deanas Finkas 2010 m. pranešime apie mokyklų vadovų lyderystę teigė: „Švietimo lyderystės esmė – tvirtas ir atkaklus pasišventimas gerinti visų mokinių giluminį mokymąsi: mokymąsi visam gyvenimui, mokymąsi, kad suprastum, mokymąsi gyventi vis sparčiau kintančiame, chaotiškame ir rizikingame pasaulyje.“

*Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studijoje (2012)* taip pat tvirtinama, kad mokinių pasiekimams įtakos turi mokyklos valdymas, lyderystė mokykloje. Profesionalūs mokyklų vadovai įtraukia mokyklą į konsultuojamojo ugdymo ir mentorystės programas, stebi ir remia mokytojų kvalifikacijos tobulėjimą, vertina mokyklos ir savo veiklą, puoselėja bendradarbiavimą su mokinių tė-

vais ir kitomis institucijomis („Žvilgsnis į priekį: švietimo lyderystės kryptys ir perspektyvos“, dr. Beatriz Pont, EBPO Švietimo direktorato analitikė. Vilniuje 2013 m. rugsėjo 9–10 d. vykusios konferencijos „Lyderystė švietime“ pranešimas).

Vadybinis ir ekonominis mokyklų valdymas, kuriantis sąlygas mokyklose pozityvių iniciatyvų plėtotei, yra standartizuotas teisės aktuose.

Lietuvoje įstatymų nustatyta tvarka mokyklos vadovas skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdyme dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantįjį personalą (tai bene svarbiausias įgaliojimas mokyklos vadovui, suteikiantis teisę vienasasmeniam sprendimui), užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011). Vadovo įgaliojimai, santykiai su darbuotojais taip pat reglamentuojami *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatyme (1995)*, *Lietuvos Respublikos darbo kodekse*. Įgyvendindamas minimus teisės aktų reikalavimus, mokyklos vadovas tampa tiesioginiu mokyklos bendruomenės, organizuojančios mokinių mokymą(si), ugdymo, įkvėpėju, planuotoju ir kokybės vertintoju.

Mokyklos vadovui, atsakingam už teisės aktuose reglamentuotas funkcijas, visų pirma būtina organizuoti mokyklos veiklos dokumentų, pagrįstų veiklos analizės rezultatais, parengimą. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011)* reglamentuojamus įgaliojimus dauguma mokyklos vadovų įgyvendino tinkamai ir ši veikla 2010–2011 m. išorės vertinimo metu buvo pastebėta aiškiausiai. Vadovai dažniausiai orientuojasi į užduotis ir santykių bendruomenėje puoselėjimą. Mokyklos vadovui, gerai vykdančiam teisės aktais suteiktus įgaliojimus, jo veiklos kryptingumą lemia galiojančių teisės aktų turinys. Jame vyrauja administravimo teisės, daugiausia apibrėžiančios mokyklos kaip organizacijos vadybą, bet aiškiai neakcentuojama mokyklos vadovo atsakomybė už mokinių mokymą(si).

Ugdymo turinys, jo adaptavimo galimybės detalai reglamentuojamos *Bendruosiuose ugdymo planuose (2013)*, ugdymo lėšų panaudojimas detalizuojamas *Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodikoje (2012)*, ribojant mokyklos bendruomenės laisves – lėšas naudoti kryptingai, mokyklai būtiniams ugdymo poreikiams tenkinti. *Higienos norma (2011)* ir kiti privalomi vykdyti dokumentai riboja mokyklos vadovo lyderystę mokymui(si), vadybinių sprendimų laisvę.

Kūrybingai interpretuoti ir įgyvendinti minėtus teisės aktus gali tik labai kūrybingi ir drąsūs mokyklų vadovai. Lietuvos vidurinė mokykla (tikėtina, ir kito tipo mokykla) labiau atitinka kontroliuojamoje aplinkoje veikiančių mokyklų modelį nei greitai prisitaikančios, kintančios mokyklos modelį. Kontroliuojamoje aplinkoje (t. y. mokyklos viduje ir iš išorės) ribojamas mokyklų veiklos kūrybingumas ir lankstumas. Kontroliuojama mokyklos bendruomenė gali būti priverčiama labiau taikytis prie kontroliuojančiųjų standartų, nei laisvai puoselėti stipriąsias veiklos sritis. Veiksminga veikla šioje aplinkoje mokyklos vadovui yra iššūkis, veikla ne komforto

zonoje. Šioje zonoje atsiskleidžia potencialių vadovų galimybes, kūrybingumas, gimsta inovacijos, įtraukiančios į veiklą mokyklos bendruomenę, laiduojančios aukštus mokinių mokymosi rezultatus ir asmeninės pažangos sėkmę.

*Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrime (2010)* konstatuota, kad **autonomiškos mokyklos veiklos veiksmingumas priklauso nuo mokyklos vadovo vadybinės kompetencijos, mokyklos bendruomenės įsitraukimo, palaikymo ir pasitikėjimo. Mokyklos vadovas yra viena pagrindinių grandžių, siejančių bendruomenę ir mokyklą** (J. Urbanovič, 2011). Tai, kas atskleidžiama šiame tyrime, kitose valstybėse yra įteisinta aiškiai, išskiriant mokinių švietimą, rezultatų matavimą, kaip pagrindines vadovo veiklos gaires. Teisinis reguliavimas Lietuvoje turėtų didinti mokyklų veiksmingumą. Būtina keisti mokyklos vadovo veiklos epicentrą nuo visos mokyklos kaip organizacijos administravimo į vadovo aktyvų dalyvavimą ugdyme, užtikrinant sėkmingą mokinių mokymą(si).

Mokyklų vadovų kryptingas orientavimasis į mokymo(si) pasiekimus pamokoje, įgytų žinių kūrybingas panaudojimas praktinėje veikloje, taip pat kiti komponentai duoda gerus rezultatus, matyti šalyse, kurios pasaulyje garsėja švietimo pasiekimais. Tvarūs ir aukšti Šanchajaus (Kinija), Pietų Korėjos, Singapūro, Kanados, Japonijos, Suomijos mokinių pasiekimų rezultatai, Estijos mokinių pastarųjų metų pasiekimų proveržis EBPO PISA 2012 m. tyrime (aukšti ir 2009 m.) (žr. 1 lentelę).

Suomijoje vyrauja nuomonė, kad didelį savarankiškumą turinčios Suomijos mokyklos, jų vadovai ir mokytojai veiksmingai naudojami šia teise, atveriančia galimybes labiau ir našiau taikyti kūrybingumą ir naujoves ugdymui.

Vykstantys švietimo pokyčiai, sėkmingas mokinių mokymas(is) tampa iššūkiu šiandienos mokyklai ir jos vadovui.

1 lentelė. Tarptautinio EBPO PISA tyrimų 2009 ir 2012 m. rezultatai

2009 m.			2012 m.		
Bendrieji skaitymo gebėjimų rezultatai (vieta, valstybė, taškai)	Gamtamokslinio raštingumo rezultatai (vieta, valstybė, taškai)	Matematinio raštingumo rezultatai (vieta, valstybė, taškai)	Bendrieji skaitymo gebėjimų rezultatai (vieta, valstybė, taškai)	Gamtamokslinio raštingumo rezultatai (vieta, valstybė, taškai)	Matematinio raštingumo rezultatai (vieta, valstybė, taškai)
1. Šanchajus (Kinija) (556)	1. Šanchajus (Kinija) (575)	1. Šanchajus (Kinija) (600)	1. Šanchajus (Kinija) (570)	1. Šanchajus (Kinija) (580)	1. Šanchajus (Kinija) (613)
2. Pietų Korėja (539)	2. Suomija (554)	2. Singapūras (562)	2. Honkongas (Kinija) (545)	2. Honkongas (Kinija) (555)	2. Singapūras (573)
3. Suomija (536)	3. Honkongas (Kinija) (549)	3. Honkongas (Kinija) (555)	3. Singapūras (542)	3. Singapūras (551)	3. Honkongas (Kinija) (561)
... 13. Estija (501)	... 9. Estija (528)	... 17. Estija (512)	... 10. Lenkija (518)	... 6. Estija (541)	... 11. Estija (521)
... 15. Lenkija (500)	... 19. Lenkija (508)	... 25. Lenkija (495)	11. Estija (516)	... 9. Lenkija (526)	... 14. Lenkija (518)
... 30. Latvija (484)	... 31. Latvija (494)	... 36. Latvija (482)	... 29. Latvija (489)	... 25. Latvija (509)	... 28. Latvija (591)
... 40. Lietuva (468)*	... 33. Lietuva (491)	37. Lietuva (477)	... 39. Lietuva (477)	... 30. Lietuva (496)	... 37. Lietuva (479)

\* Pagal geriausių skaitytojų (pirma grupė reiškia nuodugnesnį skaitymą ir didesnę šaltinių įvairovę, šeštoji grupė – paviršinis skaitymas ir nedidelė šaltinių įvairovė) vertinimą Lietuvos mokinių rezultatai buvo pirmame dešimtuke. Bendras Lietuvos rezultatas yra žemesnis nei EBPO šalių rezultatų vidurkis.

Duomenų šaltiniai: Tarptautinis penkiolikmečių OECD PISA tyrimas 2009. Rezultatai; Tarptautinis penkiolikmečių OECD PISA tyrimas 2012. Ataskaita

Naujų iššūkių atsakui būtinos naujos ir formos: kryptingas mokyklos vadovo tobulinimasis, kurio turinį šiandien lemia teisės aktai. Todėl vadovai tobulina lyderystės, darbo saugos, darbo santykių ir kitas kompetencijas. Aktualu įgyti lyderystės (pavyzdžiui, transformacinės) kultūros puoselėjimo, padidinančio mokytojų pastangas siekti veiklos tikslų (R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011) kompetencijas.

Vertinant mokyklų veiklą nelengva įžvelgti vadovų veiklos ir mokinių mokymosi sėkmės sąsajas. Galima konstatuoti, kad *Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo (2007)* veiklos rodiklių nuodugnesnis interpretavimas, atskleidžiant esminius veiksnius, sąlygojančius sėkmingą mokinių mokymąsi, tebėra iššūkis ir mokykloms, ir vertintojams.

## MOKYKLOS VADOVO ĮTAKA MOKINIŲ MOKYMO(SI) PASIEKIMAMS IŠORĖS VERTINIMO ATASKAITOSE

**Vadovavimo mokyklai įtaka mokinių mokymo(si) pasiekimams.** Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimas oficialiai atliekamas nuo 2007 m. Jo paskirtis – skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų.

2010–2011 m. išorės vertinimas buvo atliktas 174 mokyklose (2010 m. – 63 mokyklose, 2011 m. – 111 mokyklų). Analizuojant vertinimo ataskaitas, galima nustatyti mokyklų vadovų veiklos prioritetus ir pagrįsti išvagas, kokios galimos vadovavimo mokyklai ir sėkmingo mokinių mokymo(si) sąsajos.

Pagal mokyklos tipą (žr. 1 pav.) daugiausia buvo vertinta pagrindinių mokyklų (iš viso 65), rečiausiai jaunimo (suaugusiųjų) mokyklų (iš viso 3). 2011 m. į vertinamų mokyklų sąrašą buvo įtrauktos ir dvi progimnazijos. Šis mokyklos tipas atsirado 2011 m. patvirtinus naują Švietimo įstatymą.

Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo metu buvo anali-

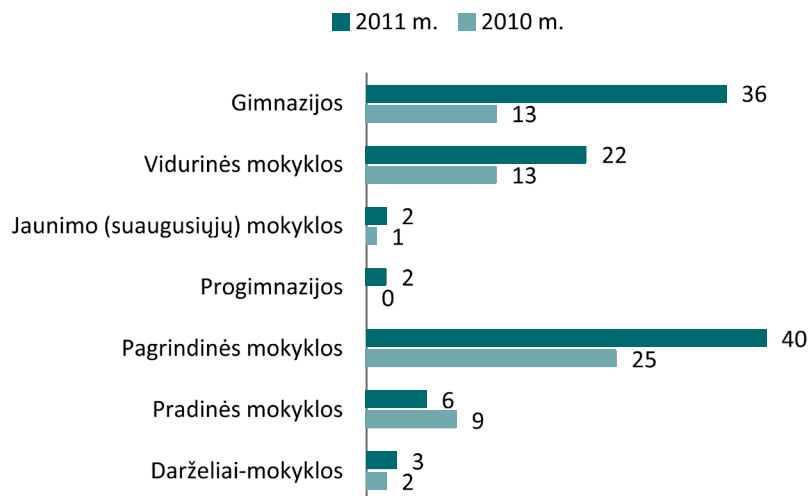
zuojamas ir mokyklos direktoriaus vadovavimo stilius, personalo valdymas.

Vertinamų veiklos temų „Vadovavimo stilius“ ir „Personalo valdymo“ turinys nustatytas *Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo (2007)* antrame priede – *Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliuose*. Išorės vertintojai stebi ir analizuoja mokyklos kultūrą, ugdymą ir mokymąsi, mokymosi pasiekimus, pagalbą mokiniui, strateginį mokyklos valdymą.

Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo ataskaitose, pateikiant vertintų mokyklų stipriuosius veiklos aspektus, temos „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“ kaip stiprusis mokyklos veiklos aspektas paminėtos 142 mokyklose, t. y. 81,6 proc. vertintų mokyklų (žr. 2 pav.).

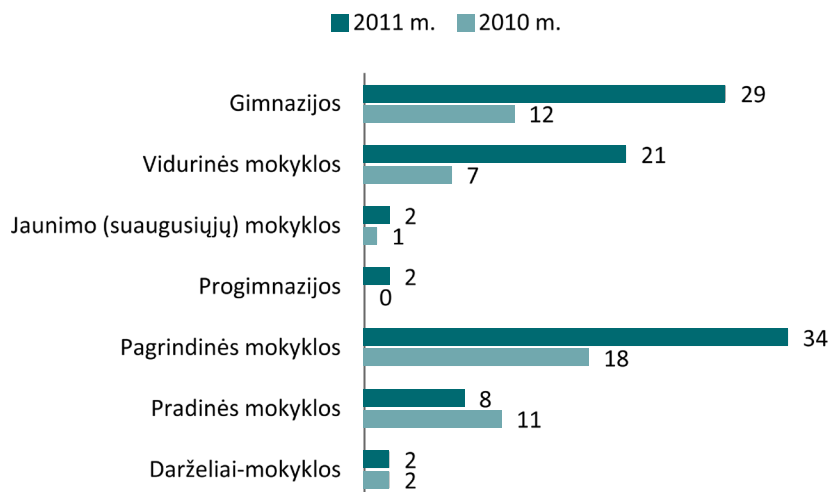
Kai kuriose mokyklose vadovavimo stilius ir (ar) personalo valdymas buvo minimas tarp stipriųjų veiklos aspektų, todėl

1 pav. 2010–2011 m. vertintos bendrojo ugdymo mokyklos pagal mokyklos tipą



Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

2 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų tipai, kuriuose „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“ 2010–2011 m. buvo nurodyti kaip stiprieji veiklos aspektai



Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

nurodytų temų skaičius yra didesnis nei vertinta mokyklų. Pastebima tendencija – 2011 m. lyderystė, kaip reiškinys, mokyklose buvo vertinama teigiamai dažniau nei 2010 m.

(dėl mažos imties nevertinamos progimnazijos ir jaunimo (suaugusiųjų) mokyklos). Dažnai, daugiau nei 51 proc. vertintų mokyklų, išorės vertintojų išskirtas teigiamas mokyklos

vadovo vaidmuo patvirtina teiginį, kad Lietuvos mokyklose vadovo veikla yra svarbi mokyklos bendruomenei ir mokyklos vadovai vykdo įgaliojimus, nustatytus teisės aktuose.

Taip pat matoma tendencija, kad tarp tobulintinių mokyklos veiklos aspektų „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“ buvo paminėtas itin retai: devyniose mokyklose

2010 m. ir vienoje mokykloje – 2011 m. Tobulinti veiklas, siejamas su lyderyste ir personalo valdymu, 2010 m. rekomenduota 22,2 proc. (dviejose iš 9) vertintų pradinė mokyklų, 22,2 proc. (keturiose iš 18) – pagrindinių mokyklų, 16,6 proc. (dviejose iš 12) – gimnazijų ir 2011 m. – 3,4 proc. (vienoje iš 29) gimnazijų (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Temų „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“ tobulintini veiklos rodikliai 2010–2011 m.

Tobulintinas veiklos aspektas	Metai	Mokyklos tipas
Mokytojų motyvacijos stiprinimas siekiant kvalifikacinių kategorijų, atitinkančių jų praktinę veiklą ir kompetencijas	2010 m.	Pradinė mokykla
Žmogiškųjų ir materialinių išteklių panaudojimas	2010 m.	Pagrindinė mokykla
Metodinė veikla gerinant pamokos kokybę	2010 m.	Pradinė mokykla
Dėmesys personalui	2010 m.	Pagrindinė mokykla
Mokyklos savivaldos stiprinimas	2010 m.	Pagrindinė mokykla
Ugdymo proceso priežiūra	2010 m.	Gimnazija
Žmogiškųjų ir materialinių išteklių veiksmingas panaudojimas	2010 m.	Gimnazija
Savivaldos institucijų dalyvavimas mokyklos valdyme	2010 m.	Pagrindinė mokykla
Komandinio darbo veiksmingumas	2010 m.	Gimnazija
Komandinio darbo veiksmingumas	2011 m.	Gimnazija

Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

Jeigu vadovavimas personalui ir vadovo vadovavimo stilius dažnai minimi tarp stipriųjų, tai itin retai jie nurodomi tarp tobulintinių mokyklų veiklos aspektų.

Išorės vertintojai taip pat stebi ir vertina, kaip mokytojai geba pamokoje patikrinti, kiek mokiniai suprato, ką išmoko per pamoką. Stebima, kaip mokytojai pamokoje mato kiekvieną mokinį, kaip tikrinami mokinių pasiekimai, ar grįžtama pamokoje prie mokiniui nesuprastų ar neišmoktų dalykų. Išmokimo stebėjimas – svarbus pamokos akcentas, sudarantis galimybę sėkmingam mokinio mokymui(si), įprasminantis mokinio ir mokytojo darbo pamokoje veiklą. Ataskaitų analizė patvirtina, kad *Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo (2007)* rodiklis „Išmokimo stebėjimas“ – vienas dažniausių veiklos rodiklių, rekomenduotų mokykloms tobulinti (žr. 3 pav.). Mokyklose trūksta sutarimo dėl veiksmingų išmokimo pamokoje stebėjimo ir vertinimo priemonių panaudojimo. Problema yra asmeninis mokinių pasiekimų, pažangos stebėjimas ir fiksavimas, ugdymo turinio adaptavimas mokinių poreikiams, nors individualizavimas ir diferencijavimas valstybiniu lygmeniu

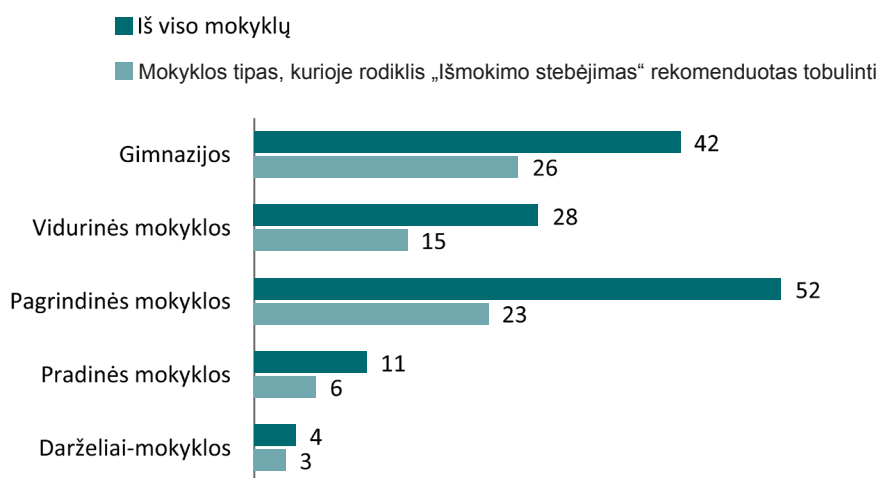
yra vieni iš kertinių ramsčių planuojant ir įgyvendinant ugdymo turinį, tačiau mokytojų bendruomenės (mokytojų tarybos vadovas yra mokyklos direktorius) nepakankamai tam skiria dėmesio arba ši užduotis yra per sunki, todėl reikalinga veiksmingesnė parama mokyklai.

2010–2011 m. vertintose mokyklose buvo rekomenduota tobulinti mokinių išmokimo stebėjimą 77 mokykloms (44,3 proc.). Svarbu pažymėti, kad išorės vertinimo ataskaitose stipriosios mokyklų vadovų veiklos beveik nesiejamos su tiesiogine ir aiškia vadovavimo orientacija į aukštos kokybės švietimą visiems mokyklos mokiniams, tinkamu mokinių išmokimo pamokose stebėjimu. Vadovų lyderystė ryški tik šiose vadybinės veiklos srityse:

- lyderystės mokykloje skatinime;
- mokytojų lyderystėje;
- lyderystės įtakoje mokyklos kaitai.

Mokyklos vadovo vaidmuo mokinių išmokimui pamokoje, vertintojų nuomone (2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos), dažniau nebuvo reikšmingas. Greičiausiai vadovo lyderystė, analizuota 2010–2011 m. mokyklų išorinio vertini-

3 pav. 2010–2011 m. vertintos mokyklos, kuriose rodiklį „Išmokimo stebėjimas“ rekomenduota tobulinti



Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

mo metu, negarantavo gero išmokimo pamokoje. Mokyklose, kuriose vadovavimo stilius buvo nurodytas kaip stiprusis mokyklos veiklos aspektas, 55,9 proc. iš jų išmokimo stebėjimą buvo rekomenduota tobulinti ir nurodyta: „daugumoje pamokų ne visada taikomos veiksmingos ir motyvuojančios išmokimo stebėjimo formos ir būdai, nepasinaudojama jų įvairove“; „dauguma mokytojų per mažai dėmesio skiria pamokos pabaigai: pasiekimai dažnai nebandomi lyginti su išsikeltu uždaviniu, dažniausiai apibendrinama tik veikla pamokoje, kai mokytojas pats tai daro („manau, mums sekėsi gerai“); „dauguma mokytojų apibendrina pamoką, tačiau apibendrinimas skirtas bendrai mokinių veiklai arba savijautai pamokoje („ką veikėme?“ „ką skaitėme?“ „kaip patiko?“), o ne į išmokimo stebėjimą“.

Vertintojų nuomone, kokybiškas Personalo valdymas šiek tiek reikšmingesnis išmokimo stebėjimui. Mokyklų, kuriose personalo valdymas buvo stiprusis veiklos aspektas, išmokimo stebėjimą buvo rekomenduota tobulinti palyginti mažesniame skaičiuje mokyklų (50,6 proc.). Išorės vertintojai savo ataskaitose teigia, kad mokyklų vadovai: „*savo pavyzdžiu bei idėjomis suburia visą bendruomenę*“, „*objektyviai įvertina padėtį, skatina ir remia iniciatyvas, darančias įtaką gimnazijos kaitai*“, „*skatina darbuotojų dalijimąsi patirtimi – vedamos atviros pamokos, organizuojami techninio personalo pasitarimai*“, „*vadovai dažniausiai demokratiškai inicijuoja ir organizuoja darbą, jų santykiuose su bendruomene dominuoja tarpusavio supratimas. Išklausoma daugumos nuomonė, į ją atsižvelgiama priimant sprendimus*“, „*tinkamai deleguoja įpareigojimus, organizuoja personalo darbą*“ ir kt.

Daugiau skirdamas dėmesio pedagoginiam meistriškumui puoselėti, panaudodamas savo kompetencijas mokymo(si) proceso gerinimui pamokoje, mokyklos vadovas galėtų sudaryti sąlygas pokyčiams. Mokyklos vadovo vaidmuo lyderių raiškai mokykloje yra labai svarbus, nes, anot prof. Grahamo Donaldsono, ir „treneris svarbus kuriant komandoje aplinką ir sąlygas, kurioje komanda galėtų atskleisti savo potencialą. Tai svarbiausia, norint geriems žaidėjams tapti puikia komanda“ (cit. Pep Guardiola. prof. dr. Graham HC Donaldson pranešimas konferencijoje „Lyderystė švietime“, Vilnius 2013 m. rugsėjo 9–10 d.).

Išmokimo stebėjimas kaip stiprusis veiklos aspektas nurodytas tik dviejose mokyklose (pradinėje ir pagrindinėje), t. y. 1,2 proc., vertintų mokyklų. Abiem atvejais stipriuojau veiklos aspektu nurodytas ir „Personalo valdymas“, vienoje jų – tema „Vadovavimo stilius“. Tinkamas mokinių išmokimo stebėjimas vertintojų ataskaitose buvo aprašytas taip: „Daugumos pamokų pradžioje mokytojai supažindino mokinius su užduočių / veiklų vertinimo kriterijais, o vėliau pagal tuos kriterijus vertino atliktas užduotis, patirtą mokinių mokymosi sėkmę ir pastangas, aiškinosi, kokie galėtų būti mokinių tolesni mokymosi žingsniai“, „Dažniausiai pamokose pasiekimai aptarti bendrai su visa klase arba pamoką apibendrina mokytojas“. Šiose mokyklose buvo laikomasi susitarimų, priimtų bendruomenėje. Mokyklos veikloje buvo aktyvūs mokinių tėvai.

**Mokyklos vadovo vaidmuo kuriant palankią mokytis aplinką.** Mokinių mokymosi sėkmei lyderystės raiška svarbi ne tik tarp mokyklos darbuotojų, bet visoje mokyklos bendruomenėje. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijose (2008)* mokyklų bendruomenės ir ekspertai yra pateikę mokyklos veiklos rodiklių išaiškinimus. Veiklos rodiklio „Valdymo demokratiškumas“ turinį sudaro šie komponentai: sprendimų priėmimo kultūra; sprendimų sklaidos

kultūra; tėvų įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Taigi mokinių mokymosi pažangą užtikrinti ir jų pasiekimus gerinti galima lengviau, jei išvien veikia mokyklos vadovas, mokytojai ir mokinių tėvai.

*Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (2011) 47 straipsnyje*, apibrėžiant mokinio tėvų (globėjų, rūpintojų) pareigas, nustatyta, kad jie turi „bendradarbiauti su mokyklos vadovu, kitu švietimo teikėju, mokytojais, kitais specialistais, teikiančiais specialiąją, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę pagalbą, sveikatos priežiūrą, sprendžiant vaiko ugdymosi klausimus“. Tad mokyklos vadovo vaidmuo, įtraukiant mokinių tėvus (globėjus, rūpintojus) į mokinių ugdymo procesą, yra svarbus mokymosi sėkmei, ugdymosi rezultatams, mokinių pasiekimams. Remiantis 2010–2011 m. vertinimų ataskaitomis, galima teigti, kad glaudesnis bendradarbiavimas su mokinių tėvais turi nemažai galimybių gerinant mokinių pasiekimus.

Skatinant mokinių tėvus įsitraukti į mokyklos ugdomąją veiklą labai svarbus partneriškas mokinių tėvų dalyvavimas vaikų ugdyme. Mokinių tėvų pedagoginio prusinimo ir edukacinių interesų ugdymo rezultatas galėtų būti visavertis vaiko asmeninių gebėjimų išplėtojimas (Mokyklų lyderystės tobulinimas. Suomija, 2007). Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo ataskaitose mokinių tėvų įtraukimas, pastangos juos įtraukti į mokyklos veiklą buvo užfiksuotas 21 mokykloje (12,1 proc. vertintų mokyklų 2010–2011 m.): viename darželyje-mokykloje, dviejose pradinėse mokyklose, šešiose pagrindinėse mokyklose, keturiose vidurinėse mokyklose, aštuoniose gimnazijose.

Išorės vertintojai sėkmingą mokinių tėvų dalyvavimą mokyklos valdyme charakterizavo išskirdami šias mokinių tėvų iniciatyvas:

- *Mokinių tėvų iniciatyva mokykloje buvo įkurtas Dienos centras socialiai remtiniams mokiniams;*
- *Tėvai sugeba įvertinti padėtį, teikia pasiūlymų, prisiima atsakomybę už rezultatus;*
- *Aktyvus yra Tėvų forumas, jo nariai inicijuoja įvairius projektus, teikia daug siūlymų dėl kultūrinės veiklos, mokyklos įvaizdžio kūrimo bei prisideda prie mokyklos problemų sprendimo.*

Nustatyti, ar (kiek) mokinių tėvai tiesiogiai dalyvaudami mokyklos valdyme lemia ir sprendžia vaiko ugdymo(si) kokybę, iš pateiktų aprašymų nėra lengva. Minimi vertintojų pastebėjimai patvirtina, kad mokinių tėvų įtraukimas į jų vaikų mokymą(si) reikalauja ryškesnių pokyčių mokyklos ir mokinių tėvų santykiuose, grįstuose lygiavertiškumo principu ir abipuse pagarba.

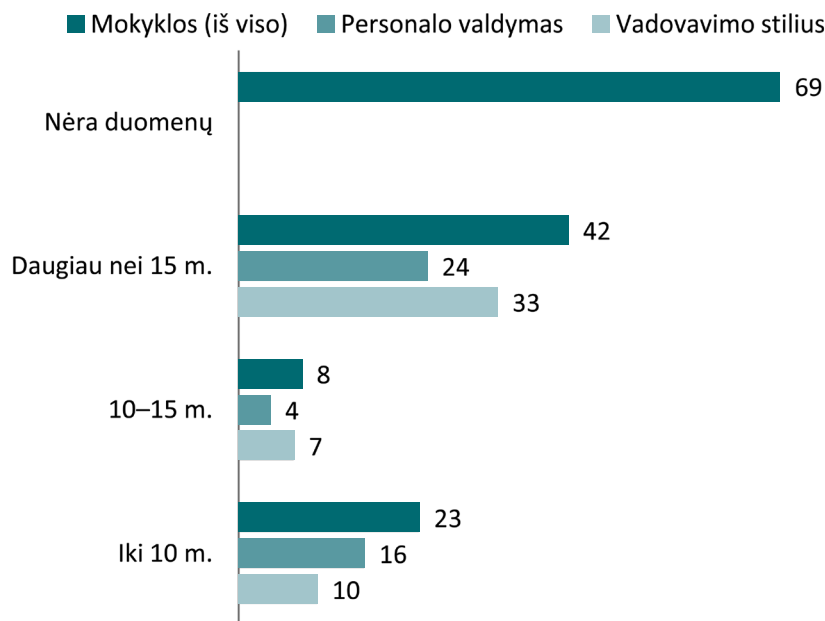
Vadovavimo stilius, vadovų lyderystė kaip stiprybė bendruomenės atstovų dažniau nurodyta apibūdinant vadovus, turinčius aukštesnę vadybinę kategoriją. Tikėtina, kad populiarumas susijęs su nedidelį darbo stažą (todėl dar neatestuotų) turinčių mokyklų vadovų aukšta motyvacija, atvirumu iniciatyvoms ir pokyčiams, pastangomis į veiklą įtraukti mokyklos bendruomenę.

Personalo valdymas (*kvalifikuoto personalo pakankamumas mokykloje; trūkstančių darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai; pagarba personalui, jo skaitinimas ir sąlygų tobulinti kvalifikaciją sudarymas; personalo patirties panaudojimas; pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas; komandinio darbo skatinimas; pareigų ir krūvių paskirstymas*) (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas. 2007) stipriuojau veiklos aspektu santykinai dažniau minėtas mokyklose, vadovaujamosiose direktorių, kurių vady-

binis darbo stažas iki 10 metų. Vadovavimo stilius (*sprendimų priėmimo kultūra; mokyklos savivalda; tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą; informacijos sklaidos kultūra; lyderių skaičius ir sąlygų jiems augti sudarymas; vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje*) (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas. 2007) kaip teigiamas vei-

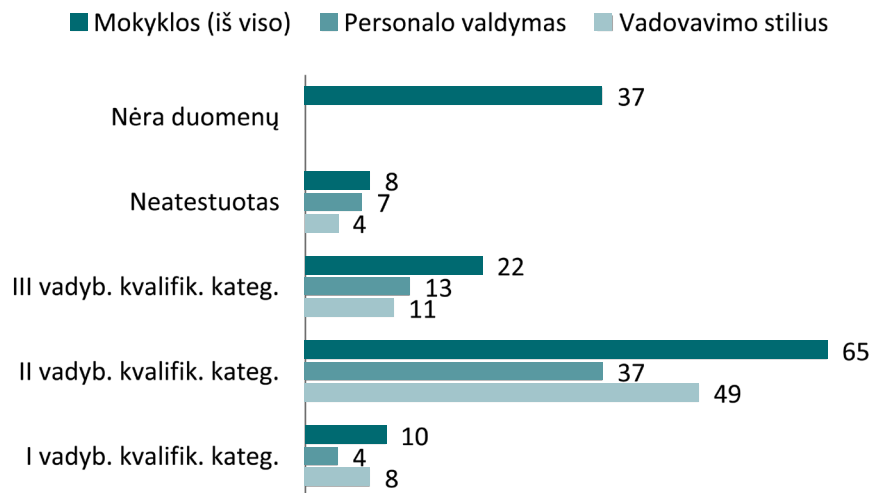
klos aspektas dažniau minėtas mokyklose, vadovaujamose direktorių, dirbančių daugiau nei 10 metų. Nors 50,0 proc. tokių mokyklų rodiklis „Išmokimo stebėjimas“ buvo apibūdinamas kaip tobulintinas veiklos aspektas. Kadangi nereikalaujama, kad išorės vertintojai šiuos vadybos kriterijus nurodytų ataskaitoje, prielaidos daromos analizuojant pateiktus faktus 73,9 proc. vertintų mokyklų (žr. 4 ir 5 pav.).

4 pav. 2010–2011 m. vertintų bendrojo ugdymo mokyklų vadovų darbo stažas ir temų „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“, nurodytų kaip stiprusis veiklos aspektas (kartai), sąsajos



Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

5 pav. 2010–2011 m. vertintų bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kvalifikacinės kategorijos ir temų „Vadovavimo stilius“ ir (ar) „Personalo valdymas“, nurodytų kaip stiprusis veiklos aspektas (kartai), sąsajos



Duomenų šaltinis: 2010, 2011 m. išorės vertinimo ataskaitos

Rodiklis „Dėmesys personalui“ – tai vadovo pagalba personalui ir sąlygų kvalifikacijai tobulinti, plėtoti turimas kompetencijas ir įgyti aukštesnę kvalifikaciją sudarymas; personalo patirties naudojimas; pradedančiųjų dirbti mokytojų globa ir palaikymas. Iš vertinimo ataskaitų matyti, kad parama pradedantiems dirbti mokytojams vertintose mokykloje yra retas reiškinys, nors sąlygų sudarymas mokytojams tobulinti, įgyti aukštesnę kvalifikaciją daugumoje mokyklų yra geras. 83 mokyklose iš 174 „Personalo valdymą“ apibūdinantys rodikliai (žr. aukščiau) paminėti tarp stipriųjų vertintų mokyklų veiklos aspektų: „darbuotojai gerbiami ir vertinami“, „dėmesys kvalifikacijos tobulinimui“, „sąlygų saviraiškai sudarymas“, „pagarba personalui“.

Rodiklio „Personalo darbo organizavimas“ – tai darbo komandomis skatinimas ir komandų tikslingumas; kokios problemos sprendžiamos komandiniu būdu. Pastebėta, kad darbas komandomis mokyklose yra dažnas (vykdomi teisės aktai, reglamentuojantys grupių formavimą planavimui ir kitoms veikloms), tačiau priimtų komandų, grupių sutarimų įgyvendinimas pamokose, siekiant mokinių pažangos, yra retenybė. Personalo darbo organizavimas kaip stiprusis veiklos aspektas išorės vertintojų paminėtas 12 mokyklų, bet 8 iš jų (66,7 proc.) išmokimo stebėjimą pamokose rekomenduota tobulinti.

Išorės vertinimo metu kalbant su mokytojais, mokinių tėvais apie vadovavimą mokykloje, buvo fiksuotos nuomonės: *vadovai yra liberalūs, linkę dirbti komandoje, skatina tobulėti*. Mokyklų bendruomenių atstovai pageidavo, kad vadovai maloniai bendradarbiautų su pavaldiniais, pasitikėtų jais, bet nesutelktų dėmesio vien į tvarką, išsikeltų uždavinio įgyvendinimą. Iš 5 pav. pateiktų duomenų matyti, kad pastaruosius lūkesčius vėl labiau tenkina neatestuoti ir I vadybinės kategorijos vadovai.

Iš išorės vertintojų 2010 ir 2011 m. parengtų ataskaitų matyti, kad daugumoje mokyklų lyderystė, personalo valdymas neturi ryškių sąsajų su sėkmingu mokinių mokymusi. Tai gali

būti susiję su įgaliojimų mokykloje pasiskirstymu tarp vadovų, mokytojų; teisės aktuose numatytų įgaliojimų, užduočių vadovui įgyvendinimu; dėl to, kad išorės vertinimo metu šios sąsajos neatskleistos ir neužfiksuotos.

Atsižvelgiant į minėtus faktus galima apibendrinti, kad gero vadovavimo ir sėkmingo mokinių mokymosi sąsajų puoselėtojas dažniau yra jaunas mokyklos vadovas, vadovaujantis mokyklai mažiau nei 10 metų (kartais – vyresnis, atestuotas I vadybinei kvalifikacinei kategorijai), drąsus, bendraujantis ir įtraukiantis bendruomenę priimant susitarimus ir juos drauge įgyvendinant, gerai išmanantis pedagogiką, savo (dėstomą) dalyką, lyderis, įkvepiantis mokinius gerai mokytis.

## Literatūra

Andy Hargreaves, Dean Fink. *Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriame, lemta išlikti?* 2008.

Andreas Helmke. *Pamokos kokybė ir mokytojo profesionalumas: diagnostika, vertinimas, tobulinimas*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012.

*Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas*. (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-608); <http://www.nmva.smm.lt/isorinis-vertinimas/dokumentai/>

Deanas Finkas. *Kokio mokyklos vadovo mums reikia? Vadovo funkcijos ir kompetencijos*, 2010; <http://www.slideshare.net/TimeForLeaders/dr-deanas-finkas-kokio-mokyklos-vadovo-mums-reikia-5703758>

Geoff Petty. *Šiuolaikinis mokymas: praktinis vadovas*. 2006.

Jolanta Urbanovič. *Mokyklų autonomijos valdymo modelis*, 2011.

*Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija*, 2012.

*Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas*, 2010.

*Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas* (Nr. XI-1281, 2011-03-17. Žin., 2011, Nr. 38-1804).

*Mokyklų lyderystės tobulinimas. Suomija*, 2007.

*Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja?* Švietimo problemos analizė, 2007 m. spalio, Nr. 7 (18).

*Nacionaliniai Vėlo standartai mokyklų direktoriams*, 1999; [www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/](http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/)

Peter M. Senge, Nelda Cambron-McCabe, Timothy Lucas ir kt. *Besimokanti mokykla*, 2008.

Robert J. Marzano, Timothy Waters, Brian A. McNulty. *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*, 2011.

*Tarptautinis penkiolikmečių OECD PISA tyrimas 2009. Rezultatai*; [http://nec.lt/failai/1810\\_PISA\\_Rezultatai.pdf](http://nec.lt/failai/1810_PISA_Rezultatai.pdf)

*Tarptautinis penkiolikmečių OECD PISA tyrimas 2012. Ataskaita*; [http://nec.lt/failai/3952\\_OECDPISA2012\\_ataskaita.pdf](http://nec.lt/failai/3952_OECDPISA2012_ataskaita.pdf)

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

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

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

Analizę parengė Arūnas Serneckas, Leidyklos „Šviesa“ mokyimo centro vadovas, vadovaujantysis mokyklų veiklos kokybės išorės vertintojas.

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

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

GERO VADOVAVIMO MOKYKLAI IR SĖKMINGO MOKINIŲ MOKYMOSI SĄSAJOS

Redaktorė Nijolė Šorienė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2014-01-27. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

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

Spausdino UAB „Baltic Printing House“, Šilutės pl. 83, LT-94101 Klaipėda

ISSN 1822-4156