



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



ŠVIETIMO,
MOKSLO
IR SPORTO
MINISTERIJA



NACIONALINĖ
ŠVIETIMO
AGENTŪRA



MOKYKLŲ
TOBULINIMO
CENTRAS



Diana Brown

PASITIKĖJIMO KULTŪRA IR MOKYKLŲ PAŽANGA SAVIVALDYBĖJE



Diana Brown

**PASITIKĖJIMO KULTŪRA
IR MOKYKLŲ PAŽANGA
SAVIVALDYBĖJE**



2021



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



ŠVIETIMO,
MOKSLO
IR SPORTO
MINISTERIJA



NACIONALINĖ
ŠVIETIMO
AGENTŪRA



MOKYKLŲ
TOBULINIMO
CENTRAS



www.lyderiulaikas.lt

Projektas „Lyderių laikas 3“
(Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

ISBN 978-609-482-073-1

© Diana Brown, 2021
© UAB „Litera“, 2021



Skaitytojams pristatome naujo žanro leidinį „Pasitikėjimo kultūra ir mokyklų pažanga savivaldybėje“, kuri parengė Diana Brown, Druskininkų savivaldybės švietimo skyriaus vedėja, projekto „Lyderių laikas 3“ Druskininkų savivaldybės kūrybinės komandos vadovė. Šis leidinys gimė projekto „Lyderių laikas 3“ iniciatyva norint kuo plačiau paskleisti sėkmingas savivaldybių vadybines praktikas ir padrašinti švietimo lyderius dalintis savo patirtimi. Lietuvos švietimo bendruomenė jau įprato skaityti Švietimo politikos analizės „trumpraščius“, kuriuose analizuojami aktualūs švietimo politikos klausimai. Šį leidinį galėtume pavadinti švietimo praktikos refleksijos sąsiuviniu, kadangi jame aprašoma, kaip Druskininkų savivaldybėje buvo kuriamos pasitikėjimu grindžiamos praktikos, kaip keitėsi bendradarbiavimas tarp mokyklų ir savivaldybės švietimo padalinio ir kokią tai padarė įtaką mokyklų pažangai. Leidinyje ne tik apmąstomas nueitas kelias, bet ir pateikiami pasitikėjimo svarbą pagrindžiantys tyrimai, pristatomi pasitikėjimu grindžiamos švietimo politikos bruožai, pateikiamos praktinės rekomendacijos, kaip kurti pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą savivaldybės lygmeniu. Tikimės, kad ši patirties refleksija prisidės prie švietimo vadybos tobulinimo Lietuvoje. Dėkojame visiems, savo išvalgomis, konsultacijomis ir palaikymu prisidėjusiems prie leidinio gimimo.

Dr. Eglė Pranckūnienė



Turinys

Pasitikėjimo svarba siekiant pažangos švietime ... / 6

Pasitikėjimu grindžiamos švietimo politikos bruožai ... / 8

Mokyklų ir savivaldybės švietimo padalinio bendradarbiavimas ... / 11

Pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas: Druskininkų savivaldybės atvejis ... / 14

 Pasitikėjimo kūrimas ir bendradarbiavimo skatinimas – pokyčio projekto pagrindinė kryptis ... / 14

 Naujos praktikos mokyklose ... / 18

 Švietimo skyriaus vaidmens kaita ir iniciatyvos ... / 22

 Bendros švietimo vizijos įgyvendinimas per mokyklų strategines veiklas kryptis, metines užduotis mokyklų vadovams ... / 22

 Pedagogų telkimas bendrų tikslų įgyvendinimui, kryptingas kvalifikacijos tobulinimas ... / 23

Praktinės rekomendacijos, kaip kurti pasitikėjimo plėtros kultūrą įgyvendinant švietimo politiką savivaldybėje ... / 27

Literatūros sąrašas ... / 30



Pastaraisiais metais Lietuvos švietimo sistemoje vyksta daug reikšmingų pokyčių – pakeista mokyklų finansavimo tvarka, įvestas etatinis apmokėjimo modelis, nustatytos kadencijos mokyklų vadovams, paskelbta visuotinė mokytojo profesijos prestižo idėja, atnaujinamas ugdymo turinys.

Tyrimai rodo, kad reformų sėkmę, pokyčių tvarumą, inovacijų taikymą ir, svarbiausia, geresnius mokinių pasiekimus lemia pasitikėjimo laipsnis tarp švietime veikiančių institucijų ir asmenų. Dažnai stebimas atotrūkis tarp švietimo politikos formuotojų (nacionaliniu ir savivaldybės lygmenimis) ir įgyvendintojų – praktikų (mokyklų vadovų, mokytojų): „Kai praktikai nejaučia pasitikėjimo, kai nesijaučia vertinami, tada net ir patys geriausi švietimo politikos sprendimai yra atmetami arba į juos žiūrima įtariai. Ir tada pokyčiai neįvyksta, kažkur užstringa“ (Pranckūnienė, 2018).

Pasitikėjimas yra socialinio kapitalo pagrindas, skatinantis bendradarbiaujančią lyderystę ir leidžiantis siekti sisteminių bei tvarių permainų (Chhuon, Gilkey, Gonzalez ir kt., 2006). Šiuolaikinė organizacijų vadyba kviečia atsisakyti senosios, biurokratinės švietimo priežiūros ir kontrolės, o kurti modernią, kolegialumo principais, pasitikėjimu grįstą kultūrą, kurioje pirmiausiai atsiskaitoma ne aukštesnėms valdžios institucijoms, o mokiniams, mokytojams ir kitiems švietimo dalyviams.

Pasitikėjimas tarp savivaldybės švietimo padalinio ir mokyklų yra viena iš svarbiausių sėkmingos švietimo politikos įgyvendinimo sąlygų. Tarptautiniai tyrimai apie savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimą rodo, kad mokyklų vadovams trūksta atviros komunikacijos, jie nepakankamai įtraukiami į profesines diskusijas ir sprendimų priėmimą. Vadovai pastebi, kad jų nuomonė dažniausiai nieko nelemia ir todėl jie nesijaučia pakankamai įtraukti bei dalyvaujantys sprendžiant svarbius klausimus (angl. *Little districts that could*, V. Chhuon, E. M. Gilkey, M. Gonzalez, A. J. Daly, Janet H. Chrispeels, 2004). Iš kitos pusės – švietimo padalinių darbuotojai yra įsitikinę, kad ne visi mokyklų vadovai yra linkę objektyviai įsivertinti mokyklos veiklos efektyvumą ir atvirai kalbėtis apie reikalingus pokyčius bei numatyti tobulintinas sritis ugdymo kokybei gerinti.



„Sistema keisis norima linkme, jei pati mokykla, kiekviena individualiai, o ne tik įsakoma iš viršaus, įsitikinus pritaręs vykstančiai kaitai ir ištraukęs į ją kūrybiškai, t. y. laisvai, įvairiapusiškai ir atsakingai.“ (Lukšienė, 1993)

PASITIKĖJIMO SVARBA SIEKiant PAŽANGOS ŠVIETIME

Pasitikėjimas yra visuomenės gerovės ir socialinių ryšių pagrindas. Šis reiškinys yra gausiai tyrinėjamas įvairiose disciplinose: psichologijoje, sociologijoje, ekonomikoje (Fukuyama, 1995, Coleman, 1988); vadyboje (Kramer, Tyler, 1995); edukologijoje (D. Fink, M. Fullan, 2012; Tschannen-Moran, Hoy, 2000; Hargreaves, 2001; Van Maele, 2014). Dažniausiai pasitikėjimas apibūdinamas kaip socialinė sąveika, emocija, lūkestis, tikėjimas kitu. Pasitikėjimas gali būti suprantamas kaip rizikos ir sudėtingumo sumažinimas, kylantis iš kito asmens laisvės ar autonomijos (Sinay, E., Presley, A., Douglin M., ir kt. 2016). Filosofijoje pasitikėjimas apibūdinamas kaip etiškas ir morališkas, teisingas elgesys (Hosmer, 1995), ekonomikoje – kaip racionalus pasirinkimas įvertinant galimą naudą arba žalą (Coleman, 1988). Analizuojant pasitikėjimą psichologiniu aspektu jis apibrėžiamas kaip asmens savybė. Ekonominiu požiūriu pasitikėjimas pasireiškia racionali ir sąmoningu sprendimu – pasitikėti ar ne, žmogus renkasi įvertindamas galimą naudą ar žalą (Fukuyama, 1995).

Pasitikėjimas yra suprantamas kaip kognityvinis reiškinys, atspindintis žmonių požiūrį į kitų veiksmus, tikintis, kad šie jų atžvilgiu bus geranoriški, patikimi, kompetentingi, sąžiningi ir atviri (Pranckūnienė, 2018).

Pasitikėjimo raiška švietimo srityje taip pat turi ypatingą reikšmę, ir labiausiai – siekiant švietimo pokyčių: „Kai nėra pasitikėjimo, niekas nenori rizikuoti ir daryti tai, kas yra nestandartiška, nors tai ir atneštų daugiau sėkmės. Rizikuoti ir siekti daugiau gali tik ten, kur yra saugus palaikymo tinklas, o jeigu jo nėra, rizikuoti yra per daug pavojinga, nes pasekmės gali būti rimtos“ (Pranckūnienė, 2018, psl. 202).

Pasitikėjimo poveikį mokinių pasiekimams atskleidė Kanados tyrėjas D. Fink, (2013); pasitikėjimo lygį mokyklose matavo ir jo sąsajas su inovacijų taikymu, kūrybiškumu, gebėjimu susidoroti su kylančiais iššūkiais atskleidė Fullan, Bertani, Quinn, (2004); pasitikėjimo reikšmę švietimo reformų sėkmei bei tvarumui įrodė Daly, Chrispeels (2000). Pasitikėjimo, kaip pagrindinio socialinio kapitalo elemento, raišką bendradarbiavimui, mokyklos pažangai atskleidė Bryk, Schneider (2002).

Nors daugiausiai šį reiškinį tyrinėjo užsienio autoriai, galima išskirti Lietuvos mokslininkus, savo tyrimuose aptarusius švietimo politikos formuotojų ir praktikų santykius – nepasitikėjimo problematikos klausimus savo moksliniuose darbuose ir viešuose pasisakymuose kelia profesoriai V. Targamadžė, J. Ruškus. Švietimo politikos ir praktikos funkcijų raišką aptarė J. Urbanovič ir



J. Navickaitė monografijoje „Lyderystė autonomiškoje mokykloje“ (2016). Plačiausiai pasitikėjimo aspektus edukologijoje yra nagrinėjusi E. Pranckūnienė (2015, 2018).

Nagrinėjant savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimą atskleista, kad aukšto pasitikėjimo aplinkoje mokyklos turi didesnę motyvaciją tobulinti savo veiklą, švietimo padalinio palaikymas ir teikiama parama leidžia efektyviau spręsti problemas. Tarp pasitikėjimo ir bendradarbiavimo egzistuoja tiesioginis ryšys – kuo aukštesnis tarpusavio pasitikėjimas, tuo efektyvesnis bendradarbiavimas: kuo daugiau mokyklos vadovai pasitikės švietimo skyriaus darbuotojais, tuo daugiau bendradarbiaus įgyvendinant švietimo politiką. Kuo labiau švietimo skyriaus darbuotojai įtrauks mokyklų vadovus į švietimo politikos formavimą, tuo labiau jie išsipareigos ir prisiims atsakomybę.

„Tarpautinė patirtis rodo, kad pasitikėjimas švietimo praktikais, jų profesinis palaikymas ir įtraukimas į švietimo bendrakūrą yra perspektyvi šalies švietimo atsinaujinimo kryptis“ (Pranckūnienė, 2018, psl. 285).

Pasitikėjimo lygis koreliuoja ir su mokinių pasiekimais – savivaldybėse, kuriose yra gerai išvystyti profesiniai tinklai, skatinantys švietimo srities darbuotojų bendradarbiavimą ir profesinį mokymąsi, mokinių mokymosi pasiekimai buvo 17 proc. aukštesni. Savivaldybėse, kuriose vyrauja ir kiti pasitikėjimo veiksniai (plačiai pasidalyta švietimo vizija, skatinamas profesinis tobulėjimas, teikiama pagalba) pasiekimai buvo 19 proc. aukštesni (Leithwood, Louis, 2012; Leithwood, Jantzi, 2008).

Švietimo kokybės kultūra, kuri pasireiškia susitarimais, mokyklų savarankiškumo skatinimu, savivalda, lyderyste ir pasitikėjimu, yra vienas iš svarbiausių švietimo politikos įgyvendinimo veiksnių (Švietimo problemos analizė, 2012, Nr. 17).

PASITIKĖJIMU GRINDŽIAMOS ŠVIETIMO POLITIKOS BRUOŽAI

Pasitikėjimo stiprinimas yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas. Pasitikėjimu grindžiama valdymo kultūra reiškiasi per glaudžius profesinius ryšius tarp savivaldybės švietimo institucijų ir asmenų, tarpusavio pagarbą bei atvirą komunikaciją (Anderson, 1992).

Tačiau pasitikėjimas neatsiranda iš niekur – tai yra pasekmė darbuotojų įtraukimo priimant sprendimus, o tam padeda dialogo kultūra, pasidalytoji lyderystė, patikimas bendradarbiavimas tarp politikų, vykdomosios valdžios (administracija ir savivaldybės taryba) ir mokyklų vadovų.



Pav. 1. Švietimo politikos bruožai.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Mokslininkai išskyrė svarbiausius *pasitikėjimu grindžiamos politikos bruožus:*

1. *Bendra vizija ir tikslas.* Svarbiausia, kad savivaldybėje būtų aišku, ko konkrečiai yra siekiama įgyvendinant švietimo pokyčius. „Vedančios“ vizijos turėjimas reiškia didesnę kitų įsitraukimą, stipresnius ryšius (Fullan, Bertani, Quinn, 2004). Savivaldybės švietimo vizija, misija ir tikslai turi būti pagrįsti ambicingu išsilavinusio žmogaus „paveikslu“. Sistemini susitelkimas į pasiekimus yra vienas iš



svarbiausių aspektų, kuriais savivaldybėse remiamas mokyklų tobulėjimas, atsižvelgiant į bendruomenių vertybes“ (Leithwood, 2013).

2. Bendradarbiavimas įvairiais lygiais bei formomis. *Bendradarbiavimas yra svarbiausias kelias į savivaldybės sėkmę.* Savivaldybėse, kur bendradarbiavimo kultūra yra labiau paplitusi, žmonės bendrauja daugiau horizontaliu principu, ir mokyklų vadovai bei darbuotojai jaučia, kad dirba kartu su švietimo skyriumi, o ne yra jo vertinami ar kontroliuojami (Leithwood, 2010). Jei aplinkoje vyrauja aukštas pasitikėjimo laipsnis, žmonės drąsiau reiškia savo nuomonę, dalijasi jausmais, mintimis ir idėjomis, atvirai keičiasi informacija, kelia problemas ir jas sprendžia. Bendradarbiavimas svarbus visais lygmenimis – nacionaliniu, savivaldybės ir mokyklos, kuomet kartu bendrų tikslų siekdami veikia švietimo politikos formuotojai ir praktikai – ministerija, savivaldybės švietimo padalinys, mokyklų vadovai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai bei vietinė bendruomenė, socialiniai partneriai (Leithwood, 2013).

3. Paramos ir pagalbos mechanizmai. *Sėkmingai dirbančios savivaldybės ne tik turi plačiai pasidalytą supratimą apie tai, ko yra siekiama savivaldybėje, bet yra numatę tam reikalingus pagalbos ir paramos mechanizmus.* Nuosekli paramos sistema veikia tuomet, kai įgyvendinant savivaldybės strateginius tikslus visos mokyklos ir jų darbuotojai gauna nuolatinę pagalbą, yra skatinami diegti inovacijas, kūrybiškai ir efektyviai dirbti siekiant pagerinti mokinių rezultatus. Tokia parama užtikrina prioritetų laikymąsi, gerina bendradarbiavimą, išlaiko aukštus lūkesčius (Leithwood, 2013). Finansinės investicijos, privatūs partneriai, fondai yra pasirengę prisidėti prie investicijų švietime dėl paprastos priežasties – jos atsiperka. Tačiau ir savivaldybės turi atsakingai naudoti bei užtikrinti reikiamų lėšų mokykloms skyrimą (Fullan, Bertani, Quinn, 2004).

4. Sąmoningas ir nuolatinis duomenų ir informacijos šaltinių naudojimas sprendimams priimti. Duomenų naudojimas sprendimams priimti reiškia mokyklos atskaitomybę, kitaip tariant – mokyklos darbo rezultatai. Tokie įrodymai padeda nustatyti mokyklų stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritis, taigi, yra svarbu kritiškai vertinti duomenų naudojimą, kad tai netaptų priemone, lemiančia nepasitikėjimo kultūros mokykloje atsiradimą (Leithwood, 2013).

5. Profesinis tobulėjimas, gebėjimų ugdymas. Savivaldybėje reikalinga struktūra, užtikrinanti efektyvų švietimo reformų įgyvendinimą – t. y. į mokymą(si) orientuotą pažangos procesą. Ypač svarbu vystyti mokyklos darbuotojų gebėjimus savarankiškai veikti, aiškiai suprasti savo funkcijas ir vaidmenis (Leithwood, 2013). Mokytojų ir vadovų mokymasis kartu ir tobulėjimas taip pat sudaro prielaidas bendradarbiavimo kultūros plėtrai (Fullan, Bertani, Quinn, 2004).



6. Reikli kultūra, skatinanti mokyklas tobulėti. Organizacijų, kuriose vyrauja aukšto pasitikėjimo kultūra, darbuotojai savo veikloje derina pagarbą, asmeninį požiūrį ir kompetenciją. Aukšto efektyvumo organizacijose vyrauja aukšti lūkesčiai ir aukštas pagalbos lygis. Bryk ir Sneider (2002) nustatė, kad tokiose aukšto pasitikėjimo organizacijose dažniau netoleruojama nekompetencija ar atsainus požiūris.



MOKYKLŲ IR SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO PADALINIO BENDRADARBIAVIMAS

D. A. Burchfield (2013), siekdama nustatyti mokyklų vadovų pasitikėjimą švietimo skyriaus darbuotojais tyrinėjo, kaip pasireiškia pasitikėjimo aspektai (geranoriškumas, kompetencija, atvirumas, patikimumas, sąžiningumas) švietimo skyriaus darbuotojų veikloje įgyvendinant švietimo politiką. Šis tyrimas paskatino šio darbo autorę parengti magistro darbą „Švietimo politika savivaldybėje: mokyklų vadovų pasitikėjimo švietimo skyriumi tyrimas“, kurio metu buvo apklausti 286 Lietuvos mokyklų vadovai. Tyrime buvo išanalizuota, kaip mokyklų vadovai vertina pasitikėjimą švietimo skyriaus darbuotojais Lietuvoje. Mokyklų vadovai pasitikėjimą švietimo skyriaus darbuotojais vertina $3,46 \pm 0,85$ balais iš 5. Mokyklų vadovai dažniausiai sutiko su tokiais teiginiais apie švietimo skyriaus darbuotojus: jie „*elgiasi pagal savo profesines nuostatas ir įsitikinimus*“ ($3,79 \pm 0,88$); „*supranta savivaldybės specifiką ir poreikius*“ ($3,79 \pm 0,91$); „*gerbia tarpusavio susitarimus*“ ($3,66 \pm 0,95$), „*laikosi išpareigojimų*“ ($3,65 \pm 0,93$), „*vertina mano mokyklos darbuotojus ir mane kaip profesionalus*“ ($3,62 \pm 1,01$).

Vadovai mažiausiai sutiko su tokiais teiginiais apie švietimo skyriaus darbuotojus: jie „*yra matomi mokykloje*“ ($3,02 \pm 1,12$); „*reguliariai taiko įvairias mokyklų veiklos tobulinimo intervencijas*“ ($3,21 \pm 1,03$); „*įkvepia mane lyderystei mano mokykloje*“ ($3,23 \pm 1,19$); „*suteikia saugumo sudėtingose situacijose, pokalbiuose*“ ($3,24 \pm 1,23$).

Nustatyta, kad labiausiai švietimo skyriaus darbuotojais pasitiki Druskininkų ($4,08 \pm 0,42$) ir Klaipėdos ($3,87 \pm 0,55$) savivaldybių mokyklų vadovai, mažiau – Vilniaus ($3,12 \pm 0,84$) ir Kauno ($2,95 \pm 0,94$) savivaldybių mokyklų vadovai. Apibendrinant Druskininkų savivaldybės mokyklų vadovų vertinimą nustatyta, kad bendras 5 aspektų pasitikėjimas Druskininkų švietimo skyriaus darbuotojais įvertintas $4,08 \pm 0,42$ balo, kitų savivaldybių – $3,47 \pm 0,84$.

17 iš 20 teiginių taip pat įvertinti aukščiau nustatant statistiškai reikšmingus skirtumus. Vertinant 5 atskirus pasitikėjimo aspektus taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai: vertinant geranoriškumą ($U = 1525,5$; $p = 0,002$), patikimumą ($U = 1458$; $p = 0,002$), kompetenciją ($U = 1358,5$; $p < 0,001$), sąžiningumą ($U = 1706$; $p = 0,009$), atvirumą ($U = 1339$; $p < 0,001$) ir bendrą pasitikėjimą švietimo skyriumi ($U = 1232,5$; $p < 0,001$).



**Druskininkų savivaldybės mokyklų vadovų 20 teiginių vertinimų palyginimas
su kitose savivaldybėse dirbančių mokyklų vadovų vertinimu**

Nr.	Teiginiai	Druskininkų sav.		Kitos sav.		p
		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	
1.	Rūpinasi mano mokyklos poreikiais	4,35	0,57	3,55	1,02	< 0,001*
2.	Vertina mano siūlymus mokyklos veiklos tobulinimui	4,04	0,56	3,56	0,98	0,018*
3.	Vertina mano mokyklos darbuotojus ir mane kaip profesionalus	4,00	0,52	3,67	1,00	0,145
4.	Laikosi įsipareigojimų	4,17	0,65	3,65	0,92	0,008*
5.	Sako viena, o daro kita	3,91	0,95	3,47	1,10	0,066
6.	Gerbia tarpusavio susitarimus	4,22	0,60	3,68	0,93	0,006*
7.	Yra įsipareigoję savivaldybės plėtros strategijos ir tikslų įgyvendinimui	4,17	0,39	3,65	0,95	0,008*
8.	Išmano ir taiko mokymo ir mokymosi principus bei strategijas	4,09	0,51	3,53	1,03	0,009*
9.	Nustato nuoseklią savivaldybės švietimo strategiją	4,04	0,47	3,41	1,08	0,004*
10.	Įkvepia mane lyderystei mano mokykloje	3,96	0,77	3,26	1,19	0,008*
11.	Suteikia man profesinę autonomiją daryti tai, kas geriausia mano mokyklai	4,04	0,71	3,53	1,06	0,019*
12.	Supranta savivaldybės specifiką ir poreikius	4,26	0,54	3,80	0,92	0,018*
13.	Prisiima atsakomybę už savo veiklą	4,00	0,85	3,50	1,03	0,018
14.	Elgiasi pagal savo profesines nuostatas ir įsitikinimus	4,22	0,52	3,78	0,89	0,018*
15.	Reguliariai taiko įvairias mokyklų veiklos tobulinimo intervencijas	3,83	0,58	3,25	1,04	0,005*
16.	Suteikia saugumo sudėtingose situacijose, pokalbiuose	4,00	0,80	3,23	1,24	0,005*
17.	Sudaro sąlygas ir skatina (fasilituoja) bendrą sprendimų priėmimą	4,13	0,63	3,40	1,13	0,002*
18.	Yra matomi (savo buvimu) mokykloje	3,96	0,56	3,04	1,14	< 0,001*
19.	Supranta mokinių poreikius	4,04	0,56	3,44	1,02	0,003*
20.	Palaiko ir skatina bendradarbiavimo kultūrą	4,26	0,62	3,58	1,13	0,005*

* – statistiškai reikšmingas skirtumas, nes $p < 0,05$



Pasitikėjimo savivaldybės švietimo padalinio darbuotojais suvokimas

Shockley-Zalabak (2011) nagrinėjo, kaip konkrečiai suvokiamas pasitikėjimas švietimo skyriaus darbuotojais per 5 pasitikėjimo aspektus (kompetencijos, geranoriškumo, atvirumo, patikimumo ir sąžiningumo):

- Pasitikėjimas per *kompetencijos* aspektą pasireiškia, kai švietimo skyriaus darbuotojai geba mokyklų vadovams ir mokytojams perteikti prasmės pojūtį, įtraukti juos į bendros švietimo vizijos savivaldybėje kūrimą bei įgyvendinimą; sumaniai dalijasi lyderyste, teikia profesinę pagalbą, konsultuoja.
- Pasitikėjimas per *atvirumą ir sąžiningumą* reiškiasi tuomet, kai, nepaisant galimo nuomonių išsiskyrimo ar nesutarimo, grįžtamasis ryšys pateikiamas atvirai ir sąžiningai; komunikuojama dvejomis kryptimis, nes mokyklų vadovai jaučiasi saugiai ir drąsiai, todėl gali išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus. *Atvirumas ir sąžiningumas* mažina įtampą ir nežinia, neužtikrintumą, didina įsipareigojimą bei pasitenkinimą darbu. Būdami atviri ir sąžiningi švietimo skyriaus darbuotojai aiškiai, atvirai ir skaidriai komunikuoja – pateikia visą ir savalaikę informaciją, dalijasi su vadovais svarbiomis išvalgomis, skatina profesines diskusijas.
- *Geranoriškumas* pasireiškia tuomet, kai švietimo skyriaus darbuotojai rūpinasi mokyklų ir jų darbuotojų poreikiais; mokyklų vadovams teikiama reikalinga pagalba, ieškoma išteklių problemoms spręsti; tuomet, kai skyriaus darbuotojai taip pat prisiima atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus.
- Pasitikėjimas *patikimumo* aspektu pasireiškia tuomet, kai mokyklos vadovai mato, kad švietimo skyriaus darbuotojai laikosi įsipareigojimų, susitarimų. Jie vertina švietimo skyriaus darbuotojų autentiškumą – deklaruojamų vertybių, profesinių nuostatų bei kasdienės elgsenos dermę. Patikimumas atsiskleidžia ir tuomet, kai mokyklų vadovai mato, kad švietimo skyriaus darbuotojai yra morališkai įsipareigoję bendriems siekiams.



PASITIKĖJIMU GRĮSTAS BENDRADARBIAVIMAS: DRUSKININKŲ SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

Pasitikėjimo kūrimas ir bendradarbiavimo skatinimas – pokyčio projekto pagrindinė kryptis

2017 m. Lietuvoje pradėtas įgyvendinti nacionalinis švietimo projektas „Lyderių laikas 3“, kurio pirmajame sraute dalyvavo Pietų Lietuvos savivaldybės.

Kartu su projekto įgyvendintoju – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo aprūpinimo centru bei projekto partneriais – Mokyklų tobulinimo centru, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetu – Lietuvos švietimo bendruomenei buvo sudarytos sąlygos ne tik tobulinti savo kompetencijas, bet ir siekti svarbių, aktualių švietimo pokyčių savivaldybėse bei didinti švietimo bendruomenės profesinį kapitalą.

Tik prasidėjus projektui diskusijų metu Druskininkų mokyklų darbuotojai ir vadovai atvirai dalijosi, kaip jie jaučiasi nuolatinėje švietimo reformų kaitoje, aukštų visuomenės lūkesčių sukuryje, buvo akcentuotas bendradarbiavimo ir pasitikėjimo jais, kaip profesionalais, trūkumas, didėjantys patikrų ir veiklos kontrolės mechanizmai.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad pasitikėjimas laikomas vienu pagrindinių socialinio kapitalo elementų (Dika, Singh, 2002). Tokio pasitikėjimo trūkumą švietimo bendruomenėje atskleidė ir 2018 m. vykdytas profesinio kapitalo tyrimas (analizuojant Druskininkų savivaldybės rezultatus), kuris patvirtino iškeltas problemas – *sprendimų priėmimo procesai*: „Mano nuomonė mažai ką lemia, kai mokykloje priimami sprendimai dėl vaikų mokymosi“ – „Iš dalies sutinku“ – 45 proc. mokytojų; „Aš visada išsakau savo nuomonę kolegoms apie jų profesinę veiklą“ – 10 proc. mokytojų; „Aš esu tikras, kad aš galėčiau būti kitų kolegų mentoriumi“ – „sutinku“ 13 proc. Mokytojų; „Jaučiuosi nelabai patogiai, kai mano pamokas stebi kiti kolegos“ – „sutinku“ 36 proc. mokytojų – „iš dalies sutinku“ 49 proc. Išskirtinai aukštas savivaldybės mokytojų *profesinio pesimizmo lygis* („Ne viskas priklauso nuo manęs kaip mokytojo: jei mokinys nenori ir nesistengia – tai tikrai ne mano kaltė“ – „sutinku“ ir „iš dalies sutinku“ – 81 proc. mokytojų). Šio tyrimo rezultatai patvirtino, kad tarpusavio pasitikėjimo laipsnis tiek mokykloje, tiek savivaldybėje bendrai nėra aukštas.

Tai, ką tuomet intuityviai išreiškė švietimo praktikai, atsispindi ir mokslinėje literatūroje. Mokyklų vadovų ir mokytojų išreikšta jausena bei bendradarbiavimo poreikis tapo pagrindu kuriant pasitikėjimu paremtą kultūrą savivaldybėje, mokykloje.



Druskininkų savivaldybės pasirinkta švietimo pokyčio vizija buvo aktuali ir savalaikė – „Pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, motyvuojantis mokytojus sukurti tinkamiausią mokinių augimui terpę“.

Druskininkų švietimo bendruomenė suformulavo planuojamo pokyčio tikslus: išmokti tartis ir kurti bendrą savivaldybės švietimo viziją; nustatyti ugdymo prioritetus; puoselėti dalijimosi kultūrą, kolegiška pagalba paremtus santykius; skatinti pasitikėjimu, saugumu, aiškumu grįstą bendradarbiavimą; didinti bendruomenės narių asmeninę atsakomybę ir įsitraukimą; užtikrinti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo skaidrumą.

Buvo bendrai nutarta, kad būtent šis pokytis savivaldybėje reikalingas norint sukurti prielaidas mokinių sėkmei, geresniems pasiekimams ir bendrai gerovei mokykloje užtikrinti.

Kartu su konsultantais, dirbančiais projekte, buvo išskirtos pagrindinės veiklos kryptys, kurios turėjo paskatinti mokytojų pasitikėjimu paremtą bendradarbiavimą bei motyvuoti juos darbui. Jos apėmė:

- mokytojų savipagalbos ir augimo grupes bei atvirą bendravimą įvairiausiomis formomis su kolegomis, tėvais ir kitų sričių profesionalais bei ugdymo įstaigų administracija;
- visas suinteresuotąsias puses įtraukiančią komunikaciją, kad būtų užtikrintas aiškus ir atviras ugdymo kokybei skirtų klausimų aptarimas, kolegialus jų sprendimas ir laikymasis;
- edukacijai skirtą kūrybišką aplinką ir geranoriško dalijimosi kultūrą.



Druskininkų savivaldybėje įgyvendinant nacionalinį švietimo projektą „Lyderių laikas 3“ mokyklų komandoms organizuotas įdomus, netradicinio formato mokyklų lyderystės iniciatyvų renginys „Mano klasė – Druskininkai“, kuriame dalyvavo komandos iš visų mokyklų – vadovai, mokytojai, tėvų atstovai.



Mokyklų lyderystės renginiai.



Strateginio planavimo kursas mokyklų komandoms.



Mokymai „Mokyklų valdymas: strateginio planavimo sesija“.
Lektorius doc. dr. Nerijus Pačėsa – verslininkų – „Druskininkų klubo“ dovana švietimo bendruomenei.



Naujos praktikos mokyklose

Nuo 2018 m. švietimo veiklos Druskininkuose orientuotos į bendradarbiavimo, grįsto pasitikėjimu, mokyklose didinimą. Savivaldybės švietimo bendruomenei buvo organizuoti įvairūs profesinio tobulėjimo tobulinimo renginiai, mokymai, stažuotės užsienyje ir Lietuvoje.

Projekto metu Druskininkų savivaldybės ugdymo įstaigose įgyvendintos naujos iniciatyvos: veikia pedagogų savitarpio pagalbos grupės, kurių iniciatyva buvo aptartos ir pakeistos pamokų stebėjimo, atvirų veiklų organizavimo taisyklės. Dėl to atvirų veiklų skaičius lyginant su praėjusiais metais kai kuriose įstaigose žymiai išaugo. Kartu dirbdami grupėse (pvz., to paties klasių koncentro mokytojai dalykininkai ar ikimokyklinio ugdymo mokytojai) suplanavo ir įgyvendino daugiau veiklų vaikams – tiek toje pačioje įstaigoje tarp skirtingų klasių, tiek skirtingose įstaigose to paties amžiaus vaikams.

Užtikrinant pagalbą pedagogams mokyklose įvesti mokytojų padėjėjų etatai priešmokyklinio amžiaus grupėse.

Mokyklose buvo diskutuojama ir susitarta dėl komunikacijos gerinimo priemonių, sukurti bendravimo su tėvais aprašai, organizuotos veiklos tėvams, beveik visose įstaigose inicijuoti aktyvių tėvų klubai, numatytas reguliarus mokyklų vadovų susitikimų su bendruomene laikas mokyklos veiklos tobulinimo klausimams aptarti. Kai kuriose mokyklose buvo pradėta organizuoti kassavaitinius darbuotojų pasitarimus. Kiekvienoje įstaigoje inicijuoti nauji įvairūs neformalų bendravimą skatinantys renginiai (išvykos, bendra veikla, edukacinės programos, vakaronės ir pan.)



Druskininkų savivaldybės mokyklų vadovų stažuotė Kaune.





Druskininkų savivaldybės pedagogų stažuotė Šiaulių rajone.
Susitikimas su mokyklos direktoriumi Vaidu Baciū.



Naujos vadybos praktikos mokyklose. Kuratoriaus diena – kiekvieną mėnesį suderinus susitikimo temą bei pobūdį švietimo skyriaus specialisto lankosi kuruojamoje įstaigoje – planuoja veiklas, diskutuoja aktualiomis temomis, padeda inicijuoti pokyčius. Nuotraukoje – Kuratoriaus diena lopšelyje-darželyje „Žibutė“ Strateginio veiklos plano kūrimas.



Mokytojų klubas, edukacijos.



...edukaciniai vakarai.



...išvykos.



Švietimo skyriaus vaidmens kaita ir iniciatyvos

Pasikeitė ir Druskininkų savivaldybės švietimo skyriaus vaidmuo bendradarbiaujant su mokyklomis. Švietimo skyriaus darbuotojai, kuriojantys įstaigas, reguliariai vyksta į mokyklas, įsitraukia į jų veiklas, kartu sprendžia problemas. Susitikimai iš anksto planuojami, susitarant dėl jų pobūdžio ir tematikos, traukiami į švietimo skyriaus mėnesio veiklos planą. Pasikeitė mokyklų vadovų pasitarimų organizavimo pobūdis – susitikimai organizuojami ne tik savivaldybėje, bet ir mokyklose ar savivaldybės įstaigose, jų metu vadovai dalijasi patirtimi, kviečiami lektoriai. Susitikimų metu taikomi aktyvūs įtraukiantys mokymosi metodai, skatinamas neformalus vadovų bendravimas, organizuojamos edukacinės programos. Daugėja ir dalykinių pasitarimų su savivaldybės vadovais kartu diskutuojant aktualiais klausimais bei priimant sprendimus, pvz., dėl klasių komplektų skaičiaus, dėl mokytojų darbo krūvių ir kt.

Nors formaliai projektas „Lyderių laikas 3“ Druskininkų savivaldybėje pasibaigė 2019 m., tačiau jo metu pradėti darbai dabar įgauna pagreitį. Tai, kas projekto metu buvo tik užuomazgos, šiandien matoma ir jaučiama kaip bendra savivaldybės švietimo politikos kryptis.

Pradėtos iniciatyvos tęsiamos ir 2019–2021 metais. 2019 m. pirmą kartą organizuotas bendras susirinkimas būsimų priešmokyklinukų tėvams, kuriame prisistatė visos savivaldybės mokyklos, dalyvavo švietimo padalinio darbuotojai, buvo pristatyta bendra savivaldybės vizija dėl mokinių paskirstymo į mokyklas, užtikrinant visų mokyklų interesus.

Švietimo skyriaus iniciatyva 2019 m. inicijuota nauja grupė – savivaldybės mokyklose dirbančių pavaduotojų metodinis būrelis. Savo veiklą, kuriojant švietimo padalinio specialistui, pradėjo Druskininkų mokytojų klubas, kurio paskirtis – tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo tarp mokyklų gerinimas, profesinis tobulėjimas, mokymasis kartu.

Kaip ir kiekvienais metais organizuojama tradicinė švietimo vadovų konferencija, tačiau pasikeitė jos formatas. Ji tapo bendros švietimo vizijos kūrimo renginiu, kurio metu visų ugdymo įstaigų vadovai pristato savo įstaigų strateginius tikslus, metų veiklos prioritetus. Ruošiant mokyklų ilgametės plėtros strategijas talkina socialiniai partneriai, nevyriausybinės organizacijos, verslininkai, kurie dalijasi savo patirtimi, finansiškai remia mokyklų bendruomenių iniciatyvas.

Bendros švietimo vizijos įgyvendinimas per mokyklų strategines veiklos kryptis, metines užduotis mokyklų vadovams

2019 m. ir 2020 m. visų savivaldybės mokyklų vadovų užduotys buvo sudarytos 3 lygmenimis: nacionalinės švietimo politikos prioritetas (Ministro įsakymu nustatyti tikslai ir rodikliai savivaldybėms), savivaldybės švietimo prioritetas (mokinių emocinė gerovė ir palankios mokymosi aplinkos kūrimas) bei mokyklos lygmuo (pasirenka pati mokyklos bendruomenė).



Šias užduotis įgyvendinti mokyklos nepaliktos vienos – savivaldybė teikia pagalbą skirdama lėšas mokyklų infrastruktūrai, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, remdama mokyklų iniciatyvas. Štai 2020 m. pradžioje organizuotas renginys „Druskininkai 2020: pozityvi mokymosi aplinka ir emocinė vaikų gerovė“, kuriame dalyvavo beveik 400 švietimo bendruomenės narių – mokinių, jų tėvų, mokytojų, – kurio metu savivaldybės ugdymo įstaigų bei socialinių partnerių vadovai pasirašė susitarimą ir įsipareigojo skatinti ir remti ugdymo įstaigose įgyvendinamus projektus, mokyklų bendruomenių narių bei socialinių partnerių iniciatyvas, kurie kuria pozityvią mokymosi aplinką, ugdo mokinių socialinį emocinį intelektą.

Druskininkų savivaldybės biudžeto lėšomis taip pat finansuojamas projektas „Palankios mokymosi aplinkos kūrimas ugdant socialinį emocinį intelektą“, kuriame dalyvauja visų mokyklų komandos. Jo metu stiprinamos mokyklų vadovų ir mokytojų socialinės kompetencijos, įgyvendinamos naujos pedagoginės praktikos mokyklose.

Įgyvendinant savivaldybės švietimo prioritetą dėl palankios mokymosi aplinkos kūrimo realizuota dar viena savivaldybės iniciatyva – 2020 m. vasarą organizuota akcija „IDĖJA MOKYKLAI“, kurios metu savivaldybės meras kvietė mokinius ištraukti ir teikti idėjas dėl mokyklų edukacinių aplinkų jaukumo ir patogumo mokiniams užtikrinimo. Projekto biudžetas (39 tūkst. Eur) buvo panaudotas laisvalaikio zonų viduje ir lauke kūrimui, valgyklų, aktų salių ir kitų mokyklų erdvių atnaujinimui pagal mokinių pateiktas vizualizacijas.

Nors 2020 m. pasaulyje kilusi pandemija buvo didelis iššūkis visai visuomenei, švietimo bendruomenė sugebėjo greitai persiorientuoti ir perkelti ugdymo procesą į virtualias aplinkas, ieškojo naujų mokyklų administravimo, pedagogų bendradarbiavimo formų.

Reikia pastebėti, kad ir prieš prasidedant pandemijai mokyklos buvo orientuojamos organizuojant savo veiklą priimti daugiau inovatyvių technologinių sprendimų – 2019 m. pabaigoje visoms Druskininkų bendrojo ugdymo mokykloms savivaldybės lėšomis buvo nupirktos „Microsoft Office 365“ programinių paketų diegimo ir tarnybinių duomenų kūrimo paslaugos.

Pedagogų telkimas bendrų tikslų įgyvendinimui, kryptingas kvalifikacijos tobulinimas

Darbai pasirinkta pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūros kūrimo kryptimi tęsiami ir toliau. Ruošiantis 2020–2021 m. mokslo metams buvo atnaujintas Metodinės veiklos savivaldybėje aprašas. Nutarta atsisakyti trumpalaikių, vienkartinų seminarų ir, bendradarbiaujant savivaldybės Švietimo skyriui su Švietimo centru, sukurtos ir pradėtos įgyvendinti tęstinės profesinio tobulėjimo programos visiems savivaldybės pedagogams, kurios orientuotos į savivaldybės švietimo strateginius tikslus, mokyklų vadovų metines užduotis – mokinių pasiekimų gerinimą ir emocinę jų gerovę. Programų



trukmė – 40 val., t. y. 5 moduliai po 8 valandas. Programos parengtos atskiroms tikslinėms grupėms – ikimokyklinio ugdymo pedagogams, mokytojams dalykininkams ir mokyklų vadovams.

Gerinant nuotolinio ugdymo kokybę organizuota kvalifikacijos tobulinimo programa „Microsoft Office 365 – programų paketas moderniam ir efektyviam mokyklos bendruomenės darbui“.

2020 m. spalio mėn. ir gruodžio mėn. įgyvendinti 3 programos „Mokymosi gerinimas siekiant asmeninės kiekvieno mokinio pažangos“ moduliai: „Mokymosi strategijos, gerinančios mokinių pasiekimus“, „Skirtingų mokinių ugdymo(si) poreikių tenkinimas: principai, sąlygos, galimybės“ ir „Klasių vadovų veiklos organizavimas ir vykdymas“.

Lapkričio mėn. vyko programos „Mokytojo kūrybiškumo įtaka vaiko galimybių augimui ikimokykliniame ugdyme“ modulis apie bendradarbiavimą.

Šiuo metu rengiama ir netrukus bus pradėta įgyvendinti profesinio augimo programa mokyklų vadovams ir pavaduotojams. Planuojama, kad vieną dieną per mėnesį jiems bus sudaryta galimybė praleisti ne savo mokykloje, bet susitikus su kviestiniais lektoriais ar/ir su kolegomis diskutuoti, mokytis, dalintis jau pasiteisinusiomis bei kurti naujas mokyklos vadybos praktikas, orientuotas į mokinių pasiekimų gerinimą bei palankios mokymosi aplinkos kūrimą.



Mokyklų lyderystės iniciatyvų renginys 2018 m. gruodžio mėn.

Lektorė – Nomeda Marazienė: „Vaikus reikia mokyti pažinti ne tik raides, bet ir save“.

Renginyje dalyvavo virš 200 mokyklų bendruomenės narių – vadovai, mokytojai bei mokinių tėvai.





Naujus metus Druskininkų švietimo bendruomenė pradėjo renginiu „Druskininkai 2020: pozityvi mokymosi aplinka ir emocinė vaikų gerovė“.



Esminiu renginio momentu tapo visų Druskininkų savivaldybės ugdymo įstaigų bei socialinių partnerių – Druskininkų savivaldybės, UAB „Grand SPA Lietuva“ asociacijų Druskininkų klubas, „Padèkime vaikams“ ir Druskininkų stalo žaidimų klubas bei Druskininkų savivaldybės visuomenės sveikatos biuro ir Druskininkų jaunimo užimtumo centro vadovų pasirašytas susitarimas, kuriuo išsipareigota remti ir skatinti ugdymo įstaigose įgyvendinti projektus ir mokyklų bendruomenių narių (mokytojų, mokinių ir jų tėvų) bei socialinių partnerių iniciatyvas, kuriant pozityvią mokymosi aplinką bei ugdant mokinių socialinį emocinį intelektą.



PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS, KAIP KURTI PASITIKĖJIMO PLĖTROS KULTŪRĄ ĮGYVENDINANT ŠVIETIMO POLITIKĄ SAVIVALDYBĖJE

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pasitikėjimo srityje atliktų tyrimų rezultatus ir Druskininkų savivaldybės patirtį, parengtos praktinės rekomendacijos, kaip padidinti pasitikėjimą tarp mokyklų ir savivaldybės švietimo padalinio ir taip efektyviau įgyvendinti švietimo politiką savivaldybės lygmeniu.

Skatinant aukštesnį mokyklos vadovų pasitikėjimo laipsnį švietimo skyriaus darbuotojais rekomenduojama:

- Kuo plačiau pasidalyti bendra savivaldybės švietimo vizija, įtraukti mokyklų vadovus ir bendruomenes į svarbiausių prioritetų nustatymą, bendros strategijos sukūrimą. Kuo labiau atskirų mokyklų tikslai bus suderinti ir atitiks savivaldybės viziją, tuo labiau mokyklos vadovai bus suinteresuoti juos įgyvendinti.
- Švietimo skyriaus komunikacija su mokyklomis turi būti aiški, skaidri, o pateikiama informacija – savalaikė, visa ir teisinga. Svarbu ne tik iš mokyklų gauti reikalingą informaciją, bet ir patiems informuoti mokyklų vadovus apie skyriaus darbą, siekius, planus.
- Švietimo skyrius turi dirbti kartu su mokyklomis planuojant, įgyvendinant ir prisiimant atsakomybę už mokyklos veiklas, o ne tik būti išorinio vertintojo vaidmenyje. Būtina įsitraukti į bendras veiklas, dalyvauti mokyklos gyvenime, padėti, konsultuoti, aptarti praktinius problemų sprendimo būdus, mokyklų tobulinimo kryptis.
- Puoselėti susitarimų ir profesinio dialogo kultūrą. Daugiau paaiškinti, mažiau reikalauti – pavyzdžiui, įgyvendinant naujus teisės aktus dažnai kyla neaiškumų, dėl to itin svarbu, kad švietimo padalinio darbuotojai padėtų interpretuoti dokumentus ir įgyvendinti juos praktiškai.
- Įtraukti priimant sprendimus – išgirsti ir įsiklausyti į mokyklų vadovų nuomonę, atsižvelgti į jų poreikius, kartu nuspręsti dėl mokyklos tobulinimo krypties.



- Skatinti nuolatinį mokymąsi ir profesinį tobulėjimą, ugdyti lyderystės gebėjimus, užtikrinti saugią ieškojimų ir kūrybiškumo aplinką, kurioje nebijoma klysti ir iš klaidų mokomasi.
- Derinti horizontalios ir vertikalios atskaitomybės principus, sukurti ir pasirinkti tą monitoringo sistemą, kuri suteiktų įvairiapusę informaciją apie mokyklos veiklą bei leistų naudoti duomenis tobulintinių sričių stiprinimui.

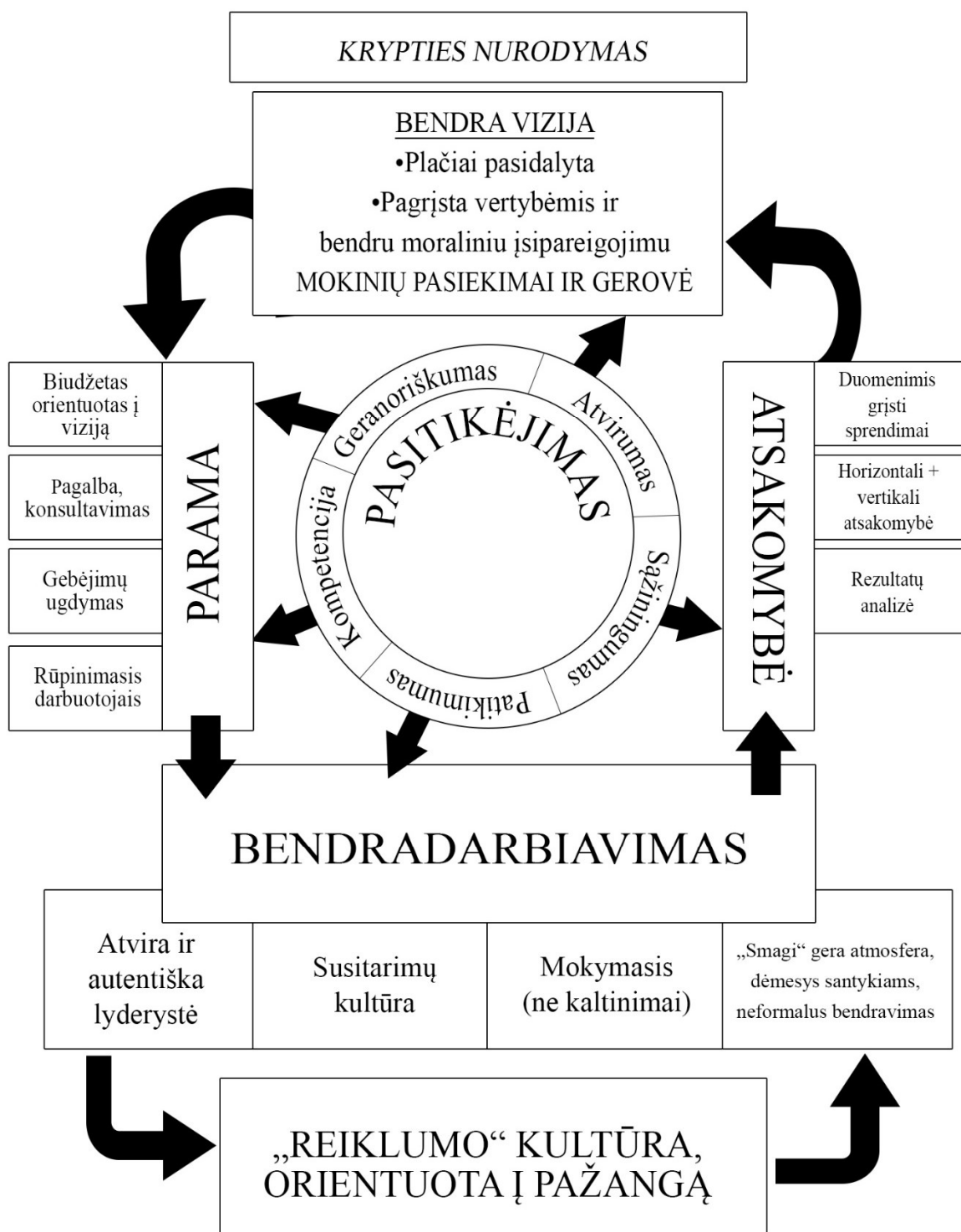
Apibendrinant aprašytas mokslinėje literatūroje bei konkrečioje savivaldybėje taikomas pasitikėjimo kultūros kūrimo priemones, tampa aišku, kad pasitikėjimas neatsiranda iš niekur, bet yra kryptingo ir kantraus įsipareigojimo ir darbo rezultatas.

Savivaldybės savo vykdoma politika gali sukurti didelę pridėtinę vertę savo mokinių gerovei ir mokymosi pasiekimams, tačiau tik patikimai kartu veikiant vietos politikams, vykdomajai valdžiai ir mokyklų bendruomenėms.

Vadyba, paremta bendradarbiavimu, darbuotojų motyvavimu ir įtraukimu yra daug sėkmingesnė. Švietimo skyriaus tikslas yra dirbti kartu, neprisiimant vertintojo, inspektoriaus vaidmens, bet kalbantis apie mokyklų veiklos tobulinimo galimybes, pirmiausiai išklausant pačių mokyklos vadovų, mokytojų, ir, be abejo, mokinių nuomonę.



Žemiau pateikiamas siūlomas įgyvendinti pasitikėjimu pagrįstos švietimo politikos įgyvendinimo savivaldybėje modelis.



Pav. 2. Pasitikėjimu pagrįstos švietimo politikos įgyvendinimo savivaldybėje modelis.



LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Bryk A. S., Schneider B. (2002). Trust in schools: a core resource for school improvement. *New York: Russell Sage*, 2002.
- Burchfield D. A. (2013). Conceptualizing and validating a measure of principal trust in central administration. Doctor dissertation, University of Oklahoma, 2013.
- Chhuon W., Gilkey E. M., Gonzalez M., Daly A. J., Chrispeels J. H. (2006). The little district that could: The process of building district-school trust. *Paper Presented at the American Educational Research Association (AERA) Annual Meeting*, April 2006, San Francisco, California.
- V. Chhuon, E. M. Gilkey, M. Gonzalez, A. J. Daly, Janet H. Chrispeels, “Little districts that could”, 2004.
- Coleman J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, 1988.
- Daly J. A., Chrispeels J. (2008). A question of trust: predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and policy in schools* 7 (1): 1–63 · November, 2007.
- Dereškevičius, P. (sud.) (1993). Lietuvos švietimo reformos gairės. Vilnius, Valstybinis leidybos centras.
- Dika S., Singh K. (2002). Applications of Social capital in Education Literature: a critical synthesis, 2002.
- Fink D. (2014). Trust and Verify. The real keys to school improvement. *UCL Institute of Education Press, London*, 2014.
- Fukuyama F. (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. *New York: Free Press*, 1995.
- Fullan, M. (1998). Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. *Vilnius: Tyto alba*, 1998.
- Fullan, M., Hargreaves, A. (2012). Reviving teaching with ‘professional capital’. *Education Week*. Published Online: June 5, 2012.
- Fullan M., Bertani A., Quinn J. (2004). “New lessons for districtwide reform”. *Prieiga per internetą*: <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396058360.pdf>
- Forsyth P. B., Adams C. M., Hoy W. K. (2011). Collective trust: why school can’t improve without it. *New York, Teachers College*, 2011.
- Hoy W. K., Tschannen-Moran M. (1999). *Journal of school leadership* Vol. 25, No 6, December 2015, ISSN 1052-6849, 2015.
- Kramer R. M., Tyler T. R. (1996). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research *SAGE Publications, Inc*, 1995.
- Leithwood K. (2013). Strong Districts & their leadership. *A paper commissioned by the Council of Ontario directors of education and the Institute for Education leadership*, June, 2013.
- Pranckūnienė E. (2018). Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime. Mokslo daktaro disertacija. VDU.
- Pranckūnienė E. (2015). Tarptautinio tyrimo apie pasitikėjimą švietimo sistemoje metmenys. Interviu. *Prieiga per internetą*: <http://www.svietimonaujienos.lt/musu-problema%E2%80%AF-visuotinis-nepasitikejimas/>

Diana Brown

**PASITIKĖJIMO KULTŪRA
IR MOKYKLŲ PAŽANGA
SAVIVALDYBĖJE**

Druskininkų savivaldybės archyvo nuotraukos

2021-06-04. 1,4 spaud. l.

Išleido UAB „Litera“, Maumedžių g. 35-10, LT-08460 Vilnius
Tel.+37069962173. El. p. litera.projektai@gmail.com



Diana Brown

Leidinį „Pasitikėjimo kultūra ir mokyklų pažanga savivaldybėje“ parengė Diana Brown, Druskininkų savivaldybės švietimo skyriaus vedėja, projekto „Lyderių laikas 3“ Druskininkų savivaldybės kūrybinės komandos vadovė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Švietimo lyderystės programos magistrė. Beveik visa Dianos profesinė karjera susijusi su vaikais ir jaunimu – beveik 10 metų ji dirbo socialine pedagoge, vėliau – jaunimo veiklos koordinatore, ikimokyklinio ugdymo pedagoge, švietimo skyriaus specialiste.

Leidiny „Pasitikėjimo kultūra ir mokyklų pažanga savivaldybėje“ išleistas įgyvendinant projektą „Lyderių laikas 3“ (2017–2021). Projektą inicijavo Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, vykdė Nacionalinė švietimo agentūra kartu su partneriais – VšĮ Mokyklų tobulinimo centru ir ISM Vadybos ir ekonomikos universitetu.

Tikimasi, kad leidinyje pateikta informacija ir idėjos bus naudingos gerinant švietimo kokybę, stiprinant visų lygmenų švietimo profesionalų bendradarbiavimą ir lyderystę.

ISBN 978-609-482-073-1

