



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**MOKYKLOS VADOVO VEIKLA GERINANT PRADINIŲ KLASIŲ MOKINIŲ  
MATEMATIKOS PASIEKIMUS**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Asta Skripkienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Gintautas Cibulskas**

Vadovas

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**MOKYKLOS VADOVO VEIKLA GERINANT PRADINIŲ KLASIŲ MOKINIŲ  
MATEMATIKOS PASIEKIMUS**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Edukologija (6211MX020)

---

**Asta Skripkienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Gintautas Cibulskas**

Vadovas

**Doc. dr. Irina Klizienė**

Recenzentė

**Kaunas, 2021**

---



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Asta Skripkienė

## **Mokyklos vadovo veikla gerinant pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimus**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Asta Skripkienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Skripkienė, Asta. Mokyklos vadovo veikla gerinant pradinį klasių mokinių matematikos pasiekimus. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Gintautas Cibulskas; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): ugdymo mokslai (M02).

Reikšminiai žodžiai: pradinis ugdymas, mokymosi pasiekimai, mokyklos vadovo įtaka, matematika.

Kaunas, 2021. 54 p.

### **Santrauka**

Šiuolaikinis pasaulis nuolat kinta, susiduriama su naujais iššūkiais, kurie verčia ieškoti naujų sprendimų. Kartu su besikeičiančiu pasauliu neišvengiamai keičiasi ir mokykla, vis dažniau susiduriama su klausimu kokių kompetencijų ir įgūdžių ateityje reikės šių dienų mokiniui. Mokėjimo mokytis, komunikacijos, skaitmeninio raštingumo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo bei bendradarbiavimo kompetencijų svarba nuolat aktualizuojama švietimo dokumentuose, siekiant užtikrinti nūdienos mokiniams reikalingą ugdymo kokybę. Mokinių pasiekimų gerinimas yra nacionalinis prioritetas, kuris numatytas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos Pažangos Strategija „Lietuva 2030“ „„ n.d.). Mokinių pasiekimai yra kompleksinis reiškinys, kuriam daro įtaką socialinis kontekstas, mokinių amžiaus tarpsnis, mokinių šeimos išsilavinimas, vertybinės nuostatos, socialinis statusas, individualūs vaiko gebėjimai, mokytojo meistriškumas. Vis dažniau kalbama apie mokyklos vadovo veiklos efektyvumą ir jos reikšmę organizacijos rezultatams. Šiame darbe nagrinėjama mokyklos vadovo veiklos įtaką pradinį klasių mokinių matematikos pasiekimams. Atliktas tyrimas, kurio tikslas - atskleisti, kokie mokyklos vadovo veiklos veiksniai daro įtaką mokinių matematikos mokymosi pasiekimams. Tikslui realizuoti keliami uždaviniai: teoriškai pagrįsti pradinį klasių mokinių mokymosi pasiekimų svarbą ir mokyklos vadovo veiklos įtakos prielaidas pradinį klasių mokinių matematikos pasiekimams; pagrįsti mokyklos vadovo veiklos įtakos pradinį klasių mokinių matematikos pasiekimų tyrimo metodologiją; nustatyti mokyklos vadovo veiklos ir pradinį klasių mokinių matematikos pasiekimų sąsajas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą pasirenkamas mišrus tyrimo strategija, taikant kiekybinius ir kokybinius duomenų rinkimo metodus. Tyrimas vyko 2020-2021 mokslo metais. Tyrime dalyvavo 50 pirmų klasių ir 48 antrų klasių mokiniai bei keturi mokytojai. Mokiniai, taikant matematikos diagnostinį pažangos testą, buvo testuojami du kartus: mokslo metų pradžioje ir antroje mokslo metų pusėje. Mokiniai buvo testuojami klasėje pamokos metu. Nustatyta, kad tyrimo vykdymo laikotarpiu stebimas pradinį klasių mokinių matematikos diagnostinio testo rezultatų prastėjimas. Situaciją galėjo nulemti susiklosčiusi nepalanki ugdymo situacija dėl kilusios COVID-19 ligos pandeminės situacijos ir nuotolinio mokymosi būdo, kuris neužtikrina visapusiško vaiko ugdymo. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklos vadovo veikla gali daryti tiesioginę ir netiesioginę įtaką pradinį klasių mokinių pasiekimams. Neabejotinai visa mokyklos vadovo veikla daro įtaką pradinį klasių mokinių pasiekimams, tačiau dvi mokyklos vadovo veiklos sritys – materialinių ir žmogiškųjų išteklių valdymas, daro tiesioginę ir didžiausią įtaką.

Skripkienė, Asta. Activities of the School Head in Improving Mathematics Achievements of Primary School Students. Master's Final Degree Project/ supervisor assoc. prof. Gintautas Cibulskas; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Educology (M02).

Keywords: primary education, learning achievements, the influence of the school head, mathematics.

Kaunas, 2021. 54 p.

### **Summary**

This modern world is constantly changing, facing new challenges that force the search for new solutions. Along with the changing world, the school inevitably changes, and more and more people face with the question of what competencies and skills students of today will need in their future. Importance of learning to learn, communication, digital literacy, critical thinking, problem-solving, and collaboration competencies is constantly updated in educational documents to ensure a quality of education needed by students. Improving student achievement is a national priority set out in the Lithuanian Progress Strategy “Lithuania 2030” (Lithuanian Progress Strategy “Lithuania 2030”, n.d.). Student achievement is a complex phenomenon that is influenced by a social context, age range of students, education of students’ families, values, social status, individual abilities of a child, mastery of a teacher. There is more and more talk about effectiveness of a school leader's activities and its significance for the results of an organization. This paper examines impact of a school principal’s activities on achievement of primary school students in mathematics. A study was conducted to reveal which factors of a school principal’s activity influence students' learning achievements in mathematics. To achieve the goal, the following tasks have been set: to theoretically substantiate importance of learning achievements of primary school students and assumptions of influence of a school head's activities on mathematical achievements of primary school students; to substantiate the methodology of researching influence of a school principal’s activities on mathematical achievements of primary school students; to establish links between the activities of a school principal and mathematical achievements of primary school pupils. Depending on the aim of the survey, a mixed research strategy has been chosen, using quantitative and qualitative data collection methods. The research took place during school year 2020-2021. The study involved 50 first-graders and 48 second-graders as well as four teachers. The students were tested twice using the Mathematical Diagnostic Progress Test: at the beginning of the school year and in the second half of the school year. The students were tested in class during the lesson. It was found that the deterioration of the results of the mathematical diagnostic test for primary school students was observed during the implementation of the study. The results of the qualitative study revealed that the activities of a school principal can have a direct and indirect impact on the achievement of primary school students. Undoubtedly, the whole activity of a school principal influences achievements of primary school students, but the two areas of activity of a school principal - the management of material and human resources - have a direct and the greatest influence.

## Turinys

Lentelių sąrašas.....	7
Paveikslų sąrašas.....	8
Terminų sąrašas .....	9
Įvadas.....	10
<b>1. Pradinio ugdymo svarba ir mokyklos vadovo veikla gerinant pradinių klasių mokinių pasiekimus</b>	<b>12</b>
1.1. Pradinio ugdymo svarba ir mokinių matematikos pasiekimų problematika .....	12
1.2. Mokinių mokymosi pasiekimų ir pažangos samprata .....	14
1.3. Mokyklos vadovo veikla gerinant mokinių mokymosi pasiekimus .....	16
1.3.1. Administravimas.....	16
1.3.2. Vadovavimo funkcija.....	19
<b>2. Mokyklos vadovo veiklos gerinant pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimus tyrimo metodologija.....</b>	<b>29</b>
2.2. Duomenų analizės metodai .....	30
2.3. Tyrimo imtis.....	31
2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas .....	32
2.3.1. Diagnostinio matematikos pažangos testo pagrindimas .....	32
2.3.2. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas .....	34
<b>3. Mokyklos vadovo veiklos ir pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimų sąsajos.....</b>	<b>34</b>
3.1. Tyrimo rezultatų analizė.....	34
3.2. Diskusija.....	42
<b>Išvados .....</b>	<b>46</b>
<b>Rekomendacijos .....</b>	<b>47</b>
<b>Naudota literatūra.....</b>	<b>48</b>
<b>Šaltiniai .....</b>	<b>54</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>55</b>

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Mokyklos vadovo funkcijų įgyvendinimas.....	18
<b>2 lentelė.</b> Vadybinių funkcijų praktinės veiklos esmė .....	22
<b>3 lentelė.</b> Mokyklos vadovo gebėjimų įgyvendinimas .....	23
<b>4 lentelė.</b> 21 atsakomybės sritys pagal koreliaciją su mokinių mokymosi pasiekimais .....	27
<b>5 lentelė.</b> Mokyklos vadovo gebėjimų lyderystės raiškos kontekste įgyvendinimas .....	27
<b>6 lentelė.</b> Mokyklos vadovo veikla daranti įtaką mokinių pasiekimams administraciniu, vadybiniu ir lyderystės požiūriu.....	29
<b>7 lentelė.</b> Administravimo funkcijų įgyvendinimas .....	38
<b>8 lentelė.</b> Vadovavimo gebėjimų įtaka .....	39
<b>9 lentelė.</b> Lyderystės raiška .....	41

## Paveikslų sąrašas

<b>2 pav.</b> Mokinių pasiskirstymas pagal pasiekimų lygius, vertinamas balais .....	35
<b>3 pav.</b> Mokinių pasiskirstymas pagal kognityvinius gebėjimus .....	36
<b>4 pav.</b> Mokinių pasiskirstymas pagal turinio ir veiklos sritys, vertinamas balais .....	37



## Terminų sąrašas

**Mokymosi pasiekimai** – tai mokymosi proceso įvertinimo rezultatas. Vertinimo tikslas – padėti mokiniui mokytis ir bręsti kaip asmenybei; pateikti informaciją apie mokinio mokymosi patirtį, pasiekimus ir pažangą; nustatyti mokytojo, mokyklos darbo sėkmę, priimti pagrįstus sprendimus. Ugdomosios veiklos mokymosi pasiekimus įsivertina pats mokinys, įvertina mokytojas, švietimo teikėjas ar kt. ugdymo proceso dalyvis („Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratos apibrėžimas“, 2004).

**Pradinis ugdymas** – tai pradinėje mokykloje tęsiamas ikimokykliniame ir priešmokykliniame amžiuje pradėtas vaiko fizinės, intelektinės, emocinės sričių plėtojimas, dedami vaiko santykio su aplinka, su kitais žmonėmis, su pačiu savimi pamatai (Pradinio ugdymo bendroji programa, 2008).

## Įvadas

Švietimas yra neatsiejama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis, jo svarbą atskleidžia Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, kuriame teigiama, kad „Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Mokyti yra prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė. Švietimas, kaip asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas, grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų. Švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011 m. liepos 1 d. Nr. I-1489., 2011).

Šiuolaikinis pasaulis nuolat kinta, susiduriama su naujais iššūkiais, kurie verčia ieškoti naujų sprendimų. Kartu su besikeičiančiu pasauliu neišvengiamai keičiasi ir mokykla, vis dažniau susiduriama su klausimu, kokių kompetencijų ir įgūdžių ateityje reikės šių dienų mokiniui. Zajda (2010) teigimu, „Šiuolaikiniams ir ateities kartų švietimui reikalingi nauji tikslai, daugiausiai dėmesio skiriant mokinių nacionalinio identiteto kūrimui, pasaulinio pilietiškumo suvokimui, suteikiant visa tam reikalingas žinias, įgūdžius ir vertybinį pamatą“ (Zajda, 2010). Atlikus 21 amžiaus mokslinių publikacijų analizę, buvo prieita prie išvados, kad dažniausiai analizuojamos, o tai reiškia ir svarbiausios kompetencijos, kurios bus reikalingos mokiniams ateityje yra mokėjimo mokytis, komunikacijos, skaitmeninio raštingumo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo bei bendradarbiavimo (Chalkiadaki, 2018). Šių kompetencijų svarba nuolat aktualizuojama švietimo dokumentuose, siekiant užtikrinti nūdienos mokiniams reikalingą ugdymo kokybę. Mokinių pasiekimų gerinimas yra nacionalinis prioritetas, kuris numatytas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030" patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015, 2012), tačiau tai savaime neužtikrina pakankamos ugdymo kokybės, visuomenėje dažnai teigiama, kad mokinių pasiekimų rezultatai tarptautiniuose tyrimuose netenkina, nes bendrame pasauliniame kontekste Lietuvos mokinių pasiekimai nėra tarp pirmaujančių. Remiantis Valstybės kontrolės (2017) ataskaita, Lietuva susilaukia kritikos dėl žemų mokinių mokymosi pasiekimų iš Europos komisijos (EK), Tarptautinio valiutos fondo (TVF), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) (Valstybės kontrolės ataskaita, 2017).

Mokinių pasiekimai yra kompleksinis reiškinys, kuriam daro įtaką socialinis kontekstas, mokinių amžiaus tarpsnis, mokinių šeimos išsilavinimas, vertybinės nuostatos, socialinis statusas, individualūs vaiko gebėjimai, mokytojo meistriškumas ir visa eilė kitų veiksnių, kurių dėl didelės apimties šiame darbe išnagrinėti nėra galimybės. Todėl buvo apsiribota nagrinėti tik mokyklos vadovo veiklos įtaką pradinių klasių mokinių matematiniam raštingumui, nes, anot V. Budreckienės ir B. Janiūnaitės (2010), Kaitos kontekste ypatingai svarbi tampa visų švietimo subjektų inovacinė veikla, tarp jų ir mokyklos vadovo, nes mokyklos vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jo veikla gali sąlygoti sėkmingą švietimo kaitos vyksmą ir jo rezultatus“ (Budreckienė, Janiūnaitė 2010). R. Boyatzis ir M. L. Smith (2006) teigimu,

šiuolaikinės kaitos kontekste mokyklos valdymas iš vadovo reikalauja novatoriško mąstymo, nes organizacijos valdymas įgauna naujų aspektų. Gebėjimai įveikti pasipriešinimą pokyčiams tampa kuriančiais darbo harmoniją (Boyatzis, Smith 2006). Tyrimuose, kurie buvo atlikti 1978-2001 m., siekiant išsiaiškinti mokyklų vadovų veiklos įtaką mokinių pasiekimams, buvo nustatyta, jog mokyklos vadovo veiksmai turi poveikį mokinių mokymosi pasiekimams (Marzano, Waters ir McNulty, 2011). Kitame tyrime buvo atskleista, kad mokinių pasiekimai priklauso nuo ugdymo kokybės, o ugdymo kokybė priklauso nuo vadovavimo mokyklai („Nacionaliniai Vello Standartai Mokyklų Direktoriams“ 1999).

Nepaisant atliktų tyrimų nagrinėjama tema „Mokyklos vadovo veiklos įtaka pradinių klasių mokinių matematiniam raštingumui“ yra vis dar nepakankamai išnagrinėta ir moksliniais tyrimais pagrįsta tema. Todėl šiame darbe bus ieškoma atsakymo į probleminį klausimą, kaip vadovo veikla daro įtaką pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimus.

Tikslas:

Atskleisti, kokie mokyklos vadovo veiklos veiksniai daro įtaką mokinių matematikos mokymosi pasiekimams.

Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pradinių klasių mokinių mokymosi pasiekimų svarbą ir mokyklos vadovo veiklos įtakos prielaidas pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimams;
2. Pagrįsti mokyklos vadovo veiklos įtakos pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimų tyrimo metodologiją;
3. Nustatyti mokyklos vadovo veiklos ir pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimų sąsajas.

## **1. Pradinio ugdymo svarba ir mokyklos vadovo veikla gerinant pradinį klasių mokinių pasiekimus**

Šiame skyriuje bus analizuojama pradinį klasių mokinių mokymosi bei mokymosi pasiekimų svarba.

Ugdymas yra labai svarbus bendram visuomenės išsivystymui, kuris daro įtaką bendrai žmonių sėkmei. Visuomenės ūgtis yra susijusi su ugdymo kokybės klausimu ir yra sąlygojama žmogaus dalyvavimo švietimo sistemoje prieinamumo ir rezultatų. Pradinio ugdymo kokybė priklauso nuo daugelio faktorių: mokytojo kvalifikacijos, mokyklos vadovo kompetencijos, ugdymo aplinkos, kvalifikacijos kėlimo ir kt.

Pradinio ugdymo bendrojoje programoje, (2008) yra teigiama: „Pradinėje mokykloje tęsiamas ikimokykliniame ir priešmokykliniame amžiuje pradėtas vaiko fizinės, intelektualinės, emocinės sričių plėtojimas, dedami vaiko santykio su aplinka, su kitais žmonėmis, su pačiu savimi pamatai.“ (Dėl pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo, 2008 m. rugpjūčio 26 d. Nr. ISAK-2433., 2008). Taigi pradinį klasių mokytojas ne tik padeda plėtoti žinias, bet padeda vaikui formuoti ir vertybinį pamatą. Pasak E. Martišauskienės ir Vaičekauskienės (2015), mokyklos tikslas yra ugdyti dorovines vertybes, kurios užtikrina vienodą žmogaus asmens formavimąsi. Tvirtas vertybinis pamatas tampa vis aktualesnis, vertybių ugdymas pabrėžiamas visuose švietimo srities dokumentuose, bet sunkiai pamatuojamas, nes vertybės yra neišmatuojamos (Abramavičiūtė, Meškauskienė, 2006). Autoriai teigia, kad mokytojais skiria nepakankamą dėmesį vertybėms skiepyti, todėl jis tampa antraeilium dalyku ir ugdomos tik epizodiškai. Todėl, kalbant apie šiuolaikinį ugdymą, didelis dėmesys skiriamas ugdymo technologijoms, kurios įgauna tikslų statusą.

### **1.1. Pradinio ugdymo svarba ir mokinių matematikos pasiekimų problematika**

Sėkminga mokymosi pradžia pradinėje mokykloje yra labai svarbi tolesniam vaiko mokymuisi ir jo sėkmei ateityje. Šiame etape tęsiamas ikimokykliniame ir priešmokykliniame amžiuje pradėtas vaiko fizinių, intelektinių, emocinių galių ugdymas, dedami vaiko santykio su aplinka, su kitais žmonėmis, su pačiu savimi pamatai. Būtent pradinėse klasėse vaikai įgyja labai svarbias kompetencijas jų ateičiai – tai yra gebėjimas mokytis, kūrybingumas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas savimi, kritinis mąstymas (Vaičiūnaitė, 2015). Pradinio ugdymo kokybės tobulinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, kuriant tvirtą moksleivių žinių pagrindą, užtikrinant mokymosi sėkmę tolimesniame moksle, identifikuojant mokymosi spragas, sudarant galimybes jas likviduoti, tobulinti tolimesnius pedagoginio darbo būdus.

Grupės mokslininkų parengtoje mokslo studijoje pabrėžiama pradinio ugdymo lygmens, kuris išskiriamas kaip viso ugdymo pagrindas, svarba. Kalbama apie pradinio ugdymo kokybės svarbą ir

pagrindinių gebėjimų formavimąsi ir stiprinimą. Išsakoma mintis, jog kokybiškas pradinis ugdymas sudaro prielaidas aukštesniems akademiniam pasiekimams ateityje, dėl ko gali mažėti socialinė nelygybė visuomenėje (Žalimienė ir kt., 2011).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme apibrėžta pradinio ugdymo paskirtis – „Suteikti asmeniui dorinės ir socialinės brandos pradmenis, kultūros, taip pat ir etninės, pagrindus, elementarų raštingumą, padėti jam pasirengti mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą“ (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011 m. liepos 1 d. Nr. I-1489., 2011).

Pradinio ugdymo bendrosiose programose apibrėžiama pradinio ugdymo paskirtis – „Sudaryti sąlygas vaikui įgyti dorinės ir socialinės brandos pradmenis, kultūros, taip pat ir etninės, pagrindus, elementarų raštingumą, padėti jam pasirengti mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą bei ugdymo nuostatos tikslai ir uždaviniai“ (Dėl pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo, 2008 m. rugpjūčio 26 d. Nr. ISAK-2433., 2008). Neatsiejama pradinio ugdymo dalis yra vaikų matematinis ugdymas, kurio paskirtis - „Ugdyti mokinio gebėjimus skaičiuoti, logiškai mąstyti ir formalizuoti, lavinant jų vaizdinį, erdvinį ir tikimybinį mąstymą. Žinomų matematikos sąvokų, matematinių modelių, metodų, ryšių įvairioms situacijoms analizuoti supratimas bei taikymas sudaro prielaidas kiekvienam vaikui ne tik geriau pažinti pasaulį, perimti šimtmečiais susiformavusią žmogaus mąstymo bei veiklos kultūrą, bet ir padeda jam spręsti kasdienes gyvenimiškas problemas“ (Dėl pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo, 2008 m. rugpjūčio 26 d. Nr. ISAK-2433., 2008). Matematika yra svarbi žmogaus loginio mąstymo, analitinių gebėjimų ugdymui. Reikalinga tam, kad išmoktume tam tikrų algoritmų arba būdų, kaip spręsti ir struktūruoti problemas. Matematika vaidina reikšmingą vaidmenį, ugdant kiekvieno mūsų pamatinius ir konceptualiuosius gebėjimus.

Matematika yra viena esminių mokyklinio ugdymo dalių, nes išmanantis matematiką žmogus, pasiekia daug didesnės sėkmės. Vystantis technologijoms daugėja profesijų, kurios reikalauja didelių matematinio mąstymo gebėjimų. Matematika yra viena iš disciplinų, kurios mokinių pasiekimai matuojami tarptautiniuose tyrimuose. Tyrimas TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) – tai tarptautinis matematikos ir gamtos mokslų gebėjimų tyrimas, vykdomas kas ketverius metus. Tyrimu TIMSS tiriama mokinių matematikos ir gamtos mokslų mokymosi pasiekimai ketvirtose ir aštuntose klasėse. Šio tyrimo duomenys padeda nacionalinės švietimo politikos formuotojams stebėti pokyčius ir tobulinti švietimo sistemą (Nacionalinis egzaminų centras, n.d.).

2015 metų TIMSS tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos IV klasės mokinių matematikos pasiekimai išlieka panašūs, netgi yra gerėjimo tendencija, tačiau pasiekti rezultatai dar netenkina. Todėl, siekiant gerinti matematikos pasiekimus, reikia atkreipti dėmesį į žemesnius pasiekimus kai kuriose ugdymo turinio bei kognityvinių gebėjimų srityse ir ieškoti galimybių tinkamai valdyti ugdymo turinį. Siekiant gerinti matematikos pasiekimus, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti geometrinių figūrų ir matavimų sritims. Atkreipti dėmesį reikėtų ir į kognityvinių gebėjimų spragas. Tyrimo rezultatai rodo, jog vis dar gana nedidelė Lietuvos ketvirtokų dalis pasiekia aukščiausią tarptautinį matematikos pasiekimų lygmenį, todėl labai svarbu ugdymo procese daugiau dėmesio skirti gabiųjų mokinių ugdymui, nes jie galėtų pasiekti aukščiausią tarptautinį lygmenį. Taip pat reikėtų skatinti visų mokinių susidomėjimą matematika (Nacionalinis egzaminų centras, n.d.). R. Dukynaitė ir kt.

(2016) pabrėžia, kad 2015 metų Lietuvoje TIMMS mokinių matematinio raštingumo rezultatai mažai keitėsi netgi tyrimą organizuojant elektroninėje erdvėje, o vaikinų ir merginų rezultatai yra panašūs, kaip ir ankstesniuose tyrimuose, tačiau Lietuvos rezultatai nesiekia EBPO šalių vidurkio ir identifikuojamos tos pačios matematinio raštingumo spragos (Dukynaitė ir kt., 2016).

Apibendrinant mokslinius duomenis galima teigti, kad pradinio ugdymo etapas kiekvieno vaiko gyvenime yra ypatingai reikšmingas, nes šiame etape dedami pamatai tolesniam mokymuisi. Nuo pradinio ugdymo kokybės gali priklausyti žmogaus viso gyvenimo pasiekimai, todėl ypatingai svarbu yra užtikrinti aukštą ugdymo kokybę pradinio ugdymo koncentre. Šiuos teiginius patvirtina ir pagrindiniai šalies dokumentai, reglamentuojantys pradinį ugdymą tai Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ir Bendrosios pradinio ugdymo programos. Išryškinama ir matematinio raštingumo svarba bei pateikta informacija apie tarptautinį 2015 metų TIMMS tyrimą rodo, kad Lietuvos ketvirtokų matematikos rezultatai išlieka žemiau EBPO šalių vidurkio ir stebimos tos pačios mokinių žinių spragos.

## **1.2. Mokinių mokymosi pasiekimų ir pažangos samprata**

Šiame poskyryje bus analizuojama mokinių mokymosi pasiekimų samprata, mokslinių tyrimų duomenimis pagrindžiama vertinimo paskirtis, jo įtaką mokinių mokymosi sėmei bei apžvelgiama norminiai dokumentai reglamentuojantys mokinių pažangos vertinimą.

Mokymosi pasiekimai užsienio literatūroje įvardijami, kaip learning achievement, learning outcomes, academic achievement ir kt. (“Academic Performance Synonyms - 118 Words and Phrases for Academic Performance” n.d.). Steinmayer (2014) akademinis pasiekimus apibrėžia, kaip veiklos rezultatus, rodančius, kiek asmuo pasiekė konkrečių tikslų, į kuriuos buvo nukreipta veikla mokymo aplinkoje. Dažniausiai yra keliami keletas ugdymo tikslų, kurie gali būti dalykinių sričių (pvz., kritinis mąstymas), arba apima žinių ir supratimo įgijimą konkrečioje disciplinoje (pvz., skaičiavimas, rašymas). Todėl akademiniai pasiekimai turėtų būti laikomi daugialypiu dariniu, apimančiu įvairias mokymosi sritis. Akademinis pasiekimų sritis yra labai plati ir apima įvairiausių švietimo rezultatus, tačiau visi rezultatai turi bendrą bruožą atspindėti intelektines pastangas (Steinmayer ir kt., 2014).

Anot Furco (2013), mokymosi pasiekimai yra ugdymo proceso dalis. Mokslininko teigimu, „Mokymosi procesas turi aiškią įtaką ugdymo pasiekimams, nes tik kokybiškai organizuojamas ugdymo procesas gali užtikrinti geresnius mokymosi pasiekimus“. Furco (2013) teigimu, mokymosi pasiekimams įtaką daro ir mokymo procesą sąlygojantys veiksniai – fiziologiniai, psichologiniai, socialiniai bei pedagoginiai. Autorius išvelgia ir mokinių pasiekimų ryšį su mokyklos lankomumu, kuris gerėja esant aukštesniems mokymosi pasiekimams (Furco, 2013).

R. Laužackas ir teigia (2005), kad „vertinimu gali būti laikomas rezultatas, kuris ugdymo proceso metu gali būti fiksuojamas įvairiai, parašant pažymį, išduodant pažymėjimą arba diplomą“ (Laužackas ir Stasiūnaitienė 2005).

Lietuvos Respublikos terminų bankas nurodo mokymosi pasiekimų apibrėžtį, kaip asmens mokymosi padarinį, kurį jis gali pademonstruoti kaip mokymosi rezultatą (“Terminų Bankas” n.d.). LR švietimo įstatymo 38 str. mokymosi pasiekimų vertinimo paskirtį apibrėžia, kaip „Pagalbą mokiniui

pasitikrinant mokymosi pažangą, nustatant jo pasiekimus ir, palyginus su bendrosiose programose nustatytais pasiekimų lygiais ar (ir) profesiniais standartais, padeda priimti sprendimus dėl tolesnio mokymosi ar veiklos“ (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011 m. liepos 1 d. Nr. I-1489., 2011). Globalizacijos kontekste vyksta švietimo permainos, kurios keičia ugdymo tikslus, mokymo (si) būdus bei pasiekimų vertinimą. LR švietimo ir sporto ministro patvirtintoje Mokinių pažangos ir pasiekimų sampratoje (2004) yra teigiama, jog „Mūsų šalies mokyklose taikoma vertinimo sistema yra pernelyg orientuota į galutinius sprendimus apie mokinio žinias bei jų fiksavimą pažymiu. Ji nedera su keliamais ugdymo tikslais ir numatomais rezultatais, šiuolaikiniais mokymo ir mokymosi metodais“ (Dėl mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratos, 2004 m. vasario 25 d. Nr. ISAK-256., 2004). Minėtas dokumentas apibrėžia tris sąvokas: vertinimą, kaip nuolatinę informacijos apie mokinio mokymosi pažangą ir pasiekimus kaupimo, interpretavimo ir apibendrinimo procesą; įvertinimą, kaip vertinimo proceso rezultatą, konkretų sprendimą apie mokinio pasiekimus ir padarytą pažangą ir įsivertinimą, kaip paties mokinio daromus sprendimus apie daromą pažangą bei pasiekimus. Vertinimo paskirtis yra padėti mokiniui mokytis, laiku jam gauti grįžtamąjį ryšį apie daromą pažangą bei sudaryti sąlygas pačiam mokytis vertinti ir įsivertinti.

Mokyklos mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarkos apraše vertinimas apibrėžiamas kaip nuolatinis informacijos apie mokinių mokymosi pažangą ir pasiekimus kaupimo interpretavimo ir apibendrinimo procesas. Vertinimo tikslai: padėti mokiniui mokytis ir bręsti kaip asmenybei; pateikti informaciją apie mokinio mokymosi patirtį, pasiekimus ir pažangą; nustatyti mokytojo, mokyklos darbo sėkmę, priimti pagrįstus sprendimus.

Švietimo dokumentai ir mokslininkai įsivertinimą įvardina kaip mokinio supratimą apie pažangą, kuris formuojasi lyginant esamus ir ankstesnius pasiekimus, save stebint ir numatant tolimesnius mokymosi žingsnius. Mokinio savęs įsivertinimas yra prioritetinė vertinimo kaitos sritis, kurios esmę sudaro aktyvus mokinio dalyvavimas vertinimo procese. Ugdymo rezultatų vertinimą reglamentuojantys dokumentai teigia, kad pagrindinis vertinimo tikslas yra suteikti pagalbą mokiniui suvokiant, kas jam sekasi gerai, o kas ne. Mokiniai išmoks įsivertinti savo pažangą tik patys dalyvaudami vertinimo procese. Todėl labai svarbu mokiniams tiksliai žinoti vertinimo kriterijus, savo darbo tikslus ir tik tuomet vertinti savo pažangą. Įvaldę vertinimo strategiją, mokiniai galės tapti savivaldžiai besimokančiais. Pradinių klasių mokytojai teigia, kad jau pirmoje klasėje mokiniai mokosi vertinti save per pokalbį, pagiriant draugo darbą (Andriuškevičienė, 2007).

Grįžtamasis ryšys yra svarbus pačiam vaikui, nes sukuria prielaidas savęs vertinimui ir geresniam savęs pažinimui, nors objektyviai įsivertinti yra ganėtinai sunku. Tačiau, jeigu mokiniui nuosekliai bus pratinami analizuoti savo darbą ir vertinti rezultatą, jie galės pastebėti savo daromą pažangą, atsiras atsakingumas ir noras siekti geresnio rezultato. Vėliau, gavę grįžtamąjį ryšį, mokiniai jau patys galės matyti savo mokymosi spragas ir jas likviduoti.

Pradinių klasių mokinių amžiaus tarpsnyje formuojasi asmenybės pamatai, todėl labai svarbu užtikrinti mokiniui saugumo, pripažinimo, meilės ir savo vertės pajautimo jausmą. Be to, pradinių klasių mokytojas turi galimybę matyti konkretaus vaiko daromą pažangą, o ne jo atitikimą standartų reikalavimams. Vertinimo sistema privalo būti vieninga nuo pat ugdymo pradžios, tuomet ji netrikdys nei mokinių nei jų tėvų. Pradinių klasių mokytojai turi galimybę tobulinti vertinimo metodiką, tačiau dažniausiai naudoja jau sukurtas. Pedagogai vis dar turi sunkumų vertindami mokinių pažangą ir

pasiekimus, nes daro vertinimo procedūras, kurios neatitinka ideografinio vertinimo sampratos. Neatsiejama vertinimo dalis yra jo planavimas R. J. Yinger (1980) atliko tyrimą apie vertinimo planavimą ir padarė išvadą, kad mokytojai vertinimą planuoja penkiais etapais: metams, pusmečiui, temai, savaitei arba pamokai. Galima teigti, kad vertinimo planas koreguojamas proceso metu (Yinger, 1980).

Apibendrinant mokslinius duomenis ir išanalizavus LR švietimo įstatymą darytina išvada, kad mokymosi pasiekimų vertinimas yra įrankis, kuris tarnauja mokymosi procesui įvertinti. Pasiekimų vertinimas sudaro prielaidas mokiniui savo gebėjimų pažinimui ir akademiniam tobulėjimui. Mokinys turi galimybę įsivertinti pats tokiu būdu tobulindamas savo kompetencijas. Kokybiškas ugdymo procesas turi lemiamą įtaką mokymosi pasiekimams, o mokymosi pasiekimai – mokyklos lankomumui. Darytina išvada, kad siekiant gerinti mokymosi pasiekimus reikia tobulinti ugdymo procesą. Šiame darbe mokinių pasiekimais bus laikoma mokinių diagnostinių testų rezultatai, kurie bus pateikiami pagal pasiekimų lygmenis ir skaitine išraiška.

### **1.3. Mokyklos vadovo veikla gerinant mokinių mokymosi pasiekimus**

Šiuolaikiniam mokyklos vadovui keliami aukšti reikalavimai. Tikimasi, kad vadovas bus geras administratorius, išvalgus vadybininkas ir turės lyderystės įgūdžių. Vadovo veikla tampa transformuojanti, o patys vadovai kartais viršija jiems patiktas veiklos normas. Tokie vadovai daro įtaką efektyvesnei organizacijos ir savo asmeninių tikslų dermei ir dažnai sutinkami šiuolaikinėse organizacijose (Mečkauskienė, 2009).

Mokyklos vadovo veikla yra įvairialytė ir nagrinėjami aspektai priklauso nuo nagrinėjamo klausimo, konkrečios situacijos ir konkretaus laiko keliamų iššūkių. Šiame darbe mokyklos vadovo veikla bus analizuojama detalizuojant administravimo funkciją, vadybinius mokyklos valdymo ypatumus ir mokyklos vadovo lyderystę.

#### **1.3.1. Administravimas.**

Skyriuje bus apibrėžiama administravimo sąvoka, pateikiamos mokslininkų išvados, susijusios su administravimu, pristatomas tradicinis administravimo modelis bei išryškunami jo bruožai. Nagrinėjant administravimo reiškinį, neišvengta paminėti ir istorinio konteksto, nagrinėjami neigiami ir teigiami administravimo bruožai, išskiriamos trys mokyklos administravimo veiklos sritys. Šiame darbe mokyklos administravimas nagrinėjamas mokinių pasiekimų gerinimo kontekste, todėl bus analizuojama mokyklos direktoriaus pareigybės aprašymas, išskiriant funkcijas, kurios gali daryti įtaką mokinių mokymosi pasiekimams. Taip pat nagrinėjamas ir mokyklos administravimą reglamentuojantys dokumentai: LR švietimo įstatymas ir bei asmeninio veiksmingumo svarba.

Tarptautinių žodžių žodyne teikiamos tokios žodžio administruoti reikšmės: 1. valdyti, tvarkyti; 2. valdyti, tvarkyti nesigilinant į dalyko esmę, biurokратиškai. Anot V. Nakrošio (2011), Lietuvoje yra labiausiai paplitusi tradicinio administravimo viešojo valdymo doktrina (Nakrošis, 2011). Tradicinio administravimo modelį sudaro tokie elementai kaip centralizacija, griežta hierarchinė struktūra, norminių dokumentų įgyvendinimas, didelis dėmesys administracinėms procedūroms (Babravičius, Dzemyda 2012). Mokslinėje literatūroje išskiriama ir kitų tradicinio administravimo bruožų, tokių



kaip karjera pagal nuopelnus, darbo pasidalijimas ir specializacija, aiškios kompetencijos ribos, rašytinės taisyklės ir kt. V. Nakrošis teigia, kad administravimas yra grindžiamas „institucijų ir pareigybės hierarchija, principu įsakau ir kontroliuoju“ (Nakrošis, 2011). XX amžiuje mokyklos valdymo struktūra turėjo aiškų išdėstymą, kuriame ministerija užėmė aukščiausią poziciją. Mokyklos vadovo pagrindinis uždavinys buvo įgyvendinti aukščiau stovinčių institucijų įgyvendinimą. Šis modelis pasižymi detaliu reglamentavimu didelį dėmesį skiriant kontrolei ir priežiūrai (Švietimo ir mokslo ministerija, 2009). Mokytojų veiklos stebėjimas orientuotas į klaidų ieškojimą, o ne į veiklos tobulinimą, didelis dėmesys skiriamas norminių dokumentų reikalavimų laikymuisi. Tokia sistema leidžia išlaikyti švietimo sistemos vientisumą, tačiau stabdo pažangą bei inovacijų diegimą. Mokykla privalo reaguoti į vykstančius pokyčius ir keistis pati, tačiau hierarchinė struktūra šiuo klausimu nėra palanki, nes sukuria suvaržymus ir reikalauja taisyklių laikymosi. Dar vienas šio modelio trūkumų yra susijęs su lėtu sprendimų priėmimu dėl esančių hierarchinės sistemos grandžių, todėl yra lėtesnė reakcija į aplinkos poreikius (Želvys, 2003).

Tradiciniame administravime yra svarbus centralizacijos komponentas. Centralizacijos valdymo esmė yra komunikacija „iš viršaus į apačią“. Šis komunikavimo būdas naudojamas siekiant užtikrinti tinkamą veiksmų koordinaciją ir veiksmų kontrolę. Reikia pripažinti, kad yra švietimo funkcijų, kurių kaštai jas vykdant centralizuotai yra mažesni. Kaip pavyzdys galėtų būti centralizuotas vadovėlių įsigijimas (Urbanovič ir kt., 2016). Kaip centralizacijos trūkumą galima įvardinti bendradarbiavimo tarp mokyklų vadovų ir mokyklų bendruomenių stoką, kas nesudaro prielaidų visos mokyklos bendruomenės įsitraukimui į sprendimų priėmimą.

Mokyklos administravimas apima eilę skirtingų veiklų, kurios gali būti sugrupuotos pagal veiklos kryptis:

- -mokyklos veiklos teisinės bazės parengimo;
- -ugdymo proceso organizavimo;
- -tinkamos ugdymo aplinkos palaikymo.

Veiklos yra labai skirtingos, todėl administratorius turėtų pasižymėti specifinėmis savybėmis bei turėti kompetencijas, kurios leistų numatyti ir atitinkamai planuoti sekančius žingsnius, vertinant dabartinę situaciją, greitai prisitaikyti prie pokyčių.

Didžioji dalis mokyklos direktoriaus pavyzdiniame pareigybės apraše punktų reglamentuoja mokyklos vadovo funkcijas ir atsakomybę. Dokumento turinys rodo, kad mokyklos direktoriaus pareigybės aprašas yra nukreiptas į mokyklos administravimą, yra numatyta dokumentų tvirtinimas, norminių dokumentų reikalavimų laikymasis, nustatymas, atstovavimas, disponavimas, atsakomybė. Atsakomybė susieta tik su funkcijomis (Cibulskas ir kt., 2009). Lentelėje pateikiamos mokyklos vadovo funkcijos, kurias vykdydamas direktorius gali daryti poveikį visiems mokinių pasiekimams, neišskiriant ir matematikos:

## 1 lentelė. Mokyklos vadovo funkcijų įgyvendinimas

Vadovo funkcijų sritis	Galimas poveikis
Į darbą priima ir atleidžia darbuotojus.	Dirba aukštos kvalifikacijos mokytojai, kurie užtikrina aukštą ugdymo kokybę.
Sudaro mokiniams ir darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su mokymusi ir darbu susijusiais aspektais.	Sukurtos patogios mokymosi sąlygos (pvz. įrengta oro vėsinimo įranga).
Organizuoja ir koordinuoja mokyklos veiklą pavestoms funkcijoms atlikti, uždaviniams įgyvendinti, analizuoja ir vertina mokyklos darbą, materialinius ir intelektualinius išteklius.	Poveikis per mokyklos veiklos planavimą.
Teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja ir disponuoja mokyklos turtu, lėšomis: rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais ir informaciniais ištekliais, užtikrina optimalų jų valdymą ir naudojimą.	Poveikis per ugdymo proceso organizavimą naudojant modernias mokymo priemones, IT technologijas
Rūpinasi mokyklos metodinės veiklos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, galimybę atestuotis mokytojams ir organizuoja jų atestaciją švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka.	Aukštos kvalifikacijos metodinės grupės pirmininkas padeda tobulėti kitiems metodinės grupės nariams. Tikslingas seminarų organizavimas užtikrina aukštą mokytojų kvalifikaciją. Įgyjamos kvalifikacinės kategorijos susijusios su didesniu atlyginimu, kas pozityviai mokytojo darbą.
Inicijuoja mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo bei mokinių elgesio vertinimo, skatinimo ir nuobaudų sistemų kūrimą.	Poveikis per mokinių skatinimo sistemos sukūrimą.

Pirmiau išvardintos mokyklos vadovo funkcijos nėra tiesiogiai nukreiptos į mokinių pasiekimų gerinimą, tačiau mokyklos vadovas per šių funkcijų vykdymą gali daryti įtaką ir mokinių pasiekimams veikdamas mokinius supančią aplinką, tai būtų tinkamų ugdymo sąlygų sudarymas, aprūpinimas mokymo priemonėmis, saugumo užtikrinimas, skatinimo ir nuobaudų sistemos sukūrimas ir kt. Mokyklos vadovo įtaka mokinių pasiekimų gerinimui gali reikštis ir per poveikį mokytojui, kuris turi tiesioginį ryšį su mokiniais. Mokyklos vadovo funkcijų, galinčių turėti įtakos mokinių pasiekimų gerinimui, įgyvendinimas priklauso nuo mokyklos vadovo asmeninio veiksmingumo ir lyderystės raiškos, kurios prielaidos bus nagrinėjamos tolesniame skyriuje.

Švietimo įstatymas taip pat reglamentuoja mokyklos vadovo atsakomybę. Yra numatyta, kad „Mokyklos vadovas atsako už įstaigos veiklos ir valdymo išteklius, veiklos rezultatus, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, sveiką ir saugią aplinką, nuolatinį bendruomenės narių informavimą bei profesinį tobulėjimą“ (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011 m. liepos 1 d. Nr. I-1489., 2011).

Be švietimo įstatyme nurodytų funkcijų, mokyklos vadovas atlieka daug kitų veiklų, kurios atsiranda dėl steigėjo vykdomos politikos arba kyla dėl refleksinės praktikos. Refleksinė praktika leidžia mokyklos vadovui tobulinti savo veiklą ir įvertinti rezultatus. Ši praktika sudaro prielaidas vadovui identifikuoti vykdomų veiklų atskirus elementus, reflektuoti juos per savo patirtį ir planuoti veiklos tobulinimą (Mečkauskienė, 2009).

Išanalizavus pateiktą informaciją darytina išvada, kad tradicinis administravimo modelis turi neigiamų ir teigiamų bruožų. Norminiuose dokumentuose, reglamentuojančiuose mokyklos valdymą, išskiriama mokyklos vadovo funkcijos ir atsakomybė. Tradiciniame administravimo modelyje yra

išryškinamas centralizacijos principas, o siekiant efektyvaus mokyklos valdymo, mokyklos vadovas turi pasižymėti aukštu asmeniniu veiksmingumu. Mokyklos vadovas gali daryti tiesioginę arba latentinę įtaką mokinių pasiekimams vykdydamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, tačiau jų įgyvendinimo sėkmingumas priklauso nuo mokyklos vadovo lyderystės raiškos.

### 1.3.2. Vadovavimo funkcija

Šiame skyriuje bus aptariama vadovavimo organizacijai svarba ir įtaka mokinių pasiekimams. Taip pat bus pateikiama vadovavimo samprata, išskiriami išoriniai ir vidiniai vadybiniai veiksniai. Bus nagrinėjami sėkmingo vadovo elgesio požymiai, kurie lemia aukštus mokinių rezultatus bei išryškinama asmeninio veiksmingumo kompetencija. Nagrinėjant vadybinę praktiką, bus analizuojama keturios pagrindinės vadybinės veiklos funkcijos: planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė, bei šių vadybinių funkcijų praktinės veiklos esmė. Taip pat pabrėžiama vadybinės kompetencijos svarba ir galima vadybinių gebėjimų įtaka mokinių rezultatams.

Vadovavimui tenka svarbus vaidmuo užtikrinant visų lygių švietimo ir mokymo sistemų sėkmę. Mokyklų vadovai kuria veiksmingus ryšius tarp įvairių švietimo sistemos lygių, šeimų, profesinio pasaulio ir vietinės bendruomenės, siekdami bendro tikslo – gerinti mokinių pasiekimus. Mokslininkai konstatavo, jog efektyvus valdymas mokyklai yra vienas svarbiausių mokyklos sėkmės priežasčių (Kontautienė, Melnikova 2007). Anot A. Petruolio (2016), vadovo veikla yra svarbi, nes gali paveikti organizacijos tikslų įgyvendinimo procesą ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Įvairių sričių mokslininkai ieško atsakymų į klausimus, kas yra vadovavimas, koks jis turėtų būti, kaip tapti pridėtine verte kuriančiu vadovu? Dėl šios priežasties vadovavimas nepaliaujamai tiriamas, analizuojamas ne vien mokslininkų, bet visuomeninėje, žiniasklaidoje (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Analizuojant vadovavimą tikslinga apibrėžti vadovavimo sampratą, kuri skirtingų autorių yra apibrėžiama įvairiai. P. F. Druckerio (2004) teigimu, pirmą kartą pavartotas angliškasis menedžerio terminas, buvo miesto valdytojo pareigybės. Menedžerio terminas atsirado XX amžiaus pradžioje Jungtinėse Amerikos Valstijose. P. Zakarevičiaus (2013) teigimu, terminą menedžmentas galima suprasti kaip organizacijų veiklos derinimą, valdymą, tvarkymą. E. Župerkienės (2008) teigimu, lietuviško žodžio valdymas atitikmuo anglų kalba yra leadership.

I. K. Adizes (2008), išanalizavęs žodynų duomenis, priėjo prie išvados, kad žodžio „valdyti“ sinonimai yra vienkrypčiai (Adizes, 2008). Vadovas savo pavaldiniui nurodo, kokią veiklą vykdyti. Galima teigti, kad vadovas vadovauja savo pavaldiniams jiems nurodydamas, skirdamas užduotis, skatindamas, nukreipdamas bei darydamas įtaką. Mokslininkai vadovavimą apibrėžia remdamiesi savo patirtimi ir asmeniniu suvokimu ir pagal juos dominantį vadovavimo aspektą (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

Išanalizavus mokslinėje literatūroje teikiamas vadovavimo sampratas galima išskirti tris pagrindines apibrėžimų grupes:

- Vadovavimas gali būti apibrėžiamas kaip įtaka kitiems, kad jie atliktų tai, ko siekia vadovas;

- Vadovavimas yra tam tikra meistriškumo forma, kai vadovas pasižymi tokiomis savybėmis kaip sąžiningumas, pasitikėjimas, pozityvumas, reiklumas sau, gebėjimas skirti užduotis net ir nuojauta;
- Vadovavimas yra tolygu vadovo sprendimų priėmimui, nekvestionuojant jo teisumo ar tinkamumo eiti vadovo pareigas (de Haan, 2016).

Kalbant apie mokyklos valdymą reikėtų paminėti ir mokyklos valdymo vadybinius veiksnus. Grupės mokslininkų vykdytame Mokyklos valdymo efektyvumo tyrime yra teigiama, kad vadybiniai veiksniai tiesiogiai siejasi su vadyba, o vadybą traktuojant kaip tikslingą veiklą, kurios pagalba siekiama organizacijos tikslų, daroma išvada, kad vadybiniai veiksniai yra tokie veiksniai, kurie padeda vadybininkui pasiekti šios veiklos rezultatų (Cibulskas ir kt., 2009). Galima išskirti išorinius ir vidinius vadybinius veiksnus. Išoriniais vadybiniais veiksniais galima būtų laikyti įstatyminę bazę ir kitus norminius dokumentus, kurie reglamentuoja mokyklos veiklą. Prie vidinių vadybinių veiksnių galėtų būti priskirti tie veiksniai, kuriuos reglamentuoja mokyklos vidaus dokumentai. Be jau minėtų veiksnių galima išskirti „minkštąją“ dalį, kuri nėra reglamentuojama dokumentais, bet daro įtaką mokyklos pasiekimams (Cibulskas ir kt., 2009). Tai galėtų būti bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, nuostatos, emocinis intelektas, jau minėtas vadovavimo stilius ir kt. L. Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly (1998) lygina organizaciją su ledkalniniu, kurio matomoje dalyje yra formali veikla, kuri turi įtakos organizacijos veiklai, ir apatinė dalis, kuri yra nematoma, bet ne mažiau svarbi ir taip pat daro įtaką organizacijos veiklai (Gibson, Ivancevich ir Donnelly, 1998).

Mokslininkai besigilinantys į vadovavimo temą išskiria vadovavimo požymius. Anot P. Zakarevičiaus (2013), vadovas yra centrinė figūra, kuri apjungia visus elementus (Zakarevičius, 2013). A. Seilius (1998) išskiria būtinas vadovo savybes: protingumas, aiškus suvokimas, atkaklumas, reiklumas, noras ir sugebėjimas spręsti sunkiai išsprendžiamus klausimus, gebėjimas pritaikyti turimas žinias, mąstymo aiškumas, sąžiningumas, atsargumas, valdingumas ir kt. (Seilius, 1998). A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2012) nurodė vadovavimo požymius, tokius kaip orientacija į užduotį, orientacija į santykius, orientacija į pokyčius, bendravimo ir atstovavimo organizacijai, sprendimų priėmimas ir žinių perteikimas (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2012). Kiti autoriai išskiria požymius, kurie padeda vadovui, tokius kaip susivaldymas, asmeninių vertybių visumos aiškumas, asmeninių tikslų aiškumas, ginčų ir nesupratimų sprendimas, kūrybiškumas ir sugebėjimas diegti naujoves, įtakos darymas aplinkiniams, šiuolaikinės vadybos žinios, sugebėjimas vadovauti bei darbuotojų ugdymas (Pacevičius, Kekytė, 2008).

Vienus arba kitus vadovavimo požymius galima priskirti vadovavimo teorijoms. A. D. Ahmed ir C. Bach (2014) išskyrė bruožų, elgsenos, situacijos ir proceso teorijas, kurios sudaro prielaidas kitų teorijų atsiradimui (Ahmed, Bach, 2014).

Mokslininkų darbuose išskiriama vadovo atsakomybė už aukšto mokymo(si) lygio užtikrinimą, mokinių pasiekimus ir pažangą. K. Koton (Marzano, Waters ir McNulty, 2011) nurodė mokyklos vadovo elgesio požymius, kurie teigiamai veikia mokinių pasiekimus:

- Lyderystė mokymui;
- Siekimas išlaikyti aukštą mokymosi lygį;

- Aukšti lūkesčiai dėl mokinių mokymosi;
- Bendradarbiavimas;
- Mokymo klausimų aptarimas;
- Klasės darbo stebėjimas ir kt.

Vadovams yra svarbu išmanyti mokykloje dėstomus dalykus ir pedagogiką, įsitraukti į ugdymo turinio formavimo ir vertinimo procesus (Marzano, Waters ir McNulty, 2011). Mokslininkų pripažįsta, kad vadovavimo mokyklai prasmė – ne vien vadybinės administracinės veiklos rezultatai, bet ir ugdymo proceso organizavimas (Serneckas, 2014).

Mokyklos vadovui, norinčiam efektyviai vadovauti mokyklai, labai svarbus asmeninis veiksmingumas, nes vadovas susiduria ne tik su švietimo veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose numatytų veiklų vykdymu, bet taip pat inicijuoja bendruomenės narių individualių bei socialinių vaidmenų realizavimą. Vadovams labai svarbus kritinis mąstymas, nuolatinis tobulėjimas, nes jis turi gebėti realizuoti individualius bei grupinius bendruomenės narių lūkesčius. Anot P. Drucker (1985), „Norint valdyti kitus, pirmiausia reikia išmokti valdyti save“ (Drucker, 1985). R. Mečkauskienė (2009) manymu, emocinis intelektas tampa toks pat svarbus dalykas, kaip ir vadybiniai bei profesiniai gebėjimai (Mečkauskienė, 2009).

Vadybinėje praktikoje yra išskiriamos keturios pagrindinės mokyklos vadovo vykdomos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Planavimas išskiriamas kaip esminė vadovo funkcija, kuri daro įtaką ir kitų funkcijų veiksmingumui. Tikslų iškėlimas pradiniam etape ir galutinio rezultato žinojimas sudaro prielaidas numatyti tolesnę veiklą.

Planavimą galima suskirstyti į žingsnius: tikslų iškėlimą, situacijos analizę, veiklos strategijos numatymą ir gautų rezultatų apibendrinimą. Planavimo etapas yra svarbus siekiant sėkmės, norint suvaldyti nuolatinės kaitos procesus, užtikrinti, kad darbuotojai atliktų savo pareigas ir įsitrauktų į valdymo procesus.

Organizavimas - nuolatinis valdymo procesas, kurio pagrindinis tikslas yra sudaryti optimalias sąlygas įstaigos veiklai bei sukurti prielaidas įstaigos veiklos efektyvumui gerinti. Anot V. Indrašienės ir O. Merfeldaitės (2010), organizacijos vadovai susiduria su sunkumais vykdydami organizavimą, nes yra sudėtinga paskirstyti darbus ir deleguoti užduotis bei atsakomybę (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Gali būti naudojama linijinė, patariamoji ir funkcinė valdžia. Linijinė valdžia veikia hierarchiniu principu, prasidedanti aukštesnio lygio vadovu ir baigiant esmine įstaigos veikla. Patariamąją valdžią sudaro atskiri asmenys arba grupės, kurios teikia konsultacijas linijinei valdžiai. Funkcinė valdžia turi galimybę kontroliuoti kitų organizacijos segmentų veiklą ir yra neatsiejama nuo atsakomybės. Organizavimo funkcijai priskiriamas ir delegavimas, kuris reiškia atsakomybės už veiklos rezultatus perdavimą kitam subjektui. Siekiant, kad delegavimo procesas būtų efektyvus būtina efektyvi komunikacija ir įgaliojimų bei atsakomybės delegavimas. Organizavimas apima pasiskirstymą pareigomis, konkrečiais darbais ir sąlygoja sėkmingą organizacijos veiklą. Švietimo įstaigoje organizuojant ugdymo procesą svarbią vietą užima palankių ugdymo sąlygų sudarymas.

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo vadovo sugebėjimo valdyti žmogiškuosius išteklius ir nustatyti darbuotojų atsakomybės ribas. Vadovų sprendimai gali būti interpretuojami įvairiai ir pavaldinių reakcija gali būti prieštaringa, tačiau aiškios vadovo nuostatos yra reikalingos darbuotojų veiklos koordinavimui. Vadovavimas apima vadovavimą visiems organizacijos darbams, kai priimami sprendimai siekiant aukščiausių veiklos rezultatų.

Kontrolės funkcija yra svarbi grįžtamajam ryšiui apie užduočių vykdymą gauti. K. Lukoševičius ir L. Martinkus (2001) teigia, kad kontrolės organizavimas grindžiamas šiais pagrindiniais principais: integracijos su visais valdymo proceso elementais; savalaikiškumo; kompleksiško; pasitikėjimo; atsakomybės; lankstumo; galimybės panaudoti kompiuterinės kontrolės metodais ir kt. Pasak mokslininkų, visi šie kontrolės principai yra neatsiejami vienas nuo kito ir turi būti taikomi kartu (Lukoševičius, Martinkus, 2001). Kontrolė suteikia sąlygas įvertinti ar tinkama linkme vyksta procesai, ar kryptingai siekiama tikslo ir sudaro prielaidas tikslo siekimo veiklos tobulinimui. V. Mikoliūnienė (2002) išskirdama šias keturias vadybines funkcijas nurodo kiekvienos iš jų praktinės veiklos esmę (2 lentelė).

**2 lentelė.** Vadybinių funkcijų praktinės veiklos esmė (Mikoliūnienė, 2002)

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė (priežiūra)
Poreikių nustatymas	Darbo grupių kūrimas	Veiklos inicijavimas	Priežiūros sistemos kūrimas
Rezultatų nustatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų ir užduočių apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų motyvavimas	Laimėjimų matavimas
Metodų parinkimas	Įgaliojimų paskirstymas	Darbuotojų užduočių suderinimas	Pokyčių ir informacijos apie pasikeitimus keitimas
Finansavimo šaltinių suradimas	Tarpusavio ryšių nustatymas	Darbuotojų kvalifikacija	Koreguotų veiksmų atlikimas
Veiklos planų sudarymas	Ugdymo institucijų propagavimas	Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas	Informacijos iš išorės kaupimas
Veiklos planų pristatymas ir įgyvendinimas			

Siekiant efektyviai ir kokybiškai atlikti aukščiau išvardintas vadybines funkcijas, švietimo įstaigos vadovui privalu turėti vadybinę kompetenciją, kurią sudaro tokie gebėjimai kaip: gebėjimas priimti sprendimus ir deleguoti funkcijas, gebėjimas motyvuoti darbuotojus bei vadovauti komandai, gebėjimas valyti pokyčius ir kylančias įtampas komandoje bei turėti komunikacinius, derybinius įgūdžius. R. Boyatzis ir M. Smith (2006) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, kuriame nurodomi asmeninės kompetencijos blokai, kurie sudaro prielaidas geram vadybos funkcijų atlikimui. Kompetencijų blokai yra šie: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys (Boyatzis, Smith, 2006).

Vadybinės kompetencijos struktūra yra plati ir toliau bus analizuojami tik tie gebėjimai, kurie gali turėti įtakos mokinių pasiekimų gerinimui.

### 3 lentelė. Mokyklos vadovo gebėjimų įgyvendinimas

Vadovo gebėjimų sritis	Galimas poveikis
Efektyvaus laiko panaudojimas	Įtaka per mokytoją efektyviai panaudojant laiką (planuojant savo ir mokytojų laiką, sisteminant darbotvarkę, atrenkant esminę informaciją, efektyviai deleguojant funkcijas, efektyviai komunikuojant, gebant išvengti trukdymų.
Gebėjimas priimti sprendimus	Įtaka per sprendimų, susijusių su mokinių ugdymu ir fizine aplinka priėmimą, informacijos rinkimą ir priimtų sprendimų įgyvendinimą.
Gebėjimas efektyviai deleguoti funkcijas	Įtaka per mokytoją, kuriant su juo santykius, deleguojant jam funkcijas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimą.
Vadovavimas komandai	Įtaka per mokytojo įtraukimą į komandinį darbą, jo vertinimas ir skatinimas.
Gebėjimas motyvuoti pavaldinius	Įtaka per mokytojo motyvavimą, iniciatyvos palaikymą.
Pokyčių valdymas	Įtaka per mokytoją inicijuojant pokyčius, išvelgiant pažangą.
Streso valdymas	Įtaka per mokytoją identifikuojant ir įvertinant stresines situacijas.
Derybiniai gebėjimai	Įtaka per mokytoją panaudojant derybinius gebėjimus susidarančioms įvairioms situacijoms spręsti.
Komunikaciniai gebėjimai	Įtaka per mokytoją organizuojant susirinkimus aiškiai perteikiant informaciją.
Gebėjimas efektingai save pateikti	Įtaka per mokytoją efektyviai instruojant, komunikuojant asmeniškai, keičiantis informacija.

Lentelėje pateikiama 10 švietimo įstaigos gebėjimų sričių, kurios gali turėti įtakos mokinių pasiekimams. Kiekvienam vadovo gebėjimui įvardijama galima įtaka, ši įtaka nėra tiesioginė, tačiau mokyklos vadovas gali daryti latentinę įtaką mokinių pasiekimams, veikdamas per mokantį mokytoją. Vadovas gali sudaryti palankesnes arba mažiau palankias mokytojo darbo sąlygas, tikslingai organizuoti mokytojo kvalifikacijos tobulinimą, metodinę veiklą, diegti skatinimo sistemą ir kt.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima daryti išvadą, kad mokslininkai vadovavimą apibrėžia skirtingai - pagal asmeninį suvokimą ir klausimo nagrinėjimo kontekstą. Mokslinėje literatūroje pateiktus vadovavimo apibrėžimus galima suskirstyti sekančiai: 1. Vadovavimas gali būti apibrėžiamas kaip įtaka kitiems, kad jie atliktų tai, ko siekia vadovas; 2. Vadovavimas yra tam tikra meistriškumo forma, kai vadovas pasižymi tokiomis savybėmis kaip sąžiningumas, pasitikėjimas, pozityvumas, reiklumas sau, gebėjimas skirti užduotis net ir nuojauta; 3. Vadovavimas yra tolygu vadovo sprendimų priėmimui, nekvestionuojant jo teisumo ar tinkamumo eiti vadovo pareigas. Organizacijos vadovui yra svarbu teorinis ir praktinis pasirengimas bei turimos būdo savybės, kurios leidžia nukreipti darbuotojų veiklą tikslų siekimui. Nustatyta, kad vadovavimo požymiai yra siejami su vadovavimo teorijomis ir jie yra labai įvairūs, be to, įvardinti mokyklos vadovo veiklos požymiai, kurie teigiamai veikia mokinių pasiekimus. Apibrėžiant vadybinius veiksnius galima teigti, kad vadybiniai veiksniai tiesiogiai siejasi su vadyba, o vadybą traktuojant kaip tikslingą veiklą, kurios pagalba siekiama organizacijos tikslų, daroma išvada, kad vadybiniai veiksniai yra tokie veiksniai, kurie padeda vadybininkui pasiekti šios veiklos rezultatų. Atliktų tyrimų rezultatai rodo neabejotiną mokyklos vadovo veiklos įtaką mokinių rezultatams, be to, įvardinama vadovo asmeninio

veiksmingumo svarba. Išskiriami kompetencijų blokai ir vadybiniai gebėjimai, kurie gali turėti įtakos mokinių pasiekimams.

### **1.3. 3. Lyderystės samprata ir mokyklos vadovo lyderystės įtaka mokinių pasiekimams.**

Šiame skyriuje bus nagrinėjama pastaruoju metu aktualizuojama lyderystės reikšmė. Nagrinėjama užsienio ir lietuvių autorių lyderystės sampratos apibrėžimai, pristatoma lyderystės formų kaita, nurodoma lyderystės sampratos kryptys. Bus pagrindžiamas teiginys, kad lyderystei yra būtini pasekėjai ir lyderio sąveika su jais, o lyderystės raiška tampa įmanoma tik esant grupei veiklai, kuri turi bendrą tikslą ir panašias vertybes. Pateikiamos mokslininkų išvados apie lyderystės, kaip reiškinių, sudėtingumą ir problemišumą bei dėl to kylančius sunkumus siekiant apibrėžti lyderystės sampratą. Taip pat bus pateikiama mokslininkų atlikta metaanalizė ir duomenys apie konkrečius veiksmus, kurie susiję su mokyklos vadovo lyderyste ir jų koreliacija su mokinių pasiekimais.

Lietuvoje pastaruoju metu lyderystės tema tapo itin aktuali, nes eilė metų Lietuvos švietimas yra reformuojamas, keičiama ugdymo programos, mokyklų finansavimo modelis, švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarka bei pertvarkomas mokyklų tinklas. Vis dažniau kalbama apie mokyklos vadovo veiklos svarbą ir mokinių rezultatams. PISA tyrimų duomenimis, mokyklų vadovų veikla orientuota į mokymo(si) rezultatus, lyderystė ir kūrybiškumas daro teigiamą įtaką mokinių pasiekimams (Elliott ir kt., 2018). Tarptautinių tyrimų duomenimis, Lietuvos mokinių pasiekimai yra žemesnėje pozicijoje nei Europos šalių vidurkis, todėl pagrįstai keliamas ne tik ugdymo turinio ar mokytojų kvalifikacijos klausimas, bet ir mokyklos vadybos klausimas (Elliott ir kt., 2019).

Lyderystės reiškinys yra sudėtingas, o pastaruoju metu lyderystės tema yra ypatingai aktuali ir nagrinėjama daugelio mokslininkų įvairiais aspektais. Nepaisant lyderystės temos aktualumo, nėra vieningo lyderystės apibrėžimo. Mokslinių tyrimų apžvalgoje Stogdill (1974, p. 7) nurodė, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderystės apibrėžimų, kiek ir žmonių, mėginusių ją apibrėžti. Praeito šimtmečio pabaigoje Bennis konstatavo, kad yra mažiausiai 650 lyderystės apibrėžimų aprašytų literatūroje (Bennis, Townsend, 1995). Šie skaičiai rodo, kad nėra sutarimo dėl lyderystės apibrėžimo ir tinkamo lyderystės apibrėžimo vis dar ieškoma. McCleskey, cituodamas Bass (2008) ir kitus autorius, teigia, kad Ieškojimas vieningo lyderystės apibrėžimo gali būti veltui, nes teisingas lyderystės apibrėžimas priklauso nuo tyrimo tikslo ir nuo tiriamos problemos ar situacijos (McCleskey, 2014).

Lyderystė reiškinys yra senas, tačiau jo formos nuolat kinta. Ankstesniu laiku buvo kalbama apie direktyviają (tiesioginę) lyderystę, kuri reiškesi per formaliuosius instrumentus (valdžią, vadovavimą, galias), šiuo metu vis dažniau kalbama apie kooperatyviają / demokratinę lyderystę (Jonušaitė, Valuckienė, 2007).

Viename iš lyderystės apibrėžimų teigiama, jog lyderystė - tai: organizacijos, grupės žmonių vedimas, vadovavimas, skatinimas, pirmavimas, poveikio žmonėms jėga, kuri išryškėja kontaktuojant kolektyvo nariams, kai lyderis įgyja kolektyvo neformalų pasitikėjimą, kuris leidžia priimti sprendimus, formuoti ir įgyvendinti viziją, kai kolektyvo nariai laisvanoriškai dalyvauja lyderio inicijuojamose veiklose, kurios veda į iškeltų tikslų įgyvendinimą (Žvirdauskas, 2006). Šiame lyderystės apibrėžime kalbama apie lyderio autoriteto svarbą ir šiai minčiai pritaria ir kitas autorius, kuris teigia, kad kitus galima įkvėpti tik įgijus pagarbą ir pasitikėjimą. Neįmanoma įkvėpti kitų



pokyčiui, neįgijus pagarbos ir pasitikėjimo, todėl lyderystė apima bendrą kolektyvo vertybių kūrimą, bendrai suprantamo organizacijos tikslo nustatymą (York-Barr, Duke, 2004). Kitas autorius dar pabrėžia įtakos bei galios pasidalijimą (Topolinski, 2014). Šis požiūris siejasi su bruožų teorija, kuri teigia, jog kai kurie asmenys turi ypatingų įgimtų savybių ir gebėjimų, darančių juos lyderiais, ir būtent dėl šių savybių jie skiriasi nuo ne lyderių (Northouse, 2009).

Zalensk teigimu yra dvi lyderystės sampratos kryptys: kaip procesas ir kaip savybė (Zalensk, 1977). Apibūdinant lyderystę kaip procesą, mokslininkas nurodo tikslo siekimą, pasitelkiant asmens įtaką ir ieškant būdų nukreipti tam tikros grupės narių veiklą link numatyto tikslo. Lyderystę apibūdinant kaip savybę, nurodoma įtaką darančio asmens turimų asmeninių savybių rinkinys. B. M. Bass manymu dvi lyderystės sampratos apibrėžimų grupės gali būti išskirtos (Northouse, 2009): lyderis yra grupės centrinė figūra, o lyderystė suprantama kaip dėmesio sutelkimas į grupinę veiklą ir lyderystė kaip žmogaus savybės ar ypatingi bruožai, kurie sudaro tinkamas prielaidas kitų paklusnumui ir užduočių vykdymui.

Lyderystė ir jos raiškos svarba yra dažnai nagrinėjama įvairiuose kontekstuose. Lyderystė tyrinėjama, jos mokomasi, stengiamasi suprasti, iš kur ji kyla ir vystosi, lyderystės norima vis „daugiau“. Lyderystės samprata yra aiškinama įvairiai, tačiau iš esmės visada apibrėžiama kaip įtakos procesas, kuris keičia atskirų individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012). Lyderystės samprata yra įvairiai aiškinama, tačiau dažniausiai sutinkama, kad lyderystės esmė yra daryti įtaką ir sutelkti individualias ir kolektyvines pastangas siekiant bendrų tikslų. Lyderiai gali turėti teigiamos įtakos komandos darbui ir organizacijoje vykstantiems procesams, kurie lemia organizacijos veiklą (Yukl, 2012).

Lyderystės raiškai tirti šiuo metu skiriama ypač daug dėmesio. Visuomenėje plačiai nagrinėjama lyderystės tema ir akcentuojama, jog lyderiai daro didelę įtaką žmonėms ir jų grupėms, organizacijoms ir netgi visai visuomenei (Paravinskaitė, Bartaševičius, 2011). Tačiau daugumą socialinių reiškinių, taip pat ir lyderystę, sunku apibrėžti. Dėl lyderystės, kaip reiškinių, sudėtingumo ir problemiško vis dar nėra suformuluoto visuotinai pripažįstamo lyderystės apibrėžimo. Lyderystė apibrėžimų įvairovė kelia iššūkius mokslininkams tiriantiems šį reiškinį, nes daugelis lyderystės apibrėžimų išryškina tik vieną požymį kitų požymių atžvilgiu, tačiau lyderystės apibrėžimų įvairovėje galima įžvelgti ir bendrų bruožų. Dažniausiai lyderystės apibūdinimas pabrėžia keturis bendrus lyderystės elementus: lyderį, sekėją, procesą ir tikslą (Northouse, 2009).

Naujausi lyderystės tyrimai nukreipti į santykių organizacijoje nagrinėjimą, keičiasi lyderio pozicijos suvokimas. Į lyderį nebežiūrima tik kaip į vadovą, kuris turi išskirtinių bruožų ir keičia organizaciją savo veikla ir įtikinėdamas kitus sekti paskui jį (Damkuvienė ir kt., 2019). Tik sąveikaujant organizacijos nariams, organizacija tobulėja, todėl lyderystė yra neatsiejama nuo lyderio sekėjų ir sėkminga lyderystė apibrėžiama kaip lyderio ir jo sekėjų sąveika (Milić ir kt., 2017).

Pirmaujančiose organizacijose pereinama nuo griežtos kontrolės ir direktyvaus vadovavimo prie darbuotojų įgalinimo patiems priimti sprendimus, nuo tikslų nurodymų – prie pasidalytosios lyderystės, nuolatinio tobulėjimo, nuo konkurencijos – prie bendradarbiavimo. Pažangios organizacijos pereina prie transformacinio lyderystės modelio ir lyderystė tampa įtikinimo procesu, kur įtikinėtojas gali būti ir eilinis komandos narys. Todėl viena iš naujų lyderystės tyrinėjimo ir vystymo kryptių yra lyderystė kaip procesas, kuris apima ne tik direktyvius įtakos veiksmus kitiems

organizacijos nariams, bet ir tų narių pritarimą arba nepritarimą naujoms idėjoms ir keliamiems tikslams (Damkuvienė ir kt., 2019).

Tyrimuose, kurie buvo atliekami 1978–2001 m., siekiant išsiaiškinti kokia yra mokyklų vadovų įtaką geresniems mokinių pasiekimams, buvo nustatyta, kad mokyklos vadovo veiksmai turi aiškų, įrodytą poveikį mokinių mokymosi pasiekimams (Marzano, Waters ir McNulty, 2011). Mokyklų vadovų lyderystė vis dažniau siejama su geresnių mokinių pasiekimų užtikrinimu. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011), atlikę 69 mokslinių tyrimų metaanalizę, nustatė ir išskyrė 21 veiksmų kategoriją, kurias pavadino „atsakomybės sritimis“ ir nustatė tų veiksmų koreliacinius ryšius su mokinių pasiekimais. Pirmoji patvirtinimo atsakomybės sritis yra siejama su sistemingu mokinių ir mokytojų laimėjimų pripažinimu ir pasidžiaugimu bei visos mokyklos nesėkmių pripažinimu. Antroji Pokyčių skatinimo atsakomybės sritis apima vadovo veiklą inicijuojant pokyčius mokykloje, jo nusiteikimą įgyvendinti veiklas, kurių rezultatai dar nėra žinomi ir nuolat ieškoti naujų būdų darbui atlikti bei nepasitenkinti tuo kas jau pasiekta. Trečioji apdovanojimas už nuopelnus apima darbuotojų pripažinimą ir jų apdovanojimą už pasiektus rezultatus, o ne darbo stažą. Ketvirtoji komunikacijos atsakomybės srityje nurodoma mokyklos darbuotojams lengvai prieinama komunikacija su mokyklos vadovu ir palankių bendravimo sąlygų sudarymas darbuotojams tarpusavyje. Penktoji - mokyklos kultūra gali daryti teigiamą poveikį mokytojams, o per mokytojus netiesiogiai daryti įtaką mokinių pasiekimams. Yra svarbu skatinti darbuotojų susitelkimą, rūpintis gera jų savijauta, siekti, kad būtų suprantamas darbo tikslas, kurti bendrą viziją. Šeštoji drausmės atsakomybės sritis įpareigoja mokyklos vadovą užtikrinti be pašalinių trikdžių mokytojų darbą, kad pastarasis galėtų efektyviai naudoti laiką ir susitelkti savo tiesioginiam darbui – vaikų mokymui. Septintoji - lankstumas siejamas su transformacine lyderyste ir vadovo gebėjimu prisitaikyti prie esamos situacijos. Aštuntoji - susitelkimo atsakomybė siejama su aiškių tikslų nustatymu ir jų laikymusi. Devintoji idealų/įsitikinimų atsakomybei yra svarbu aiškių įsitikinimų apie mokymą, mokymąsi ir mokyklą turėjimas bei tų įsitikinimų atskleidimu, neatsiejama įsitikinimų ir veiklos dermė. Dešimtoji, indėlio atsakomybės sritis apima mokytojų įtraukimą į mokyklai svarbių sprendimų priėmimą, mokyklos politikos formavimą. Vienuoliktoji - intelekto gebėjimų aktyvinimas rodo mokyklos vadovo indėlį užtikrinant mokytojų ir kitų mokyklos darbuotojų naujausių ir veiksmingiausių ugdymo teorijų ir praktikos išmanymą. Labai svarbi vadovo atsakomybės sritis yra dvyliktoji - dalyvavimas ugdymo turinio, mokymo ir vertinimo procesuose, nes ši atsakomybės sritis yra siejama su mokyklos vadovo praktine pagalba mokytojui. Tryliktoji atsakomybės sritis - ugdymo turinio, mokymo ir vertinimo išmanymas demonstruoja mokyklos vadovo žinias apie šias sritis ir yra susijęs su veikimu. Keturioliktoji – stebėseną/vertinimą siejamas su grįžtamoju ryšiu, kuris yra neatsiejama visos sistemos dalis. Penkioliktoji atsakomybės sritis nurodoma optimizmas, kuri įpareigoja įkvėpti darbuotojus viršyti savo galimybių ribas, skatinti iniciatyvas. Šešioliktoji – tvarka, įpareigoja vadovą išsiaiškinti mokyklos vyraujančios tvarkos ypatybes ir nustatyti esminius veiklos principus bei darbo tvarką. Septynioliktoji atsakomybės sritis yra veiklos aprėptis, kurios svarba aktualizuojasi didinant mokyklos veiksmingumą. Veiklos aprėptis rodo, kaip mokyklos vadovas atstovauja mokyklą bendradarbiaudamas su socialiniais partneriais. Aštuonioliktoji yra santykių atsakomybės sritis, kuri yra siejama su profesiniais santykiais, darančiais įtaką ir kitoms atsakomybės sritims. Devynioliktoji atsakomybės sritis nurodoma ištekliai, kurie suprantami ne tik vadovėliai ir mokymo priemonės, bet ir mokytojų profesinio tobulėjimo galimybės, leidžiančios mokytojams sėkmingai atlikti savo darbą. Dvidešimtoji atsakomybės sritis yra situacijos suvokimas, kuri parodo, kaip vadovas supranta įvairias

mokyklos veiklos sritis, tvyrančią atmosferą ir kaip šias žinias panaudoja sprenddamas problemas. Dvidešimt pirmoji atsakomybės sritis yra matomumas, kuris siejamas su mokyklos vadovo ir mokyklos bendruomenės narių kontakto užmezgimu. Matomumo poveikis gali būti dvejopas: pirmu atveju parodo mokyklos vadovo domėjimąsi mokyklos veikla, o antru atveju sudaro prielaidas su mokyklos bendruomenės nariais aptarti aktualius klausimus. Toliau lentelėje pateikiama atsakomybės sritis pagal koreliaciją su mokinių mokymosi pasiekimais.

**4 lentelė.** 21 atsakomybės sritys pagal koreliaciją su mokinių mokymosi pasiekimais

Koreliacija su pasiekimais	Atsakomybės sritis
0,33	Situacijos suvokimas
0,28	Lankstumas
0,27	Drausmė Veiklos aprėptis Stebėseną/įvertinimas
0,25	Kultūra Tvarka Ištekliai Ugdymo turinio, mokymo ir vertinimo išmanymas Indėlis Pokyčių skatinimas
0,24	Susitelkimas Apdovanojimas už nuopelnus Intelektu gebėjimų aktyvinimas
0,23	Komunikacija
0,22	Idealai/įsitikinimai
0,20	Dalyvavimas ugdymo turinio, mokymo ir vertinimo procesuose Matomumas Optimizmas
0,19	Patvirtinimas
0,18	Santykiai

Sudarė: Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2011)

Lentelėje pateikiami duomenys rodo, kad situacijos suvokimo atsakomybės sritis turi didžiausią koreliaciją su mokinių pasiekimais. Darytina išvada, kad mokyklos vadovas, siekdamas efektyvaus mokyklos valdymo, privalo gerai žinoti mokyklos veiklos niuansus ir konkrečias situacijas bei sugebėti šias situacijas panaudoti problemų sprendimui. Neabejotinai visos nurodytos atsakomybės sritys yra reikšmingos efektyviai mokyklos vadovo lyderystės raiškai.

Švietimo įstaigos vadovo lyderystę galima išskirti kaip vieną iš svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą mokyklos veiklą. Mokyklos vadovas lyderystės raiškos kontekste daro įtaką visoms mokyklos veiklos sritims neišskiriant ir mokinių pasiekimų.

**5 lentelė.** Mokyklos vadovo gebėjimų lyderystės raiškos kontekste įgyvendinimas

Vadovo gebėjimų sritis	Galimas poveikis
Aiškų vizijos formavimas.	Įtaka per mokytojus, kurie turi aiškia viziją.

Gebėjimas ryžtingai priimti sprendimus.	Įtaka per priimtus sprendimus, kurie daro įtaką mokinių ugdymui.
Gebėjimas tinkamai pasirinkti darbuotojus ir juos palaikyti.	Įtaka per aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasirinkimą ir jų skatinimą.
Nuolatinę orientaciją į aukštus veiklos standartus.	Įtaka per mokytojų veiklą, kurie sau kelia aukštus lūkesčius.
Gebėjimas apjungti grupę harmoningam darbui, vardan siekiamo tikslo.	Įtaka per sudarytos komandos narius, kurie turi bendrą tikslą.
Komunikabilumas.	Įtaka per komunikaciją su mokytojais ir kitais mokyklos bendruomenės nariais. Sudaromos palankios mikroklimato sąlygos.
Novatoriškumas.	Įtaka per novatoriškų sprendimų priėmimą.
Gebėjimas teikti būtiną informaciją darbuotojams.	Įtaka per mokytojus, kuriems teikiama savalaikė ir tiksli informacija.
Gebėjimą rodyti tinkamą pavyzdį.	Įtaka per mokytojus, kurie orientuojasi į rodomą pavyzdį.
Tinkamų sąlygų veikti personalui sudarymas.	Įtaka per mokytojų aprūpinimą reikiamomis priemonėmis.

Lentelėje pateikiami esminiai mokyklos vadovo gebėjimai, kurie gali daryti įtaką mokinių pasiekimams. Mokyklos vadovo savybės, tokios kaip aiškios vizijos formavimas, ryžtingas sprendimų priėmimas, tinkama darbuotojų atranka, orientacija į aukštus veiklos rezultatus, komunikabilumas, novatoriškumas, tikslingas informacijos teikimas, pavyzdžio rodymas bei palankių darbo sąlygų sudarymas lyderystės kontekste yra svarbūs gerinant mokinių pasiekimus.

Išanalizavus mokslininkų darbus, galima daryti išvadą jog nėra vieningo lyderystės apibrėžimo dėl šio reiškinio sudėtingumo ir skirtingų lyderystės nagrinėjimo kontekstų. Didžioje dalyje lyderystės apibrėžimų yra įvardijami tie patys elementai, tai yra, tikslas, grupė ir įtaka. Darytina prielaida, jog lyderystės reiškiniai egzistuoti yra būtini lyderio pasekėjai, be to, lyderystės raiškai yra reikalinga grupinė veikla, kuri turėtų bendrą tikslą ir būtų išsigryninusi panašias vertybes. Grupės lyderis gali inicijuoti grupės veiklas konkrečioms tikslams pasiekti, nes sekėjai yra pavaldūs lyderiui, tačiau lyderis turėtų prisiimti atsakomybę už grupės narius. Kitaip tariant, lyderystė dažniausiai apibrėžiama kaip procesas, kurio metu daromas poveikis ar įtaka kitiems.

Pateikti metaanalizės duomenys rodo 21 vadovo atsakomybės sritį ir įrodė, kad šios sritys yra reikšmingos mokinių pasiekimams. Darytina išvada, kad veiksmingam vadovavimui yra svarbios visos įvardintos atsakomybės sritys. Įvertinus mokyklos vadovo veiklą lyderystės kontekste, vadovo gebėjimai gali daryti įtaką mokinių pasiekimams.

Susisteminus mokyklos vadovo veiklą administraciniu, vadybiniu ir lyderystės požiūriu galima nustatyti tarpusavio sąsajas su mokinių mokymosi pasiekimais.

**6 lentelė.** Mokyklos vadovo veikla daranti įtaką mokinių pasiekimams administraciniu, vadybiniu ir lyderystės požiūriu

Administravimas Vykdamos funkcijos	Valdymas Vadovo gebėjimai	Lyderystė Vadovo gebėjimai lyderystės kontekste
Sudaro mokiniams ir darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su mokymusi ir darbu susijusiais aspektais.	Gebėjimas priimti sprendimus.	Aiškus vizijos reiškimas. Gebėjimas ryžtingai priimti sprendimus. Nuolatinę orientaciją į aukštus veiklos standartus.
Organizuoja ir koordinuoja mokyklos veiklą pavestoms funkcijoms atlikti, uždaviniams įgyvendinti, analizuoja ir vertina mokyklos darbą, materialinius ir intelektualinius išteklius.	Efektyvaus laiko panaudojimas; Gebėjimas efektingai save pateikti; Vadovavimas komandai; Komunikaciniai gebėjimai.	Komunikabilumas. Novatoriškumas. Gebėjimas teikti būtiną informaciją darbuotojams.
Teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja ir disponuoja mokyklos turtu, lėšomis: rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais ir informaciniais ištekliais, užtikrina optimalų jų valdymą ir naudojimą.	Streso valdymas.	Gebėjimas rodyti tinkamą pavyzdį.
Rūpinasi mokyklos metodinės veiklos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, galimybę atestuotis mokytojams ir organizuoja jų atestaciją švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka.	Pokyčių valdymas; Derybiniai gebėjimai.	Tinkamų sąlygų veikti personalui sudarymas.
Inicijuoja mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo bei mokinių elgesio vertinimo, skatinimo ir nuobaudų sistemų kūrimą.	Gebėjimas motyvuoti pavaldinius.	Gebėjimas apjungti grupę harmoningam darbui, vardan siekiamo tikslo.
Į darbą priima ir atleidžia darbuotojus.	Gebėjimas efektyviai deleguoti funkcijas.	Gebėjimas tinkamai pasirinkti darbuotojus ir juos palaikyti.

Lentelėje pateikiama mokyklos vadovo veiklos sritys administraciniu, vadybiniu ir lyderystės aspektu, sugrupuojant pagal veiklos turinio atitiktį. Apibendrinti šios lentelės duomenys bus naudojami klausimynui, skirtam mokyklos vadovo veiklos įtakai pradinėjų klasių mokinių matematikos pasiekimams įvertinti, sudarymui.

## 2. Mokyklos vadovo veiklos gerinant pradinėjų klasių mokinių matematikos pasiekimus tyrimo metodologija.

Pirmajame šio darbo skyriuje analizuojant mokyklos vadovo veiklą administraciniu, vadybiniu ir lyderystės aspektu, buvo sukurtas mokyklos vadovo funkcijų ir gebėjimų modelis, kuris atskleidžia mokyklos vadovo veiklas, darančias įtaką mokinių pasiekimams. Teorinio modelio sukūrimas sudaro

prielaidas mokyklos vadovo veiklų, galinčių daryti įtaką mokinių pasiekimams, praktiniam įvertinimui.

Siekiant realizuoti iškeltą uždavinį ir įvertinti mokyklos vadovo veiklos įtaką pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimams bei remiantis teorija, yra tikslinga sukurti metodologiją šiam reiškiniai tirti. Toliau bus pateikiama mokyklos vadovo veiklos įtakos pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimams tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, tyrimo instrumento pagrindimas bei tyrimo duomenų apdorojimo logika.

## **2.1. Mokyklos vadovo veiklos gerinant pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimus tyrimo dizainas**

Siekiant užtikrinti duomenų objektyvumą ir informatyvumą, tyrimo dizainas sudarytas iš dviejų dalių. Toliau pateikiama esminiai dizaino elementai.

**Tyrimo metodai.** Atsižvelgiant darbe nagrinėjamą temą, taikoma mišraus tyrimo strategija, tai yra, duomenų rinkimui taikant kiekybinis ir kokybinis metodus. Kiekybinis metodas pasirinktas, nes siekiant realizuoti darbe keliamą uždavinį, reikia pagrįsti reiškinį priežastinius ryšius ir juos išmatuoti, o kokybinis metodas yra pakankamai lankstus ir tinkamas gilesnei situacijos analizei.

Šiame darbe, siekiant įvertinti mokyklos vadovo veiklos įtaką gerinant pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimus, pirmų ir antrų klasių mokiniai buvo testuojami matematikos diagnostiniais pažangos testais. Šiais testais buvo siekiama įvertinti mokinių matematikos pasiekimus mokslo metų pradžioje ir antroje mokslo metų pusėje. Mokiniais buvo pateiktas parengtas popierinis testas, kuriame, atsižvelgiant į testo kūrimo reikalavimus, buvo pateikiamos matematinės užduotys. Mokiniai buvo instruktuojami apie testo užduočių atlikimą: laiko limitas, atsakymų žymėjimo būdai ir primenama apie reikalavimą testą atlikti savarankiškai. Pagal parengtas instrukcijas buvo vertinama žinios, įgūdžiai, dalykiniai ir bendrieji matematikos gebėjimai. Iš viso buvo rašomi du testai: vienas mokslo metų pradžioje, o kitas mokslo metų antroje pusėje.

Vertinti mokyklos vadovo veiklą buvo pasirinkta pusiau struktūruotas interviu. Gavus mokinių diagnostinių testų rezultatus, buvo ieškoma mokyklos vadovo veiklos sąsajų su mokinių pasiekimais. Šiuo tikslu buvo imamas interviu individualiai iš visų keturių pradinėms klasių mokytojų, kurių mokiniai atliko matematikos diagnostinį pažangos testą. Iš dalies struktūruotu interviu buvo siekiama surinkti kuo daugiau informacijos, todėl organizuojant pokalbį su tiriamuoju, buvo iš anksto parengti klausimai, į kuriuos gauti atsakymai buvo registruojami. Iš dalies struktūruoto interviu metodas pasirinktas, nes siekiama surinkti veiklos ir motyvų duomenis, nuomones bei požiūrius, kas sudaro galimybę nuosekliai išanalizuoti problemą ir atskleisti jos esmę (Žydžiūnaitė, 2011). Interviu tikslas yra atskleisti mokyklos vadovo veiklos įtaką gerinant pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimus. Pokalbiai su tiriamaisiais vyko gyvai ir fiksuojami įrašant garso formatu.

## **2.2. Duomenų analizės metodai**

Šiame darbe, apdorojant kiekybinio tyrimo duomenis taikomi kiekybiniai matematinės statistikos metodai. Duomenų palyginimui naudojamas aritmetinis vidurkis ( $\bar{x}$ ), vidutinis standartinis nuokrypis (SN) ir apskaičiuojamas gauto rezultato procentas, teorinio rezultato atžvilgiu. Statistinių išvadų patikimumas matuotas lygiais:  $p > 0,05$  reiškia statistiškai reikšmingo skirtumo nėra,  $p < 0,05$  reiškia

statistiškai reikšmingas skirtumas yra. Duomenys buvo analizuoti SPSS programa (Statistical Package for the Social Science). Apdoroti duomenys atvaizduojami grafiškai. Statistinei duomenų analizei buvo naudota ir Microsoft Office Exce 2003 programa.

Iš dalies struktūruoto interviu metodu surinktiems duomenims analizuoti buvo naudojama kokybinė turinio analizė. Kokybinės turinio analizės duomenų apdorojimo metodas buvo taikomas siekiant išsiaiškinti mokyklos vadovo darbo ypatumų vertinimą. Tiriamųjų atsakymai buvo grupuojami pagal turinio panašumą, interpretuojami ir apibendrinus daromos išvados.

### **2.3. Tyrimo imtis**

Pradiniame tyrimo etape labai svarbu apibrėžti ir pagrįsti tyrimo imtį. Anot V. Žydžiūnaitės (2011), tyrimo imtis yra populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui, o populiacija – objektų, kurių požymiai tiriami, aibė (Žydžiūnaitė, 2011). Todėl, kiekybinio tyrimo dalyje populiacija yra visi mokyklos pradinių klasių mokiniai, o kokybinio - visi mokykloje dirbantys pradinių klasių mokytojai, tačiau imtis iš dalies struktūruotam interviu būtų per didelė dėl komplikuoto kokybinio turinio duomenų interpretavimo. Dėl šio tyrimo ribotumo negaliam gauti duomenų iš visos populiacijos, todėl buvo pasirinktas tikslinės atrankos metodas, kurio pagalba kiekybiniam tyrimui buvo atrinkta 2 pirmų ir 2 antrų klasių mokiniai ir kokybiniam tyrimui tų pačių klasių mokytojai. Anot V. Žydžiūnaitės (2011), tikslinė atranka remiasi tikimybe, kad tyrėjo žinios apie populiaciją gali būti naudojamos atrenkant tiriamuosius, t.y. tyrėjas gali nuspręsti, ar pasirinkti visą galimą tiriamųjų įvairovę, ar tik tipinius tiriamuosius (Žydžiūnaitė, 2011). Todėl, tyrėjas, atsižvelgdamas į tyrimo ribotumą ir pasinaudodamas tikslinės atrankos metodu, išskyrė kriterijus, pagal kuriuos buvo atrinktos klasės ir mokytojai tyrimui:

- Klasės mokinių skaičius;
- Mokytojo kvalifikacinė kategorija aukščiausia ir žemiausia;
- Vienoda mokytojo kvalifikacinė kategorija.

Pagal šiuos kriterijus atrinktos 2 pirmos klasės po 24 vaikus, kuriuos moko mokytojos metodininkės ir 2 antros klasės po 24 vaikus, iš kurių vieną moko mokytoja ekspertė, o kitą neatestuota ir neturinti kvalifikacinės kategorijos mokytoja. Toliau darbe pirmos klasės bus įvardinamos 1a ir 1b, o antros 2a ir 2b.

### ***Tyrimo organizavimas***

Empirinis tyrimas buvo vykdomas nuo 2020 m. spalio 6 iki 2021 m. balandžio 30 d. Pagrindus tiriamąją imtį, buvo kreiptasi į mokytojus dėl galimybės dalyvauti tyrime, taip pat per elektroninį dienyną TAMO buvo informuoti tėvai apie vykdomą tyrimą. Mokytojai tyrime sutiko dalyvauti noriai, mokinių tėvai vykdomam tyrimui neprieštaravo. Pirminis mokinių testavimas buvo organizuojamas 2020 spalio 6-7 dienomis. Iš viso testavime dalyvavo 43 pirmokai ir 42 antrokai. Testas buvo atliekama natūralioje aplinkoje, pamokos metu, dirbant mokytojui. Pirmų klasių mokiniams testo užduotys buvo skaitomos, antrųjų klasių mokiniai užduotis skaitė patys. Pirmų klasių mokiniams testo trukmė 30 min., o antrų 45 min. Prieš atliekant testą mokiniai buvo

informuojami apie testo atlikimo reikalavimus. Antrasis mokinių testavimas vyko 2021 balandžio 8 d. Šios datos pasirinkimą lėmė susiklosčiusios ekstremalios tyrimui organizuoti sąlygos dėl COVID-19 pandemijos Lietuvoje. Nuo 2020 metų lapkričio mėnesio mokiniai mokėsi nuotoliniu būdu ir antrojo testavimo organizavimas tapo komplikotas. Nuotoliniu būdu organizuoti testavimą nebuvo pasirinkta ir nebuvo galimybės užtikrinti duomenų patikimumo. Tačiau, pagerėjus pandeminei situacijai, buvo leista saugiai, testuojant mokinius kaupinių būdu, sugrąžinti pradinių klasių mokinius į kontaktinį ugdymą. Reikėtų pažymėti, kad sugrįžo tik dalis mokinių, todėl tiriamųjų kiekybiniame tyrime sumažėjo. Antrame testavime dalyvavo 30 pirmokų ir 26 antrokai. Testas vyko natūralioje aplinkoje, dirbant mokytojui, visi mokiniai antrojo testo užduotis skaitė patys. Testo trukmė buvo analogiška kaip ir pirmojo, tačiau pažymėtina, kad antrojo testavimo metu testavimo patalpoje buvo stebėtojas. Abu testus vertino nepriklausomi išorės vertintojai.

Pusiau struktūruoto interviu pokalbiai su tiriamaisiais vyko 2021 balandžio 20-30 dienomis. Pokalbiui buvo renkama tiriamiesiems patogus laikas po pamokų, pokalbių trukmė nuo 30 iki 40 minučių. Pokalbiui buvo pasirenkama neformali aplinka, pokalbis fiksuojamas įrašant diktofonu.

### ***Tyrimo etika***

Prieš pradėdant vykdyti tyrimą visi tiriamieji, o nepilnamečių tiriamųjų teisėti atstovai buvo informuoti apie tyrimo tikslus bei apie tai, kad tyrimas atliekamas laikantis konfidencialumo (bus naudojami tik apibendrinti duomenys), privatumo (neužduodami asmeniškai klausimai) ir pagarbos asmens orumui (dalyvavimas tyrime laisvanoriškas) principų (Žydžiūnaitė, 2011). Siekiant užtikrinti, kad nebūtų pažeistas tiriamųjų orumas, atliekant tyrimą, buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų.

Vykdam tyrimą buvo laikomasi nuostatos, kad tiriamieji ir nepilnamečių tiriamųjų atstovai turi teisę gauti visą su tyrimu susijusią informaciją bei būti informuoti apie gautų duomenų panaudojimą. Reikia pažymėti, kad dar vienas svarbus elementas, galintis turėti įtakos tyrimo kokybei, yra tyrimo naudingumas. Respondentai buvo informuojami, kad jų atsakymų tikslumas ir išsamumas yra svarbūs tyrėjui, be to gali turėti naudos ir kolegoms.

Apibrėžus tyrimo dizaino elementus, toliau bus pagrindžiami instrumentai, kurie bus naudojami per kiekybinį ir kokybinį tyrimą.

## **2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas**

### **2.3.1. Diagnostinio matematikos pažangos testo pagrindimas**

Tyrime taikomas MDPT (žr. 1 priedą), skirtas 1 ir 2 klasės mokiniams, kurie parengti pagal Pradinio ugdymo bendrųjų programų (patvirtintomis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. rugpjūčio 26 d. įsakymu Nr. ISAK-2433 (Žin., 2008, Nr. 99-3848) ir Priešmokyklinio ugdymo bendrosios programos (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ir mokslo ministro 2014 m. rugsėjo 2 d. įsakymu Nr. V-779) reikalavimus. Siekiant objektyviai įvertinti mokinių pasiekimus naudojami Matematikos diagnostiniai pažangos testai, kurie parengti vadovaujantis individualios



pažangos vertinimo principais ir aiškiais vertinimo kriterijais. MDPT sukuria prielaidas objektyviam mokinių pasiekimų vertinimui ir sudaro galimybes numatyti tolesnio mokymosi gaires iš anksto numatyti mokymosi sunkumus mokiniams. Pagal nusistovėjusią praktiką diagnostiniai testai rašomi ugdymo proceso pradžioje ir pabaigoje. 2020 – 2021 mokslo metais vykdytame tyrime buvo taikomi du MDPT matavimai (mokslo metų pradžioje ir antroje pusėje), siekiant įvertinti pradinio ugdymo pirmos klasės mokinių įgytas žinias, įgūdžius, dalykinius ir bendruosius matematikos gebėjimus.

Tyrime taikytas MDPT sudarytas laikantis testo sandaros reikalavimų ir užduočių kokybinių reikalavimų. MDPT užduotys paskirstomos proporcingai pagal mokinių pasiekimų lygius (nepatenkinamas, patenkinamas, pagrindinis, aukštesnysis), matematikos turinio ir veiklos sritis (Skaičiai ir skaičiavimai, Reiškiniai, lygtys, nelygybės, Geometrija, matai ir matavimai, Statistika; Komunikavimas ir bendrosios problemų sprendimo strategijos) bei kognityvinių gebėjimų grupes (Matematinės žinias ir supratimą, Matematikos taikymą, Aukštesniuosius mąstymo gebėjimus).

Kiekvienai gebėjimų tiriamai sričiai įvertinti buvo apskaičiuotas galimas teorinis aukščiausias balas pagal tiriamas matematikos turinio ir veiklos sritis bei kognityvinių gebėjimų grupes. Remiantis teoriniu rezultatu, atliekant MDPT, buvo vertinama mokinių pasiekimų lygis kiekvienoje pasiekimų srityje.

MDPT įverčių patikimumui ir vienodumui užtikrinti buvo parengtos darbų vertinimo instrukcijos, kuriomis vadovaujantis buvo išskirtos mokinių pasiekimų lygmenys – aukštesnysis, pagrindinis, patenkinamas ir nepatenkinamas.

Aukštesnįjį pasiekimų lygmenį pasiekė tie mokiniai, kurie surinko 26 – 33 standartinius taškus, pagrindinį – 16 – 25 standartinius taškus, patenkinamą – 7 – 15 standartinius taškus, žemą – 0 – 6 standartinius taškus. Pasiekimų lygmenys išskiriami pagal mokinių pagrindines veiklos gebėjimų grupes: matematikos žinių ir standartinių procedūrų atlikimo įgūdžiai; matematinis komunikavimas; matematinis mąstymas ir problemų sprendimas. Ugdymo proceso veiksmingumas yra vertinama pagal mokinių nustatytų mokymosi lygmenų pasiekimus. Mokinių mokymo pasiekimų lygmuo – kriterijus, mokymosi proceso organizavimui įvertinti. Numatytas vertinimas leidžia nustatyti mokinių ugdymo organizavimo ir mokinių pasiekimų sąsajas.

Aukštesnysis pasiekimų lygmuo: žinios ir įgūdžiai - visos pagrindinės matematinės sąvokos mokiniui yra žinomos. Standartinės matematinės užduotys yra atliekamos be klaidų. Komunikavimo gebėjimai – įvairiais būdais pateikiant užduoties sąlygas, jas teisingai supranta. Geba spręsti įvairaus konteksto praktinius ir matematinius uždavinius. Uždavinio sprendimas pateikiamas nuosekliai ir išsamiai. Mąstymo ir problemų sprendimo gebėjimai – pasirenkama tinkama uždavinio sprendimo strategija. Pastebi ir išskiria daiktams ir procesams būdingus bruožus, geba nustatyti dėsningumą, tarpusavio veiksmų tarpusavio ryšius. Išvados daromos išsamios ir pagrindžiamos loginiu sprendimu.

Pagrindinis pasiekimų lygmuo: žinios ir įgūdžiai – turimos žinios taikomos paprastose situacijose, bet turimo žinios nepasižymi išsamumu. Komunikavimo gebėjimai – nesudėtingas praktinio ir matematinio turinio sąlygas supranta teisingai. Geba pateikti uždavinio sprendimą, demonstruoja tinkamų terminų bei simbolių išmanymą, tačiau stokoja tikslumo, nuoseklumo bei rišlumo. Mąstymo ir problemų sprendimo gebėjimai – uždavinių sprendimo strategijas pasirenka ne visai tinkamas.

Sugeba išskirti tik dalį objektams ir reiškiniams būdingų bruožų, nustato tik esminį jų sąryšį ir dėsningumą. Objektus ir reiškinius nagrinėja pagal dalį jiems būdingų bruožų.

Patenkinamas pasiekimų lygmuo: žinios ir įgūdžiai – žinių įsisavinimo lygis siekia 50 proc., jas supranta paviršutiniškai. Pagrindinės standartinės matematinės procedūros yra žinomos ir taikomos. Komunikavimo gebėjimai – elementarių uždavinių sąlygos yra suprantamos. Siekia perteikti minties esmę ir uždavinio sprendimą. Trūksta komunikavimo tikslo, matematinių sąvokų ir simbolių reikšmės supratimo. Mąstymo ir problemų sprendimo gebėjimai – užduočių sprendimo strategijos nepakankamai racionalios. Nesugeba apibendrinti ir daryti išvadų, tačiau geba paaiškinti užduočių sprendimą ir gautus rezultatus. Suvokia tik fragmentus tiriamojo darbo, nesieja jų į visumą, nesugeba logiškai paaiškinti užduočių esmės, neišsako argumentų.

Žemas pasiekimų lygmuo: nei vienoje matematinės veiklos gebėjimų grupėje patenkinamas pasiekimų lygmuo nėra pasiekiamas.

### **2.3.2. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas**

Siekiant atskleisti mokytojų nuomonę apie mokyklos vadovo veiklos įtaką pradinėms klasių mokinių matematiniams raštingumui, buvo taikomas iš dalies struktūruotas individualus tiesioginis interviu duomenų rinkimo metodas. Kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas, nes jis leidžia surinkti atvirus tiriamųjų atsakymus, išreiškiančius jų nuomonę, požiūrį, nuostatas. Interviu buvo imama iš 4 pradinėms klasių mokytojų (2 pirmų ir 2 antrų kl.), kurie moko testuojamus matematikos diagnostiniais pažangos testais mokinius.

Remiantis šio darbo teorinės dalies apibendrinimu ir 6 lentelės (Mokyklos vadovo veikla daranti įtaką mokinių pasiekimams administraciniu, vadybiniu ir lyderystės požiūriu) duomenimis buvo sudarytas atviro tipo klausimų gairės (žr. 2 priedą). Klausimyne suformuluoti klausimai, numatyta jų seka, tačiau tyrėjas pasilieka sau galimybę užduoti tikslinančius klausimus, kurie leistų giliau atskleisti mokyklos vadovo įtaką gerinant pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimus. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno struktūra yra lanksti ir, atsižvelgiant į pokalbio eigą, gali būti keičiama, gali kilti papildomų klausimų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Interviu buvo fiksuojamas garso įrašymo technika, nes tokiu būdu tiksliai fiksuojama tekstinė informacija, o tyrėjas gali labiau įsitraukti į pokalbį.

## **3. Mokyklos vadovo veiklos ir pradinėms klasių mokinių matematikos pasiekimų sąsajos**

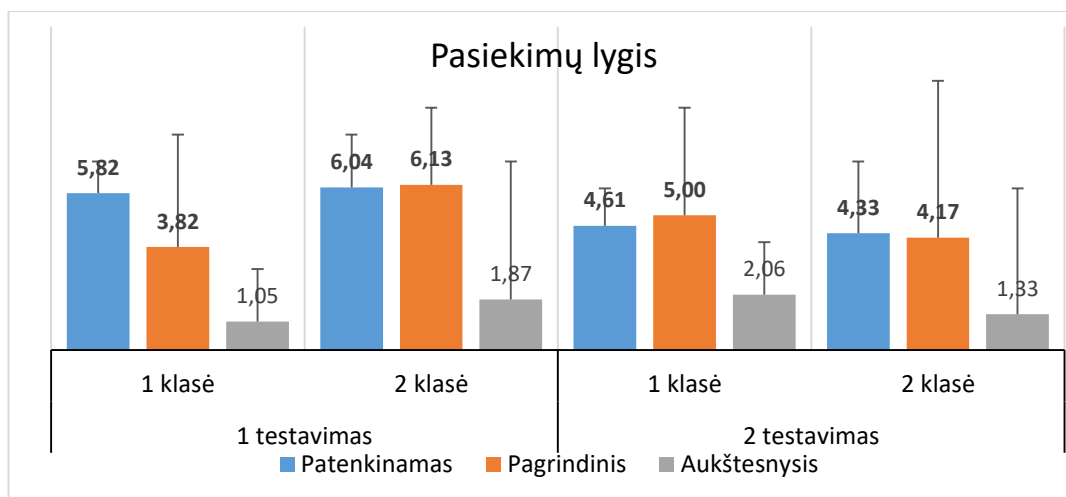
Skyriuje pateikiami vadovo veiklos įtakos pradinėms klasių mokinių matematiniams pasiekimams tyrimo rezultatai.

### **3.1. Tyrimo rezultatų analizė**

#### ***Pasiekimų lygis***

Pirmojo testavimo pradinėms klasių mokinių matematikos diagnostinių pažangos testų (MDPT) rezultatai atskleidė, kad iš 7 galimų MDPT užduočių, didžioji dalis pirmos ir antros klasės mokinių

atitinka patenkinamam pasiekimų lygiui (1 klasė  $5,82 \pm 1,18$  balo ir 2 klasė  $6,04 \pm 1,98$  balo) ( $p = 0,081$ ) ir pagrindiniam pasiekimų lygiui (1 klasė  $3,82 \pm 4,18$  balo ir 2 klasė  $6,13 \pm 2,87$  balo) ( $p = 0,032$ ). Tuo tarpu aukštesnįjį pasiekimų lygį tepasiekė mažoji abiejų tiriamųjų grupių dalis (1 klasė  $1,05 \pm 1,95$  balo ir 2 klasė  $1,87 \pm 5,13$  balo) ( $p = 0,046$ ). Analizuojant gautus pradinis tyrimo gautus rezultatus pastebimi aukštesni 2 klasės rezultatai pagrindinio ir aukštesniojo pasiekimų lygiuose, palyginus su 1 klasės tiriamųjų pasiektais pasiekimų lygiais, tačiau patenkinamo lygio aukštesni rezultatai stebimi pirmoje klasėje (žr. 1 pav.).

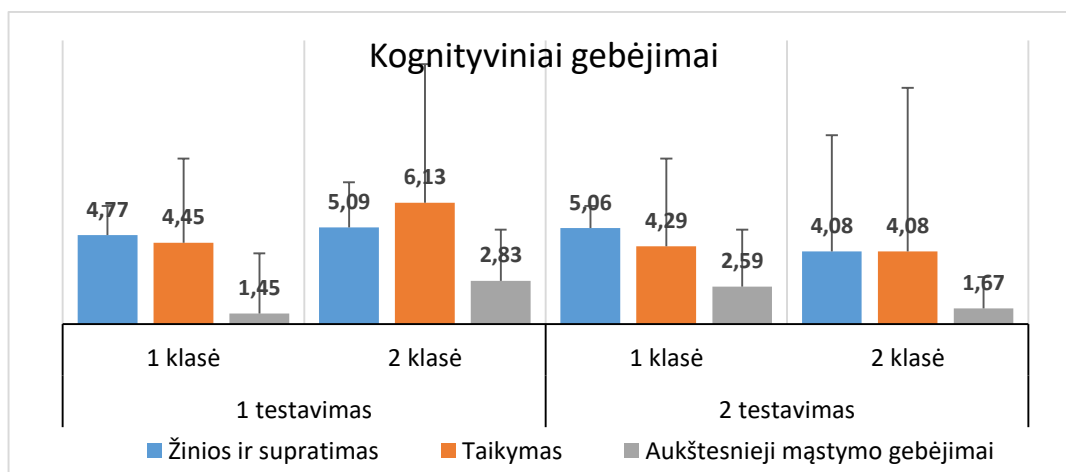


1 pav. Mokinių pasiskirstymas pagal pasiekimų lygius, vertinamas balais

Antrojo testavimo gauti pradinių klasių mokinių MDPT rezultatai parodė, kad iš 6 galimų MDPT užduočių, didžioji dalis pirmos ir antros klasės mokinių atitinka patenkinamam (1 klasė  $4,61 \pm 1,39$  balo ir 2 klasė  $4,33 \pm 2,67$  balo) ( $p = 0,108$ ) ir pagrindiniam pasiekimų lygiui (1 klasė  $5,00 \pm 4,00$  balo ir 2 klasė  $4,17 \pm 5,83$  balo) ( $p = 0,048$ ), aukštesnįjį pasiekimų lygį pasiekia mažoji tiriamųjų dalis (1 klasė  $2,06 \pm 1,94$  balo ir 2 klasė  $1,33 \pm 4,67$  balo) ( $p = 0,048$ ). Stebimi abiejų klasių tiriamųjų mokymosi pasiekimų žemėjimas patenkinamame lygyje. Išlieka aukštesni 1 klasės mokinių pasiekimai atliekant MDPT, palyginus su 2 klasės mokinių pasiekimais ( $p = 0,045$ ) (žr. 1 pav.).

### ***Kognityviniai gebėjimai***

Pirmasis testavimas atskleidė, kad pirmos ir antros klasės tiriamųjų kognityviniai gebėjimai labiausiai yra išlavinti žinių ir supratimo bei taikymo srityse (1 klasė  $4,77 \pm 1,23$  balo ir 2 klasė  $5,09 \pm 1,91$  balo) ( $p = 0,050$ ) bei taikymo srityse (1 klasė  $4,45 \pm 3,55$  balo ir 2 klasė  $6,13 \pm 5,87$  balo) ( $p = 0,031$ ), tuo tarpu aukštesniųjų mąstymo gebėjimų sritis abiejų tiriamųjų grupės mokiniams yra silpnoji sritis (1 klasė  $1,45 \pm 2,55$  balo ir 2 klasė  $2,83 \pm 2,17$  balo) ( $p = 0,025$ ) (žr. 2 pav.).



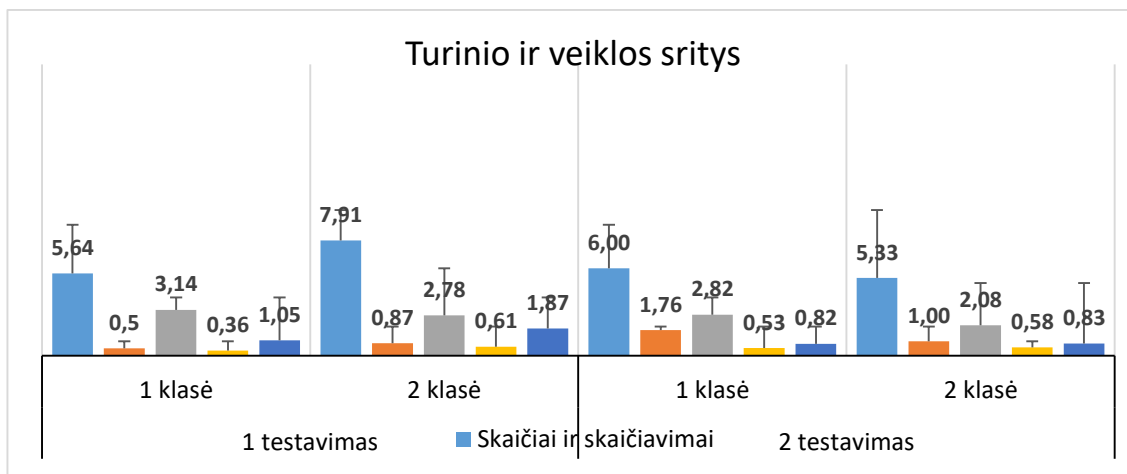
2 pav. Mokinių pasiskirstymas pagal kognityvinius gebėjimus

Pastaba: \* —  $p \leq 0,05$ , skirtumas patikimas tarp 1 ir 2 testavimų

Antrojo testavimo gauti pradinių klasių mokinių MDPT rezultatai parodė, kad neigiamai pakito antros klasės tiriamųjų rezultatai žinių ir supratimo (atitinkamai  $4,08 \pm 4,92$  balo) ( $p = 0,038$ ), taikymo (atitinkamai  $4,08 \pm 6,92$  balo) ( $p = 0,049$ ) bei aukštesniųjų mąstymo kognityvinių gebėjimų srityse (atitinkamai  $1,67 \pm 1,33$  balo) ( $p = 0,029$ ), tačiau pirmos klasės mokinių MDPT testų rezultatuose stebimas teigiamas pokytis tiek žinių ir supratimo (atitinkamai  $5,06 \pm 0,94$  balo) ( $p = 0,048$ ), taikymo (atitinkamai  $4,29 \pm 3,71$  balo) ( $p = 0,038$ ) bei aukštesniųjų mąstymo kognityvinių gebėjimų srityse (atitinkamai  $2,59 \pm 2,41$  balo) ( $p = 0,026$ ). Visgi aukštesniųjų mąstymo gebėjimų sritis išlieka silpniausia abiejų klasių tiriamųjų sritimi. Taip pat atlikus antrąjį testavimą pastebimi aukštesnis pirmos klasės mokinių skaičius su labiau išlavintais žinių ir supratimo, taikymo bei aukštesniųjų mąstymo kognityviniais gebėjimais, palyginus su antros klasės tiriamųjų gautais rezultatais ( $p=0,041$ ) (žr. 2 pav.).

### ***Turinio ir veiklos sritys***

Pirmo testavimo metu pradinių klasių mokinių MDPT rezultatai parodė, kad pirmos ir antros klasės tiriamųjų rodikliai pagal turinio ir veiklos sritis skiriasi. Aukščiausi rodikliai yra skaičių ir skaičiavimų (atitinkamai 1 klasė  $5,64 \pm 3,36$  balo ir 2 klasė  $7,91 \pm 2,09$  balo;) ( $p = 0,018$ ) bei geometrijos ir matavimų (atitinkamai 1 klasė  $3,14 \pm 0,86$  balo ir 2 klasė  $2,78 \pm 3,22$  balo) ( $p = 0,043$ ) turinio ir veiklos srityse. Abiejų pirmos ir antros klasės tiriamųjų žemiausi rodikliai pasiekiami statistikos srityje (1 klasė  $0,36 \pm 0,64$  balo ir 2 klasė  $0,61 \pm 1,39$  balo) ( $p = 0,029$ ). Gan silpnos pirmos ir antros klasės sritys yra komunikavimo ir bendrųjų problemų sprendimo strategijų srityje (atitinkamai 1 klasė  $1,05 \pm 2,92$  balo ir 2 klasė  $1,87 \pm 2,13$  balo) ( $p = 0,046$ ) bei reiškinių, lygčių ir nelygybių srityje (atitinkamai 1 klasė  $0,5 \pm 0,5$  balo ir 2 klasė  $0,87 \pm 1,13$  balo) ( $p = 0,049$ ) (žr. 3 pav.).



3 pav. Mokinių pasiskirstymas pagal turinio ir veiklos sritys, vertinamas balais

Pastaba: \* —  $p \leq 0.05$ , skirtumas patikimas tarp 1 ir 2 testavimų

Antro testavimo metu gauti pradinių klasių mokinių MDPT duomenys parodė rezultatų blogėjimą antros klasės tiriamųjų pasiekimams skaičių ir skaičiavimų srityje (atitinkamai  $5,33 \pm 4,67$  balo) ( $p = 0,021$ ), geometrijos ir matavimų srityje (atitinkamai  $2,08 \pm 2,92$ ) ( $p = 0,043$ ), statistikoje (atitinkamai  $0,58 \pm 0,42$ ) ( $p = 0,050$ ) bei komunikavimo ir bendrųjų problemų sprendimo strategijų srityje (atitinkamai  $0,83 \pm 4,17$  balo) ( $p = 0,019$ ). Pirmos klasės rezultatai sumažėjo geometrijos ir matavimų srityje (atitinkamai  $2,82 \pm 1,18$ ) ( $p = 0,039$ ), bei komunikavimo ir bendrųjų problemų sprendimo strategijų srityje (atitinkamai  $0,82 \pm 1,18$  balo) ( $p = 0,047$ ). Tačiau stebimas pirmoje ir antroje klasėse pagerėjimas reiškinių, lygčių ir nelygybių srityje (1 klasė  $1,76 \pm 0,24$  balo ir 2 klasė  $1,00 \pm 1,00$  balo) ( $p = 0,042$ ) palyginus su pirmoje testavimo rezultatais (žr. 3 pav.).

Pateikta analizė rodo pradinių klasių mokinių MDPT rezultatų prastėjimą. Didžioji dalis pirmos ir antros klasės mokinių rezultatai atitinka patenkinamam ir pagrindiniam pasiekimų lygiui, aukštesnį pasiekimų lygį pasiekia mažoji tiriamųjų dalis. Stebimas abiejų klasių tiriamųjų mokymosi pasiekimų žemėjimas patenkinamame lygyje. Situaciją galėjo nulemti susiklosčiusi nepalanki mokinių ugdymui situacija dėl kilusios COVID-19 ligos pandemijos ir nuotolinio mokymosi būdo, kuris neužtikrina pilnaverčio vaiko ugdymo. MDPT testų rezultatai atskleidė tobulintinas matematikos mokymo sritis.

### ***Mokyklos vadovo veiklos įtakos mokinių pasiekimams analizė***

Gavus DMPT rezultatus ir siekiant įvertinti mokyklos vadovo įtaką pradinių klasių mokinių pasiekimams, buvo susisteminta interviu medžiaga pagal mokyklos vadovo administravimo ir vadovavimo funkcijas bei lyderystės raišką. Respondentų teiginiai buvo sugrupuoti pagal sritis ir pateikti trijose lentelėse.

## Administravimo funkcijos

Susisteminius interviu medžiagą, pažymėtina, kad visi respondentai teigė, jog mokyklos vadovas daro tiesioginę įtaką mokinių pasiekimų, tame tarpe ir matematikos, gerinti per administracinių funkcijų įgyvendinimą. Respondentų nuomonė pateikiama 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Administravimo funkcijų įgyvendinimas

Administravimas	Respondentų argumentai
Organizuoja ir koordinuoja mokyklos veiklą pavestoms funkcijoms atlikti, uždaviniams įgyvendinti, analizuoja ir vertina mokyklos darbą, materialinius ir intelektualinius išteklius.	<p>„Šiaip galvoju, kad visa veikla vadovų daro įtaką, bet man atrodo tokie kertiniai du dalykai tai finansinių, gal finansinių lėšų valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas“.</p> <p>„Visada kryptingai organizuoja saviraišką mokykloje. Vaikui tas irgi atsiliepia mokinių pažangumui, nes gali lavinti savo gebėjimus“.</p> <p>„... na yra tikslas, ir jeigu ugdymo kokybei skiriamas ypatingas dėmesys, tai aš manau, kad visuose planuose turi tai atsispindėti ir tada vadovas, kai kontroliuodamas, kad ir į pamokas ateidamas, jisai gali iš šono pastebėti kažką ir duoti naudingus patarimus apie ugdymo kokybę.“</p>
Teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja ir disponuoja mokyklos turto, lėšomis: rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais ir informaciniais ištekliais, užtikrina optimalų jų valdymą ir naudojimą.	<p>„Jeigu mokykla turi ir gali pakankamai lėšų skirti mokymosi priemonėm, mokymosi vietos įrengimui, tai tikrai daro tiesioginę įtaką mokinių pasiekimų augimui“.</p> <p>„...Mokymo priemonės parenkamos pačios naujausios, efektyviausios ir tokioje klasėje, vaikas besimokydamas gali panaudoti savo daugiau gebėjimų, ir jisai skatinamas mąstyti, diskutuoti, priimti sprendimus, dirbti komandoje, pavyzdžiui, interaktyvi lenta, ar ne“.</p> <p>„Ir, mokinių saviraiškai aš manau, valandos yra gerai. Tai mūsų mokykloje ir stengiamasi skirti valandų užklasinę veiklai, mokinių saviraiškai“.</p> <p>„Kabinetas suremontuotas, tikrai labai smagu dirbti labai jauku, nesinori kitą kartą ir išeiti. Man tai labai svarbu“.</p>
Rūpinasi mokyklos metodinės veiklos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, galimybę atestuotis mokytojams ir organizuoja jų atestaciją švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka	<p>Jeigu jau kalbame apie mokyklą, tai aš visą laiką kažkaip žiūriu į metodinę veiklą kaip į didžiausią šaltinį.</p> <p>„Manau, kad metodinė veikla yra, na iš dalies yra formali. Ir ją reikėtų... tikrai burti tikras komandas, kurios ieškotų sprendimo būdų“.</p> <p>„... efektyvu tikrai yra visą laiką informacinių technologijų praktiniai užsiėmimai, nes mes turėtumėme žengti su jais, ir jie tikrai bus visada aktualūs...“</p> <p>„Tokių kaip pasakyti, kad gautumėme patarimų, kuriuos tikrai galėtumėme padėti parsinešti į pamoką, nes dabar tikrai daug skaitome, daug ieškome, pačios kuriam. Bet tikrai norėtysi pakalbėti su matematiku, kuris mato vat problemą matematiniuose gebėjimuose“.</p> <p>„Aš apie mokytojų kvalifikacijos sakyčiau, kad mokytojai turėtų tobulėti ne visose srityse, bet tobulėti kryptingai“.</p> <p>„Per kvalifikacijos kėlimą, taip pat auga mokytojų meistriškumas“.</p>
Inicijuoja mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo bei mokinių elgesio vertinimo, skatinimo ir nuobaudų sistemų kūrimą	<p>„Arba jie turi kažkokius kad ir nedidelius pasiekimus. Bet vadovas, tarkim, kad ir tą padėkos raštą jam įteikia. Manau, kad tai labai įtakoja“.</p> <p>„Atsimenu, kai vaikas dalyvavo konkurse, diktantą parašė antrokas, Jūs įžengėte į klasę pamokų metu ir įteikėte pagyrimo raštą. Tai vadinasi, visi vaikai pajuto, kaip svarbu siekti žinių, nes esi tu pastebėtas“.</p> <p>„Tai man atrodo, kad vadovas pats gali mokinius paskatinti ir motyvuoti. Lygiai kaip ir mes darome, tarkim, mokslo metų gale gali būti ir padėka, ir diplomai, ir rankos direktoriaus paspaudimas. Direktoriūs gali parašyti, tarkim, internetinėje svetainėje, kažkokius gražius žodžius, nežinau, skatinančius, susijusius su tuo mokiniu, dar pavyzdžiui, aš tai manau, kad skatina nemokamos ekskursijos. Ta žinia, kad tos</p>

	<p>ekskursijos, kurios yra organizuojamos mokyklos vadovų, manau, kad tai paskatina“.</p> <p>„Lygiai taip pat gali būti ir, tarkim, nemokamos stovyklos. Mokyklos gali būti įsteigiamas prizas, kad ir nedidelis. Reikėtų pasakyti, koks tas prizas metų pradžioje. Tarkim, kad jį laimės metų pabaigoje. Tai vėlgi motyvuoja vaikus“.</p> <p>„Kai vaikas tikrai puikiai, labai gerai mokinosi, gali būti ne tiktai skatinimas pats vaikas, o tarkim, paruošti diplomų ne tiktai vaikui, bet galima ir tėveliams padėką, parašyti. Padėka už gerą auklėjimą, už rūpinimąsi. Tai, manau, daro įtaką mokinių pasiekimams, pačio vadovo skatinimas“.</p>
Į darbą priima ir atleidžia darbuotojus	<p>„... labai svarbu, kokius direktorius pasirenko žmogiškuosius išteklius, resursus“.</p> <p>„Šiaip galvoju, kad visa veikla vadovų daro įtaką, bet man atrodo tokie kertiniai du dalykai tai finansinių, gal finansinių lėšų valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas“.</p>

Respondentų teigimu, materialinis ugdymo proceso aprūpinimas mokymo priemonėmis, darbo vietos įrengimas neabejotinai daro įtaką ugdymo kokybei, o per ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimams. Ugdymo kokybei mokyklos vadovas gali daryti įtaką ir per personalo valdymą, nes, anot respondentų, labai svarbu, kokius žmones mokyklos vadovas priima dirbti. Dalies respondentų teigimu, pradinių klasių metodinės grupės veikla galėtų daryti įtaką pradinių klasių mokinių pasiekimams, tačiau svarbu yra ją tinkamai organizuoti, nukreipiant ne vien į dalijimąsi gerąja patirtimi, bet į konkrečių priemonių sukūrimą. Visi respondentai atkreipia dėmesį į mokinių skatinimo galimybes, kaip į veiksmingą priemonę mokinių pasiekimams gerinti. Kalbama apie tokias skatinimo priemones kaip padėkos raštas už labai gerą mokymąsi, viešas laimėtų diplomų įteikimas, nemokamų ekskursijų organizavimas, atrenkant mokinius pagal iš anksto žinomus kriterijus, piniginės premijos skyrimas, padėkos tėvams už šeimos indėlį į vaikų mokymąsi ir t.t. Mokytojų kvalifikacijos kėlimą respondentai taip pat įvardina kaip priemonę, galinčią daryti įtakos mokinių pasiekimams, bet pažymi, kad kvalifikacijos kėlimas turi būti kryptingas ir kokybiškas.

### ***Vadovavimo funkcijos***

Išanalizavus respondentų atsakymus mokyklos vadybos kontekste, galima teigti, kad mokyklos vadovas, turėdamas nurodytus gebėjimus, gali daryti įtaką mokinių pasiekimams per mokyklos veiklos planavimą, organizavimą, vykdymą bei kontrolę. Respondentų nuomonė pateikiama 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Vadovavimo gebėjimų įtaka

Vadovavimo gebėjimų sritis	Respondentų argumentai
Efektyvaus laiko panaudojimas	<p>„Organizaciniai gebėjimai. Tai vėlgi man, aš sakau čia savo nuomonę, man yra labai svarbu, o man tas aptakumas. Bet vėlgi čia kaip jūs, tas įsivaidinimas, kitų gal man, pavyzdžiui, aš konkrečiai turiu žinot, tada ir tada turi būti. Man šita savybė yra be galo svarbi. Organizuotumas, aiškumas, tikslumas, labai svarbus vadovui, lyderiui“.</p> <p>„Na aš esu toks žmogus, kur man reikia konkretumo“.</p>

Gebėjimas priimti sprendimus	<p>„... tiesiog pridedama daugiau ugdomų valandų konsultacijoms. Tai, aišku, įtakoja jų (mokinių) pasiekimus“.</p> <p>„Vadovas gali skirti daugiau pamokų. Pavyzdžiui, jeigu matome, kad pas mus šlubuoja matematiniai gebėjimai, tai kodėl gi neskyrus daugiau valandų matematikai“.</p> <p>„Labai svarbu yra kaip vadovas pasirinks kontrolės būdus tiems pasiekimams, sakykime, kontroliuoti“.</p> <p>„Pavyzdžiui, vadovas skyrė valandų darbui su sugrįžusiais mokiniais. Kad galėtumėme padirbėti su vaikais, kurie patyrė sunkumų mokydami nuotoliniu būdu“.</p>
Gebėjimas efektyviai deleguoti funkcijas	<p>„Aš norėčiau pasakyti, kad ne būtina gali vienas žmogus viską padaryti. Labai svarbu gauti savo kolegų pritarimą. Kolegos ... labai dažnai susiduriu, kam to reikia ir taip labai daug darbų ir tada tokiu atveju, jeigu vadovas reikalautų, sakykime, kad na vyktų kasmetiniai, sakykime, pokalbiai, oficialūs, oficialūs pokalbiai ir turėtų kiekvienas žmogus atsiskaityti už tai, kokią jis veiklą yra padaręs“.</p>
Vadovavimas komandai	<p>„Vis dėlto mokykloje jis (vadovas) turėtų suburti komandą. Bet kokią komandą suburs, tai tiesiogiai priklauso nuo vadovo“.</p> <p>„Tai vadovas kaip lyderis, sakykime, labai man, pavyzdžiui, svarbu kaip vadovas, kad jis komandoje gerai dirba. Man, pavyzdžiui, jeigu aš dirbu su vadovu, tai man reikia, kad jisai galų gale tuos darbus tiksliai paskirstytų, ar ne“.</p>
Gebėjimas motyvuoti pavaldinius	<p>„... didžiausias skatinimas mokytojui yra jų pripažinimas. Šiaip, ir jis atėjęs, kai mokytojas žinos, kad jis išklaustas, kad jis suprastas, kad jis gali, kad jis įvertintas. Manau, manau, tas žinojimas yra didžiausias motyvavimas.“</p>
Pokyčių valdymas	<p>„... galvoju, kad galėtumėt vadovai inicijuoti, na sakyčiau tokį žvilgsnį į ikimokyklinį ugdymą, man atrodo, kad reikėtų gal pradėti nuo jo, nes ten tikrai daug dalykų keistinių, tikrai reikia tų pokyčių“.</p> <p>„Dar vienas dalykas, ką vadovas galėtų inicijuoti, tai manau, neformalų ugdymą. Mokyklose neformalus ugdymas dažniausiai remiasi į menų dalykus, ir tai yra labai gerai. „...“ bet aš visą laiką manau, kad, jeigu mes kalbam apie pasiekimus, ypatingai pradinių klasių vaikams, reikėtų tokių būrelių, kurie na žadintų tą smalsumą. Gal net tokių, kaip aš sakau mokslinių būrelių, smalsučiam, gudručiam“.</p>
Streso valdymas	<p>Svarbu vadovo pozityvumas. Tada mokytojas dirba kitaip, su nuotaika. Labai svarbu, kad būtų pozityvus vadovas ar ne? Kad čia padarysime, išspręsime, sutvarkysime kažkokius sprendimus, rasime, o o ne tai, kad negalima. Nedarykit nusvyra rankos. Optimizmo labai irgi svarbu vadovui turėti.</p>
Derybiniai gebėjimai	<p>„... vis tik kažkaip reikėtų, nežinau tobulinti, bandyti, susikalbėti, susikalbėti su tėvais, nes yra tikrai daug tėvų, kurie į ugdymą žiūri na, kaip į mokyklos reikalą ir dažnai klasės vadovas, na, ne visada turi reikiamą poveikį.“</p> <p>„Visa komanda turėtų stengtis, ar ne? Kad būtų pasitelkta tiek tėvai, tiek mokytojas, tiek mokyklos administracija, nes turime visi bendrą tikslą, kad būtų sėkmingesnis vaikų mokymasis aukštesnėse klasėse“.</p>
Komunikaciniai gebėjimai	<p>„Labai svarbu pristatyti save ar ne vadovui, kad jis, pavyzdžiui, atstovėtų tą mokyklą“.</p>
Gebėjimas efektingai save pateikti	<p>„Paprastas pavyzdys, skaičiau laikraštyje, kad jūsų ataskaita buvo pati geriausia. Tada manau, kad mokyklos vadovas yra stiprus. Viena iš savybių, kad darbą padaro iki galo“.</p>

Apibendrinti respondentų atsakymai, leidžia teigti, kad mokinių pasiekimų gerinimui turi įtakos visi mokyklos vadovo vadovavimo gebėjimai. Prie tiesioginę įtaką darančių gebėjimų galima priskirti: gebėjimą efektyviai naudoti laiką, priimti sprendimus, vadovavimą komandai, pavaldinių motyvavimą, streso valdymą. Respondentų teigimu, didžiausias skatinimas mokytojui yra jų



pripažinimas ir labai svarbus vadovui, lyderiui organizuotumas, aiškumas, tikslumas. Vadovo pozityvumą respondentai taip pat nurodė, kai labai svarbų asmenybės bruožą suteikiantį mokytojui papildomą motyvaciją dirbti: „Svarbu vadovo pozityvumas. Tada mokytojas dirba kitaip, su nuotaika“. Latentinę įtaką gali daryti gebėjimas deleguoti funkcijas, pokyčių valdymas, derybiniai, komunikaciniai bei gebėjimas efektingai save pateikti. Respondentai pažymėjo, kad mokyklos vadovui yra svarbu tinkamai reprezentuoti mokyklą įvairiose situacijose ir prisidėti prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo.

### Lyderiavimas

Išanalizavus respondentų atsakymus apie mokyklos vadovo lyderystės raišką mokinių pasiekimų gerinimo kontekste, galima teigti, kad mokyklos vadovas gali daryti įtaką mokinių pasiekimams per lyderystės raišką įvairiose srityse. Respondentų nuomonė pateikiama 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Lyderystės raiška

Lyderystės raiškos sritis	Respondentų argumentai
Aiškus vizijos formavimas.	„Aš manau, kad direktorius, mokyklos vadovas, gali įtakoti pasiekimus“. „Pirmiausia tai vadovas visada numato strategiją, prognozes, mūsų mato perspektyvą ir visada užtikrina ugdymo kokybę. Didžiausias dėmesys skiriamas ugdymo kokybei“.
Gebėjimas ryžtingai priimti sprendimus.	„... vadovas - lyderis yra labai svarbus dalykas mokytojams, ir tas gebėjimas suburti tas iniciatyvumas, ryžtingumas, ta tolerancija, o kartais gal net pakantumas ir viskas kartu...“
Gebėjimas tinkamai pasirinkti darbuotojus ir juos palaikyti.	„... jeigu mokykloje yra suburtas toks kolektyvas, bendruomenė, kuri siekia, visi kartu, siekia tų tikslų, tai aš manau, kad irgi daro tiesioginę įtaką pasiekimų ugdymui“. „... labai svarbu, kokius direktorius pasirinko žmogiškuosius išteklius, resursus“. „Va, dar viena vadovo savybė, kad vadovas palaikytų tą žmogų, padėtų tam žmogui, kuris organizuoja, o gal netgi ir paskatintų tą žmogų čia“.
Nuolatinę orientacija į aukštus veiklos standartus.	„Jis tikrai turėtų taip suteikti tą kolektyvą, kad, na, tas tikrai visi siektų vieno tikslo“. „Ir, ir dar labai svarbu, kad vadovas turėtų tuos žmogiškuosius, kaip žmogiškąsias vertybes, vertybinės nuostatos vadovui yra svarbios. Ta prasme, sąžiningumas su savimi, su kitais taip pat tai vaidina nepaskutinį vaidmenį“.
Gebėjimas apjungti grupę harmoningam darbui, vardan siekiamo tikslo.	„Nu, nežinau, dar mes neišmokę dirbti kaip komanda, ir aš tai manau, kad mes visi turėtume norėti, kad mūsų vaikai pasiektų daugiau ir tikrai ieškoti būdų tam ir galbūt net visi kartu tą stebėseną vykdyti“.
Komunikabilumas.	„... komunikacija yra labai svarbi“ „...komunikabilus būtinai, turėtų rasti ryšį su visais ir su mažiau šnekančiais.“
Novatoriškumas.	„Pavyzdžiui, universitetų dėstytojai, o gal pamatytų tikrą situaciją mokykloje? Ir tada visi tikrai galvotų, ką čia padaryti. Ir gal tiems mokytojams kažkokias metodikas paruoštų ar silpniems ar gabiems vaikams. Aišku, gali būti organizuojamos ekskursijos. Išvykos visokios tikslinga būtų organizuoti, būtent ta sritis, kur įranga, pavyzdžiui, lavinimui, matematiniai gebėjimai, na ir kažkur tai, kad paieškoti tokių veiklų. Kodėl ne? Direktorius pasiūlo“. „Mokykloje olimpiadą organizuoti pozityviai, daryti šventę. Kiekviena klasė atsirenka tikrai mokytojas per matematikos pamokas. Ateina, sakykime, ar ne vaikai jiems suruošta šventė“.

Gebėjimas teikti būtiną informaciją darbuotojams.	<i>Dar manau, kad nežinau, gal reikėtų mokykloje kurti kažkokį filtrą tam popierizmui ir tai informacijos gausai. Dabar mokytojai tiek jos daug gauna, kad tikrai labai praleidžiame daug laiko skaitydami ir arba tiesiog trindami, ir neskaitydami, o tą laiką galėtumėme skirti savo mokiniams.</i>
Gebėjimą rodyti tinkamą pavyzdį.	<p><i>„Taip paprastai tariant, iš tiesų tai persiduoda vadovų elgesys mokytojams. Ir jeigu vadovu pasitiki mokytojai ir jis yra autoritetas, tai aš manau, kad jie panašiai elgiasi. Mokytojai panašiai elgiasi kaip vadovas“.</i></p> <p><i>„Vadovas perteikė, sakykime informacija ir kažkoks gaires aptarė. Jis vis tiek yra lyderis. Pirmiausia turi būti, jeigu aš matau, kad vadovas yra lyderis, jisai išsprendžia tavo kažkoks greitai problemas, susitvarko. Tai aš manau, kad ir man reikia tada lyderiauti savo klasėje“.</i></p> <p><i>„Svarbu, kad vadovas jungtų visą bendruomenę, tėvus, mokinius, matytų mokytojus, nes ir mūsų branduolys mokykloje, ir jeigu direktorius visą laiką bus toksai pasitempęs, siekiantis naujovių, vaikai gi mato pavyzdžius“.</i></p> <p><i>„Aš galvoju, kad direktorius tai turėtų būti lyderis tam kolektyve. Žmogus, kuris rodytų savo pavyzdžiu, būtų tolerantiškas, priimančias kitų nuomonę, išklausančias ir gerbiančias kiekvieną nuomonę, bet, pasitarus su visa komanda mokytojų priimtų tinkamus sprendimus“.</i></p> <p><i>„Mokytojai stengiasi lygiuotis į vadovą. Ir jeigu tas vadovas teisingas, ar mes, kaip mokytojai, stengiamės būti teisingi su mokiniais. Jisai, kaip geras vadovas, yra pavyzdys mokytojams“.</i></p>
Tinkamų sąlygų veikti personalui sudarymas.	<i>„Iš tiesų gerai įrengta klasė - tai žinokit, pirmiausia tai emocinė būsena. Tai gerai įrengta darbo vieta, kai ji estetiška ir kai yra tikrai visos mokymo priemonės, yra be galo svarbus dalykas. Ir aš manyčiau, kad tai yra ir motyvuojantis dalykas.</i>

Galima teigti, kad mokyklos vadovo lyderystės raiška gali daryti tiesioginę ir netiesioginę įtaką mokinių pasiekimams. Įvairios lyderystės raiškos sritys glaudžiai siejasi tarpusavyje ir su administracinėmis bei vadybinėmis funkcijomis, kaip antai lyderystės raiškos sritis (tinkamų sąlygų veikti personalui sudarymas) ir administracinė funkcija (teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja ir disponuoja mokyklos turtu, lėšomis: rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais ir informaciniais ištekliais, užtikrina optimalų jų valdymą ir naudojimą) arba lyderystės raiškos sritis (ryžtingų sprendimų priėmimas) su vadybine funkcija (sprendimų priėmimas). Darbuotojų skatinimas siejasi su motyvavimu ir t.t.

Remiantis apibendrintais respondentų atsakymais galima teigti, kad mokyklos vadovas gali daryti įtaką mokinių pasiekimams per administracinę ir vadybinę veiklą bei lyderystės raišką. Visi mokyklos vadovo veiklos aspektai yra glaudžiai susiję ir turi tiesioginės arba netiesioginės įtakos mokinių mokymosi pasiekimams. Tyrimo duomenys atskleidė, kad esminiai veiksniai, kurie daro įtaką mokinių mokymosi pasiekimams, yra materialinių ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Mokinių mokymosi pasiekimams įtaką daro ir mokyklos vadovo asmeninės savybės bei gebėjimai. Respondentai išskyrė motyvavimo ir darbuotojų bei mokinių skatinimo reikšmingumą kaip efektyvią priemonę mokinių mokymosi pasiekimų gerinimui.

### 3.2. Diskusija

Mokyklos sėkmingą valdymą nulemia tam tikros sąlygos ir veiksniai. Vadovaudamas mokyklai, vadovas nuolat derina įvairias mokyklos veiklas, bet svarbiausia jo veikla yra organizuoti ugdymo

procesą taip, kad jam pritartų mokyklos bendruomenė. Nagrinėjant mokyklos vadovo veiklą vadybiniu aspektu dažniausiai naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Atliktas tyrimas atskleidė vadybos funkcijų taikymo ypatumus švietimo įstaigoje ir išryškino svarbiausias vadybines funkcijas (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010).

Mokyklos išorės vertintojų duomenimis Lietuvos mokyklose, 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 (Serneckas, 2014). Stebima situacija, kai mokinių pasiekimai priklauso ir nuo mokyklos vadovo veiklos, bet mokyklos vadovai savo kasdieninėje veikloje skiria mažai dėmesio vadovavimui mokymuisi.

Vadovo veiklos įtaka organizacijos veiklos rezultatams ar individo pastangų sėkmei yra reikšminga. Mokyklos vadovo lyderystė laikoma vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio mokyklos sričių sėkmę (Marzano, Waters, ir McNulty, 2011). Yra laikoma, kad viena iš būtinų sėkmingo mokyklos veikimo sąlygų yra efektyvi mokyklos vadovo veikla. Atsižvelgiant į mokyklos vadovo veiklos reikšmingumą ir apskritai, į vadovavimo reiškinio temos aktualumą administraciniu, vadybiniu ar lyderystės aspektu, galima daryti prielaidą, kad ši tema susilaukia didelio mokslininkų susidomėjimo, tačiau mokslinių tyrimų, nagrinėjančių mokyklos vadovo veiklos įtaką mokinių pasiekimams, nėra daug. Anot R. J. Marzano, T. Waters ir B. A. McNulty per pastaruosius 35 metus daugiau kaip 5000 mokslinių straipsnių ir tyrimų, kuriuose nagrinėjamas mokyklos lyderystės klausimas, tačiau tik 69 iš jų tyrinėjamas ryšys tarp lyderystės ir mokinių pasiekimų (Marzano, Waters, ir McNulty, 2011).

R. Jucevičius, G. Jucevičius ir P. Kuprys (2003) teigia, kad vadybiniai veiksniai apima politinius organizacijos įsipareigojimus visuomenei (pvz. mokykla prisiima tam tikrą misiją visuomenėje), visuomenės informavimo strategijas, partnerystę, lyderystę, tęstinio mokymosi vertybės pripažinimą, šiuolaikinių technologijų diegimą mokykloje ir kt. (Jucevičius, Jucevičius ir Kuprys, 2003). Grupė tyrėjų 2009 metais atliko mokyklos valdymo efektyvumo tyrimą, kuriame buvo nagrinėjama mokyklos vadovo vadybiniai veiksniai. Vadybiniai veiksniai tiesiogiai yra siejami su vadyba. Vadyba plačiąja prasme suprantama kaip tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama tos veiklos rezultatų (Cibulskas ir kt., 2009). Tačiau šis tyrimas nebuvo tiesiogiai siejamas su mokinių pasiekimais, todėl mokyklos vadovo įtaką mokinių pasiekimams galima išvelgti tik per ugdymo kokybės užtikrinimo klausimus.

Mokyklos vadovo veikla analizuojama įvairiais aspektais, moksliniuose tyrimuose pabrėžiama jų atsakomybė už veiklos efektyvumą ir rezultatus. Švietimo įstaigos sėkmingai veiklai užtikrinti reikalingas vadovas, nuo kurio priklauso visos švietimo įstaigos rezultatai. Mokyklos veiklos efektyvumas suvokiamas kaip pasiekama pažanga, tinkamas išteklių panaudojimas, palankus klimatas ir pasiekiami rezultatai (A. Bagdonas, P. Jucevičienė, 2000). Atlikti tyrimai rodo, kad efektyvi veikla galima tik esant efektyviam valdymui, kuris priklauso nuo jį atliekančių konkrečių asmenų vertybinių nuostatų, kompetencijų vadovavimo srityje bei asmeninių savybių. Minėti tyrimai

analizuoja mokyklos vadovo veiklos efektyvumo galimybes, tačiau jų nesieja su mokinių ugdymo pasiekimais.

Lyderystės kontekste mokyklos vadovo veikla tyrinėjama daugiau kaip dešimtmetį. Yra analizuota mokyklos vadovo, kaip lyderio, bruožų ir vaidmenų struktūra (Damkuvienė ir kt., 2019; Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004; Malinauskienė, Augienė, 2010; ir kt.), tirtos mokyklos autonomijos ir lyderystės raiškos sąsajos (Urbanovič, Navickaitė, 2016), taip pat sudarytas lyderystės vystymosi mokykloje modelis (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012), nagrinėta lyderystės mokymuisi teorija ir praktika mokyklos kaitai (Valuckienė ir kt., 2015), tačiau šiuose tyrimuose mokyklos vadovo lyderystės raiška nėra vertinama mokinių pasiekimų kontekste, nagrinėjami tik ugdymo kokybės klausimai, ugdymo organizacijos vadovo asmeniniai bruožai bei jo vaidmenys ir lyderystės vystymo galimybės.

Pagal nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo duomenis 2017 metų antroklų matematikos rezultatus vertinant pagal pasiekimų grupes ir vietovę, kurioje mokiniai moksi, nustatyta, jog didžiųjų miestų antros klasės didžioji dalis mokinių pasiekė trečią pasiekimų grupę – Vilniaus miesto (70 proc.), o kitų didžiųjų miestų (67 proc.). Pirmai pasiekimų grupei buvo atitinkamai priskirta 6 proc. ir 7 proc. 58 proc. miesto tipo mokyklų antroklų pagal matematikos testo rezultatus buvo priskirti trečiai pasiekimų grupei, o kaimo mokyklų – mažiausia dalis - (47 proc.). Didžiausia pirmai pasiekimų grupei priskirtų antros klasės mokinių dalis yra kaimiškose vietovėse besimokančiųjų ir tai sudaro 17 proc., kas išryškina žemą mokinių matematinį raštingumą (Nacionalinis egzaminų centras, 2017).

2015 metų TIMSS vykdytuose tyrimuose Lietuvos IV klasių mokinių žemiausi įvertinimai kognityvinių gebėjimų srityje yra matematinis mąstymas, kuris apima loginį ir sisteminį mąstymą situacijų sprendime nepažįstamose situacijose. Geriausi rezultatai stebimi taikymų srityje, kuri apima įvairiose situacijose matematinių žinių, sąvokų bei procedūrų taikymą (*TIMSS 2015 Ataskaita Matematika 4 Klasė* n.d.). Atkreiptinas dėmesys, kad šiame darbe nagrinėjamo tyrimo rezultatai parodė, kad neigiamai pakito antros klasės tiriamųjų rezultatai žinių ir supratimo, taikymo bei aukštesniųjų mąstymo kognityvinių gebėjimų srityse, tačiau pirmos klasės mokinių MDPT testų rezultatuose stebimas teigiamas pokytis, tiek žinių ir supratimo, tiek taikymo bei aukštesniųjų mąstymo kognityvinių gebėjimų srityse. Visgi aukštesniųjų mąstymo gebėjimų sritis išlieka silpniausia abiejų klasių tiriamųjų sritimi. Taip pat atlikus antrąjį testavimą pastebimi aukštesnis pirmos klasės mokinių skaičius su labiau išlavintais žinių ir supratimo, taikymo bei aukštesniųjų mąstymo kognityviniais gebėjimais, palyginus su antros klasės tiriamųjų gautais rezultatais.

Manoma, kad atlikto tyrimo mokinių rezultatų neigiamam pakitimui įtakos galėjo turėti susiklosčiusi nepalanki situacija dėl pandemijos COVID-19. Pradinių klasių mokiniai kontaktiniu būdu mokėsi tik du mėnesius mokslo metų pradžioje, vėliau, mokymas buvo organizuojamas nuotoliniu būdu, per Teams mokymo platformą ir sugrąžinti mokiniai į kontaktinį ugdymą buvo tik 1 savaitė iki antrojo testavimo. Todėl antrojo testavimo mokinių rezultatai galėjo būti įtakoti nepalankų nuotolinio mokymosi veiksnių. Tiesioginio kontakto nebuvimas pradinių klasių mokiniams gali turėti neigiamos įtakos mokinių pažinimo funkcijai. Mokinių ugdymo pasiekimai, ugdymo procesą organizuojant nuotoliniu būdu galėjo nukentėti ir dėl mokinių techninių galimybių tiesiogiai jungtis prie mokymo platformos, nors mokykla užtikrino visiems mokiniams galimybes jungtis prie mokymo platformos, tačiau užtikrinti kokybišką interneto ryšį visiems mokiniams, nebuvo galimybės.

Kadangi kokybinio tyrimo apibendrinti duomenys parodė, jog mokyklos vadovas gali daryti įtaką pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimams, mokyklos vadovui rekomenduojama panaudoti turimus resursus mokinių mokymosi pasiekimams gerinti, išnaudojant asmeninio veiksmingumo kompetenciją, materialinio ugdymo proceso aprūpinimo galimybes, kryptingai įgyvendinant administracines bei vadybines funkcijas.

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pradinio ugdymo etapas kiekvieno vaiko gyvenime yra ypatingai reikšmingas, nes šiame etape dedami pamatai tolesniam mokymuisi. Pažymėtina, kad pasiekimų vertinimas sudaro prielaidas mokiniui savo gebėjimų pažinimui ir akademiniam tobulėjimui. Darytina išvada, kad siekiant gerinti mokymosi pasiekimus reikia tobulinti ugdymo procesą. Mokyklos vadovas per administravimo ir valdymo funkcijų bei lyderystės raišką turi teorines prielaidas daryti įtaką mokinių matematikos pasiekimas pradinėse klasėse.

2. Remiantis mokyklos vadovo veiklos bei pradinių klasių mokinių matematinio mokymosi pasiekimų sąsajomis, taikomas iš anksto kitų autorių parengtas ir apčiuotomas tyrimo instrumentas – matematikos diagnostiniai pažangos testas ir teoriškai pagrįstas pusiau struktūruotas interviu mokyklos vadovo veiklos įtakai mokinių mokymosi pasiekimams atskleisti. Matematikos diagnostinis pažangos testas yra skirtas įvertinti pradinio ugdymo pirmos ir antros klasės mokinių įgytas žinias, įgūdžius, dalykinius ir bendruosius matematikos gebėjimus. Pusiau struktūruotas interviu skirtas nustatyti mokyklos vadovo įtaką pradinių klasių matematikos pasiekimams.

3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrimo vykdymo laikotarpiu stebimas pradinių klasių mokinių MDPT rezultatų prastėjimas. Didžioji dalis pirmos ir antros klasės mokinių rezultatai atitinka patenkinamam ir pagrindiniam pasiekimų lygiui, aukštesnįjį pasiekimų lygį pasiekia mažoji tiriamųjų dalis. Stebimas abiejų klasių tiriamųjų mokymosi pasiekimų žemėjimas patenkinamame lygyje. Situaciją galėjo nulemti susiklosčiusi nepalanki mokinių ugdymui situacija dėl kilusios COVID-19 ligos pandemijos ir nuotolinio mokymosi būdo, kuris neužtikrina pilnaverčio vaiko ugdymo. MDPT testų rezultatai atskleidė tobulintinas matematikos mokymo sritis. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklos vadovo veikla gali daryti tiesioginę ir netiesioginę įtaką pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimams. Neabejotinai visa mokyklos vadovo veikla daro įtaką pradinių klasių mokinių matematikos pasiekimams, tačiau dvi mokyklos vadovo veiklos sritys – materialinių ir žmogiškųjų išteklių valdymas, daro tiesioginę ir didžiausią įtaką. Mokyklos vadovo lyderystė, metodinės veiklos organizavimas, neformaliojo švietimo organizavimo galimybių išnaudojimas, bei mokinių skatinimas taip pat daro reikšmingą įtaką pradinių klasių mokinių pasiekimų gerinimui.

## **Rekomendacijos**

Mokyklos vadovui:

1. Kurti modernią mokymosi aplinką, sudarant galimybę kiekvienam pradinių klasių mokytojui matematikos pamokose naudotis IT technine įranga ir skaitmeniniais mokymo ištekliais.
2. Užtikrinti veiksmingą personalo valdymo politiką, organizuojant kryptingą mokytojų kvalifikacijos kėlimą.
3. Inicijuoti pradinių klasių metodinės veiklos pokyčius, skatinant stebėsenos vykdymą ir naujų darbo formų paiešką, atliepančią švietimo kaitos iššūkiams ir mokinių individualių galių stiprinimui.
4. Inicijuoti mokinių skatinimo sistemos kūrimą ir jos taikymą, kaip prielaidą mokinių mokymosi pasiekimų gerinimui.

## Naudota literatūra

1. Ahmed, A. D., & Bach, C. (2014). Major traits/qualities of leadership. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 3(1), 47–53.
2. Babravičius, J. ir Dzemyda, I. (2012). Naujosios Viešosios Vadybos Elementai: Teorinis Požiūris. *Ekonomika Ir Vadyba* 1(25), 52–62.
3. Bagdonas, A., ir Jucevičienė, P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. *Socialiniai mokslai*, (4), 95–100. [žiūrėta 2021-02-18]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2000~1392052456268/J.04~2000~1392052456268.pdf>
4. Barvydienė, V., & Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Boyatzis, R. E. ir Smith, M. L. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Article in Academy of Management Learning and Education*, 5(1), 8–24. [žiūrėta 2021-02-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.20388381>
6. Budreckienė, V. ir Janiūnaitė, B. (2010). Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, 2(68), 26–36.
7. Chalkiadaki, A. (2018). A Systematic Literature Review of 21st Century Skills and Competencies in Primary Education. *International Journal of Instruction*, 11(3), 1–16. [žiūrėta 2021-02-09]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.12973/iji.2018.1131a>
8. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V., Kruopas, M., Šišla, R., Prakapas, A., Tamošaitytė, R. ir Vitalija. D. (2009). Mokyklos Valdymo Efektyvumo Tyrimas. Vilnius.
9. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
10. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., and Petukienė, E. (2019). *Lyderystė Organizacijos Kaitai: Įkvepiantis Tango*. Šiauliai. Šiaulių Universitetas. [žiūrėta 2020-12-17]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160562050/J.04~2007~1367160562050.pdf>
11. Dukynaitė, R., Skripkienė, R., Stundža, M., ir Bilinskas, B. (2016). *Tarptautinis Penkiolikmečių Tyrimas Programme For International Student Assessment OECD PISA 2015*. Ataskaita. [www.smm.lt](http://www.smm.lt).
12. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
13. Elliott, J., Stankov, L., Lee, J. ir Beckmann, J. F. (2019). What Did PISA and TIMSS Ever Do for Us?: The Potential of Large Scale Datasets for Understanding and Improving Educational Practice. *Comparative Education*, 55 (1), 133–155. [žiūrėta 2021-02-02]. Prieiga per internetą:



<https://doi.org/10.1080/03050068.2018.1545386>

14. Elliott, J., Stankov, L., Lee, J. ir Jens F Beckmann. (2018). Comparative Education What Did PISA and TIMSS Ever Do for Us?: The Potential of Large Scale Datasets for Understanding and Improving Educational Practice. *Comparative Education*, 55(1), 133–155. [žiūrėta 2020-12-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03050068.2018.1545386>
15. York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255–316. [žiūrėta 2021-03-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>
16. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. [žiūrėta 2021-03-19]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
17. Jucevičius, R., Jucevičius, G., ir Kuprys, P. (2003). Ekonominių ir vadybinių veikslių tyrimas. Prioritetinių mokslo kryptių projektas. *Piliečių dalyvavimo žinių ir besimokančio miesto kūrime aktyvinimas plėtojant jų novacinę kultūrą*. Kaunas.
18. Furco, A. (2013). A Research Agenda for K-12 School-Based Service-Learning: Academic Achievement and School Success. *International Journal of Research on Service-Learning and Community Engagement*, 1 (1), 11–22. [žiūrėta 2020-12-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.37333/001c.001001004>
19. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių Tyrimų Metodai Kokybinis Interviu*. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2021-03-14]. Prieiga per internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16209/12\\_Socialini\\_tyrim\\_metodai-Kokybinis-interviu.pdf?sequence=1](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16209/12_Socialini_tyrim_metodai-Kokybinis-interviu.pdf?sequence=1)
20. Gero vadovo mokyklai ir sėkmingo mokinių mokymosi sąsajos. Švietimo problemos analizė. (2014) [žiūrėta 2021-02-24]. Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/vlm\\_gero\\_vadovavimo\\_mokyklai.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/vlm_gero_vadovavimo_mokyklai.pdf).
21. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). Lyderystė. *Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
22. Haan, de, E. (2016). The Leadership Shadow: How to Recognise and Avoid Derailment, Hubris and Overdrive. *Leadership*, 12 (4), 504–12. [žiūrėta 2021-02-24]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1742715015572526>.
23. Indrašienė, V. ir Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba*, 17 (1), 181–187.
24. Ivancevich, J. M. ir Gibson, J. L. (2013). *Organizations: behavior, structure, processes*. (10th ed.). Texas: McGraw-Hill.
25. Jonušaitė, S. ir Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9).

102–107.

26. Kontautienė, R. ir Melnikova, J. (2007). Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelių analizė. *Ekonomika Ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8). 143–152.
27. Laužackas, R. ir Stasiūnaitienė, E. (2005). Mokymosi pasiekimų aplanko ir pokalbio taikymas vertinant neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimus. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (9), 46–55.
28. Lukoševičius, K. ir Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. *Kaunas: Technologija*, 545.
29. Malinauskienė, D., ir Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas). *Mokytojų ugdymas*, (15), 134–145. [žiūrėta 2021-02-23]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367177697727/J.04~2010~1367177697727.pdf>
30. Martišauskienė, E., ir Vaičekauskienė, S. (2015). Vertybės bendrojo ugdymo mokykloje: Pedagogų požiūris. *Pedagogika*, 118(2), 127–144. [žiūrėta 2021-03-24]. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/111151/1/ISSN2029-0551\\_2015\\_T\\_118\\_N\\_2.PG\\_127%E2%80%93144.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/111151/1/ISSN2029-0551_2015_T_118_N_2.PG_127%E2%80%93144.pdf)
31. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. VPU leidykla.
32. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
33. Mečkauskienė, R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 118–126.
34. Mikoliūnienė, V. (2002). Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. *Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras*.
35. Milić, B., Grubić-Nešić, L., Kuzmanović, B., & Delić, M. (2017). The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment. *Journal of East European Management Studies*, 9–38. [žiūrėta 2021-03-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5771/1862-0019-2017-1-9>
36. Nacionaliniai Verslo Standartai Mokyklų Direktoriams. 1999. Verslo Asamblėja. 1999. [žiūrėta 2021-01-14]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0EU04RPRRz0J:www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/UzsStraipsniuVertimai/direktoriams.doc+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
37. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 61 (1), 65–98. [žiūrėta 2021-03-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Polit.2011.1.8283>
38. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

39. Pacevičius, J. ir Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 321–330.
40. Kaip užsienio šalyse atrenkami ir ugdomi mokyklų vadovai. (2011) [žiūrėta 2021-02-11] prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_2011-m\\_-Nr\\_8-58-Kaip-uzsienio-salyse-atrenkami-ugdomi-ir-vertinami-mokyklu-vadovai-.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_2011-m_-Nr_8-58-Kaip-uzsienio-salyse-atrenkami-ugdomi-ir-vertinami-mokyklu-vadovai-.pdf) 8 (8)
41. Pradinio ugdymo bendrosios programos. (2016) [žiūrėta 2021-02-23]. Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/ugdpr\\_1priedas\\_pradinio-ugdymo-bendroji-programa.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/ugdpr_1priedas_pradinio-ugdymo-bendroji-programa.pdf)
42. Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, 162–184.
43. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
44. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8 (1).
45. Šimanskienė, L. ir Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: KU leidykla. [žiūrėta 2021-02-14]. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/turiniai/000110366.pdf>
46. Steinmayr, R., Meißner, A., Weidinger, A. F. ir Wirthwein Linda. (2014). Academic Achievement - Education. *Oxford*. [žiūrėta 2021-03-04]. Prieiga per internetą: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756810/obo-9780199756810-0108.xml?rskey=ysIWes&result=1>
47. Stelmokienė, A., ir Endriulaitienė, A. (2012). Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 10 (1), 89–108. [žiūrėta 2021-02-05]. Prieiga per internetą: [https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/31968/ISSN2345-024X\\_2012\\_V\\_10.PG\\_89-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/31968/ISSN2345-024X_2012_V_10.PG_89-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
48. Švietimo priežiūra: kontroliuoti negalima pasitikėti. (2009) [žiūrėta 2021-02-14]. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Sv\\_prob9\\_Svietimo\\_prieziura\\_print.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Sv_prob9_Svietimo_prieziura_print.pdf)
49. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. (2012) [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
50. *Tarptautinis matematikos ir gamtos mokslų tyrimas TIMSS 2019 Matematika 4 klasė*. (2018) [žiūrėta 2021-03-05]. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/tarptautiniai-tyrimai>
51. Topolinski, C. (2014). *The Influence of Teacher Leadership and Professional Learning on Teachers' Knowledge and Change of Instructional Practices in Low Performing Schools: daktaro disertacija*. Western Michigan University [žiūrėta 2021-03-18]. Prieiga per internetą: <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations>
52. Urbanovič, J. ir Navickaitė J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Vilnius. Mykolo

- Romerio universitetas [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Jolanta-Urbanovic/publication/315843238\\_Leadership\\_in\\_Autonomous\\_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolanta-Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf)
53. Pradinio ugdymo organizavimo ypatumai: kiek tai turi įtakos mokinių pasiekimams? (2015) [žiūrėta 2021-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Pradinio-ugdymo-organizavimo-ypatumai-kiek-tai-turi-%C4%AFtakos-mokini%C5%B3-pasiekimams.pdf>
54. *Valstybinio audito ataskaita: ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai.* (2017). [žiūrėta 2021-03-09]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Direktorius/Downloads/Ar\\_gali\\_gereti\\_Lietuvos\\_mokiniu\\_pasiekimai%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Direktorius/Downloads/Ar_gali_gereti_Lietuvos_mokiniu_pasiekimai%20(3).pdf)
55. Zajda, J. I. (2010). *Globalisation, ideology and education policy reforms.* Dordrecht: Springer. [žiūrėta 2021-03-01]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kE3QccPRa3EC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Zajda,+2010\).+Global+Pedagogies.+Schooling+for+the+Future,+Dodrecht:+Springer&ots=LAmnuak2ch&sig=D652sUAAexm6bg3Fqw9oANzOVx4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Zajda%2C](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kE3QccPRa3EC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Zajda,+2010).+Global+Pedagogies.+Schooling+for+the+Future,+Dodrecht:+Springer&ots=LAmnuak2ch&sig=D652sUAAexm6bg3Fqw9oANzOVx4&redir_esc=y#v=onepage&q=Zajda%2C) (2010). *Global Pedagog*
56. Zakarevičius, P. (2013). Vadybos paradigma. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (68), 151–59. [žiūrėta 2021-03-05]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.10>
57. Zaleznik, A. 1977. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 1–18. [žiūrėta 2021-02-12]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
58. Žalimienė, L., Lazutka, R., Skučienė, D., Aidukaitė, J., Jolita, K., Navickė, J., & Ivaškaitė-Tamošiūnė, V. (2011). *Socialinis teisingumas švietime: teorinė samprata ir praktinis vertinimas.* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. [žiūrėta 2021-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/28503>
59. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
60. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga.* Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija. [žiūrėta 2021-03-04]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf)
61. Župerkienė, E. (2008). *Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimas: daktaro disertacija.* Vytauto Didžiojo universitetas [žiūrėta 2021-03-02]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/56024>
62. Žvirdauskas, D., ir Jucevičienė, P. (2004). School principal as a leader in the evaluation performed by the school community, the search for the prevailing theory of leadership. *Socialiniai mokslai*,

(3), 84–94. [žiūrėta 2021-03-04]. Prieiga per internetą:  
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367157821538/J.04~2004~1367157821538.pdf>

## Šaltiniai

1. Academic Performance Synonyms - 118 Words and Phrases for Academic Performance.[žiūrėta 2021-02-22]. Prieiga per internetą: [https://www.powerthesaurus.org/academic\\_performance/synonyms](https://www.powerthesaurus.org/academic_performance/synonyms)
2. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2015). *Dėl pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų aprašo patvirtinimo* (2015 m. Gruodžio 21 d. Nr. V-1309). [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/481fb7d0a82611e59010bea026bdb259/asr>
3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. (2011) [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
4. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2004). *Dėl mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratos* (2004 m. vasario 25 d. Nr. ISAK-256). [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/samprata.pdf>
5. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas (2017 m. sausio 4d. Nr. V-6). [žiūrėta 2021-02-23] prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ba81b8b0d38a11e69c5d8175b5879c31>
6. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos (2008 m. rugpjūčio 26 d. Nr. ISAK-2433). [žiūrėta 2021-03-10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.326307/PdlziPcGuv>
7. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Priešmokyklinio ugdymo bendrosios programos (2014 m. rugsėjo 2 d. Nr. V-779). [žiūrėta 2021-03-10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/27d7969032e411e4b487eaabe28831e8>
8. *Terminų Bankas*. [žiūrėta 2021-02-19]. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt/paieska?search=mokymosi+pasiekimai>.

Priedai

1 priedas. Matematikos diagnostinis pažangos testai

Testas Nr. 1

1. Įrašyk skaičius į tuščius langelius .

1 taškas



2. Į vieną dėžutę galima įdėti vieną porą batų.

1 taškas



Kiek iš viso batų bus sudėta į dėžes?

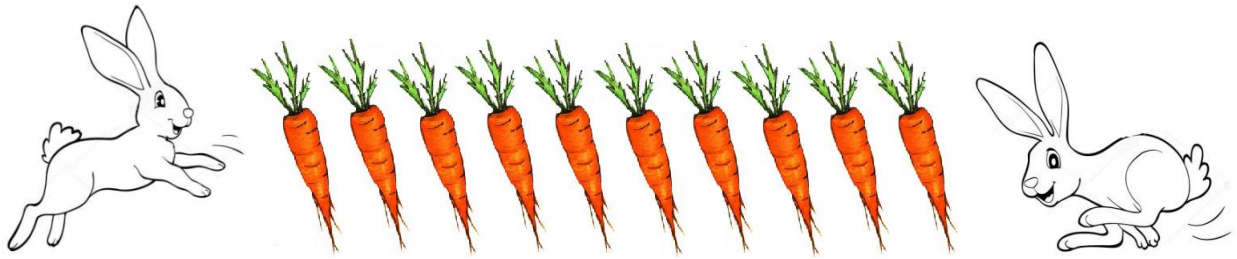
3. Pažymėk  X , kur pripilta pusė stiklinės.

1 taškas

4. **Kim** turėjo 10 morkų, 2 morkas sugraužė, o 3 atidavė **Takui**.

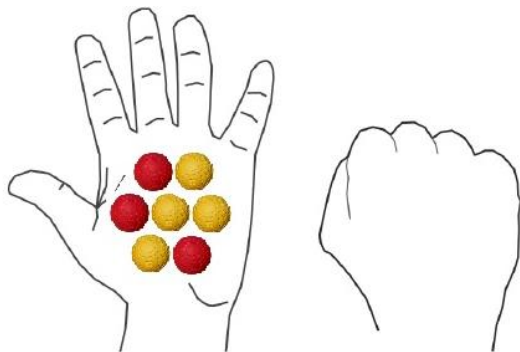
1 taškas



Kiek morkų liko Kimui?  morkos.

5. a) Mikas turi 9 kamuoliukus. Septynis laiko vienoje rankoje. Kiek kamuoliukų yra kitoje Miko rankoje?

2 taškai



kamuoliukai.

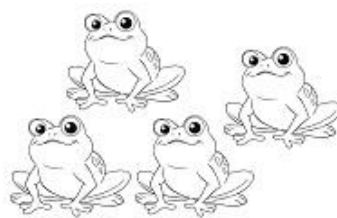
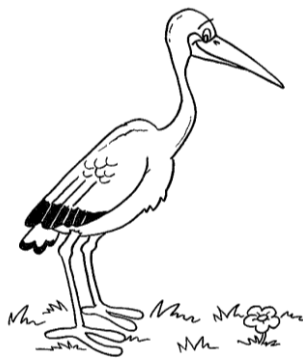
b) Kaip dar KITAIP galima būtų padalinti kamuoliukus? Pasiūlyk savo variantą. Įrašyk skaičius.

$$\square + \square = 9$$

6. Kurioje gandro pusėje varlių yra daugiau?

1 taškas





Dešinėje

Kairėje

7. Suskaičiuok:

2 taškai


a)  $6 + 3 =$

b)  $8 - 5 =$

8. Suskaičiuok ir pažymėk  X, kur yra neteisingai:

1 taškas

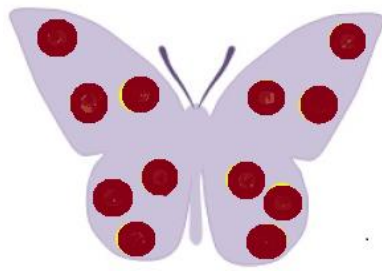
 = 10

 = 6

 = 5

9. Suskaičiuok taškelius ant drugelio sparnų?  
Atsakymą įrašyk.

1 taškas



taškų.

10. Skaičius     įrašyk vieną kartą  
taip, kad eilutės būtų teisingos:

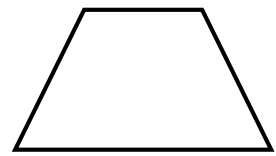
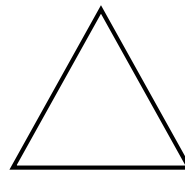
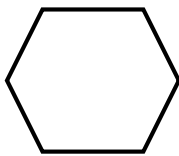
1 taškas

$\square > \square$

$\square < \square$

11. Kuri iš šių figūrų yra stačiakampis? Atsakymą  
pažymėk .

1 taškas



12. Kuris katės paveikslėlis turi pratęsti paveikslėlių  
seką. Atsakymą pažymėk.

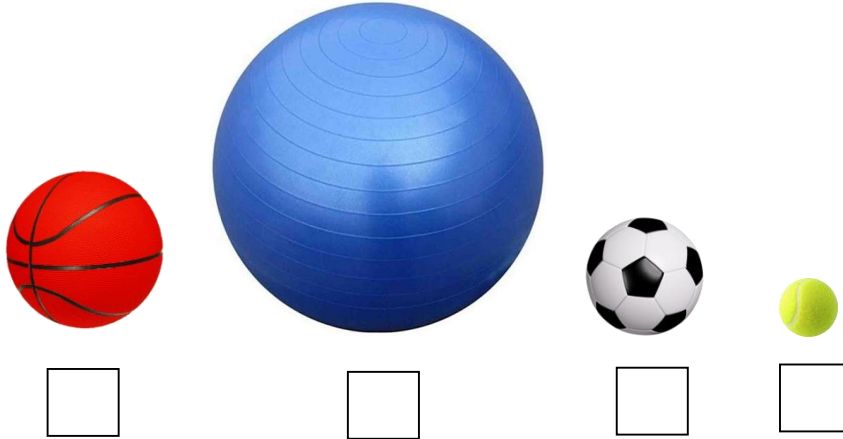
1 taškas



1 taškas

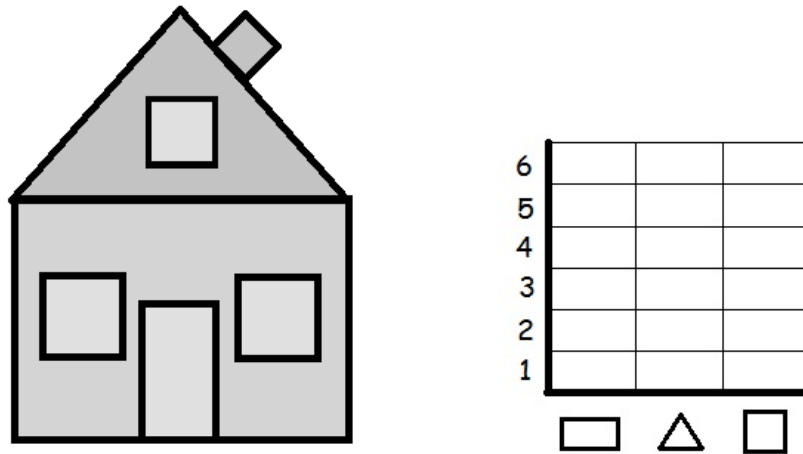
13. Kuris kamuolys pats didžiausias?

Atsakymą pažymėk  X



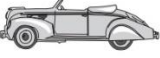
14. Suskaičiuok, kiek ir kokių figūrų yra paveikslėlyje.  
Nuspalvink tiek langelių kiek yra figūrų.

1 taškas



15. Domas žaidė su ,

kai Simui atidavė pusę , jam liko 4.

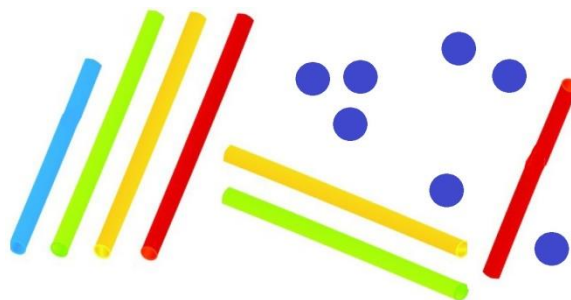
Kiek  Domas turėjo iš pradžių? Atsakymą nuspalvink.

1 taškas

3  2  8  7

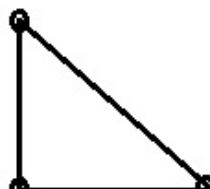
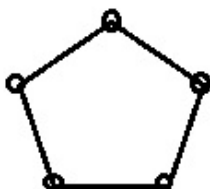
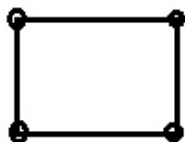
16. Rokas iš šiaudelių ir plastilino konstruoja figūras.

1 taškas



Iš visų šių detalių berniukas sukonstravo dvi figūras.

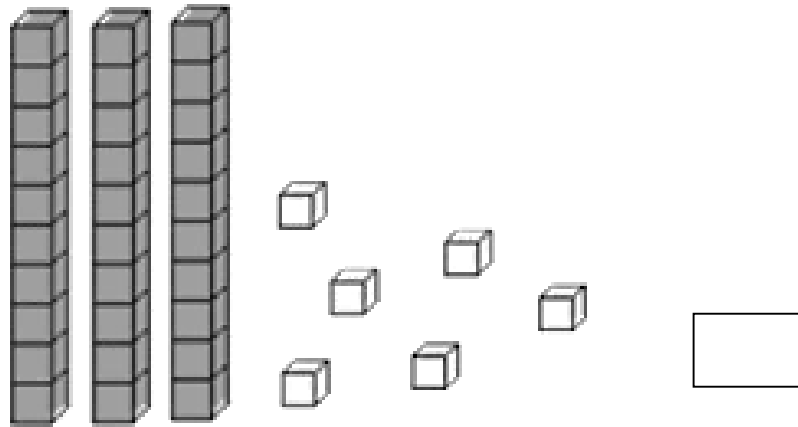
Kurias? Pažymėk .



Testas Nr. 2

1. Suskaičiuok, kiek kubelių pavaizduota?

1 taškas



2. Apskaičiuok.

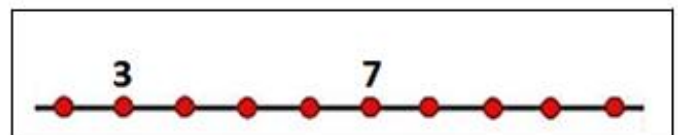
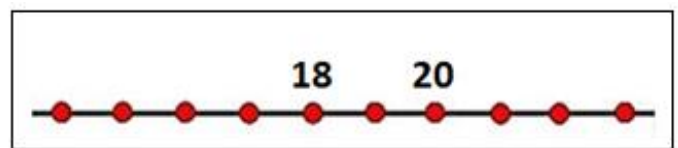
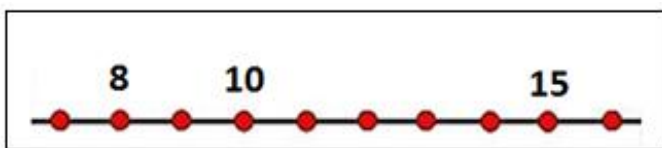
2 taškai

a)  $30 + 20 =$

b)  $30 - 7 =$

3. Kurioje skaičių tiesėje **negalima** įrašyti skaičiaus **11**  
Atsakymą pažymėk  X.

1 taškas



4. Parašyk gretimus skaičius.

1 taškas

49

5. Kiek valandų rodo laikrodis?

1 taškas



Atsakymas \_\_\_\_\_ val.

6. Vilius turėjo . Jis pirko balioną už 30 ct.

1 taškas

Pardavėja atidavė gražą. Kuri graža Viliaus?



7. Kurio krovinio **negali** vežti mašina? Nubrauk

1 taškas

$$23 + \text{[Truck]} < 36$$

**10**

**7**

**15**

**3**

8. Apibrėšk  didžiausią skaičių.

1 taškas

**28**

**86**

**26**

**62**

**82**

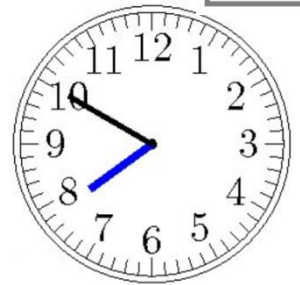
**68**

9. Vidas pusryčiauja, skuba į mokyklą ir stebi tris laikrodžius. Du iš jų sugedę. Padėk berniukui išsiaiškinti, kuris laikrodis rodo teisingą laiką. Atsakymą pažymėk .

1 taškas

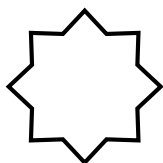


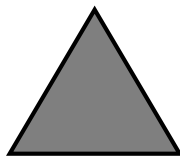


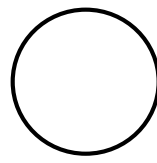


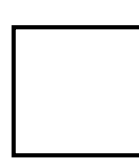

10. Kuri iš šių figūrų yra skritulys? Atsakymą pažymėk .

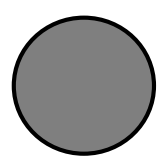
1 taškas





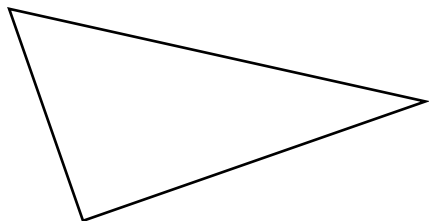






11. Išmatuok trumpiausią trikampio kraštinę.

1 taškas



Kraštinės ilgis  cm

12. Koks skaičius slepiasi po gėle?

1 taškas

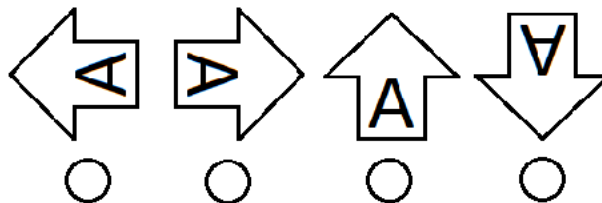
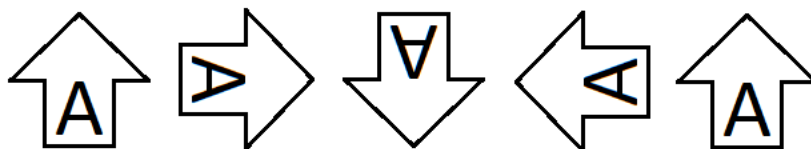
$$42 + \text{gėle} = 50$$

Po gėle slepiasi

13. Kuris paveikslėlis turi pratęsti paveikslėlių seką.

1 taškas


Atsakymą pažymėk



14. Milda nupiešė 20 paveikslėlių.

Diagramoje parodyta, kiek mergaitė nupiešė  ir .

2 taškai

Suskaičiuok ir nuspalvink, kiek  nupiešė mergaitė?



$$\text{flower} + \text{butterfly} + \text{beetle} = 20$$

$$\square + \square + \square = 20$$

8			
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			



15. Pažymėkite X tris kamuolius, kurių skaičius sudėję gausite 25.

1 taškas











16. Močiutė Simui ir Mėtai iškepė blynų.

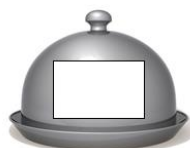


2 taškai

Kai  suvalgė 14 blynų, lėkštėje liko  3 blynai.

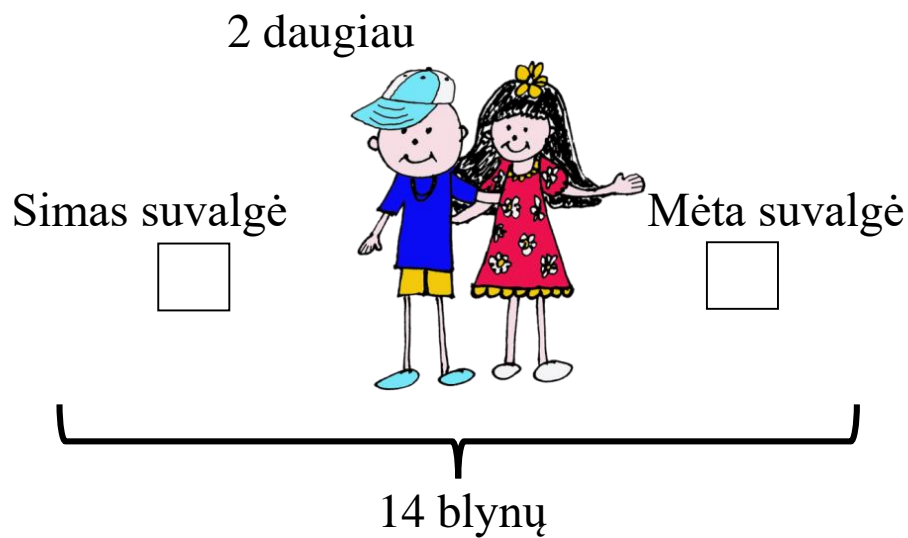
a) Kiek blynų iškepė močiutė vaikams?

Močiutė iškepė



blynų.

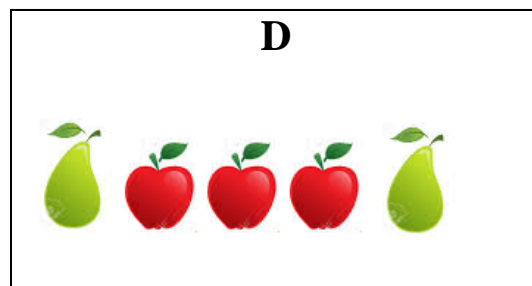
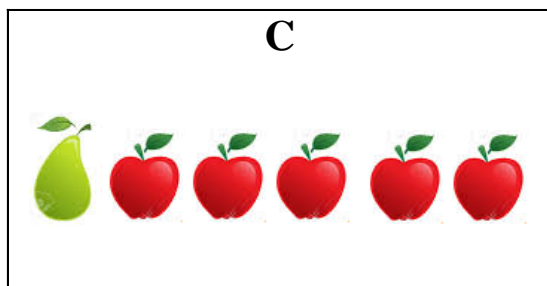
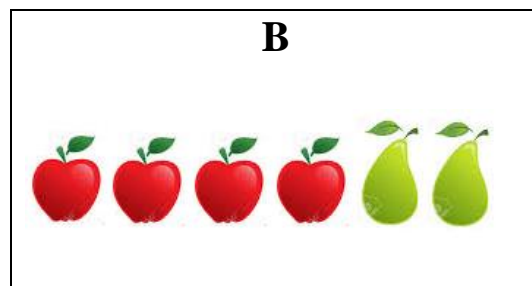
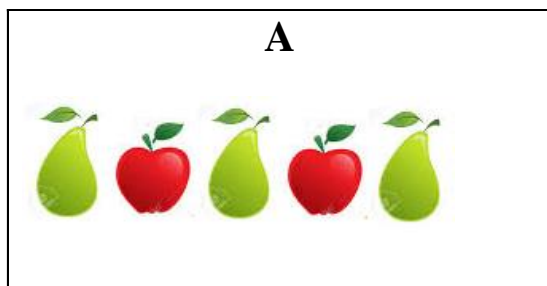
b) Kiek blynų suvalgė Simas ir kiek Mėta, jei žinome, kad Simas suvalgė 2 blynais daugiau nei Mėta.



2 kl. Testas Nr. 1

1. Saulius turi kortelę, kurioje pavaizduoti penki vaisiai. Kriaušių yra mažiau negu obuolių. Kuri kortelė Sauliaus? Apibrėžk raidę.

1 taškas



2. Apskaičiuok.

a)  $75 + 15 =$

c) 
$$\begin{array}{r} + 57 \\ 18 \\ \hline \end{array}$$

d) 
$$\begin{array}{r} - 84 \\ 7 \\ \hline \end{array}$$

4 taškai

b)  $46 - 32 =$

3. Parašyk gretimus skaičius.

**40**

1 taškas

4. Parašyk skaičių sudarytą iš 7 dešimčių ir 2 vienetų.

1 taškas

1. Žaidimo figūrėlėmis uždengtus skaičius surašyk didėjančia tvarka

1 taškas



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. Nubrėžk 6 cm atkarpą ir užrašyk jos ilgį.

1 taškas

I---

3. Rūta pirmą kartą per sukamą virvę peršoko 13 kartų. Antrą kartą kartus. Kiek iš viso kartų Rūta peršoko per sukamą virvę?

2 taškai




Rūta peršoko  kartų.

4. Viltė pažiūrėjo, kiek kuri knyga turi puslapių ir sudarė pavaizduotą nelygybę. Įsižiūrėk ir apibrėžk, kuri iš šių knygų turi mažiausiai puslapių.

1 taškas

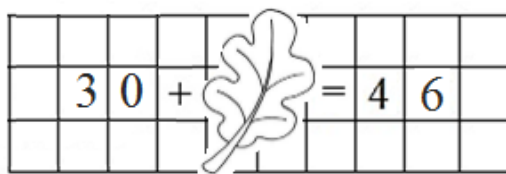


5. Suskirstyk pavaizduotas monetas taip, kad keturių monetų suma lygi dviejų monetų skirtumui. Linijomis parodyk, kur kurios moneta vieta. 1 taškas



$$\bigcirc + \bigcirc + \bigcirc + \bigcirc = \bigcirc - \bigcirc$$

6. Kokį skaičių dengia lapas? 1 taškas

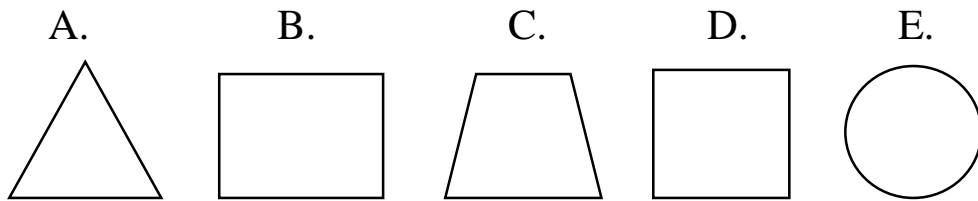


Lapas dengia

7. Simas kelias geometrines figūras perkirpo pusiau ir sudėliojo pavaizduotą paveikslą. Pažymėk, iš kurių figūrų sukurtas piešinys?



1 taškas



8. Į kokią geometrinę figūrą panašus saldainis.

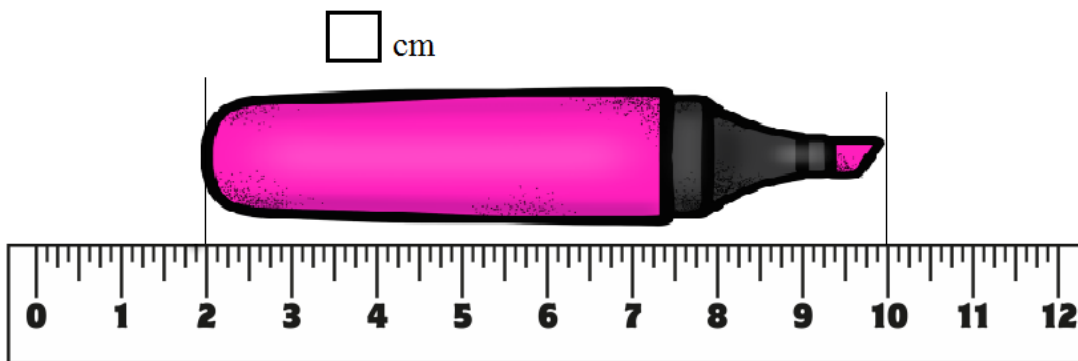
1 taškas

- A. Apskritimą.
- B. Stačiakampį.
- C. Skritulį.
- D. Rutulį.
- E. Kubą.



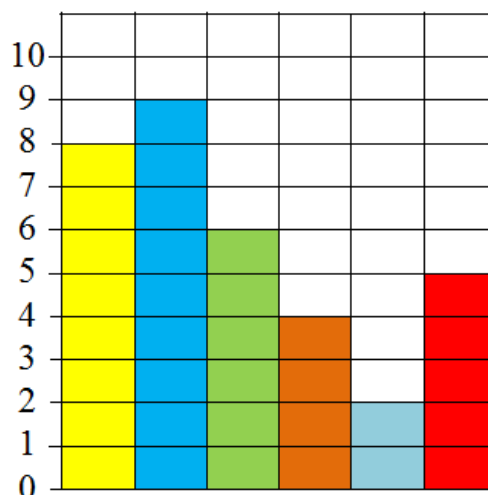
9. Naudokis pateikta iliustracija ir parašyk kokio ilgio šis žymekl

1 taškas



10. Simo šeima po vakarienės į indaplovę sudėjo nešvarius indus ir stalo įrankius.

Naudokis pavaizduota diagrama ir atsakyk į klausimus.



a) Ko į indaplovę įdėjo daugiau negu šaukštelių, bet mažiau negu lėkščių?

1 taškas

\_\_\_\_\_

b) Kiek iš viso stalo įrankių (šakučių, peilių, šaukštų ir šaukštelių) sudėjo į indaplovę?

1 taškas

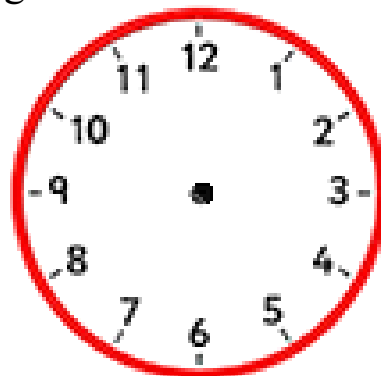
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sudėjo  stalo įrankių.

c) Indaplovę, kad išplautų indus įjungė 20 h.

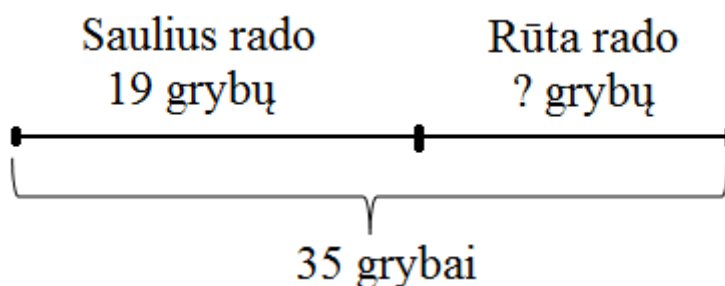
1 taškas

Nupiešk laikrodžiui rodykles ir pavaizduok šį laiką.



11. Saulius ir Rūta grybavo. Jie abu rado 35 grybus. Remkis schema ir suskaičiuok, kiek grybų rado Rūta?

2 taškai

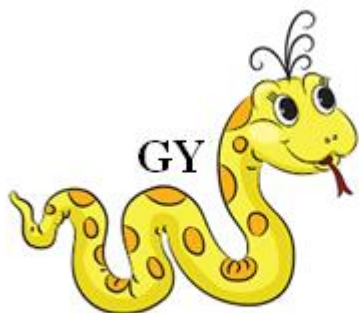


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Rūta rado  grybų.

12. Naudokis užuominomis ir parašyk šių gyvačių ilgius.

2 taškai



cm



cm



cm

- A. **GY** yra 19 cm ilgesnė už **VA**.
- B. **VA** yra 16 cm trumpesnė už **TĖ**.
- C. **TĖ** ilgis yra 35 cm.



2. kl. Testas Nr. 2

1 taškas

1. Surašyk skaičius **57, 17, 71, 75, 15, 51** nuo didžiausio iki ma

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. Apskaičiuok.

a)  $49 + 28 =$

c) 
$$\begin{array}{r} - 84 \\ 14 \\ \hline \end{array}$$

d) 
$$\begin{array}{r} + 57 \\ 43 \\ \hline \end{array}$$

4 taškai

b)  $34 - 17 =$

13. Parašyk gretimus skaičius.

1 taškas

**60**

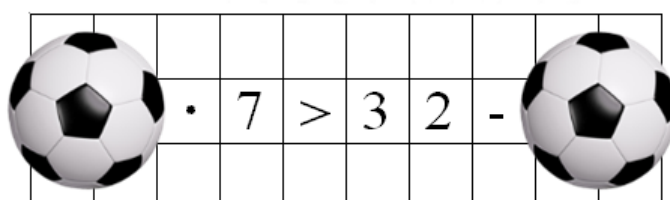
14. Apskaičiuok.

1 taškas

$6 \cdot 3 =$

15. Kokį tą patį skaičių dengia kamuoliai?

1 taškas



- A. 2                      B. 3                      C. 4                      D. 5

16. Nubrēžk atkarpa, kuri būtu 2 cm ilgesnē už pavaizduotā. Užrašyk jos ilgį.

1 taškas



I---

17. Į kokią geometrinę figūrą panašus turimas įrankis?

gimnast 1 taškas

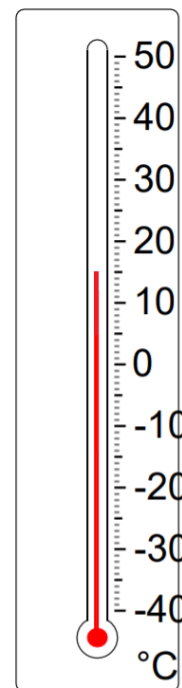
\_\_\_\_\_



18. Kokią temperatūrą rodo termometras?

1 taškas

\_\_\_\_\_ °C



19. Palygink įrašydamas ženklą <, > arba =.

1 taškas

34 Eur ○ 43 ct

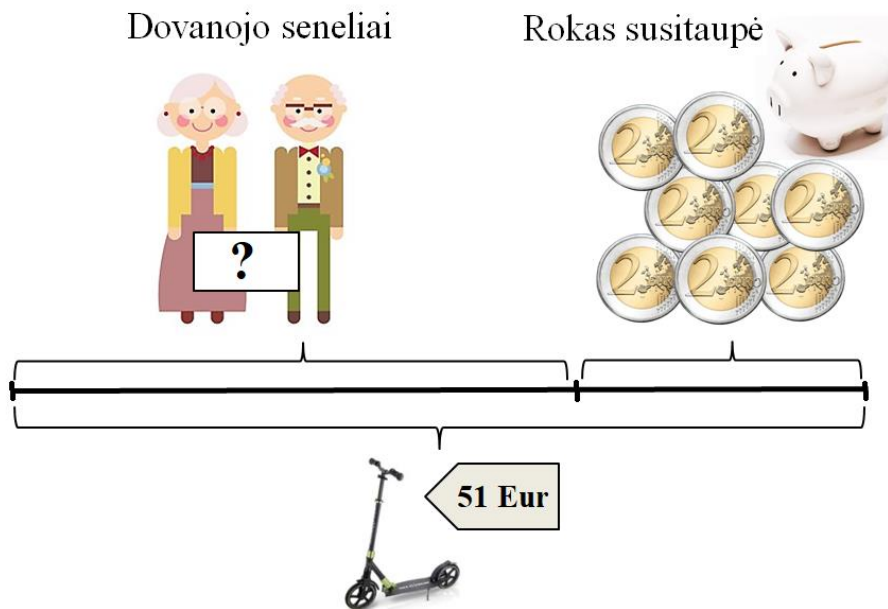
20. Į langelį įrašyk uždengtą skaičių.

1 taškas

$$23 + \square = 30$$

21. Rokas už savo sutaupytus ir senelių dovanotus pinigus nusipirko paspirtuką. Naudokis schema ir apskaičiuok, kiek pinigų Rokui padovanojo seneliai?

2 taškai




Ats.: \_\_\_\_\_

1 taškas

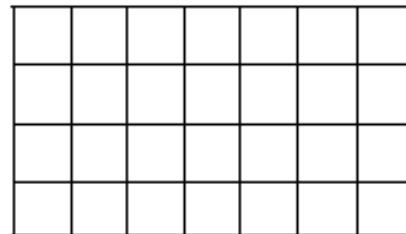
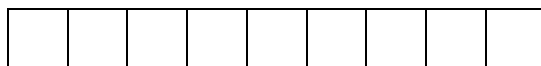
22. Martynas pakuoja kriaušes į maišelius taip, parodyta paveiksle. Kiek jam reikės maišelių, nori supakuoti 20 kriaušių?



kaip  
jei jis

- |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> |
| <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |

23. Apskaičiuok pavaizduotos figūros langeliais.



pl *1 taškas*

Ats.: \_\_\_\_\_

24. Rusnė sugalvojo dviženklį skaičių.

Vienetų skaitmuo - didžiausias vienaženklis skaičius.

Dešimčių skaitmuo - 5 vienetais mažesnis už vienetų skaitmenį. Kokį skaičių sugalvojo Rusnė?

*1 taškas*

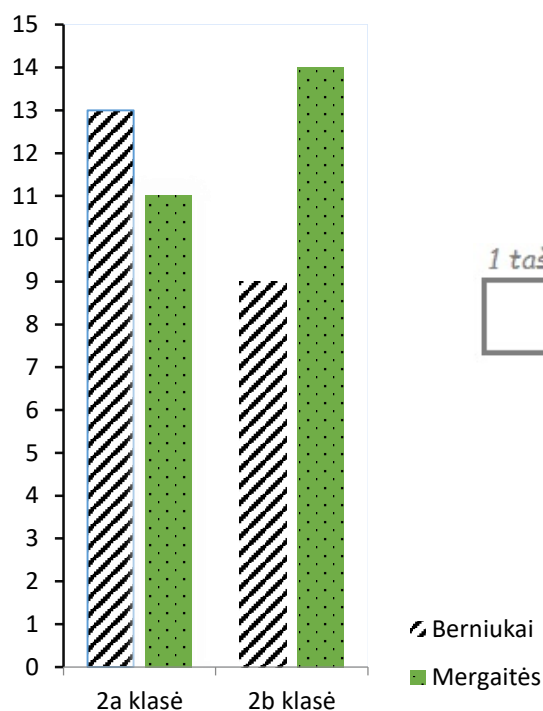
Rusnės sugalvotas skaičius yra .

25. Rasa pavaizdavo 2-ose klasėse besimokančių berniukų ir mergaičių skaičių diagrama.

*1 taškas*

a) Parašyk, kiek berniukų ir mergaičių mokosi 2b klasėje.

	<i>Berniukai</i>	<i>Mergaitės</i>
2a	13	11
2b		



b) Suskaičiuok ir palygink, kurioje mokosi daugiau mokinių.


2a       ○      2b

1 taškas

26. Morta su mama parduotuvėje pirko 5 svogūnų pakuotes.



1 taškas  
to

a) Kiek svogūnų ropučių iš viso nusipirko Morta su mama?


Ats.: \_\_\_\_\_

b) Morta susimąstė: „jei kasdien sunaudosime po vieną svogūną, ar užteks šių svogūnų dviem savaitėms?“. Atsakymą paaiškink.

1 taškas

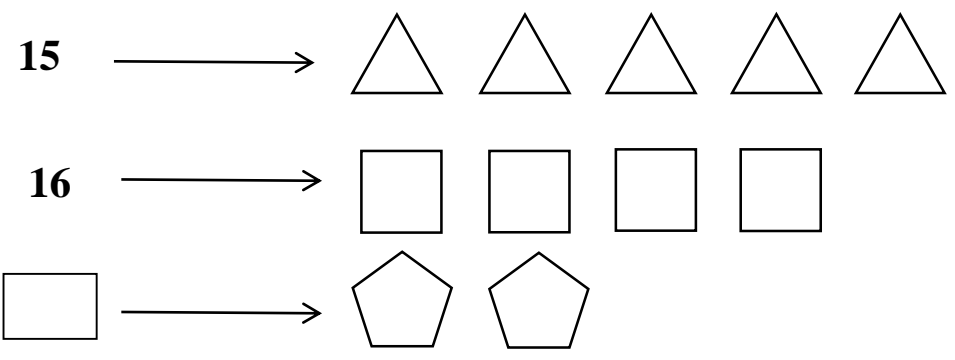
Taip, nes \_\_\_\_\_

Ne, nes \_\_\_\_\_

27. Marius skaičius vaizdavo geometrinėmis figūromis.

1 taškas

Koks skaičius turi būti tuščiam langelyje?



*2 priedas. Matematikos diagnostinis pažangos testai*

**Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas - gairės**

1. Kaip Jūs manote, kokia mokyklos vadovo veikla daro įtaką mokinių pasiekimams?
2. Kaip Jūs manote, kokius sprendimus mokyklos vadovas turėtų priimti, kad gerėtų mokinių pasiekimai?
3. Koks administravimo poveikis gali būti mokinių pasiekimams?
4. Kokie vadybiniai mokyklos vadovo veiklos aspektai gali daryti įtaką mokinių pasiekimams?
5. Kokia ir kaip vadovo lyderystės raiška gali daryti įtaką mokinių pasiekimams?

Kalba netaisyta

Interviu numeris: E1

Informantas: Pradinių klasių mokytojas:

Interviu data: 2021 05 05

Interviu laikas: 13:30

Interviu trukmė: 34:47

Žymėjimai: Tyrėjas - T; Respondentas – R1

T: Kaip jūs matote, kokia mokyklos vadovų veikla daro įtaką mokinių pasiekimams.

R1: Šiaip galvoju, kad visa veikla vadovų daro įtaką, bet man atrodo tokie kertiniai du dalykai tai finansinių, gal finansinių lėšų valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Jeigu mokykla turi ir gali pakankamai lėšų skirti mokymosi priemonėms, mokymosi vietas įrengimui, tai tikrai daro tiesioginę įtaką mokinių pasiekimų augimui. Ir, žinoma, jeigu mokykloje yra suburtas toks kolektyvas, bendruomenė, kuri siekia, visi kartu, siekia tų tikslų, tai aš manau, kad irgi daro tiesioginę įtaką pasiekimų ugdymui.

T: O kaip jums atrodo, būtent, kokius sprendimus dar mokyklos vadovas galėtų priimti, kad mokinių rezultatai būtų geresni?

R1: Nežinau, ar gali mokyklos vadovus, bet galvoju, kad galėtų vadovai inicijuoti, na sakyčiau toki žvilgsnį į ikimokyklinį ugdymą, man atrodo, kad reikėtų gal pradėti nuo jo, nes ten tikrai daug dalykų keistinių, tikrai reikia tų pokyčių. Jeigu jau kalbame apie mokyklą, tai aš visą laiką kažkaip žiūriu į metodinę veiklą kaip į didžiausią šaltinį. Gal to kitimo, pokyčių ieškojimai... ir galvoju, kad ir metodinės grupės, ir metodinė taryba kažkiek turėtų keistis. Galbūt reikėtų mažiau formalumų, mažiau tokių..., tiesiog, leisti pakeisti pobūdį metodinės veiklos, nes kiek aš dirbu ir kiek atsimeu, tai metodinė veikla, orientuota į sklaidą, galbūt renginių organizavimą. Bet dabar, kol mūsų mokinių pasiekimai tikrai nėra labai džiuginantys, kažin ar nereikėtų užsidaryti viduje ir paieškoti, na, kaip galėtumėte juos pagerinti, ir tada, kai pasiektumėte kažko, galėtumėte dalintis patirtimi. Manau, kad metodinė veikla yra, na, iš dalies, yra formali. Ir ją reikėtų... tikrai burti tikras komandas, kurios ieškotų sprendimo būdų. Ką galėtumėte padaryti, kad mūsų mokiniai tikrai pasiektų daugiau. Dar vienas dalykas, ką vadovas galėtų inicijuoti, tai manau, neformalų ugdymą. Mokyklose neformalus ugdymas dažniausiai remiasi į menų dalykus, ir tai yra labai gerai. Tai vaikams tikrai smagu. Jie tikrai, na, tiesiog gauna tokio peno dvasiai. Ir daina, ir šokis ir dailė, bet aš visą laiką manau, kad jeigu mes kalbam apie pasiekimus, ypatingai pradinių klasių vaikams, reikėtų tokių būrelių, kurie na žadintų tą smalsumą. Gal net tokių, kaip aš sakau mokslinių būrelių, smalsučiam, gudručiam. Žinau, kad provincijoje tai padaryti labai sunku, bet gal savanorių paieškojus, gal kolegijos studentų aš galvoju, kad neformalus ugdymas, na, kažkoks kitokią kryptį turėtų turėti, žinoma, neatsisakant tų dalykų, kurie dabar yra. Dar manau, kad nežinau, gal reikėtų mokykloje kurti kažkokį filtrą tam popierizmui ir tai informacijos gausai. Dabar mokytojai tiek jos daug gauna, kad tikrai labai praleidžiame daug laiko skaitydami ir arba tiesiog trindami, ir neskaitydami, o tą laiką galėtumėte skirti savo mokiniams. Nežinau, kaip sukurti tuos filtrus, bet nes dabar tikrai be galo daug gauname informacijos ir dažnai mums būna tikrai visai nenaudinga. Dar manau, ir čia, ko gero, misija neįmanoma, vis tik kažkaip reikėtų, nežinau tobulinti, bandyti, susikalbėti su tėvais, nes yra tikrai



daug tėvų, kurie į ugdymą žiūri na, kaip į mokyklos reikalą ir dažnai klasės vadovas, na, ne visada turi reikiamą poveikį. Tai gal manyčiau, kad dar ir šita sritis, na ir, žinoma, mokyklos vadovas jau, kaip ir sakiau, pirmais tikrai labai svarbu, kad turėtų visas mokymosi priemones ir jos būtų inovatyvios. Tai ko gero tiek.

T: Labai išsamiai jūs išdėstėt, iš tikrųjų, bet ar galėčiau dar papildomai pasiteirauti, sakykime, apie metodinės veiklos, na, sakykime, pokyčius metodinėje veikloje. Kaip supratau iš tos dabar esančios, na sakykime gerosios patirties sklaidos, arba dalijimosi savo patirtimi, jūs manytumėte, kad reikėtų, kaip sakote, užsidaryti viduje ir kažką tai padaryti viduje. Ką jūs manytumėte reikėtų padaryti tame viduje.

R1: Aš manau, kad pokyčius daugiausiai turėtų padaryti metodinė grupė. Vis tik metodinė grupė dar nėra komanda. Nu, nežinau, dar mes neišmokę dirbti kaip komanda, ir aš tai manau, kad mes visi turėtumėme norėti, kad mūsų vaikai pasiektų daugiau ir tikrai ieškoti būdų tam ir galbūt net visi kartu tą stebėseną vykdyti. Tiesiog dalintis ta gera patirtimi, bet pirmiausia mokykloje. Ką aš dariau, kad mano vaikai pasiekė kažką, ir galbūt, kai sukursime tikrai kažkokią metodiką, galbūt dar domėtis tomis mokyklomis, kuriose tikrai vaikai turi aukštus pasiekimus. Nu, gal ten jie dar kažką mums patartų, bet aš vis tirk galvoju, kad metodinė grupė pirmiausia turėtų su kažkokiomis savo iniciatyvomis išeiti ką mums daryti, kad mūsų mokiniai nu kažkokį, gal tas planas netinka žodis, bet gal dar kažkokia vizija turėti. Na gal tai spontaniškai ar tiesiog iš visų pasiūlymų suburti tikrai ne planą, tiesiog žingsnelius.

T: Na ir ką čia direktorius galėtų padaryti?

R1: Direktorius, gal direktorius ir galėtų skatinti, kad jinai nebūtų ta veikla tokia formali.

T: Direktorius turėtų koreguoti veiklos planą? Ar?

R1: O gal direktorius galėtų suburti administracijos tą pirmąją komandą, kuri galbūt inicijuotų gal kažkokių idėjų, gal kažkokių.. gal eitų į tas metodines grupes? Na su savo tuo matymu, iniciatyva, kad irgi būtų kaip komanda ir kaip aš sakau, būtų idėjų generatorius.

T: Jūs turite galvoje - metodinės grupės administracijos komanda?

R1: Taip.

T: Čia jūs kalbate ne tikrai apie pradinių klasių, bet apskritai apie mokyklą?

R1: Taip, sakykime.

T: O jeigu dar siaurinant ir konkretinant, jūs, pavyzdžiui, sakykime, jeigu norime pagerinti matematikos pasiekimus, ką direktorius galėtų padaryti?

R1: Apie metodinę veiklą kalbam?

T: Apie metodinę.

R1: Iš tiesų taip pas mus nėra. Manau, kad metodinės grupės darbas, na bet gal turėtų na, pirmiausia, gal metodinės grupės vadovas turi kitų, kaip pavyzdžiui atvirą pokalbį, kaip jis mato galimybę stebėti tokius pokyčius ir ką gali mokytojai padaryti geriau, negu dabar daro, nes mes dabar tikrai iš tiesų visi mokytojai nuoširdžiai dirbame ir manom, kad darome viską, bet, matydami pasiekimus vaikų, vadinasi, reikia ieškoti kažkokių kitų galimybių. Tai ką pirmiausia gal tiesiog tikrai turi, tik kažkokią diskusiją su grupės vadove mūsų ir manyti, ieškoti.

T: Supratau. Dabar, jeigu, na, sakykime, kaip jums atrodo, kaip, jeigu kalbant apie visas pradinių klasių mokytojas, kaip jums atrodo, kaip vadovas turėtų elgtis,

R1: Jūs kalbate apie...?

T: Tiesiog apie bendrą elgesį. Kaip jis turėtų elgtis? Ar jis turėtų kažką tai specialaus daryti? Kokia mokyklos vadovo elgsena daro įtaką vėlgi mokytojui ir daro įtaką ar per mokytoją, ar kokia mokyklos vadovo elgsena daro įtaką vaikų rezultatams? Ar čia galėtumėte jūs ką nors išvelgti?

R1: Vadovo bendravimas su pradinių klasių mokytojais.

T: Komunikabilumą kaip vertintumėte, informacijos sklaidą ir kaip vertintumėte apskritai, sakykime, nežinau, atsidavimą, įsitraukimą?

R1: Aš galvoju, kad mes pačios mokytojos, labai esam neiniciatyvios. Gal kažką turime savyje, bet mes tos iniciatyvos nerodom. Ir dažnai laukiam iš vadovų iš jūsų, kad jūs kažkokią idėją, gal kažkokį pasiūlymą. Bet, manau...

T: Bet kaip, pavyzdžiui, mokyklos vadovas, sakykime, jisai sugeba suvaldyti stresą ar nesugeba? Ar tai atsiliepia mokinių, mokinių rezultatams?

R1: Manau, kad tai asmeninis pavyzdys ir pirmiausia vadovų asmeninis pavyzdys, ir ...

T: na, kaip jis veikia?

R1. Sakykim, užkrečia mokyti. Taip paprastai tariant, iš tiesų tai persiduoda vadovų elgesys mokytojams. Ir jeigu vadovu pasitiki mokytojai ir jis yra autoritetas, tai aš manau, kad jis panašiai elgiasi. Mokytojai panašiai elgiasi kaip vadovas.

T: Sakykime, kaip jūs manote, vadovų, sakykime, tokie gebėjimai, kaip priimti sprendimus ar, ar vadovauti komandai, ar ar kiti ten, sakykime, ar kita lyderystės raiška mokytojams yra svarbi.

R1: Aš galvoju, kad vadovas - lyderis yra labai svarbus dalykas mokytojams, ir tas gebėjimas suburti tas iniciatyvumas, ryžtingumas, ta tolerancija, o kartais gal net pakantumas ir viskas kartu, ir jeigu vadovas tikrai, aš manau, tokia komanda, kuri eina šalia tokio vadovo, tai jiems atrodo, kad tai jų idėjos, tai jie nesijaučia, kad tai yra nuleista vadovo. Tikras lyderis vadovas kiekvienai komandai tikrai yra svarbu.

T: O kaip tai įtakoja mokinius?

R1: Jeigu iniciatyvos, didelės ir mokytojas ateina į klasę pasitikėdamas savimi, turėdamas, atsinešdamas naujų, naujų idėjų, manau, kad ugdymo procesas pagyvėja ir jisai iš tiesų yra prasmingesnis.

T: O tiesiogiai vaikai kaip nors jaučia?

R1: Vadovą?

T: Ar jūs manote, ar jaučia, ar ko nors nepakanka, ar kaip galėtų tas vadovas įtakoti tuos mokinius?

R1: Manau, vadovui, ir aš galvoju, kad, na, tarkim, kaip vadovas, kai vaikai tai pajaučia, ir kitą tokią įvertinimą, na, tarkim, šventė organizuota, ir vadovas joje dalyvauja betarpiškai su jais. Arba jie turi kažkokius kad ir nedidelius pasiekimus. Bet vadovas, tarkim, kad ir tą padėkos raštą jam įteikia.

Manau, kad tai labai įtakoja. O tas kasdienis buvimas gal jie nejaučia tiesioginio poveikio vado. Jie vis tiek daugiau gyvena su mokytoju.

T: Supratau, o dar ką norėjau jūsų paklausti. Sakykime, visos veiklos, kaip jūs manote, visos veiklos, mokyklos veiklos planavimas, organizavimas, sakykime, priežiūra ir ar gali turėti įtakos vėlgi mokiniams. Visi mokykloje vykstantys procesai, kuriuos inicijuoja ir kuriuos turi užtikrinti mokyklos vadovas, pavyzdžiui, sakykime, planuojame, mes ten kokį, nors, sakykime, mokyklos veikla yra parašytas mokyklos veiklos planas. Toliau nusileidžia klasių vadovų veiklos planai, toliau dalykų planai ir t. t.. Visi šie tik tokie formalūs procesai. Ar jie turi įtakos ir jeigu turi, tai kokią įtaką ir ir kaip čia jie susiję su mokinių pasiekimais?

R1: Na tie formalūs. Manau, kad šitie... mokyklos... ir labai daug formalumų tikrai daug, ir tie visi planai, jeigu jie yra įgyvendinami ir tie planai yra arti vaiko ir nukreipti į vaiką, tai vaikas pajaučia, kad ir netiesiogiai, ir šiaip visas tas planas, ir tas ugdymo planas iš tiesų orientuotas į mokinius, taip, manyčiau, kad turi įtakos.

T: O ką padarys, kad jisai realiai tarnautų vaiko pažangai.?

R1: Jūs kalbate apie visą mokyklos veiklos planą, ar apie ugdymo planą?

T: Kalbėkime apie ugdymo. Ką, pavyzdžiui, ugdymo plane mokyklos vadovas galėtų inicijuoti, kaip jį pakeisti, kad mokiniams būtų geresnės ugdymo sąlygos, kad jų pasiekimai būtų aukštesni?

R1: Aš tai manau, kad tai, ką ir daro dabar vadovas, jeigu yra įmanoma, tiesiog pridedama daugiau ugdymo valandų konsultacijoms. Tai, aišku, įtakoja jų pasiekimus. O šiaip ... aš manau, kad ugdymo planas jau yra toks, koks yra ir vadovas iš tiesų nelabai daug ką gali pakeisti.

T: Na ugdymo planas, išanalizavus jį, suteikia platesnes galimybes, na tame tarpe, pavyzdžiui, gali būti integruotas ugdymas. Galima galvoti apie, sakykime, kokį nors giluminį ugdymą, tai yra mokyklos sprendimas. Yra daugiau galimybių apsispręs ir priimtus sprendimus. Tai mokyklos vadovas gali siūlyti ir, sakykime, tokį pasiūlymą. Ar tai galėtų turėti įtakos mokinių pasiekimams?

R1: Manau, kad taip, jeigu mokytojas tikrai tam pasirengęs ir kaip tik jei ta metodinė grupėje palaiko, turite palaikymo komandą ir jeigu ryžtųsi, tai, bet žinot, mes to dar neturėję, direktore, giluminiu ugdymo ir to integruoto ugdymo, tai aš bijau pasakyti. Iš tiesų tai labai priklausytų nuo mokytojo asmenybės, jau nuo jų atsakingumo ir kaip jis šitą idėją įgyvendintų.

T: Ar mokyklos vadovas galėtų ką nors, kokią nors įtaką daryti tam, kad, sakykime, tokie procesai vyktų?

R1: Manau, kad pirmiausia gal pokalbyje, kad yra žmonių, kurie tam yra pasirengę. Tikrai, kaip jūs sakote, nepasako. Atėję gal tiesiog jeigu žmogus pasirengęs išbandyti šitą galimybę...kodėl gi ne, bet manau, kad pokalbyje dar atsiras tokių žmonių.

T: Na, o, sakykime, žinome, kad skatinimas, na, sakykime, teigiamai, veikia visus. Ir vat jūs minėjote, kad ir mokiniams tai daro teigiamą įtaką būtent jų emocinei būklei, o per tą ir ir mokymuisi - požiūriui ir gal ir tuo pačiu, ir mokymosi pasiekimams. O mokytojams vadovas gali daryti įtaką skatindamas ir per tą įtakodamas mokinių pasiekimus?

R1: Manau, kad taip, bet žinot, tas didžiausias skatinimas – mokytojui yra jų pripažinimas.

T: Kaip tas pripažinimas galėtų padėti, koks jis galėtų būti?

R1: Šiaip, ir jis atėjęs, kai mokytojas žinos, kad jis išklaustas, kad jis suprastas, kad jis gali, kad jis įvertintas. Manau, manau, tas žinojimas yra didžiausias motyvavimas.

T: Bet kaip tą žinojimą, kaip tas žinojimas turėtų būti išreiškiamas, kaip jis realizuojamas?

R1: Paskutinis jūsų sakinytis - mokytojui aš su jums. Tai, manau, kad ir buvo išreikšta. Ir iš tiesų tai jaučia žmonės ar jais pasitikima? Ar jie gali sakyti savo mintis, idėjas. Tai yra nuojauta, tiesiog kaip žmogus, kaip mokytojas pripažinta, tai tikrai yra motyvacija.

T: Na kiekvienas savo galvoje mes turime, na, sakykime, savo vadovo galbūt susidarę paveikslą, koks jis turėtų būti, ir būtent kaip jums atrodytų, koks tas vadovas, kokios jo esminės savybės turėtų būti?

R1: Mes jau truputį čia kalbėjome. Iš tiesų taip. Vadovas turėtų būti lyderis. Jis tikrai turėtų taip suteikti tą kolektyvą, kad, na, tas tikrai visi siektų vieno tikslo. Be abejo, tikrai reikia labai daug pakantumo. Žinoma, ir komunikacija yra labai svarbi, bet tas ryžtingumas, iniciatyvumas, na, na, man vadovas toksai turėtų būti, ir jeigu jisai tikrai tikras lyderis, jei tikrai aplinkui žmonės, aš sakau, na tiesiog tas darbas dirbamas, atrodo, kad tai daro, kad tai jų idėjos, kad tai, kad jie visi to siekia, tikrai ne vadovas.

T: Supratau dabar, o pastaruoju metu mokykla turtėja, siekiama to, kad mokytojui turėtų tas tinkamas darbo sąlygas. Kaip jūs manote, kokios tos sąlygos yra esminės? Kokios priemonės ar darbo sąlygos, kurios gali daryti įtaką, daro teigiamą įtaką būtent mokinių mokymosi pasiekimams?

R1: Iš tiesų gerai įrengta klasė - tai žinokit, pirmiausia tai emocinė būsena. Šiaip mokytojas gerai jaučiasi gerai įrengtoje darbo vietoje. Bet kai mes turime visas, na, modernias priemones mums ir planuoti, lengviau darbą ir įvairias veiklas organizuoti. Vaikams ir kiti yra labai svarbu. Jie pirmiausia džiaugiasi o gera emocija leidžia juos įjungti į kitas veiklas, ir jie, ir ta motyvacija savaime atsiranda. Tai gerai įrengta darbo vieta, kai ji estetiška ir kai jie tikrai visos mokymo priemonės yra be galo svarbus dalykas. Ir aš manyčiau, kad tai yra ir motyvuojantis dalykas. Kai tavo darbo vieta, tai tu tikrai neskubi iš jos išeiti. Kai tu tada savo idėjas, savo planus viską gali įgyvendinti mokykloje, tai yra labai svarbu.

T: O kokias išvelgtumėte jūs tobulintinas sritis?

R1: Kalbant apie ką?

T: Apie mus konkrečiai, apie mūsų mokyklą.

R1: Čia apie mokytojų veiklas?

T: Tai apie tas veiklas, kurios galėtų daryti teigiamą įtaką, kuris trukdo, stabdo vaikus, ta prasme, mokytojus pasiekti geresnius vaikų rezultatus.

R1: Gal ne stabdo sakyčiau, bet gal gal nėra tokio proveržio didesnio. Aš vis tiek noriu sustoti prie metodinės veiklos. Mūsų metodinė veikla yra gana formali, ir mes turėtumėme tikrai ieškoti kažkokių kitokių būdų, aspektų ir tikrai gilintis į tą vaikų ugdymą, kad tie pasiekimai būtų geresni. Tai manyčiau, kad na pagrindinis dalykas yra čia, kas tas iniciatyvas turėtų reikšti, kas tas idėjas turėtų atnešti? Šiaip tai galėtų čia prie mūsų dėtis ir administracijos atstovas, kažkuris, kuris tiesiog palaikytų mus išklaustų, patartų, nes negali žinot, suplanuoti įvairių dalykų. Kurie ir nelabai reikalingi. Tai aš manyčiau, kad tobulintina ir mūsų metodinė veikla, nes kiek aš metų, sakau, mokykloje dirbu tiek mes tikrai kad parodomoji veikla. Bet tai, kad gilintumeisi į savo darbą, ieškotumėme, kur mes turėtumėme keistis.

T: Taip, tas gilinimasis, kaip jūs suprantat, kaip galėtų vykti tas gilinimasis?

R1: Aš manau, kad pirmokai, mes dabar darome tai tik viena savo klasėje. Na, turėtų kažkokią būti stebėseną, net tokias veiklas kokias mes dabar darome. Kokie vaikai pas mus į pirmą klasę atėjo, paskui turėtume planuoti pokyčius ir galbūt tai daryti komandoje. Na, tiesiog visi, na pasinaudoti viena kitos gebėjimais, galimybėmis ir stebint ieškoti, Kokie būdai efektyviausi. Pavyzdžiui, matematikos - tas turėtų būti platesnis mūsų pasidalinimas tomis pedagoginėmis idėjomis. Nebūtinai ta pamoka, pamoka. Viskas yra gerai. Be tomis, pedagoginėmis idėjomis, tomis sėkmingomis pamokos akimirkomis. Ir nežinau, ar geriau tais koncentrais mums daugiau bendrauti, ar tiesiog visa metodinė grupė, nes šiaip tos tokios iniciatyvos ir tos didelės raiškos mes tikrai neturime. Mes esam individualistai. Mes žinome, kad dirbame gerai, dirbame kiekvienas, bet to ieškojimo kartu mes tikrai neturim. Aš kažkaip didžiausia viltis dedu į mūsų metodinę veiklą.

T: Kaip dažnai jūs manote, jums reikėtų būtent tų kažkokių tai ieškojimų. Ar tai tik pirmoje klasėje? Jūs nustatote, kaip ateina, po to sakykime, po pusės metų? Koks dažnas metodinės veiklos, tiesiog, fizinis susibūrimas yra, pavyzdžiui, žinau, kad, na, sakykime, dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo renginyje, sakykime, užsienyje, Maltoje, jie kiekvieną savaitę susirenka, turi valandą ir būtent pokalbį, būtent vyksta pokalbiai pedagoginėmis temomis. Kaip dažnai tai turėtų vykti.

R1: Dažnai irgi negerai, kad neišsisemtumėme, bet šiaip tai gal, kad turėtų diskusija vykti ne tik metodinėje grupėje išklaudyti visų, bet manau, kad šiaip tam koncentre, tarkim, pirmų klasių mokytojai, mes bendraujame labai dažnai. Bet į mėnesį kartą taip, manyčiau, naudinga susitikti. Gal ir neilgam, pasidalinimui arba kažkokiam planavimui, arba ieškojimo ieškojimams.

T: Ar tai mokyklos, kaip jūs manote, tai turėtų tapti mokyklos kultūros dalimi ar ar, ar metodinei grupei? Vėlgi, nu jūs išreiškėte bendra ketinta ir turėtų inicijuoti. Galbūt ir ir mokyklos vadovas prisidėti prie to. Na taip, jūs man pasakėte iš tikrųjų daug labai vertingos informacijos. Tikrai daug ir daug pamąstymų ir vietos pamąstymams. Ir aš manau, kad šitas mūsų pokalbis taip pat nenueis veitui ir turiu aš dabar kitas pokalbis yra su metodinės grupės pirmininke ir manau, kad jis taip pat bus labai prasmingas, reikšmingas ir iš tikrųjų išgirdau ir ir minčių, kurias tikrai nėra ypatingai sudėtinga įgyvendinti. Bet manau, kad tai yra veiksminga. Tikrai yra labai gerų minčių. Ta prasme labai geras dalykas. Gal praktikuosime toks pokalbis

R1: Šiaip tai, gal tikrai. Gal jūs išgirstumėte iš kitų mokytojų to, ko nesitikime ir gal net nežinome.

T: Ir galbūt tikrai būtų prasminga, pavyzdžiui, sakykime, tokius pokalbius ar tai metų gale inicijuoti.

R1: Vietoj to įsivertinimo, kuris irgi šiek tiek keistinas. Tai yra popierizmas, o tai, kas gyva, kas, kas šiuo metu aktualu, kas yra svarbu. Tai tikrai nesurašys viską į popierių ir žinot, semestrų ten rezultatai, tai irgi nėra didelis rodiklis. Tasai stebėjimas, kaip išauginti juos nuo pirmokų iki ketvirtokų. Tai tikrai yra svarbiau negu dabar, nuotoliniu būdu besimokančių rezultatų surašysime.

T: Bet metinį pokalbį ta prasme jūs pritartumėte tokiai minčiai, apie metinį pokalbį su mokytojais,

R1: Aš manyčiau, kad taip, aš manau, kad ir jūs daug sužinotumėte, ir mokytojas gal susimąstytų. Kai kuriuose, na, tarkim, išgirdęs kai kuriuos klausimus, dar išėjęs ilgai, gal galvotų ir ieškotų, jeigu negalėtų atsakyti iškart.

T: Tai va, žiūrėkit, prieiname tokią gražią išvadą, kad tai irgi gali daryti teigiamą mokinių pasiekimams toksai metinis pokalbis. Kiek daug prasmės mano studijose. Tai ačiū Jums už pokalbį.

R1: Tik nežinau ar visi bus laimingi. Žinote, tie pokalbiai ir visi yra tas metodinės veiklos pokyčiai. Nebūkime garantuotos, kad visiems tai labai bus priimtina. Bet pabandyti verta. Nu, kažkaip paieškoti tų kelių vaikų rezultatai tikrai prasti. Tai paieškoti, kodėl taip yra ir nejaugi tikrai mes negalime nieko padaryti.

T: O ką jūs manytumėt dar apie kvalifikacijos kėlimą?

R1: Jūs kalbate apie tuos vardus?

T: Ne, čia kvalifikacinės kategorijos. Aš kalbu tiesiog apie mokymus, apie kvalifikacijos kėlimą. Ar tai yra efektyvu? Kiek tai efektyvu?

R1: Taip efektyvu tikrai yra visą laiką informacinių technologijų praktiniai užsiėmimai, nes mes turėtumėme žengti su jais, ir jie tikrai bus visada aktualūs, nes jie visą laiką kažkur kažkokių naujovių turi. Tai ir tikrai, na, tarkim, aukštesnių gebėjimų pradėjau ugdyti tik po seminarų. Geros pamokos bruožus sužinojus tikrai daug idėjų atsinešiau į savo darbą. Bet ne visi kvalifikaciniai. Tikrai seminarai būna ne visi naudingi. Jų tikrai ir daug tuščių.

T: Ir kaip jūs atrinkti?

R1: Nežinau, gal čia jau jūsų iniciatyvą ir nežinau jūsų ta nuojauta, kaip rasti įdomų lektorių gerą praktiką, kuris tikrai savo mokykloje dirba, kažką pasiekęs, gali atpažinti, pasakyti ne tik teoriją. Teoriją mes mokame paskaityti. Ir ir žinot. Žiniasklaidoje ir visokiuose leidiniuose.

T: Taip, bet, pavyzdžiui, kur jūs kalba apie geros pamokos seminarą, lektorė dirba švietimo centro direktore.

R1: Tikrai, kad jie kažkokie va tokie. Mes turėję daug seminarų, tikrai atsinešė į darbą daug gerų dalykų, bet kartais ypatingai į miesto metodinę veiklą mes einame iš mandagumo ir kantriai būname ten.

T: O kokias kompetencijas dabar jums būtų reikalinga ugdyti? Ar tai bendrų seminarų, ar būtent dalykų? Ar metodikos naujovių ar kokių?

R1: Metodikos, gal ne. Gal reikėtų mūsų pradinių klasių mokytojoms kažkokių seminarų, konkretaus apie tas gal ne aukštesnius, bet loginį mąstymą, loginio mąstymo ugdymą, na, tiesiog tą strateginį mąstymą, matematinių žinių taikymą, tiesiog tokį konkretų seminarą. Tokių kaip pasakyti, kad gautumėme patarimų, kuriuos tikrai galėtumėme padėti parsinešti į pamoką, nes dabar tikrai daug skaitome, daug ieškome, pačios kuriam. Bet tikrai norėtusi pakalbėti su matematiku, kuris mato vat problemą matematiniuose gebėjimuose. Ir kaip tai pradėti daryti nuo pradinių klasių. Mes kartą buvome seminare Taraškevičius, turbūt kolegijos direktorius, na, tarp kitko, jau tada gerų jo minčių ir galbūt gali būti dabar jau paaugęs profesine prasme ir gal jis galėtų kažką atnešti mums. Tiesiog tai manau, kad matematikos srityje kažkoks seminaras būtų gerai, susijusių su šiais svarbesniais dalykais, nes skaičiavimai, matavimai, na, mums yra įprastas dalykas, bet dabar, kaip matome, mūsų vaikų tikrai tas loginis mąstymas, aukštesnieji gebėjimai matematikos mums vis dar kliūna.

T: O sakykit dabar pradinių klasių pradinių klasių mokytojams, ar susiklausymo ir tiesiog seminaro, sakykime, gebėjimu dirbti komandoje...

R1: Reikia, žinokite mes tikrai individualistės ir geriausiu atveju darbas poroje. Tai jis yra tikrai neblogas. Šiaip mes dalinamės tikrai, gal net daugiau negu visi mokytojai, nes geromis mintimis, medžiaga tikrai dalinamės ir labai nuoširdžiai. Bet komandoje, žinokit, dar nedirbame ir kaip tai

padaryti? Žinot, bandymai buvo, aš kai buvau būrelio pirmininkė, tikrai bandymai buvo, bet jie labai greitai pasibaigia.

T: Kur kliūva čia?

R1: Žmonių iniciatyvumo nėra. Jeigu paprašai, padaro, o kartais ir nepadaro, kažkas kitas padarys tos iniciatyvos, kad mes tikrai susitelktumėme, kažkaip bendram tikslui nėra komandos ir reikia suburti. Turbūt irgi kažkas turi mokėti tai padaryti. Aš nemokėjau, nes aš irgi žinokit, didelę atsakomybės dalį prisiimdavau pati. Mūsų Loreta, jinai ... kitoks vadovavimo stilius, gal kažką jinai pasieks. Bet man komandos suburti, nors tikrai labai stengiausi, nepavyko.

T: Supratau, nu va, ir dar naujų dalykų sužinojau. Na, dėkoju jums.

Interviu numeris: E2

Informantas: Pradinių klasių mokytojas:

Interviu data: 2021 05 05

Interviu laikas: 14:10

Interviu trukmė: 29:18

Žymėjimai: Tyrėjas - T; Respondentas – R2

T: Žodžiu, pokalbis jau yra įrašomas, ir iš tikrųjų tai netgi ir jeigu ko nors nepaklausiu, ir jeigu jūs turite mintyje, tikrai tai pažymėkit. Tos spontaniškos mintys, visos ir pasakymai taip pat yra prasmingi ir reikalingi, ir klausimai yra riboti, žinot, gal ne visai patyrusi interviuotoja, bet jeigu jūs turite kažkokį matymą, būtų tikrai prasminga, kad jūs pasakytumėte ir juo labiau, kad jūs esat metodinės grupės pirmininkė ir turite pasitikėjimą, ir aukščiausią kvalifikaciją galimą žodžiu, jūs praktikos ir, ir teorijos - vaikščiojantis lobynas. Iš tikrųjų tai aš, ta prasme, neatsitiktinai, atranka buvo tikslinė ir pagal tam tikrus kriterijus ir, žodžiu, išties man jūsų nuomonė tikrai labai svarbi čia ne vien tikrai tyrimui, bet realiai visam tolesniam darbui. Tai pirmiausia tai kokia tai jūsų nuomonė, ką tas mokyklos vadovas gali daryti, kad mokinių pasiekimai gerėtų? Ką gali daryti mokyklos vadovas? Ar negali? Kaip jūs manote, jeigu gali, ką jis gali daryti išvis?

R2: Aš manau, kad direktorius, mokyklos vadovas, gali įtakoti pasiekimus. Dabar kas yra tai svarbu, tai yra svarbu tai, kad labai svarbu, kokius direktorius pasirenko žmogiškuosius išteklius, resursus. Tai reiškia, koks jisai turi savo komandoje pedagogus, jeigu priklauso, taip pat ir kokios kvalifikacijos yra pedagogai. Tada jisai, turėdamas aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, pedagogus, jisai žino, kad jie daugiau turi žinių, labiau yra imlūs visokių naujovių, kurios atsiranda. Tada jis tai gali sukurti skatinančias aplinkas.

T: Kas tai būtų?

R2: Tai būtų skatinanti aplinka. Taip mokymo priemonių parinkimas. Mokymo priemonės parenkamos pačios naujausios, efektyviausios ir tokioje klasėje, vaikas besimokydamas gali panaudoti savo daugiau gebėjimų, ir jisai skatinamas mąstyti, diskutuoti, priimti sprendimus, dirbti komandoje, pavyzdžiui, interaktyvi lenta ar ne. Jeigu klasėje tokia yra lenta, tuo momentu vaikai dabar šiuolaikiniai vaikai, susidomi greičiau. Jie yra interaktyvūs vaikai. Jeigu galima taip išsireikšti, ir jie tada dirba prie tos lentos. Kiti mato, kas vykstama, na, sakykime, nuotolinis ugdymas dabar vyksta be interaktyvios lentos. Niekaip. O jeigu vaiką tu sudomini kad ir matematikos uždavinius sprendžiant, kada vaikas prieina prie tos priemonės interaktyvios, pačiupinėja ją paskirsto rankute įvairias priemonės, paliečia vėlgi visai kitaip reaguoja į tuos dalykus. Dabar, sakykime, tai čia būtų kas apie aplinkos sukūrimą. Yra ir išmanieji kubai. Vaikai nuostabiai atlieka viską ir dirba. Bet kas juos aprūpina? Aišku, paprašius, tai padaro vadovas, ir jeigu vadovas suinteresuotas yra, kad tie pasiekimai būtų geri, tai ir irgi pasirenka tada. O dabar dar norėčiau pasakyti kad labai svarbu tai tie materialiniai ištekliai, kad yra tikslingai panaudojami taip pat, nes jeigu mes bet kokių priemonių prisirinksim, vadovas, pavyzdžiui, nu, netikslingai parinks kad ir matematinius gebėjimus ugdymui



vaikui tai jie bus nepanaudojami. Tai vėlgi jie ne nebus tai gerai. Toliau labai svarbu yra kaip vadovas pasirinks kontrolės būdus tiems pasiekimams, sakykime, kontroliuoti. Dabar visuomenė yra labai jautri ir turi būti kontrolė parengta tokia, kurią pedagogai iš anksto žinotų, o ta kontrolė atspindėtų norimą rezultatą. Kokio sieki, kad pasiektumei, ir tada jau galima įsivesti matavimo kažkokius rodiklius, kurie galėtų pamatuoti ar tie pasiekimai atitinka įdėtą darbą? Ar tie pasiekimai neatitinka įdėto darbo. Tai, pavyzdžiui, ar tos užduotys buvo paruoštos tikslingai, su tam tikru noru kažką tai išsiaiškinti, ar, sakykime, prie tos priemonės, kurias naudojo mokytojai, sakykime, interaktyvias priemones naudojo, ar tos interaktyvios priemonės atitiko lūkesčius, ar tikrai jie paskatino tuos pasiekimus? Ir tada jau pamatavus galima išsakyti, kad vis dėlto vadovų parinktos priemonės, pasitarus su kolegomis, vis dėl to bus matoma ar tie pedagogai, ar tie pasiekimai tobulėja mūsų, ar jie gerėja tie pasiekimai ar jų pasiekimų lygis yra geras ar dar kažkuriose vietose mes turime padirbėti.

T: Galėčiau dabar patikslinti truputį? Jūs paminėjote, kad vadovas parenka mokymo priemones. Kiek čia tas vadovas turėtų dalyvauti?

R2: Atsiklausia, mokytojų nuomonės ir galbūt netgi gali pristatyti jas tas priemonės.

T: Ta prasme – inicijuoti?

R2: Inicijuoti, taip naujų priemonių atėjimą inicijuoti, kad tokios ir tokios yra, gal jūs pasidomėtumėte, pasiskaitinėtumėt, sužinotumėte ir po to bandytumėt mes jas įdiegti mokykloje ir t. t..

T: O tą kontrolės mechanizmą vėlgi manytumėt, kad vadovas turėtų sukurti? Kaip jis turėtų veikti? Ar vadovui užteks kompetencijos įvertinti?

R2: Ne vien vadovas, aišku, negali tokių dalykų, nes jisai dirba mokykloje, ir tai yra komandinis darbas. Vis dėlto mokykloje jis turėtų suburti komandą. Bet kokią komandą suburs, tai tiesiogiai priklauso nuo vadovo. Jis turėtų pasikviesti į tą komandą, sakykime, galbūt entuziastus mokytojus, mokytojus su kvalifikacinėmis kategorijomis aukštesnėmis, imlius mokytojus, kurie nori ir dirba, nes visada būna visokių žmonių, ir tada bandyti tą mechanizmą. Daryti apklausą ir su komanda kartu sukurti galima pasitelkti ir iš šalies. Bet tada gali įvykti konfliktas, pasipriešinimas tarp bendruomenės, mokyklos ir vadovų. Kada bus įtraukti patys mokytojai, kažkiek dalyvaus tame procese, tada jie truputį galbūt bendravimas bus visai kitam lygyje.

T: Ta prasme, čia jau mokytojų savijauta.

R2: Savijauta būtų kita. Tada savijauta būtų kita. Tik aš sakyčiau, tikrai labai reikia tiksliai pasakyti, kodėl ir kam tai daroma, nes iš karto atsiranda labai daug nuomonių. Vieni tam pritaras, kiti nepritaras. Tai bus tokia nuomonė, kad, sakykime, jeigu aš savo nuomonę išreiškiu, man, pavyzdžiui, labai įdomu ir pačiai žinot. Rašo vaikas, sakykime, testą, ar ne, tai aš sužinau rezultatus. Aš žinau, ką man reikia tobulinti, taip ir vadovas pateikia kažkokias, kad ir testus pateikia, nu, sakykime, taip, irgi jis gauna grįžtamą informaciją, ir dargi netgi vadovas gali gauti tą grįžtamąją informaciją ir tiesiogiai iš mokytojų. Taip pat tada jis irgi gali priimti kažkokius tai sprendimus, pasitarus su darbo grupe, ką reikėtų toliau dirbti.

T: Supratau, tai reiškiasi, materialinių sąlygų sukūrimas ir po to įvertinimas ar jos tikslingos.

R2: Aš manau, kad tai yra būtina.

T: Tai čia būtų, sakykime, tai yra ta veikla, kuri daro įtaką mokinių pasiekimams.

R2: Tai, be abejo, vien mokytojų nebeužtenka. Reikia priemonių, efektyvių priemonių.

T: Supratau. Tai, sakykime, dabar, jeigu žiūrėtumėme į kitas sritis, per kur dar mokyklos vadovas galėtų daryti įtaką mokinių pasiekimams. Mokymo aplinka sukurta. Tai grįžtamasis ryšys dėl mokymo aplinkos, kaip ir gautas ar dar mokyklos vadovas, kokių nors svertų turi daryti įtaką mokinių pasiekimams?

R2: Turi, mokytojų kvalifikacija.

T: Ką jūs manote ir kaip jūs manote apie kvalifikacijų?

R2: Aš apie mokytojų kvalifikacijos sakyčiau, kad mokytojai turėtų tobulėti ne visose srityse, bet tobulėti kryptingai. Na, jeigu mes kalbame apie matematinius gebėjimus, tai tada reikėtų gal mokytojams tobulintis šita konkrečia linkme. Jeigu mūsų, sakykime, yra silpnoji grandis, tada vadovas pasiūlo: štai, yra tokie, tokie, sakykime, kvalifikaciniai ar seminarai, ar nuotolinis ugdymas, ir pasiūlo mokytojams, kad jie lankytų, susidomėtų, paskaitytų, išklaustų paskaitas, ir tada vėlgi galima daryti sekantį žingsnį. Ar pasitvirtino tie kvalifikacijos, sakykime, tobulinimo kursai. Nes jeigu, pavyzdžiui, dabar, aš manau, taip, pedagogas turi labai daug visko žinoti, bet jeigu mano silpnoji darbo vieta yra būtent, sakykime, su matematika, pas mane vaikų, sakykime, mokytojo klasėje, vaikų gebėjimai yra silpnesni, tai jis tobulinasi ta kryptimi.

T: Jūs manote, dalykinių seminarų?

R2: Taip, tikrai dalykinių, nes mokytojas skaito, jisai domisi psichologiniais momentais. Jeigu aišku, jam nebus taip, kad psichologinių, jis vėlgi domėsis. Bet tai būtų, kaip pasakyti, mano nuomone, turi būti tikslinga kryptis, tikslinga.

T: Tą kryptį turėtų parinkti mokyklos vadovas ar pats mokytojas.

R2: Tą kryptį turi, na jeigu mes jau atlikome kažkokius tai tyrimus, tai pagal tai pasitaręs, ar tai priimtina mokytojui, pasitaręs kartu, tiesiog, pasiūlyti ir nukreipti būtent, kad jis lankytų tuos kvalifikacijos kursus.

T: Supratau. O dabar, sakykime, tai turime jau dvi sritis: aplinkos ugdymo ir kvalifikacijos kėlimas - tai per kvalifikacijos kėlimą taip pat mokyklos vadovas, na, sakykime, gali daryti įtaką tiems mokinių pasiekimams. O kokių dar sričių jūs žinotumėte, kaip, pavyzdžiui, jūs vertinate metodinę veiklą?

R2: Metodinė veikla - labai plati sąvoka.

T: Ar mokyklos vadovas kaip nors veikdamas, metodinę veiklą, per metodinę veiklą ar gali daryti įtaką mokinių pasiekimams?

R2: Tai gali galbūt, sakykime, vadovas, įtakoti, kad pasidalintų mokytojai gerą darbo patirtimi.

T: Kaip dabar vyksta tas tas metodinė veikla? Ar ji labiau formali, ar tas dalijimasis gerą patirtimi, na, sakykime, analizuoja problemas, ar pasidaliname ir pasidaliname, kiek to grįžtamojo ryšio? Vėlgi, kiek ta veikla metodinė yra efektyvi?

R2: Dabar mokykloje metodinė veikla, tai yra dar kaip mes, kaip vyksta pasidalijimas gerą darbo patirtimi, pasidaliname sukurtomis mokymo priemonėmis. Pasidaliname nuorodomis, kurios yra, bet kaip tokios analizės, ar tai buvo, ką mes darėme, sakykime, veikėme su vaikais pagal kažkokią tai nuorodą, kažkokią priemonę to nėra daroma mokykloje.

T: Ir kaip jūs manytumėte, kurią vietą čia galima būtų tobulinti ir kurioje vietoj tas vadovas galėtų ką nors padaryti metodinei veiklai kad ji būtų prasminga.

R2: Na, aš manyčiau

T: Ar jus tenkina mokyklų metodinė veikla mokykloje? Jūs dabar esat metodinės grupės pirmininkė. Jūsų rankose ją koreguoti, inicijuoti, išlaikyti tokią, kokia yra. Na, sakykime, būtent tos veiklos kryptys. Ar jinai na sakykime labiau formali? Ta metodinė veikla ar jinai neformali? Kiek kokios čia jūs veiklos sritis matytumėte tobulintinas?

R2: Kaip dabar. Aš norėčiau pasakyti, kad ne nebūtinai gali vienas žmogus viską padaryti. Labai svarbu gauti savo kolegų pritarimą. Kolegos ... labai dažnai susiduriu, kam to reikia ir taip labai daug darbų ir tada tokiu atveju, jeigu vadovas reikalautų, sakykime, kad na vyktų kasmetiniai, sakykime, pokalbiai, oficialūs, oficialūs pokalbiai ir turėtų kiekvienas žmogus atsiskaityti už tai, kokią jis veiklą yra padaręs. Tada galbūt ta metodinė veikla pajudėtų daugiau. Tada gal atsirastų noras kažkokią pamoką parodyti, kad pastebėti ar ne. Gal atsirastų tada noras pasidalinti gerąja darbo, naujovėmis pristatyti kolega kolegai. Gal atsirastų ir tyrimas savo klasėje pasidarytų kažkas tai kažkoks tai, nu, sakykime, pedagogas, ir tada ta metodinė veikla truputį pajudėtų. Dabar, kada yra paliekama metodinė veikla, sakykime, na, kiekvienas dirba. Tiesiog aš galvoju, kaip čia ją įvardyti, priverstina, suprantate?

T: O jeigu, sakykime, per tą metinį pokalbį, sakykime, tokią tvarką įvedus ir, sakykime, vat visa tai vėlgi nebus, nebus formalus dalykas ir dar vienas, dar viena pareiga mokytojams. Ar tai turės teigiamos įtakos mokinių pasiekimams?

R2: Mokinių pasiekimams tai neturės. Taip bus tikrai nu kaip pasakyti, aš manau, mokinių pasiekimams mokytojas dirba, ir jo tas darbas rodo ar jis, ar tie vaikai pasiekia. Netgi vaikai susirenka skirtingų gebėjimų. O metodinė veikla - tai daugiau dirbi pasidalini gerąja patirtimi. Ką tu pasieki su tais vaikais? O metinė veikla? Jeigu tu žinosi, kad tau reikės kažkiek tai atsiskaityti, gal taip skatins, bet vėlgi, yra dvejopi dalykai, kaip jūs sakote, taip bus taip, o galbūt kitaip. Čia reikia pačiam žmogui norėti.

T: O ar jums, kaip jūs vertinate tą dalykinį bendradarbiavimą metodinėje veikloje? Tai yra vis tiek susiję su metodine veikla. Na, sakykime, jeigu man reikia pasidalinti gerąja patirtimi, aš paėmiau pasodinū, padariau atvirą pamoką, pasidalinau. Ar tai jau yra dalykinis bendradarbiavimas?

R2: Vienas iš būdų.

T: Kokius dar jūs įžvelgtumėte būdus tam dalykiniam bendradarbiavimui?

R2: Sakykim, nuveiktų darbų savo pristatymas. Dabar, sakykime, mes tikrai dabar, šiais metais, labai dalinomės ir tom nuorodom. Pavyzdžiui, kur galime rasti kažkokią tai medžiagą ir panaudoti, pavyzdžiui, su vaikais dirbant ar netiesiogiai? Sakykime, ten yra paruoštos jau vaizdinės medžiagos, ir tikrai dirbi ir su jomis tai, pavyzdžiui, jeigu tu tą nuorodą nepasidalini, jeigu kažkokiuose kursuose nebuvai, tu nežinai to.

T: Dabar jums tikriausiai teko girdėti apie refleksyviąją praktiką. Na sakykime, darbas grindžiamas refleksyviąja praktika. Tai yra tai, kad, sakykime, žmogus, na, kaip ir priverstinai, turi fiksuoti ir analizuoti savo darbą. Sakykime, tai būtų, na, sakykime, jūs pati sau na, pravedėte tokį renginį ir neišvengiamai pildote sau, pavyzdžiui, ten buvo tas ir tas. Ir kurioje vietoje aš turėčiau tobulinti, ir būtent šitas momentas priverčia žmogų galvoti ir per tai tobulėti.

R2: Tačiau panašiai kaip dienoraščio rašymas.

T: Na, kažkas panašaus. Jūs sakote metodinė veikla gal nelabai turėtų tiesioginės įtakos mokinių mokymosi pasiekimams, bet tas metinis pokalbis ar nebūtų susiję su ta refleksyviaja praktika, kad vis tikrai žmogus turėtų analizuoti ir apibendrinti? Gal nuo tų pokalbių kokybės? Kaip jūs manote, ar jis tikrai negalėtų įtakoti būtent tų tų mokytojų darbo? Na, sakykime, nuostatų keitimo ir ir ir paties mokytojų tobulinimo. Ar tai būtų tikrai toks na, sakykime, metodinei veiklai reikia padaryti formalius dalykas, kad ims ir padarys.

R2: Žinoma, kad čia priklausys labai nuo kiekvieno žmogaus asmeniškai, nuo individualybės, individualybės. Jis ateis, su jums pasikalbės, o ką jis toliau darys, tai jis ir toliau darys. Jis tikrai kaip pasakyti, čia vėlgi labai priklauso, ką pats žmogus mano. O aš sakau, nuo tų žmogiškųjų išteklių, kiek jisai yra suinteresuotas tai padaryti. Bet būtent čia vadovas na kaip šiais laikais, sako, reikia viską taip gražiai, papeikimo neparašysi kaip anksčiau. Aš manau, jisai tik gali tą žmogų atleisti kaip neatitinkantį kvalifikacijos.

T: O kaip jums atrodo, ar vadovų, sakykime, būdo savybės, ar jos turi kokios nors įtakos vaikų pasiekimams? Ar vadovų pavyzdys, ar kaip nors, pavyzdžiui, dabar, koks yra direktorius? Ar jisai tolerantiškas? Ar jisai ten koks labai impulsyvus, ar jisai, na, komunikabilus? Ar šitos savybės gali daryti įtaką mokinių mokymosi pasiekimams?

R2: Aš manau, kad gali. Vadovas perteikė, sakykime, ir informacija, ir kažkokias gaires aptarė. Jis vis tiek yra lyderis. Pirmiausia turi būti, jeigu aš matau, kad vadovas yra lyderis, jisai išsprendžia tavo kažkokias greitai problemas, susitvarko. Tai aš manau, kad ir man reikia tada lyderiauti savo klasėje. Jeigu, sakykime, tada aš dirbu, irgi stengiuosi, kad tie pasiekimai vaikų būtų. Tai vadovas kaip lyderis, sakykime, labai man, pavyzdžiui, svarbu kaip vadovas, kad jis komandoje gerai dirba. Man, pavyzdžiui, jeigu aš dirbu su vadovu, tai man reikia, svarbu, kad jisai galų gale tuos darbus tiksliai paskirstytų, ar ne, pasakytų tą tikslingumą vat nuo tada, iki kada padaryti. Organizaciniai gebėjimai. Tai vėlgi man, aš sakau čia savo nuomonę, man yra labai svarbu, o man tas aptakumas. Bet vėlgi čia kaip jūs, tas įsižeidimas, kitų gal man, pavyzdžiui, aš konkrečiai turiu žinot, tada ir tada turi būti. Man šita savybė yra be galo svarbi. Organizuotumas, aiškumas, tikslumas, labai svarbus vadovui, lyderiui. O dabar devynios

T: Vadovas turi formalią lyderio poziciją, ar vien to pakanka? Bet ar iš tikrųjų tas, sakykime, tik formalios tos lyderio pozicijos užtenka, kad būtų sėkmingai sakykime, ten organizuojama veikla. Ar vis tikrai reikia tų lyderių savybių?

R2: Direktorė, ne, tikrai ne aš turiu matyti, kad tai tikrai lyderis ir jeigu aš matau, kad jisai yra stiprus, tvarkosi, sakykime, ar ne, viskas tvarkoje.

T: be organizacinių gebėjimų, kokių dar gebėjimų jis turėtų turėti?

R2: Paprastas pavyzdys, skaičiau laikraštyje, kad jūsų ataskaita buvo pati geriausia. Tada manau, kad mokyklos vadovas yra stiprus. Viena iš savybių, kad darbą padaro iki galo. Labai svarbu pristatyti save ar ne vadovui, kad jis, pavyzdžiui, atstovėtų tą mokyklą. Ir, ir dar labai svarbu, kad vadovas turėtų tuos žmogiškuosius, kaip žmogiškąsias vertybes, vertybinės nuostatos vadovui yra svarbios. Ta prasme, sąžiningumas su savimi, su kitais taip pat tai vaidina nepaskutinį vaidmenį.

T: Ar vadovo savybės daro tiesioginę įtaką mokinių pasiekimams?

R2: Svarbu vadovo pozityvumas. Tada mokytojas dirba kitaip, su nuotaika. Labai svarbu, kad būtų pozityvus vadovas ar ne? Kad čia padarysime, išspręsimė, sutvarkysime kažkokius sprendimus, rasime, o ne tai, kad negalima. Nedarykit nusvyra rankos. Optimizmo labai irgi svarbu vadovui turėti.

T: Tvarkoje tada, sakykime, tos lyderių pozicijų nu ta prasme lyderių savybės per mokytoją atliepia ir mokiniams.

R2: Bet tiktai atsiprašau, noriu pasakyti, bet tai nereiškia, kad draugas vadovas turėtų likti čia. Čia vėlgi, jūs mano vadovas, kaip čia dabar išsireikšti? Tiksliau, galvoju, kaip pasakyti nu, labai ne į „pletkus“. Ta prasme, vadovui labai svarbu mokėti atsirinkti žmones. Draugiški santykiai yra, yra svarbu, bet tuos draugiškus santykius turėtumėm suprasti ne labai familiariai. Nu, tiesiog, sakykime, įėjo į tą neprofesionalumą. Išlaikyti tą profesionalumo lygį. Už mokyklos ribų galima kitaip elgtis, bet etikos būtina laikytis. Na, turbūt kažkiek vis tiek žmogus negali būti mokykloje su vienomis vertybėmis, o už mokyklos ribų būtų kitoks žmogus.

T: Supratau, mes kaip ir palietėme lyderystės klausimą, palietėme ir tuos vadybinius aspektus, kad organizavimas yra labai svarbu ir kontrolė yra labai svarbu ir pats planavimas. Dabar, jeigu mes dar sugrįžtume prie tų planavimų, kokį čia jūs tą vaidmenį matytumėte, tas vadovas turėtų kištis stipriai matyti viziją, gaires ir visa kita. Kokį planavimą apskritai, veiklos, pavyzdžiui, galėtų daryti įtaką mokinių pasiekimams. Tai ką galėtų, pavyzdžiui, suplanuoti ar tai inicijuoti, ar ar ką jis galėtų padaryti, kad būtent šitoji veiklos srityje pagerėtų mokinių pasiekimai. Kokia galimybės suteikia ugdymo planas?

R2: Vadovas gali skirti daugiau pamokų. Pavyzdžiui, jeigu matome, kad pas mus šlubuoja matematiniai gebėjimai, tai kodėl gi neskyrus daugiau valandų matematikai. Ir nebūtinai mes turėtumėm visą laiką kažkaip akcentuojama į silpnus mokinius. O kodėl mes negalime gabiems vaikams sudaryti sąlygas? Kodėl mes visą laiką viską darome, kad tuos silpnus tempti? Mes diferencijuojame ugdymą. Čia galime taip gražiai kalbėti. Bet kodėl negali būti kažko tiems vaikams, kuriems sekasi matematika?

T: Ką dar tas mokyklos vadovas galėtų padaryti, kad gerėtų vaikų rezultatai? Kaip yra su neformalioju ugdymu?

R2: Galima būrelius kažkokius inicijuoti. Vadovas gali iširti, ko vaikai norėtų. Pavyzdžiui, jisai norėtų tokių, kad ar norėtų tobulinti matematinius gebėjimus, kad giliau patobulinti juos. Tiesiog matematinius gebėjimus tobulina dar ir kitokios veiklos, tokios kaip šachmatų būrelis, o gal netgi gali pakviesti dirbti ir iš šalies kažką, tai kažkokį žmogų, kuris dirbs su vaikais ir tobulins matematinius gebėjimus, ne pedagogą.

T: Ką jūs turėtumėte galvoje?

R2: Pavyzdžiui, pavyzdžiui, universitetų dėstytojais, o gal pamatyti tikrą situaciją mokykloje? Ir tada visi tikrai galvotų, ką čia padaryti. Ir gal tiems mokytojams kažkokias metodikas paruošti ar silpniems ar gabiems vaikams. Aišku, gali būti organizuojamos ekskursijos. Išvykos visokios tikslinga būtų organizuoti, būtent ta sritis, kur įranga, pavyzdžiui, lavinimui, matematiniai gebėjimai, na, ir kažkur tai, kad paieškoti tokių veiklų. Kodėl ne? Direktorius pasiūlo.

T: Ar jūs norėtumėte išvykti į tokią tikslinę ekskursiją? Tiktai reiktų pasidomėti, ar jų išvis tokių yra.

R2: Yra. Būna bent jau gamtamokslinių. Gali inicijuoti olimpiadą, organizuoti mokyklos vadovas. Kodėl gi ne. Na pasimatuoja vaikai. Sakykime, žinių pasiima, kaip pasakyti, vaikai ateina su savo

gebėjimais, ir tai tu gali arba jį į viršų patempti, arba jis gali vietoj būti. Čia jau gebėjimai duoti. Bet jeigu tu su jais pastoviai dirbi, tai jis vis tiek kyla į viršų, ar ne? Tada tu juos nukreipė į miestų olimpiadą. O dabar, kaip eina visi spontaniškai, paskui rašo nuliūs. Mokykloje olimpiadą organizuoti pozityviai, daryti šventę. Kiekviena klasė atsirenka tikrai mokytojas per matematikos pamokas. Ateina, sakykime, ar ne vaikai jiems suruošta šventė. Jie sėdi kad ir salėje, sakykime, susodini visus ir jie sprendžia uždavinius, po to susirenki informaciją, darbus. Viskas ir tu jau gauni grįžtamąją informaciją, kaip pasisekė tiems vaikams. Tai vėl ir būdų, kaip tu gauni grįžtamąją informaciją apie gebėjimus.

T: Tai aš naudojausi proga ir inicijuojų tokį matematikos olimpiados organizavimą.

R2: Kitais metais čia suorganizuoti nėra ką. Tikrai visada reikia susidaryti komandą, nes tikrai bus bus kuriems nors, kurie nenori. Va, dar viena vadovo savybė, kad vadovas palaikytų tą žmogų, padėtų tam žmogui, kuris organizuoja, o gal netgi ir paskatintų tą žmogų čia. Tada tas žmogus vėlgi gal tada susidomės kiti. Na, aišku, bus tokių, kuriems viskas visada tas pats. Bet bus tokių, kad o gal ir mane. Gal aš dalyvausiu ar ne. Kažkaip tai kažką inicijuosiu.

T: O dabar jūs paminėjote komandinį darbą kaip Jūs suprantate? Ne pirmą kartą čia nuskamba tas pats jūsų pasakymas. Svarbus komandinis darbas, tikrai didelis darbas. Tai kaip per komandinį darbą?

R2: Kai yra sudaroma darbo grupė, tai darbo grupėje pasiskirsto visi geranoriškai savo darbus, ar ne? Kiekvienas yra atsakingas, sakykime, ar ne, už tą darbą? Nu ir vadovas, aišku. Paskui pasižiūri, kaip jie atlieka tas pareigas, tuos darbus. Manychiau, kad jisai neturėtų dalyvauti dirbi, nes visi paprasčiausiai neturi tam laiko. Vadovas yra daugiau administratorius. Jisai tam darbe gali padėkos raštus iš ką daryti. Bet iš tikrųjų tai vadovas, man daugiau yra jisai vat subūrė grupę, sutarė, kokius darbus gaus. Jisai gavo informaciją. Dėl to aš tai taip įsivaizduoju būtų, jeigu kam yra kažkoks grupės dar papildomas asmuo, uždedamas, kuris koordinuoja dar papildomai, ir viskas, ką jis dar gali inicijuoti, materialinius dalykus išspręš iš tikrųjų savo nuomonę išsakyti tam tikru atveju toliau visą kūrybinį darbą palikti. Aš manau, be abejo, gali išsakyti savo idėjas.

Interviu numeris: E3

Informantas: Pradinių klasių mokytojas

Interviu data: 2021-05-06

Interviu laikas: 13:30

Interviu trukmė: 28:52

Žymėjimai: Tyrėjas - T; Respondentas – R3

T: Viskas jau įrašoma, galima pradėti. Taigi aš jūsų paprašysiu atsakyti keletą klausimų. Nuomonė, taigi visi šie tie surinkti duomenys bus naudojami tiktai apibendrintais apibendrinti. Be abejo, praktiškai, jeigu galėsime, tai pritaikysime ir visa kita. Tai pradžioje. Ko aš norėčiau jūsų paklausti? Taip, kaip ir buvo pateiktas, tai yra, kaip jūs manote, kokia mokyklos vadovų veikla daro įtaką mokinių pasiekimams?

R3: Pirmiausia tai vadovas visada numato strategiją, prognozes, mūsų mato perspektyvą ir visada užtikrina ugdymo kokybę. Didžiausias dėmesys skiriamas ugdymo kokybei. Tai mokiniai, mokytojai. Visi to siekia ir sakau: metiniuose planuose taip pat ta kryptimi eina, sudaro sąlygas direktorius siekti mūsų ugdymo kokybės. Užsako ir priemones. Pavyzdžiui, dabar, kai buvo nuotolinis, tai gavome ir nemokamai licencijas Edukos, Emos. Taip visą tą darbą ir skiriame ugdymo kokybei. Atnaujina edukacines erdves. Mokykloje tas irgi labai skatina vaikus mokytis. Jiems įdomiau, sužino naujų dalykų, ir viskas atsiliepia į mokinio pažangą. Kabinetai aprūpinti išmaniosiomis lentomis. Dar labai kreipia dėmesį ir skatina mokinius dalyvauti įvairiuose konkursuose, olimpiadose. Moko mus, mokytojus, taip pat direktorius skatina, nukreipia, kad būtumėme aktyvūs, dalyvautumėme ir, svarbiausia, pasitiki vadovas mokytoju. Visada pakalbina mus, domisi, kaip sekasi, kaip mokiniai dirba pamokų metu, kad pasiektų optimalių mokymosi rezultatų.

T: Dabar jūs išskyrėte mokyklos vadovo veiklą, na sakykime, daugiau per aprūpinimą mokymo priemonėmis, edukacinių erdvių kūrimą, o kaip jums atrodo, na sakykime, be aprūpinimo ugdymo proceso reikiamomis mokymo priemonėmis ar dar ką nors, mokyklos vadovas gali padaryti, kad vaikų rezultatai būtų geresni. Ką, pavyzdžiui, dabar mokyklos vadovas galėtų jums arba net ne tai, kad jums, bet mokiniams. Bet jūsų klasės mokiniams ką galėtų padaryti?

R3: Po pamokinė veikla. Pavyzdžiui, vadovas skyrė valandų darbui su sugrįžusiais mokiniais. Kad galėtumėme padirbėti su vaikais, kurie patyrė sunkumų mokydami nuotoliniu būdu. Visada kryptingai organizuoja saviraišką mokykloje. Vaikui tas irgi atsiliepia mokinių pažangumui, nes gali lavinti savo gebėjimus. Ypatingai kreipia dėmesį gabių mokinių ugdymui. Nes siekiame, kad vaikas optimaliai gautų žinių, kad kiekvienas mokinys, realizuotų save ir parodytų savo tokius ugdymosi pasiekimus, kokius jis gali parodyti pagal savo gebėjimus. Taip pat labai kreipė dėmesį ne tik tarp gabiųjų, bet ir tų, kurie vaikai, pavyzdžiui, turi ir kažkokių tokių specialiųjų poreikių, taigi sudaro tinkamas sąlygas. Yra mokykloje ir logopedas, ir, pavyzdžiui, ir būna toks žinių kaip ir patikrinimas rašoma diktantus, galime palyginti mokinio pažangą.

T: Supratau, o ką dar galėtų daryti mokyklos vadovas, kad gerėtų mokinių rezultatai?

R3: Taip, pavyzdžiui, jeigu būtų koks ryškus, gabus mokinys ir, pavyzdžiui, jisai norėtų lankyti būrelį, kaip dabar, labai informacinės technologijos populiariu, tai, pavyzdžiui, gal norėtų lankyti informatikos ar programavimo būrelį, o tai kainuoja, jeigu vyksta už mokyklos ribų. Ir, pavyzdžiui, šeima, sunkiai materialiai apsirūpinusių. Tai gal būtų galima skirti, aš nežinau, ar tai įmanoma lėšų tam būreliui, pavyzdžiui, apmokėti. Gal ir olimpiadose dalyvauja, užima prizines vietas ir toliau nori gilinti savo žinias ir mokytis. Tai gal mes kaip mokykla galėtumėme paskatinti materialiai. Vat ir tas mokinys gerai pasijaustų. Nu, gal bus dėkingas ateityje, kad ta mokykla jam davė tokį žingsnį ir galimybę. Aš manau, kad tikrai padėtų. O taip, tai tiesiog aš noriu pasakyti, kad jūs, kaip lyderis, iš tikrųjų einate į priekį ir mus skatinat. Na tobulėti pačius mokytojus, bendruomenę ir sudarot sąlygas ir tobulinti kvalifikaciją.

T: Jeigu kalbėtumėme apie kvalifikacijos tobulinimą, koks tas kvalifikacijos tobulinimas tarnautų konkrečiai, kad gerėtų vaikų rezultatai.

R3: Kai į mokyklą jūs atėjote, šitą mūsų kolektyvą taip ir vedėt. Žingsnis po žingsnio į tą ugdymo tobulinimą. Ir pamokos planavimas, ir metodų naujų taikymas buvo pakviesti puikūs lektoriai. Tiesiog matėte, kad gal mūsų kolektyvui reikia naujų žinių, nes keitėsi laikmetis ir dabar įsisavinome taip pat naują programą, naują ir panaudojame ją nuotoliniu. Per kvalifikacijos kėlimą, taip pat auga mokytojų meistriškumas. Taip pat skatinate visą laiką, kad bendradarbiautumėme vieni su kitais, kad būtų komanda, kad skleistumėme gerą patirtį, tai mes taip mokykloje tokiu žingsniu žengiame. Galbūt ne visada išdrįsime parodyti savo tas gerąsias puses. Bet bendraudami mokytojai ir per metodines dienas stengiamės vieni kitiems suteikti žinių.

T: Metodinė veikla, kaip ta metodinė veikla ar ji tikslinga, kiek ji tikslinga, kiek ji tarnauja konkrečiai, kad būtent vaikų ugdymo pasiekimai būtų gerinami?

R3: Mes kartais darome darbus, tai nesusimąstome, kam juos darome ir dėl ko. Realiai mokykla yra tam, kad mokyti vaikus. Galbūt pats mokytojas surandame būdų ir metodų, kad padėtų tam vaikui siekti optimaliai žinių ir per pamoką, kad tiesiog būtų konkrečiai uždavinys. Tikslų tikslas - iškeltas pamokos, kad tas vaikas tarsi pats pajustų, kad jisai įgyvendino tą uždavinį, kad jisai sugebėtų atrasti atradimus, kad vienas, žodžiu, per patyrimą mokinys, kad išmoktų, kartais reikia jam ir, kaip aš sakau, vienam paliesti, kitam pamatyti, trečiam iškirsti nes susirenka vaikai įvairių gebėjimų, ir kiekvienas mokytojas randa tuos kelius ir būdus, ir pritaiko konkrečius metodus. Kartais pamokoje jie individualizuoja diferencijuoti darbą ir vienam toksai tinka vaikų metodas, kitam reikia gal kitų. Tai mokytojas turi matyti visumą, kad pasiektų optimalius rezultatus ir paruošti tuos vaikus tolimesniam, pavyzdžiui, Nacionalinio mokinių žinių patikrinimui. Labai svarbu ir mes pačios. Kai mokytojos rašome ir diktantus ar pasitiktina mūsų, tai tiesiog jaučiau atsakomybę už tą vaiką ir stengiamės ieškoti, kaip būna metodiniai mūsų būreliai. Tai tiesiog ar dar kokios mokytojos turi, ar priemonių, ar kokių nuorodų. Tai dalinamės ir vienos turi tas išmaniąsias lentas ir kitos, kurios dar ne.

T: Ar jums reikalinga būtų darbe turėti išmaniąją lentą?

R3: Nu man kaip mokytojai, tai ir paskatintų ir mokiniai šiuo laikmečiu jie domisi.

T: O jus nebaugintų tai, kad vis dėl to reikia įvaldyti naujas technologijas. Reikia įsisavinti, mokytis,

R3: Mes visą gyvenimą mokomės. Mokytojai priversti visą laiką į priekį, ir laikmetis keičiasi. Tai keičiasi ir žmogus. Iš tikrųjų tai mokytojui neturėtų būti ribų. Jis turi mokytis.

T: O kaip atrodo dar vienas toks dalykas? Kaip jūs manote kaip vadovo asmeninės savybės veikia mokinių pasiekimus?



R3: Aš manau, kad iš tikrųjų didesnę ar mažesnę įtaką turi, nes, pavyzdžiui, vaikas stebi, stebi, kad ir pradinių klasių mokinys ar vyresnių klasių mokiniai stebi, stebi suaugusiu. Svarbu, kad vadovas jungtų visą bendruomenę, tėvus, mokinius, matytų mokytojus, nes ir mūsų branduolys mokykloje, ir jeigu direktorius visą laiką bus toksai pasitempęs, siekiantis naujovių, vaikai gi mato pavyzdžius. Tos išmaniosios lentos iš niekur neatsiranda. Čiagi vadovas daro tuos žingsnius, nes jisai kaip vadybininkas tą visą stebi. Vaikai mato, kad va ir direktorė užėina į klasę. Pavyzdžiui, visada pasidomi, kaip vaikai sekasi. Atsimenu, kai vaikas dalyvavo konkurse, diktantą parašė antroklas, Jūs įžengėte į klasę pamokų metu ir įteikėte pagyrimo raštą. Tai vadinasi, visi vaikai pajuto, kaip svarbu siekti žinių, nes esi tu pastebėtas. Galbūt žodžiais tai nenusakoma, bet va šitas indėlis, tai tikrai pastebimas. Kiekvieną nebūtina ten skirti laiko, kaip ir jūs, praeinate koridoriumi. Paklausiat užėjus į klasę, kaip sekasi vaikai, ypatingai, kai pirmokai ateina, ketvirtokai, kai išėina, aš manau, kad pastebėti tą vaikų pažangą, kad ir mažą, ir tie rezultatai kartais suprantat neparodo tiek, kiek vaikas pasiekė, nes, pavyzdžiui, tas, kuris gabus, tai parodo ten rezultatą, aukštą, kuriems nesiseka, tai gal žingsnelį padarė, o jau pasiekiamas, didesnis. Aš galvoju, kad direktorius tai turėtų būti lyderis tam kolektyve. Žmogus, kuris rodytų savo pavyzdžiu, būtų tolerantiškas, priimantis kitų nuomonę, išklausančias ir gerbiančias kiekvieną nuomonę, bet, pasitarus su visa komanda mokytojų priimtų tinkamus sprendimus.

T: Ar tikrai visada pasitaręs? Kaip buvo su pirma išmaniaja lenta?

R3: Mokytojai kartais nuogaštuoja, na ta prasme, buvo savimi nepasitikėjimo. Bet dabar jau visi nori. Čia taip yra iš tikrųjų, nes pamatai galbūt tą pirmą žingsnį, kurį žengti kartais būna sunku kitiems. Bet čia yra, na kaip aš sakau, na reikia tokių. Gal reikėtų nebijoti naujienų. Šiuo atveju vadovas stipriai, netgi kategoriškai gali postūmį daryti. Nes už tai, kad vadovas mato na į priekį, kaip aš sakau, geras strategas, vadovas. Jisai mato į priekį tuos tikslus, pavyzdžiui, veiklos planų į priekį, ir yra lyderis, kuris žino, kad to reikės.

T: Ta prasme jūs manote, kad vadovo, na, sakykime, lyderystės raiška daro įtaką ir mokinių pasiekimams?

R3: Vaikai tiesiog jaučia buvimą mokykloje. Aš nesakau, kad, pavyzdžiui, visai aš esu prieš, kad bijotų žmogaus, na, bet vien praėjo vadovas ir vaikai jaučiasi saugūs, nes praėjau direktorė. Pavyzdžiui, kai mažesni vaikai sako: - va, praėjo direktorė. Na, vaikai nejaučia kažkaip tos įtampos. Jie priima tai kaip vadovą, yra pagarba vadovui ir vadovo pagarba mokiniams - tokie sveiki santykiai.

T: Sakykime, tai per tą lyderystės raišką, kaip ir sakykime, per tokius elgesio momentus tiesiog tie ugdymosi pasiekimai gali gerėti. O dabar, sakykime, per visą administracinę veiklą, na, sakykime, per priežiūrą, planavimą, organizavimą per kontrolę, ar čia kaip nors gali mokyklos vadovas įtakoti mokinių ugdymosi, pasiekimus? Tai, pavyzdžiui, per ugdymo plano, sakykime, rengimą. Ar čia gali jisai daryti įtaką mokinių pasiekimams?

R3: Nu žinokit, vat kai būna strateginis veiklos planas, na yra tikslas, ir jeigu ugdymo kokybei skiriamas ypatingas dėmesys, tai aš manau, kad visuose planuose turi atsispindėti ir tada vadovas, kai kontroliuodamas, kad ir į pamokas ateidamas, jisai gali iš šono pastebėti kažką ir duoti naudingus patarimus ar ugdymo kokybę. Jeigu vaikas pats nori, pats siekia, turi atsakomybę ir mokymosi kompetenciją, įsisavinęs, tai mes dėl to ir stengiamės. Visa komanda turėtų stengtis, ar ne? Kad būtų pasitelkta tiek tėvai, tiek mokytojas, tiek mokyklos administracija, nes turime visi bendrą tikslą, kad būtų sėkmingesnis vaikų mokymasis aukštesnėse klasėse. Gal ne visada taip ir pavyksta, nes daug

kas priklauso nuo faktorių, bet visi sutartinai dirbdami ir tikrai vadovai, kai jų kompetencijoj domėtis šitais dalykais, kaip sekasi pažanga, ugdymu ir analizuoti rezultatus, realius rezultatus.

T: O dabar sakykit dar per patį ugdymo planą. Arba, sakykime, tas ugdymo planas, tai yra ir yra skirtas suplanuoti visą ugdymo procesą. Ar mokyklos vadovas ten galėtų inicijuoti arba galėtų planuoti, kad būtų geresni mokinių rezultatai. Mokinių ugdymo plano valandų skaičius, neformalus švietimas...?

R3: Taip būna pas mus, vadovas gali duoti papildomų valandų silpnesnėms specialiųjų poreikių vaikams kad, padėti jiems po pamokų. Taip pat galima ir gabiesiems skirti valandų. Labai gerai, kai yra paskirtas laikas kur dabar. Dienos grupėje yra ir bet ir mokytojai šiek tiek lieka. Tai mes galime daugiau padaryti. Tai šitas va jaučiasi dabar ypatingai, kaip po nuotolinio mokymosi yra sunku vaikams? Gerai, grįžau iš karto matyti, kokios spragos yra. Pastebėjau, kad suteikėme galimybę mūsų tiems vaikams padėti iš tikrųjų padeda. Jaučiasi ir tie, kurie dabar, pavyzdžiui, likę mokyti namuose. Ir, mokinių saviraiškai aš manau, valandos yra gerai. Tai mūsų mokykloje ir stengiamasi skirti valandų užklasinei veiklai, mokinių saviraiškai.

T: Tvarkoje, tai vis tiktai dabar, sakykime, jeigu apibendrinant, ką mokyklos vadovas galėtų padaryti jums dabar konkrečiai, kad ugdyti, sakykime, kad gerėtų jų gydymo kokybė, jūs jau įvardinau tą papildomą laiką dar jūs kalbėjote apie kvalifikacijos kėlimą. Tai apie metodinę veiklą. Kai kalbėjote apie vadovų lyderystės raišką, kalbėjote ir ką dar vadovas galėtų padaryti?

R3: Nu gal norėčiau ir aš tos išmanios lentos. Mums dabar toks laikmetis, kad iš tikrųjų neapsieisiu. Be šitų dalykų nori nenori, teks išmokti žiūrėti, kaip vis viskas išmokstama.

T: Tai žodžiu, vis tiktai tas ugdymo proceso aprūpinimas, mokymo priemonės yra svarbūs.

R3: Taip, pavyzdžiui Edukos priemonės labai padėjo mokyti, dirbant nuotoliniu būdu. Tai tikrai mokykla stengiasi aprūpinti

T: Na tvarkoje, tai aš jums ir dėkočiau.

R3: Gal ne viską čia pasakiau.

Interviu numeris: E4

Informantas: 2 kl. mokytojas (neatestuotas)

Interviu data: 2021-05-06

Interviu laikas: 14:15

Interviu trukmė: 28:52

Žymėjimai: Tyrėjas - T; Respondentas – R4

T: Telefonas tuoj užges, ir duomenys tik apibendrinti. Nieko asmeniško ir apskritai tyrimas atliekamas, ir duomenys bus naudojami tikrai vadovaujantis visais etikos principais. visos spontaninės mintys, yra sveikintinos. Nes aš jau dabar, kalbėdamas su trečia mokytoja, aš iš tikrųjų girdėjau tiesiog tokių visai nesudėtingų ir lengvai įgyvendinamų idėjų, kurios tikrai gali pasitarnauti tiek mokytojo darbui, tiek vaikų mokymuisi. Tai kodėl gi jų nepadaryti? Aš jau galvoju apie metinio pokalbio įgyvendinimą su visais mokytojais.

R4: Suprantu. Bet man vien tikrai atrodo tas atėjimas, žinokit, kad ir ką sakyti, vat sakau, nežinau, man tai stresą kitą kartą kelia, tikrai.

T: Na, bet aš ne visada pikta būnu, ne visada keliu balsą...

R4: Suprantu, kad vadovas turi būti griežtas. Tikrai suprantu, kad turi būti griežtas tik tada, kai neveikia niekas kitas, jau, tarkim, kitos priemonės nesuveikė. Tik tada turi būti griežtas.

T: Ką jūs manytumėte? Apskritai, ką mokyklos vadovas gali padaryti, kad vaikams mokykloje mokytis būtų geriau, kad jie pasiektų geresnių rezultatų? Ką jis gali? Kokios jo galimybės yra, kad pasiektų geresnių rezultatų?

R4: Tai man atrodo, kad vadovas pats gali mokinius paskatinti ir motyvuoti. Tai vat, lygiai kaip ir mes darome ten, tarkim, mokslo metų gale gali būti ir ta padėka, ir diplomas, ir rankos direktorės paspaudimas, ar ne, gali būti, pavyzdžiui, direktorė gali parašyti, tarkim, internetinėje svetainėje, tarkim, kažkokius gražius žodžius, nežinau, skatinančius su tuo susijusius su tuo mokiniu, dar pavyzdžiui, aš tai manau, kad paskatino, netgi mes mokykloje jūs darydavote šitas nemokamas ekskursijas. Ta žinia, kad tos ekskursijos, kurios yra organizuojamos mokyklos vadovų, manau, kad tai paskatino. Lygiai taip pat gali būti ir, tarkim, nemokamos stovyklos gali būti. Mokyklos, nežinau, gali būti įsteigiamas prizas, kad ir nedidelis. Tarkim, reikėtų pasakyti, koks tas prizas metų pradžioje. Tarkim, kad jį laimės metų pabaigoje. Tai vėlgi motyvuoja vaikus. Gali būti netgi už, tarkim, už labai gerą mokymąsi, už gerą, už t. y. už puikų mokymąsi. Kodėl gi ne? Pavyzdžiui, birželio pabaigoje, paskutinėmis dienomis, pavyzdžiui, viena arba trys laisvos ten, tarkim, dienos mokiniams.

T: Laisvos kuria prasme, nuo pamokų?

R4: Taip, jeigu vaikai mokinosi labai gerai arba puikiai nepraleido ten, tarkim, ir tų pamokų per visus mokslo metus, tai būtų visai paskatinimas, motyvavimas. Mokiniai galėtų būti namuose, aš taip galvoju. Tikrai yra mokyklų, kur taip dar. Ta prasme jie galėtų likti namuose. Tai taip, tarkim, jie pasako, kad nu pasirenka, tarkim, nu, nuo vienos iki trijų dienų. Tai gali būti, pavyzdžiui, viena laisva diena už paskatinimą, už puikų mokymąsi. Bet, tarkim, vaikas pasirenka tą dieną jau čia, birželio,

tarkim, pabaigoje, ar ne, visai neina į mokyklą, jam laisva. Čia, aišku, tą paskutinį birželio mėnesį, tomis paskutinėmis savaitėmis, vėlgi čia būtų vaikui paskatinimas. Yra visokių būdų.

T: Na, kiekvienas būdas, kurį jūs išvardinote, visa tai puiku. Kai ką ir aš esu dariusi.

R4: Kai vaikas tikrai puikiai, labai gerai mokinosi, gali būti ne tiktai skatinimas pats vaikas, o tarkim, paruošti diplomų ne tiktai vaikui, bet galima ir, tarkim, tėveliams kažkokią padėką, tarkim, parašyti, kaip čia padėka už gerą auklėjimą, kaip čia už rūpinimąsi. Gal nemoku pasakyti, galima ir kitais būdais galima paskatinti. Tai, manau, daro įtaką mokinių pasiekimams, pačio vadovo skatinimas. Tuos pasiekimus, manau, dar įtakoja ir šiuolaikinės mokymosi priemonės.

T: Tai čia vadovas turėtų aprūpinti ugdymo procesą mokymo priemonėmis? Ir kaip tai veikia?

R4: Na tai visos šiuolaikinės modernios mokymo priemonės, pavyzdžiui, mokymosi priemonės naudojamos pamokoje. Tai vaikus labiau įtraukia į mokymąsi. Vaikai aktyviau įsitraukia, tarkime, į pamoką. Tai skatina jų aktyvumą, motyvaciją ir, tarkim, išmanios lentos, ir tie ekranai ar ne, galbūt ir tos planšetės pamokose taip palengvina gal tą pamokos įsisavinimą, sakyčiau, pagyvina pamoką.

T: O kaip jums atrodo, pavyzdžiui, sakykime, mokyklos vadovas, planuodamas mokyklos veiklą, organizuodamas veiklą, ką jis galėtų kaip suplanuoti ir ką jis galėtų padaryti būtent sistemiskai, kad gerėtų mokinių pasiekimai? Gal ten jis galėtų ką nors numatyti ar ugdymo plane, ar metinėje veiklos programoje?

R4: Manau, kad turėtų būti vykdoma kažkokia kryptinga ir organizuota veikla, tarkim, per pamokas mes siekėme tų geresnių pasiekimų, ar ne tai turėtų būti ne tiktai per pamokas. Tarkim, kaip ir pas mus mokykloje visada kalbėjome, kad turėtų būti organizuota, kryptinga, tarkim, veikla grupėje, ar ne? Tai aš manau, kad gali būti ne tiktai grupėje, bet pavyzdžiui, gabiems mokiniams gali būti, tarkim, vykdoma kažkokia kryptinga veikla, užsiėmimai, pavyzdžiui, kaip gabiems mokiniams, na tarkime, jeigu yra mokinių, kurie labai gabūs matematikai, aš taip įsivaizduoju, tarkim, kažkoks kryptingas matematikų būrelis. Aš taip galvoju. Man atrodo, net pati ta robotika, kuri yra tai, man atrodo, irgi kažkaip tai yra susijusi su matematika. Tarkim, jeigu yra ten tokių labai gabių gamtai, tai aš galvoju, kad turėtų būti, vėlgi, kažkoksai gamtininkų būrelis. Bet toks jau tikrai tiems gabiems vaikams, ne šiaip sau, kurie norėtų pasižaisti, bet tikrai gabiems vaikams. Tokia kryptinga ir organizuota veikla turėtų būti, tai yra per neformalų švietimą, skiriant, sakykime, sudarant sąlygas vaikams dalyvauti būtent neformaliojo švietimo veikloje.

T: Ir jūs minėjote grupėje?

R4: Taip.

T: Dar ką galėtų tas vadovas padaryti? Nuo ko jūs norėtumėte, pavyzdžiui, kad jums dar būtų patogiau ir geriau dirbti. Ateina kiti mokslo metai. Ir ką jūs norėtumėte? Aš norėčiau tuo ir to vaikams nuo to būtų geriau tas ir tas.

R4: Negaliu atsakyti. Viskas baigėsi nesusiveda mintys.

T: Ar jums pakanka valandų? Ar jūs spėjate visas programas išeiti? Ar jums niekaip nepritrūksta, sakykime, laiko pamokose? Ar pamokos organizuojamos gera forma, ar jums patinka, kad dirba nuo skambučio iki skambučio? Ar jūs norėtumėte, gal, pavyzdžiui, visos integruotos dienos, gal jums matematikai, trūksta pamokos.

R4: Na aš esu toks žmogus, kur man reikia konkretumo. Tai man, pavyzdžiui, patinka nuo skambučio ir iki skambučio. Bet, kaip jūs minėjote, dėl tų pamokėlių. Ar netrūksta laiko? Kartais trūksta ir pritrūksta jų matematikai. Tikrai turime šiemet, tarkim, tas penkias matematikas. Bet jau kartais pritrūksta to laiko. Tai galbūt va ta viena valanda, kažkokia tai matematikai tikrai būtų sakykim neblogai.

T: Beje, sugrįžus į kontaktinį ugdymą, kiek laiko dirbote mokykloje? Ta prasme, na, iki kada dirbate? Po pamokų, kiek jūs dar laiko dirbate?

R4: Valandą.

T: Kaip jūs vertinate šitą dalyką?

R4: Vertinu teigiamai, bet yra vaikučių, kurie nenori pasilikti padirbėti, o dauguma mokytojų tai nori. Bet vaikai nenori. O kaip tėvų požiūris ir šita valanda. Tėvai tikrai žinojo apie tai, kad yra tokia valanda, kad jie gali pasimokyti. Tarkim, nemokėdami pinigų, neidami į grupę gali pasilikti. Tai na visi jie skuba namo. Vienas kitas telieka mokinyms, bet mes tikrai išnaudoja tą laiką. Tikrai turime nepadarytų darbų. Ir tikrai, mokiniai, tie, kurie lieka dirba.

T: Kiek jūs matote šitą prasmę šitoje valandoje, ji reikalinga ar ne? Jeigu tėvai nenori, tai gal jos nereikia?

R4: Jeigu dauguma norėtų, tai aš manau, kad ji reikalinga būtų. Bet dėl vieno kito...

T: Kiek jūs konkrečiai dabar turite pasiliekančių vaikų? Tai du oficialūs grupės vaikai. Iki penkių lieka, ne daugiau. Yra vaikučių, kurie turi užsiėmimų po pamokų, tokių kaip muzikinė. Bet yra tokių vaikučių, kurie tikrai nieko nelankau, bet vis tiek jie nori keliauti namo. Nežinau, tinginystė apėmė vaikus per tą nuotolinį mokymą. Yra sričių, kur, tarkim, spragos vaikų ten, kur yra mintinas mokymasis. Taip, daugybės lentelė nėra toksai dalykas, kurio nesuprantame. Ji gali išmukti patys vaikai. Vaikai aptingę. Aš dirbu su tais, kurie tikrai nori. Tie vaikučiai, nors čia jau tų vaikų, kaip sakyti, neprievertauju.

T: Gerai, o dabar sakykit dar tokį dalyką, kaip jums atrodo, ar, sakykime, mokyklos vadovo asmeninės savybės, tokios kaip, sakykime, na, ten sąžiningumas, sakykime, ir vertybinės nuostatos ten, sakykime, sąžiningumas, atkaklumas ar ten sakykime, komunikabilumas arba jo nebuvimas, arba ten sugebėjimas organizuoti, na, sakykime, visos asmeninės savybės, kurias turi vadovas ar jos daro įtaką vaikų mokymosi pasiekimams?

R4: Tiesioginę ar netiesioginę daro. Aš manau, kad tokių vaikų yra kurie galbūt ir, ir nežino, kuris tas mokyklos vadovas yra ir mano pačios mergaitė kitą sykį klausia, sako, - čia mokyklos direktorė? Bet kitiems vaikams yra svarbu žinoti, kad yra mokyklos vadovas.

T: Ar turi būti kažkokia ta vadovų komunikacija su vaikais, ar toks kaip retkarčiais užėjimas pasisveikinimas, paklausimas, kaip jūs gyvena?

R4: Vaikai turi pažinoti mokyklos vadovą.

T: Tai grįžtam prie tų asmeninių savybių. Kaip elgiasi, kaip atrodo, ką daro. Ar visa tai turi įtakos?

R4: Aš įsivaizduoju, kad ne.

T: O mokytojams? O mokytojams vadovo asmeninės savybės turi įtakos? Na, taip, mokytojui tai tikrai įtaką daro, vadovas motyvuoja mokytojus.

R4: Vadovas turi būti toksai teisingas. Pirmiausia turėtų būti visiems vienodai teisingas, nepriklausomai nuo to ar darbuotojus labiau patinka ar nepatinka. Bet kaip jūs sakote, komunikabilus, būtinai turėtų rasti ryšį su visais ir su mažiau šnekančiais. Dar jis turėtų būti empatiškas. Darbuotojas turėtų jaustis kaip už mūro sienos. Jis turėtų būti paremiantis ir suprantantis pagal mane. Tai toksai turėtų būti. Mokytojai stengiasi lygiuotis į vadovą. Ir jeigu tas vadovas teisingas, ar mes, kaip mokytojai, stengiamės būti teisingi su mokiniais. Jisai, kaip geras vadovas, yra pavyzdys mokytojams.

T: Ir dabar, kaip jums atrodo, kokius konkrečius veiksmus jūs galėtumėte įvardinti kaip gero vadovo, tokius veiksmus, kurie daro teigiamą įtaką mokytojui, pavyzdžiui, kaip, sakykime, vadovas, na, sakykime, kažkokiose situacijose pasielgia. Sakykime, jūs pasakėte empatiškas, ten turi išklaudyti. Ką konkrečiau dar jis galėtų padaryti, pavyzdžiui, tokio, kad, sakykime, mokytojams būtų geriau.

R4: Man ir dabar gerai dirbti. Kabinetas suremontuotas, tikrai labai smagu dirbti labai jauku, nesinori kitą kartą ir išeiti. Man tai labai svarbu. Tai norėčiau tų priemonių, kuriomis galėčiau įtraukti labiau mokinius. Daug informacijos. Visą laiką reikia atnaujinti šviežinti.

T: O dabar, sakykime, kaip jums pavyksta dorotis su informacijos srautu, kurį jūs gaunate? Na, sakykime, informaciją, kuri jus pasiekia elektroniniu paštu. Ten, sakykime, nesvarbu. „Messenger“? Ar jums pakanka tos informacijos?

R4: Tikrai, tarkime, jeigu tokia informacija ateina, pamokos laiku, tarkim, per „Messenger“, jei aš ne visą laiką sureaguojau...

T: Ne, šito nesitikima.

R4: Taip, „Messenger“ tikrai greičiau pažiūriu negu elektroninį.

T: Na, kaip ir atsakymai į visus klausimus yra, sudėtinga išklausti ką reikėtų patobulinti, bet vis tik tai kertiniai atsakymai yra per aprūpinimą ir per komunikaciją, na ir vadovų asmeninės savybės.

R4: Be abejo, tai yra visi mes esam žmonės ir jos yra svarbios.

T: Tai ačiū už pokalbį.