

Vadovavimas mentorystei Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose

Rimantas Želvys¹, Sonata Čigienė²

¹ Lietuvos edukologijos universitetas, Ugdymo mokslų fakultetas, Edukologijos katedra, Studentų g. 39, 08106 Vilnius, rimantas.zelvys@leu.lt

² Vilniaus lietuvių namai, Dzūkų g. 43, 02116 Vilnius, sonata.cigiene@gmail.com

Anotacija. Straipsnyje aptariama vadovo veikla vadovaujant mentorystei Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose. Pristatomos įvairių autorių mokslinėje literatūroje pateikiamos mentorystės sampratos ir apibūdinami vadovo veiklos ypatumai vadovaujant mentorystės procesui mokykloje. Pateikiami kiekybinio ir kokybinio mentorystės tyrimų, atliktų Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose, rezultatai. Išvadose konstatuojama, jog pasitvirtino dvi darbe keltos hipotezės: reglamentuojant mentorystės procesą mokykloje, pasiekiami rezultatai yra aiškūs ir gali būti įvertinami; vadovui pasirengus bei aktyviai dalyvaujant mentorystės procese, pasiekiami rezultatai labiau atitinka iškeltus tikslus.

Esminiai žodžiai: *vadovavimas, mentorystė, bendrojo ugdymo mokyklos.*

Įvadas

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ šalies vizija įvardyta kaip siekis „pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi“ (*Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, 7). Švietimo sistema, analizuojant esamą situaciją, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ įvardijama kaip „nelanksti“, joje „per mažai dėmesio skiriama kritinio mąstymo gebėjimams stiprinti, nepakankamai skatinama kurti ir įgyvendinti idėjas. Dažnai mokymo programos grindžiamos kartojimu, jos nestimuliuoja mąstymo, analizės ir kūrybos procesų“ (ten pat, 20). Valstybinėje švietimo strategijoje 2013–2022 m. 8 punkte įvardyta tokia švietimo misija: suteikti kiekvienam su Lietuva save susiejusiam asmeniui savarankiško ir

aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti nuolat tobulinti savo gebėjimus, tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime. Strategijos 10.1 punkte nurodyta, kad švietimui tenka pareiga sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas). Siekiant dokumentuose suformuluotos Lietuvos vizijos, numatytoju periodu švietimo sistemos, kaip ir kitų sričių, vėl laukia mažesni ar didesni pokyčiai. Nė vienas svarbesnis viršutinės švietimo grandies pokytis neaplenkia ir apatinės grandies – mokyklos. Tad šiandieninė mokykla išgyvena nuolatinę kaitą. Tačiau švietimo ryšys su kaita sudėtingas, nes pats švietimas – viena konservatyviausių socialinių institucijų (Želvytis et al., 2003, 36). Minėtame kontekste švietimo įstaigos vadovas yra ta grandis, kuri turi tiesioginę įtaką teorinių siekių įgyvendinimui. Švietimui keliami tikslai tampa iššūkiu mokyklų vadovams. Viena vertus jie yra įpareigoti koreguoti mokyklos veiklą atsižvelgdami į iškeltus tikslus, kita vertus, kiekvienas toks pokytis sukelia mažesnę ar didesnę darbuotojų pasipriešinimą.

LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu (2011) patvirtintame Mokyklos vadovo kompetencijų apraše viena iš įvardytų vadovavimo srities kompetencijų yra vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui (gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis; sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje; įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą ir kt.) (5.2.3 punktas). Siekdamas išnaudoti šios kompetencijos apibrėžiamus turimus gebėjimus tam, kad būtų pasiekti mokyklai, jos veiklai keliami tikslai, vadovas turi pasitelkti visas galimas priemones. Viena iš tokių galimų ir dar mažai naudojamų vadovo veikloje priemonių – mentorystė. Tikslingas mentorystės kultūros mokykloje puoselėjimas, kryptingas mentorystės proceso planavimas, pasirengimas jam ir dalyvavimas procese sudaro sąlygas ugdyti ne tik naujus, bet ir patyrusius, ne vienus metus mokykloje dirbančius pedagogus, kurie gali tapti tiek mentoriais, tiek besimokančiais (abiem atvejais bus ugdomi tam tikri jų gebėjimai). Taip pat sudaromos sąlygos ir mokyklos mikroklimato formavimui. Tai galimybė intensyviai bendraujant su ilgą laiką organizacijoje dirbančiu darbuotoju perteikti jam tam tikras savas mintis, užmegzti kitokį santykį nei buvo iki šiol, esant poreikiui ir užsitikrinus savo įtaką, nukreipti mentoriaus vertybines nuostatas norima linkme ir sudaryti sąlygas kitiems savo kaip vadovo tikslams siekti. Kartu padidinama galimybė, kad naujokui bus perduodamos ne tik profesinės žinios, tačiau ir tos vertybinės nuostatos, požiūris, kuris atitinka mokyklai keliamus tikslus. Vadovas gali pasitelkti mentorius platesnei savo vertybinių nuostatų, siekių sklaidai kolektyve. Tai galimybė užsitikrinti, kad tos idėjos bus palankiau priimtoms, nes bus skleidžiamos ne vadovo, o pačių mokytojų (mentorių). Norėdamas siekti tokio tikslo vadovas turi nusistatyti tokios galimos veiklos tikslus, eigą, pasirinkti tinkamus mentorius bei dalyvauti

pačiame procese, prisidėti sprendžiant vienas ar kitas problemas, susikurti galimybę nuolat bendrauti su mentoriais, o prireikus ir su besimokančiais.

Mentorystės proceso aktualumą švietimo srityje atskleidžia šiuo metu vykdomi arba jau įgyvendinti projektai, susiję su mentorystės plėtra Lietuvos švietimo institucijose. Tačiau tiek praktinėje veikloje, tiek atliktuose mentorystės tyrimuose dažniausiai dominuoja paties mentoriaus veikla. Vadovo veikla mentorystės procese, galimybės nėra nagrinėjamos arba nagrinėjamos tik epizodiškai. Praktikoje mentorystė dažniausiai apsiriboja mentoriaus paskyrimu. Kokią informaciją perteiks, kaip ir kiek bendraus, mentorius sprendžia pats. Nėra sistemiškumo, nėra įvardijami tikslai, kurių, pasitelkdamis mentorystę, siekia vadovai, kaip nėra ir kriterijų, kurie leistų patikrinti ir patvirtinti mentorystės proceso rezultatus. Manoma, kad užtenka paskirti mentorių, ir procesas vyksta. Tačiau, kaip ir bet kuris kitas procesas, jis turi būti valdomas. Mes siekėme išsiaiškinti, ar mokyklų vadovai vadovauja mentorystės procesui bei kokias jos galimybes išnaudoja ir, atsižvelgdami į gautus rezultatus, parengti rekomendacijas mokyklų vadovams mentorystės srityje.

Mokslinė problema: kokios vadovų galimybės naudoti vadovavimą mentorystei kaip organizacijos keliamų tikslų įgyvendinimo, poveikio darbuotojams priemonė; kokias būtų to nauda, kokios galimos mentorystės organizavimo formos. Būtent toks požiūris į mentorystę, iš vadovo pozicijų iki šiol yra nedaug tyrinėtas.

Darbo tikslas – atskleisti vadovo veiklą mentorystės procese Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti tiriamą mentorystės procesą.
2. Apžvelgti vadovo galimybes ir poreikį naudoti mentorystę kaip priemonę darbuotojų ugdymui, mokyklos mikroklimato formavimui.
3. Atskleisti vadovų veiklą mentorystės procese Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose.

Objektas: Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklų vadovų veikla mentorystės procese 2013–2014 m.

Hipotezės:

H1 – mokykloje esant mentorystės proceso reglamentavimui, pasiekiami rezultatai yra aiškūs ir gali būti įvertinami.

H2 – vadovui pasirengus ir aktyviai dalyvaujant mentorystės procese, pasiekiami rezultatai labiau atitinka iškeltus tikslus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, švietimo srities dokumentų analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu, duomenų analizė, apibendrinimas ir interpretavimas.

Tyrimo eiga. Vilniaus mieste yra 152 bendrojo ugdymo mokyklos. Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis, atspindinčius mentorystės situaciją Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose, buvo nuspręsta apklausos anketas išsiųsti visiems minėtų mokyklų

vadovams. Tuo atveju, jeigu generalinė visuma yra 152 vienetai, tyrimo tikslumas numatomas 10 proc., pasikliaujamumo lygis – 90 proc., variacija – 50 proc., rekomenduojama imtis būtų 48 respondentai. Anketos klausimus galima suskirstyti į 3 grupes. Pirmąją sudaro klausimai apie mentorystės egzistavimą mokykloje, antrąją – klausimai apie vadovo veiklą mentorystės procese, trečioji skirta statistinei informacijai surinkti (lytis, amžius, pareigos, mokyklos tipas).

Iš 152 internetinės apklausos anketų buvo užpildytos 45 anketos. Taigi, galima manyti, kad gauti tyrimo rezultatai iš esmės atspindi situaciją Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose.

Be kiekybinio tyrimo, papildomai atliekamas ir kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas vyko 2014 m. kovo mėnesį. Taikyta fenomenologinė tyrimo strategija. Atliekant šį tyrimą dėl vidinio validumo buvo siekiama, kad pats tyrėjas dalyvautų interviu ir užtikrintų tyrimo klausimų vienodą supratimą, taip pat pokalbiai buvo įrašomi į diktofoną ir vėliau transkribuojami. Išorinis validumas užtikrinamas pateikiant detalų tyrimo eigos aprašymą. Pusiaus struktūruotam interviu buvo atrinkti šešių Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklų vadovai. Sudarant tyrimo imtį įvertinti tokie kriterijai:

1. *Mokyklos sąsaja su mentorystės procesu.*
2. *Mokyklos gyvavimo laikotarpis.*
3. *Mokyklos tipas.*
4. *Mokyklos nuosavybės forma.*

Interviu vidutiniškai trukdavo 30–60 min. Visiems respondentams klausimai pokalbio metu yra užduodami iš eilės, palaikant analogišką pokalbio struktūrą.

Siekiant tyrimo duomenų patikimumo pusiau struktūruoti interviu buvo vykdomi pagal iš anksto paruoštą klausimyną. Klausimyną galima skirstyti į tris dalis. Pirmoji – bendra interviu informacijai, paaiškinimai respondentams, antroji – klausimai, susiję su pačiu mentorystės procesu mokykloje, trečioji – klausimai, susiję su vadovavimu mentorystei.

Analizuojant interviu dalyvių pasisakymus buvo taikomas duomenų kategorizavimo analizės metodas. Tekstai pirmiausia padalyti į smulkesnius prasminius vienetus – subkategorijas, jos vėliau buvo sugrupuotos į kategorijas, kurios paskiausiai pagal savo panašumus sugrupuotos į klasterius.

Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

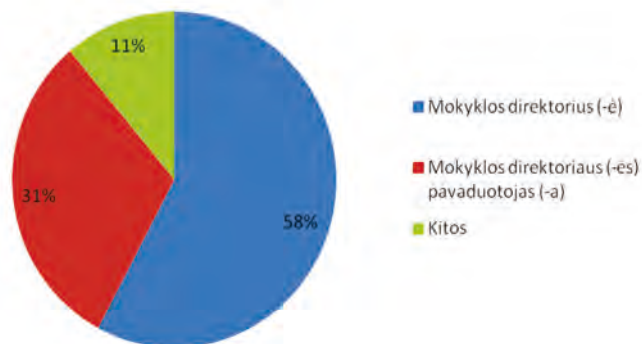
Mokslinės literatūros apžvalga parodė, kad mentorystės procesą skirtingi autoriai apibūdina įvairiai:

- Tai asmens mokymasis vadovaujant kitam, labiau įgudusiam, nusimanančiam ir patyrusiam, ypač mokymosi kontekste, asmeniui, kuris palaiko, kelia reikalavimus, formuluoja uždavinius, teikia pagalbą (Pollard et al., 2002).

- Tai labiau patyrusio asmens (mentoriaus) asistavimas, pagalba kitam asmeniui (globotiniui, naujokui), suteikiant žinių bei ugdant įgūdžius, reikalingus asmeniniam ir profesiniam mažiau patyrusio asmens augimui (Ojedokun, 2011, 338).
- Sąmoningas labiau kvalifikuoto ar patyrusio žmogaus bendravimas su mažiau patyrusiu ar kvalifikuotu, kad mažiau kvalifikuotas asmuo tobulintų tam tikrą kompetenciją. Tai abipusiškai naudingos partnerystės kūrimas, tobulinant gebėjimus, elgseną bei požiūrį, stengiantis padėti globotiniui pasiekti tikslus, kuriais mentorius nėra suinteresuotas (Mačianskienė et al., 2004, 20).
- Tai vadovavimo procesas, naudojant tam tikrus stilius ir technikas, kurių tikslas perduoti organizacijos kultūrą ir filosofiją (Ayinde, 2011, 2).
- Mentorstė – tai pagrindinė žmogaus socialinės raidos forma, kuomet vienas asmuo investuoja savo laiką, energiją ir techniką „žinau kaip“, padėdamas kitam asmeniui tobulinti savo gebėjimus (Ayinde, 2011, 3).

Remiantis anksčiau pateiktais apibrėžimais, mentorstės esmė yra daugiau patyrusio asmens pagalba mažiau patyrusiam asmeniui. Taip pat akivaizdu, kad ši pagalba gana įvairialypė. Ji apima tiek konkrečių mentoriaus turimų žinių perdavimą, tiek besimokančiojo tam tikrų gebėjimų, asmeninių savybių ugdymą, psichologinį palaikymą bei pagalbą socializacijos procese. Veiksmingas vadovavimas mentorstei yra esminė mentorstės proceso sėkmės sąlyga. Vadovo dalyvavimas mentorstės procese leidžia tiek suplanuoti visą mentorstės procesą pagal organizacijos tikslus, vertybes, kultūrą, tiek ir vėliau, aktyviai dalyvaujant pačiame procese, neutraliai daryti įtaką mentoriui, kreipiant pastarojo veiklą ta linkme, kokios reikia vadovui, organizacijai. Vilniaus miesto mokyklų vadovų dalyvavimo mentorstės procese ypatumus atskleidžia atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizė.

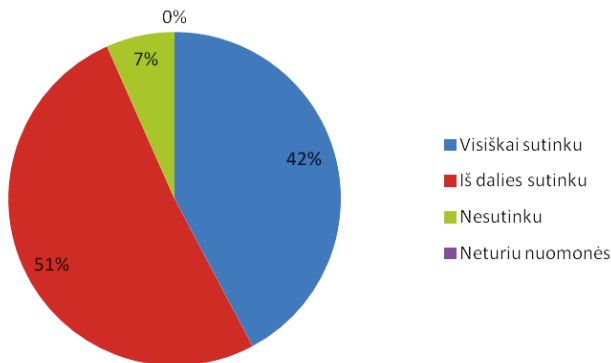
Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad 58 proc. užpildytų anketų reprezentuoja mokyklos direktorių nuomonę, kitais atvejais – tai direktorių pavaduotojų ar kitų (pvz., už mentorstę atsakingų asmenų) asmenų nuomonė (1 pav.).



1 pav. Respondento pareigos

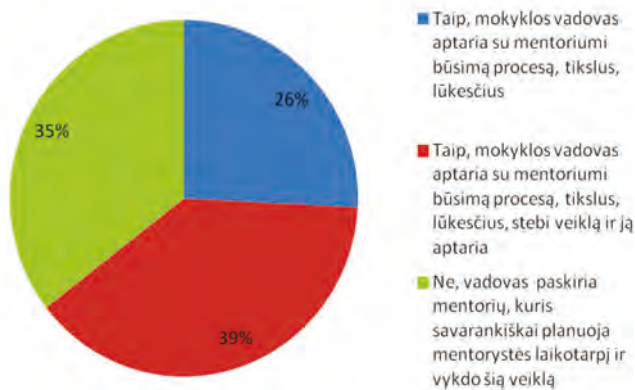
Atsižvelgiant į 1 pav. pateikiamus duomenis formuluojama išvada, kad ne didesnė nei 58 proc. mokyklos direktorių dalis galimai dalyvauja mentorystės procese.

Vadovavimo mentorystės procesui naudą išvelgia 91 respondentas, 93 proc. respondentų sutinka, kad reguliarūs aptarimai turi įtakos mentorystės rezultatams bei paties mentoriaus ugdymui (2 pav.).



2 pav. Periodiškų aptarimų įtaka veiklos rezultatams

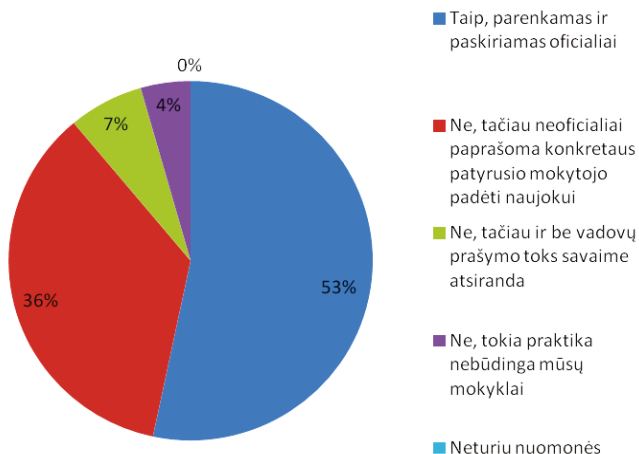
Tenka pastebėti, kad mentorystės veikloje dalyvauja 65 proc. respondentų. Iš jų tik 39 proc. – ne tik pirmajame etape ją planuodami, tačiau ir vėliau stebėdami veiklą bei ją aptardami.



3 pav. Vadovavimas mentorystės procesui

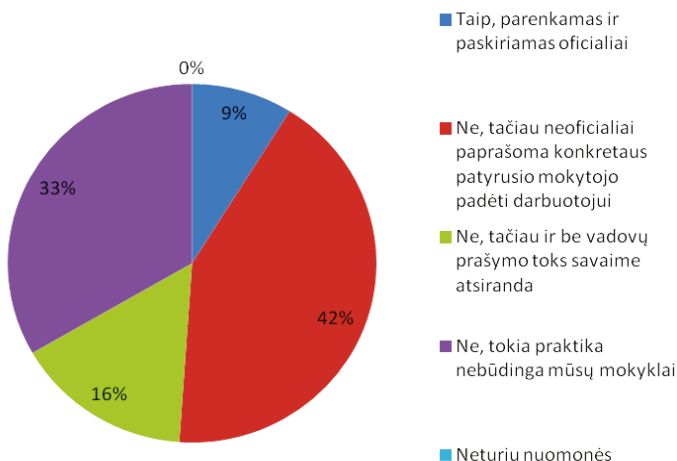
Remiantis tyrimo duomenimis (3 pav.), formuluojama išvada, kad ne visi mentorystės naudą išvelgiantys vadovai savo praktikoje tai įgyvendina.

Mentorystė naujam darbuotojui taikoma 89 proc. mokyklų ir 53 proc. atvejų ji būna formali. Likusiais atvejais – neformali, bet vadovo inicijuota. Dar 7 proc. atvejų mentorystė atsiranda savaime, organizacijos atstovams tame nedalyvaujant (4 pav.).



4 pav. Mentorius skirimas naujam darbuotojui

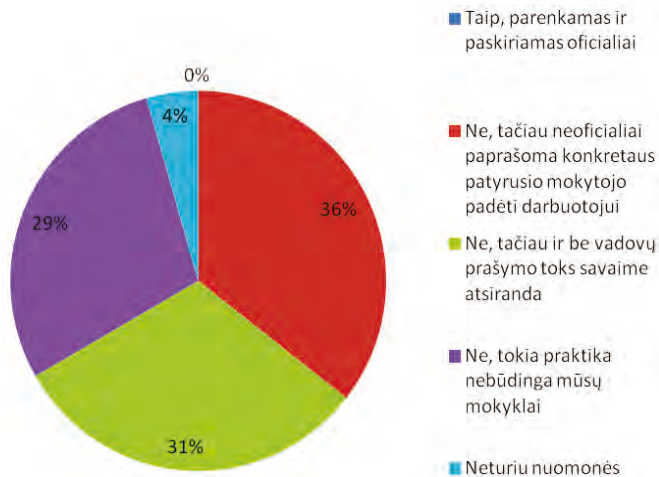
Atsižvelgiant į 5 pav. pateikiamus duomenis daroma išvada, kad mentorystė naujam darbuotojui Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose yra paplitęs reiškinys. Mentorystė senbuviui darbuotojui, kuriam sunkiau sekasi tam tikra sritis, 9 proc. atvejų yra formali, 42 proc. neformali, tačiau inicijuota vadovo bei dar 16 proc. atsirandanti savaime, susitariant patiems mokytojams.



5 pav. Mentorius skirimas senbuviui mokytojui, kuriam sunkiau sekasi tam tikra darbo sritis

Remiantis tyrimo duomenimis, formuluojama išvada, kad tarp senbuvių darbuotojų paplitusi neformali mentorystė.

Pateikti duomenys apie mentorystę darbuotojui, kuris tobulinasi naujoje srityje, leidžia formuluoti išvadą, kad tokia mentorystė visuomet yra neformali. 36 proc. būna inicijuota vadovo, 31 proc. – atsiradusi savaime (6 pav.).



6 pav. Mentorius skyrimas senbuviui mokytojui, kuris nori tobulinti papildomas kompetencijas ar įvaldyti naujas sritis

Vadovai išvelgia mentorystės naudą tiek naujam darbuotojui (98 proc.), tiek mokytojui, sprendžiančiam tam tikras problemas (98 proc.), tiek mokytojo saviugdų procese (96 proc.) bei šio proceso įtaką visai bendruomenei (98 proc.). Tačiau net 33 proc. mokyklų nėra taikoma mentorystės veikla senbuviui darbuotojui, kuriam sunkiau sekasi viena ar kita sritis, 29 proc. mokyklų mentorystės nėra, kuomet mokytojas nori įvaldyti naujas sritis. Atsižvelgiant į tai, formuluojama išvada, kad mentorystė, skirta būtent tokiems darbuotojams, yra dar viena galima mentorystės plėtros sritis mokyklose. Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, kad mentorystės procesas mokyklose egzistuoja ne tik atėjus naujam darbuotojui, bet yra paplitęs ir tuomet, kai mentorius reikia senbuviui darbuotojui. Respondentų pateikta informacija rodo, kad tokiu atveju mentorystė būna neformali (išimtis 9 proc. mentorystės atvejų, padedant tobulinti problemines sritis, kuomet ji formalizuojama), o dažnai net ir savaiminė. Respondentų atsakymai atskleidžia, kad yra paplitusi tiek mentorystė naujam darbuotojui, tiek senbuviui. Skiriasi tik mentorystės forma, organizavimas. Duomenys taip pat atskleidžia, kad daugiau dėmesio vis dėlto yra skiriama naujam darbuotojui ir mentorystės procesas yra kryptingesnis bei dažniau formalizuotas.

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad mentorystės procesas bendrojo ugdymo įstaigose vyksta, tačiau visose mokyklose, kurių vadovai dalyvavo interviu, šios veik-

los lygis yra skirtingas: mentorystė, kuomet paskiriamas mentorius naujokui ir šis pats vykdo visą procesą, ir kryptinga mentorystė pagal tam tikrą aprašytą tvarką, kur įvardyti tiek mentorystės etapai, trukmė, tikslai ir kiti svarbūs aspektai. Procesas visose mokyklose atsirado natūraliai ir kilo dėl poreikio, pastebėjus, kad naujam darbuotojui kyla problemų įsiliejant į mokyklos veiklą. Akcentuojama mentorystė naujam darbuotojui. Mentorystės patyrusiam darbuotojui vengiama, nors yra vadovų tiek išbandžiusių tokią mentorystę, tiek mažesnių apie jos galimybes. Tokios mentorystės nedrįstama imtis dėl psichologinių niuansų, susijusių su pedagogų asmeninėmis savybėmis, jautrumu ir negebėjimu pripažinti, kad klysta ir yra sričių, kurios sunkiau sekasi. Taip pat abejojama dėl tokios mentorystės naudos neišsprendus psichologinių niuansų. Vietoj tiesioginės mentorystės patyrusiam darbuotojui vadovai renkasi kitas ugdymo formas, taip pat skatina neformalią, neapibrėžtą mentorystę. Vienareikšmiškai visi vadovai sutinka, kad mentorystės nauda yra abipusiška ir reikalinga tiek besimokančiajam, tiek pačiam mentoriui. Yra vadovų, išvelgiančių mentorystės naudą ir organizacijai. Būsimi mentoriai yra atrenkami įvertinus jų profesinę patirtį ir asmenines savybes. Vadovas šiame procese dalyvauja ir sprendimą priima pasitelkdamas metodines grupes ar kitus vadovus. Iš mentorių tikimasi, kad jie net tik perteiks savo profesinę patirtį, bet ir supažindins su mokyklos specifika, struktūra, dokumentais bei padės integruotis į mokyklos bendruomenę, prireikus padės spręsti problemas, palaikys naujus mokyklos narius. 50 proc. interviu dalyvavusių vadovų mokyklose mentorystė yra kryptinga bei struktūruota. Yra parengti mentorystės tvarkos dokumentai, įvardyta, ko siekiama, ir stebimas procesas. Likusių 50 proc. interviu dalyvių mokyklose mentorystė patikima mentoriui ir vyksta kaskart skirtingai, pagal mentoriaus suvokimą ir patirtį. Yra vadovų, sutinkančių, kad dalyvavimas mentorystės veikloje, mentoriaus veiklos nukreipimas tam tikra linkme gali ugdyti ir mentorių. Ypač tais atvejais, kuomet išsiaiškinama, ko mentoriui trūksta, bei vykdomi mokymai arba reikiamos konsultacijos vadovavimo, darbo su personalu srityse. Nustatyta, kad yra vadovų, kurie tikslingai pasitelkė mentorystę ar patį mentorių mikroklimatui formuoti, koreguoti. 50 proc. interviu dalyvavusių vadovų patys aktyviai dalyvauja mentorystės veikloje ir sutinka su vadovavimo mentorystei svarba bei poveikiu rezultatams. Kiti 50 proc. respondentų abejoja poveikiu ir veikloje dalyvauja minimaliai: skirdami mentorius, tuomet kai kyla problemų, bei pabaigoje aptariant, kaip sekėsi.

Išvados

1. Švietimo srities dokumentų analizė atskleidė, kad vienas švietimo sistemos 2013–2022 m. siekių yra sukurti paskatų ir sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą. Tačiau būtent to siekio trūksta pačiai pedagoginei bendruomenei. Tai vienas iššūkių mokyklų vadovams, dirbantiems su savo komandomis ir siekiantiems įgyvendinti keliamus tikslus.

2. Mentorstės procesas mokyklose yra paplitęs, tačiau šios veiklos lygis yra skirtingas: mentorstė, kuomet paskiriamas mentorius naujokui ir šis pats vykdo visą procesą, ir kryptinga mentorstė pagal tam tikrą aprašytą tvarką, kur įvardyti tiek mentorstės etapai, trukmė, tikslai ir kiti svarbūs aspektai.
3. Mokyklose paplitęs mentorstės procesas tiek naujam, tiek patyrusiam darbuotojui. Naujam darbuotojui įprastesnė formali mentorstė, tarp patyrusių darbuotojų daugiau paplitusi neformali mentorstė. Pasitaiko pavienių ir formalios mentorstės patyrusiam darbuotojui atvejų, tačiau tuomet vadovams reikia įvertinti daug psichologinių niuansų, parinkti tinkamą organizavimo būdą, dėl šių priežasčių tokios mentorstės yra vengiama.
4. Dalis vadovų įvertina mentoriaus pasirinkimo svarbą ir juos atrenka atsižvelgdami tiek į jų profesinę patirtį, tiek asmenines savybes bei vadovavimąsi organizacijos vertybinėmis nuostatomis. Tačiau yra ir manančių, kad kiekvienas mokytojas jau savaime gali būti mentoriumi.
5. Tyrimas atskleidė, kad yra vadovų, taikančių platesnes mentorstės galimybes, t. y. taiko ją pačių mentorių ugdymui bei mikroklimate formavimui. Mentorai yra papildomai ugdomi, kad įgytų trūkstamų kompetencijų: tai daro arba patys mokyklų vadovai, arba organizuoja mokymus (pvz., personalo valdymo, vadovavimo ir pan.). Išvelgiamos galimybės mentorstę taikyti formuojant organizacijos mikroklimatą. Tačiau tokia tikslinga vadovų veikla siekiant mentorstę, mentorius pasitelkti mikro klimatui formuoti ir ugdyti mentorius yra pavienė.
6. Vadovų pateikti pavyzdžiai parodo, kad vadovo dalyvavimas mentorstės procese leidžia tiek suplanuoti visą mentorstės procesą pagal organizacijos tikslus, vertybes, kultūrą, tiek ir dalyvaujant pačiame procese prireikus nukreipti veiklą tinkama kryptimi ir taip užtikrinti gautų rezultatų ir tikslų atitikimą. Tikslingas dalyvavimas kartu užtikrina papildomų naudų gavimą – įtaka mikro klimatui, mentoriaus ugdymui, mokymo(si) kokybės gerėjimui, bendros mentorstės, mokymosi visą gyvenimą kultūros mokykloje puoselėjimui.
7. Tyrimų metu hipotezės H1 (mokykloje esant mentorstės proceso reglamentavimui, pasiekiami rezultatai yra aiškūs ir gali būti įvertinami) ir H2 (vadovui pasirengus ir aktyviai dalyvaujant mentorstės procese pasiekiami rezultatai labiau atitinka iškelto tikslus) pasitvirtino.

Literatūra

Ayinde, A. T. (2011). Mentoring: does it work? *IFE Psychologia*, 1–15 [žiūrėta 2013 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/66960289/mentoring-does-work>.

- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012). [žiūrėta 2013 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>.
- LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo“ patvirtinimo*, 2011 m. liepos 1 d., V-1194 [žiūrėta 2013 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403446&p_query=KVALIFIKACINI%D8%20REIKALAVIM%D8%20VALSTYBINI%D8%20IR%20SAVIVALDYBI%D8%20%20%D0VIETIMO%20C1STAIG%D8%20%28I%D0SKYRUS%20AUK%D0T%C0SIAS%20MOKYKLAS%29%20VADOVAMS%20APRA%D0AS&p_tr2=2.
- Mačianskienė, N. et al. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis. Mentoriavimas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Ojedokun, A. O. (2011). Mentoring: a factor for organisational management. *IFE Psychologia*, 337–354 [žiūrėta 2013 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/66960314/mentoring-factor-organisational-management>.
- Pollard, A. et al. (2002). *Refleksyvusis mokymas: veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika*. Vilnius: Garnelis.
- Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.* (2013). [žiūrėta 2014 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/forms/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>.
- Želvy, R. et al. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.

Management of the Mentoring Process in Vilnius City Secondary Schools

Sonata Čigienė¹, Rimantas Želvy²

¹ Lithuanian University of Educational Sciences, Faculty of Education, Department of Education, Studentų St. 39, LT-08106 Vilnius, Lithuania, rimantas.zelvys@leu.lt

² Vilnius Lithuanians' House, Dzūkų St. 43, LT-02116 Vilnius, Lithuania, sonata.cigiene@gmail.com

Summary

The importance of mentorship in the field of education is disclosed by the projects under implementation or already implemented where the activities related to the development of mentorship in the educational system of Lithuania are depicted.

However, the activity of the mentor himself/herself is prevailing in the mentorship researches as well as in practice. The activity and possibilities of manager in the process of mentorship are not analyzed or analyzed only episodically.

The aim of this study is to find out whether the schoolmasters manage the process of mentorship and which possibilities of it they use and to prepare recommendations for schoolmasters in the field of mentorship based on the results obtained.

The following scientific **problem** is formulated: what are the possibilities of the managers to manage the process of mentorship as the tool to implement the aims of the organization and the effect to the employees; what would be the use of it, what are the forms of possible organization.

This attitude to mentorship from the position of manager is not much analyzed until now.

The aim of the study – to disclose the activity of the manager in the process of mentorship in secondary schools of Vilnius city.

Tasks:

1. Describe the process of mentorship under analysis.
2. Review the possibilities and needs of the manager to use mentorship as the tool of education of employees and formation of microclimate of school.
3. Reveal the activity of the manager in the process of mentorship in secondary schools of Vilnius city.

Object: the activities of managers of secondary schools of Vilnius city in the process of mentorship in 2013–2014.

Hypothesis:

H1 – in cases mentorship is regulated at school the results achieved are clear and can be evaluated.

H2 – in cases the manager is prepared and participates in the process of mentorship the results achieved correspond to the targets set.

Methods of research: analysis of scientific literature and documentation of the field of education, questionnaire, partly structural interview, data analysis, summarizing and explication.

The process of mentorship and the possibilities of the manager to use it in his/her activities are described in the study. The quantitative and qualitative research revealing the spread of mentorship its forms, target group, participation of managers and attitude to the possibilities of mentorship in the secondary schools of Vilnius city. The research showed the following:

- The mentorship process for the young as well as experienced employee at school is wide spread, nevertheless, the level of this activity is different;
- The mentorship could be used for the development of young as well as experienced employees (in the problematic or new fields), also for the development of mentors and formation of microclimate.
- Active participation of the manager in the process of the mentorship determines focused mentorship, more precise compliance of the results to the ones planned;

During the research hypothesis H1 and H2 were confirmed.

Keywords: *leadership, mentoring, general education schools.*

Įteikta / Received 2014-06-29
Priimta / Accepted 2016-05-19