

Vilija Targamadzė

Geros mokyklos konceptijos įgyvendinimas

METODINĖ PRIEMONĖ STUDENTAMS



440

Vilija Targamadžė

Geros mokyklos konceptcijos įgyvendinimas

METODINĖ PRIEMONĖ STUDENTAMS



VILNIAUS
UNIVERSITETO
LEIDYKLA

2019

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto taryba
(2019 m. kovo 20 d.; protokolas Nr. 5)

Recenzavo

prof. dr. Vilija Grincevičienė (Vytauto Didžiojo universitetas)

dr. Zita Nauckūnaitė (Ugdymo plėtotės centras)

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

ISBN 978-609-07-0191-1 (skaitmeninis PDF)

© Vilija Targamadžė, 2019

© Vilniaus universitetas, 2019

Turinys

- 1 Įvadas • 4
- 2 Geros mokyklos samprata ir vizija • 6
- 3 Konfliktai: kas tai ir ar galima juos valdyti • 22
- 4 Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo trajektorijos brėžties eskizas • 32
- 5 Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo adekvatumas Geros mokyklos koncepcijos turinio kontekstui • 44

ĮVADAS

Bendrojo ugdymo mokykla yra svarbi vientisos švietimo sistemos dalis. Šeimoje, iki-mokyklinėse ugdymo įstaigose ir joje dedami svarbūs žmogaus ugdymo pamatai. Tai turi reikšmingą įtaką asmenybės vystymui(si). Tad bendrojo ugdymo mokyklą ir jos vaidmenį asmens gyvenime ir visuomenėje sunku pervertinti.

2015 m. buvo patvirtinta Geros mokyklos koncepcija. Joje pažymima, kad pirmoji koncepcija buvo Tautinė mokykla (1988 m.) (kurta Lietuvos Nepriklausomybės išvakarėse, antrą kartą 1994 m. Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų įvade formuluota nacionalinė geros mokyklos samprata. Kiekvienas laikotarpis buvo savitas ir turėjo tam tikrų iššūkių, jie aptariami Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 1).

Trečią kartą geros mokyklos samprata, jos modelis, koncepcijos įgyvendinimo prielaidos pateikiamos Geros mokyklos koncepcijoje (2015).

Turint omenyje, kad Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas yra ganėtinai sudėtingas ir kad jai įgyvendinti nėra vieno recepto, studentams skiriamoje metodinėje priemonėje siūlomas toks jos turinio laukas:

1. Geros mokyklos samprata ir vizija.
2. Konfliktai: kas tai ir ar galima juos valdyti.
3. Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo trajektorijos brėžties eskizas.
4. Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo adekvatumas Geros mokyklos koncepcijos turinio kontekstui.

Šioje metodinėje priemonėje nėra vien pateikiama informacija – skatinama ir patiems jos ieškoti, keliami klausimai, formuluojamos užduotys. Ketvirtoje dalyje ypač jie išryškėja, nes ten pateikiami Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros mokyklos išorinio vertinimo rodikliai ir ieškoma jų sąsajos su Geros mokyklos koncepcija, vertinimo adekvatumo, atsižvelgiant į mokyklos galimybes, ir kita.

Ši metodinė priemonė skiriama Vilniaus universiteto edukologijos magistrantūros programos (švietimo politikos ir administravimo specializacijos) studentams, bet ji būtų pravarti naudotis ir kitų studijų programų studentams, dėstytojams, švietimo darbuotojams etc. Tai yra dalelė dėstomo kurso ir autorės išleistos mokslo studijos *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo linkmės* (Targamadžė, V. 2017), įvairių mokslo straipsnių papildinys. Joje gana daug pateikiama dokumentų, tyrimų ištraukų, susijusių su Geros mokyklos koncepcija ar jos įgyvendinimu, ja remiantis formuluojamos užduotys magistrantams. Tad šios priemonės nederėtų vertinti kaip konstrukto, orientuoto į visuminį kurios nors temos nagrinėjimą. Tai galima matyti jau iš metodinės priemonės struktūros

ir turinio – jos kiekvienoje dalyje pateikiama medžiaga, klausimai ir užduotys, tos dalies bendrinančios užduotys ir klausimai. Jų pateiktis suponuoja mintį, kad tai tik dalis nagrinėjamos temos. Be to, visos priemonės bendrinančių klausimų ir užduočių nėra.

Metodinėje priemonėje panaudotos iliustracijos iš autorės nuotolinio mokymo kurso „Švietimo organizacijų elgsena“, kuris buvo parengtas vykdant bendrą projektą su Kauno technologijos universiteto Nuotolinio mokymo centru (dabar Kauno technologijos universiteto E. mokymosi technologijų centras).

Tikiuosi, kad metodinė priemonė bus naudinga ir kitiems. Savo pastabas, siūlymus siųskite el. paštu: vilija.targamadze@gmail.com

Iš anksto dėkoju.

Prof. habil. dr. Vilija Targamadze

Geros mokyklos samprata ir vizija

Šio skyriaus tikslas – padėti magistrantams suprasti geros mokyklos sąvokinę erdvę ir jos viziją.

Tuo tikslu pateikiamos įvairios Geros mokyklos koncepcijos (2015) ir Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairės (2017), tyrimo ataskaita „Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją“ (2018) ir kitos temai plačiau nagrinėti reikalingos ištraukos, jas skatinama analizuoti, lyginti, bendrinti, vertinti, kartais pasitelkiant ir papildomą medžiagą.

Apie gerą, sėkmingą, efektyvią ir kitokiais pažymintais apibūdinamą mokyklą girdime nuolat. Bet iki šiol Lietuvoje nesusitelkta į geros mokyklos bendrą supratimą ir jos kūrimo scenarijus, nors Geros mokyklos koncepcijos projektas buvo parengtas 2013 m., o Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. V-1308 patvirtintas, Lietuvos Respublikos Seimo priimtas 2017 m. liepos 11 d. Nr. XIII-627 nutarimas „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo“.

Reikia pripažinti, kad Tautinės mokyklos koncepcija (parengta 1988 m. ir išleista 1989 m.) nebuvo įgyvendinta visa aprėptimi, 1994 m. Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų įvade pateikta mokyklos samprata taip pat patyrė įgyvendinimo sunkumų. Be to, nuo jos pamažu buvo atsitraukta, ir bendrojo ugdymo mokyklos liko be konceptualaus orientyro.

Taigi koks Geros mokyklos koncepcijos (Koncepcijos) rengimo kontekstas? Jis glaustai nurodytas Geros mokyklos koncepcijos (2015, 1–2) tekste.

„3. Koncepcijos parengimo kontekstas:

3.1. XX amžiaus mokyklos modelis susiformavo industrinio amžiaus laikais ir buvo pagrįstas to meto mąstymo būdu bei valstybių poreikiais. Mokykla turėjo veikti taip tiksliai, skaidriai ir sklandžiai, kaip mechanizmas, ir, taikydama standartines programas bei mokymo būdus, ugdyti pagal amžių grupuojamus vaikus taip, kad šių išsilavinimas bei gebėjimai atitiktų jų amžiaus tarpsniui numatytas normas. Toks „konvejerinis“, tobulai organizuotas švietimas buvo patogus ir veiksmingas visuotinio išsilavinimo – išsilavinimo visiems, perduodančio sutartus tradicinės kultūros pagrindus ir telkiančio visuomenės, teikimo būdas.

3.2. Nuo XX amžiaus laikų pastebimai pasikeitė pasaulio ir žmogaus prigimties pažinimas, visuomenės vertybės ir gyvenimo būdas, valstybių valdymas, taip pat požiūris į asmenybę ir jos ugdymo(si) tikslus. Sparčiai daugėjant žmonijos kuriamų žinių, vis aktualesnis tampa klausimas, kurios iš jų yra būtinas ir pakankamas mokykloje įgyjamo išsilavinimo pagrins-

das, o kurias reikia tiesiog išmokyti susirasti. Gerėjant mokymosi procesų pažinimui, kinta veiksmingų mokymo(si) būdų samprata. Ypač smarkiai mokymosi galimybes keičia informacinės technologijos – jomis galima pagrįsti savarankišką, nuotolinį, tinklinį, mokyklos sienas peržengiantį mokymąsi. Informacijos pertekusiame pasaulyje gebėjimai – kritinis, analitinis, kūrybinis mąstymas, gebėjimas spręsti problemas, iniciatyvumas, socialumas ir kiti – tampa vertingesni už atminties saugyklose sukauptą informaciją. Žmogaus laikysena šiuolaikiniame judriame, sudėtingame, kintančiame pasaulyje prieštaringa: svarbios savybės yra atvirumas, komunikabilumas, lankstumas, adaptyvumas, tačiau ne mažiau svarbus tapatybės, vertybinio „stuburo“ ir asmeninės gyvenimo prasmės susikūrimas. Todėl ypač aktualus asmenybės vertybinės orientacijos ugdymas – socialinis, pilietinis, dorinis asmens brandinimas. Visa tai turi įtakos tinkamos šiems laikams mokyklos vizijai.

3.3. Aplinka kinta taip sparčiai, kad, kuriant geros mokyklos modelį, tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praeityje atliktuose tyrimuose, bet ir į moderniausias mokymosi tendencijas – informacinės, žinių, besimokančios, tinklinės, virtualios ar išminties visuomenės poreikius. Svarbu suvokti, koks bus mokymasis ateityje. Akivaizdi tendencija – nuo švietimo visiems pereinama prie švietimo kiekvienam, t. y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo(si) ir mokymo(si) pripažįstant, kad žmonių patirtys, poreikiai, siekiai skiriasi ir mokomasi skirtingais tempais ir būdais. Drauge mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėse, komandose, įvairiuose socialiniuose ir virtualiuose tinkluose. Keičiasi ugdymo organizavimas mokyklose – mažiau paisoma tam tikram amžiaus tarpsniui numatytų pasiekimų normų (standartų), lanksčiau grupuojama, individualizuojama. Mokomasi visą gyvenimą ir lankstesni bei imlesni naujovėms mokiniai neretai tampa savo mokytojų mokytojais. Mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, nes vis daugiau žinoma apie jų įvairovę. Plinta mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualus pažinimas, tačiau tuo pat metu suvokiama aktyvaus mokymosi, mokymosi iš patirties svarba.

4. Ši koncepcija nėra pirmoji nepriklausomos Lietuvos istorijoje. Pirmoji koncepcija – Tautinė mokykla (1988 m.) buvo kuriama šalies nepriklausomybės išvakarėse, atsižvelgiant į tuo metu aktualius tautos ugdymo uždavinius – asmens orumo ir individualumo vertės sugrąžinimą, humaniškumo, moralumo ir tautinio savitumo bei savimones stiprinimą. Joje aptartas ne tiek mokyklos modelis, kiek jos tikslai ir vertybės – mokykla, kaip kultūros sistemos periteikėja, prasmingos dvasinės veiklos erdvė, antrieji vaiko namai.

5. Antrą kartą nacionalinė geros mokyklos samprata formuluota 1994 m. Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų įvade. Didžiausias iššūkis tuo metu buvo laisvė – laisvas žmogus laisvoje visuomenėje ir valstybėje, todėl akcentuotas mokyklos bendruomenės ir gyvenimo mokykloje, kaip visuomenės ir valstybės kūrimo būdo mokantis demokratijos principais, doriniais ir pilietiniais idealais pagrįstos gyvensenos, vaidmuo. Kalbant apie asmens ugdymą, pabrėžta savarankiškos, sąmoningos, įsipareigojusios kitiems ir tėvynei, aktyvios ir visapusiškai išsilavinusios asmenybės svarba.

6. Šioje koncepcijoje nekvestionuojamos ir neneigiamos jos pirmtakėse pateiktos idėjos – tikimasi, kad didžioji jų dalis buvo įgyvendintos ir tebėra gyvos. Nekartojant ankstesnių koncepcijų, šioje siekta papildyti mokyklos sampratą naujais akcentais – mokyklos, kaip besimo-

kančios bendruomenės, mokytojų kaip mokinių, šiuolaikinio mokymosi būdų, ugdymo(si) organizavimo ir aplinkų įvairovės, mokymosi ir gyvenimo mokykloje susilieimo, kitokios valdymo kultūros“.



KLAUSIMAI:

- Kokie ir kodėl Geros mokyklos koncepcijos konteksto aspektai išryškinti?
- Kokie aspektai dar turėtų būti išryškinti? Savo nuomonę argumentuokite.

Koncepcijoje pateikiamas geros mokyklos apibrėžimas: „Gera mokykla – pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis ugdymą grindžianti, prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės siekianti mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi mokyklos bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Ši geros mokyklos sąvoka apibrėžia pagrindines Koncepcijos vertybes ir nusako mokyklos veiklos tobulinimo kryptį.“ (Geros mokyklos koncepcija, 2015, 2).



KLAUSIMAI:

- Kodėl apibrėžime akcentuojami būtent šie aspektai? Savo nuomonę pagrįskite.
- Ar apibrėžime pasigendate dar kokių aspektų išryškino? Jei taip, argumentuokite savo nuomonę.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 3–6) pateikiami aspektai, kuriais turi pasižymėti gera mokykla.

„13. Geros mokyklos aspektai:

13.1. Asmenybės ūgtis. Ją apibūdina šie bruožai: asmenybės branda (savivoka, savivertė, vertybinis kryptingumas ir gyvenimo būdas); pasiekimai (mokinių įgytų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visuma); pažanga (per tam tikrą laiką pasiektas lygis, atsižvelgiant į mokymosi startą bei asmenines raidos galimybes, mokiniui optimalų tempą ir bendrosiose ugdymo programose numatytus reikalavimus).

Pagrindiniai ir pageidaujami mokyklos veiklos rezultatai – mokinių asmenybės branda, individualias galimybes atitinkantys ugdymo(si) pasiekimai ir nuolatinė ugdymo(si) pažanga. Mokiniai suvokia save kaip asmenybes, džiaugiasi savo pasiekimais ir kantriai įveikia nesėkmes, neprarasdami tikėjimo, kad jiems pavyks. Jie priima naujus iššūkius kaip kelią į tobulėjimą, sveikai pasitiki savo jėgomis, tačiau adekvačiai ir kritiškai vertina realybę.

Mokykloje vienodas dėmesys skiriamas visų asmens kompetencijų, nustatytų ugdymo programose, ugdymui(si). Įgyjami pagrindiniai gebėjimai, leidžiantys tapti pilietiškais, humaniškas vertybes puoselėjančiais visuomenės nariais ir sėkmingai planuoti asmeninį ir profesinį gyvenimą. Mokinių pasiekimai vertinami, atsižvelgiant ne vien į apibrėžtus, programinius ugdymo tikslus, bet ir į individualias kiekvieno mokinio išgales bei ypatybes, siekiant nuolatinės asmeninės pažangos mokiniui tinkamu būdu ir tempu, netrikdomos mokinio pasiekimų lygio klasėje ar mokinių grupėje įvertinimą.

13.2. Gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas. Jį apibūdina šie bruožai: veiklos, įvykiai ir nuotyčiai (būreliai, organizacijos, projektai, akcijos, talkos, pramogos ir kiti renginiai); mokinių savijauta (būti priimtam, gerbiamam, saugiam, džiaugtis buvimu mokykloje ir laikyti jį prasmingu); bendruomeniškumas (narystė, vienybė, dalijimasis, rūpinimasis kitais, pagalba, įsipareigojimai); savivalda (tarimasis, sprendimų inicijavimas, priėmimas ir įgyvendinimas, mokyklos gyvenimo kūrimas).

Saviraiškus dalyvavimas mokyklos gyvenime yra toks pat svarbus asmenybės augimui, kaip ir formalus ugdymas. Geroje mokykloje gyvenimas ir ugdymas(is) susilieja, persipinant veikloms, joms skirtoms erdvėms, laiko organizavimui ir patirtims.

Mokyklos gyvenime daug įdomios veiklos, įvykių ir nuotykių, kurių iniciatoriumi bei lyderiu gali būti bet kuris mokyklos bendruomenės narys. Vyrauja darna, humaniški santykiai, tolerancija ir geranoriškumas. Skatinama mokinių saviraiška, aktyvus dalyvavimas neformaliajame ugdyme, įvairiuose projektuose ir teminiuose renginiuose, kurių metu lavinami mokinių mąstymo, kūrybiškumo, lyderystės ir kiti gebėjimai, elgesio, bendravimo, bendradarbiavimo įgūdžiai. Mokykloje puoselėjamos pozityvios vertybės, skatinamas sveikas gyvenimo būdas. Mokiniai jaučiasi psichologiškai saugūs, priimti, jų nuomonė ir idėjos yra išklausomos ir gerbiamos. Savo buvimą mokykloje jie laiko prasmingu.

Mokyklos gyvenime ryškus bendruomeniškumas. Jaučiama organizacijos narių vienybė, talkinimas kitiems, įsipareigojimas draugams ir mokyklos bendruomenei. Tarpusavio santykiai grindžiami humaniškais geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principais. Stiprūs ryšiai tarp vaikų tėvų ir mokytojų, užtikrinantys ugdymo tikslų įgyvendinimą.

Mokykloje veikia stipri savivalda. Aktyviai dalyvaudami savivaldos veikloje, mokiniai ugdomi socialinius gebėjimus, mokosi dirbti komandoje, išsiugdo gebėjimus konstruktyviai spręsti problemas, atsiskleidžia kaip lyderiai.

13.3. Ugdymasis (mokymasis): dialogiškas ir tyrinėjantis. Jį apibūdina šie bruožai: įdomus ir auginantis (stebinantis, provokuojantis, kuriantis iššūkius, pakankamai platus, gilus ir optimaliai sudėtingas); atviras ir patirtinis (pagrįstas abejojimu, tyrinėjimu, eksperimentavimu ir kūryba, teise klysti, rasti savo klaidas, jas taisyti); personalizuotas (suasmenintas) ir savivaldis (pagrįstas asmeniniais poreikiais ir klausimais, mokymosi uždavinių, tempo, būdų, šaltinių ir partnerių pasirinkimu, savistaba ir įšivertinimu); interaktyvus (pagrįstas sąveikomis ir partnerystėmis, dialogiškas, bendruomeninis, tinklinis, peržengiantis mokyklos sienas (globalus)); kontekstualus, aktualus (ugdantis įvairias šiuolaikiniam gyvenimui būtinas kompetencijas, susietas su gyvenimo patirtimi, rengiantis spręsti realias pasaulio problemas, naudotis šaltinių ir informacinių technologijų įvairove).

Ugdymo turinys įdomus, provokuojantis, pakankamai platus ir gilus, kuriantis iššūkius. Mokomasi spręsti gyvenimiškas problemas, ugdomos šiuolaikiniam gyvenimui aktualios kompetencijos. Mokomasi tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant. Ugdymasis (mokymasis) pagrįstas dialogu (mokinių su mokiniais, mokinių ir mokytojų, mokinių ir už mokyklos erdvių esančių mokymosi partnerių) ir jo metu gaunama informacija, gimstančiomis idėjomis, sukuriamomis prasmėmis. Jis persikelia už mokyklos, virsdamas gyvenimo būdu – tęsiasi namuose, draugų būryje, neformalaus švietimo įstaigose, taip pat dalyvaujant socialiniuose tinkluose ir naudojant kitas šiuolaikinių technologijų teikiamas galimybes.

13.4. Ugdymas (mokymas): paremiantis ugdymąsi (mokymąsi). Jį apibūdina šie bruožai: tikslingas (ugdymo tikslų ir būdų parinkimas, ugdymo planavimas, pagrįsti mokinių pažinimu, ugdymosi stebėjimu, apmąstymu, vertinimu); įvairus įvairiems (atsižvelgiantis į mokymosi poreikių, pasirinkimų, galimybių, stilių skirtumus ir pasiūlantį įvairias bei tinkamas mokymosi tempo, būdų, technikų galimybes); lankstus (taikantis įvairius ugdymo plano sudarymo, mokinių grupavimo, laiko ir mokyklos erdvių bei kitų išteklių panaudojimo modelius); partneriškas.

Geroje mokykloje ugdymas (mokymas) nėra savitiksliis – jis padeda mokiniui ugdytis įvairias jam ir visuomenei svarbias kompetencijas, moko lankstumo kintant aplinkai bei gebėjimo susidoroti su iššūkiais, skatina savarankiškai kelti klausimus ir mąstyti. Daug dėmesio skiriama mokymui(si) mokytis – rasti, atsirinkti, įprasinti žinojimą. Mokymas(is) yra partneriškas – mokytojas yra mokinio pagalbininkas tyrinėjant pasaulį, mokymosi partneris, tačiau ir autoritetas tose srityse, kuriose mokiniui nepakanka patirties ar išminties. Mokoma(si) pagal individualius poreikius ir pasirinkimus, pagrįstus asmenine patirtimi, siekiais, prasmės suvokimu. Pamokų tipai, struktūra, scenarijai gali būti labai skirtingi, įvairiai ir lanksčiai organizuojamas mokymo(si) laikas (sujungtos pamokos, teminės ar keliems dalykams skirtos savaitės ir kt.). Mokymo(si) šaltiniai įvairūs, įtraukiantys, tikslingi, nebijoma naudoti įvairias ir netradicines priemones.

13.5. Darbuotojai: asmenybių įvairovė. Juos apibūdina šie bruožai: nuostatų pozityvumas (savivertė; tikėjimas, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniais; darbo motyvacija – domėjimasis savo dalyku ir darbu mokykloje, entuziazmas); profesionalumas (dalyko išmanymas, profesijai būtinų kompetencijų turėjimas ir išmintis); asmeninis tobulėjimas (savistaba, mokymasis, atvirumas naujoms patirtims, judumas); subalansuotas kolektyvas (asmenybių įvairovė ir vienas kito papildymas, mokytojų amžiaus įvairovė, kartų perimamumas).

Mokykla įdomi ir įvairiapusė tiek, kiek įvairūs joje dirbantys žmonės: įvairaus amžiaus, moterys ir vyrai, skirtingų kompetencijų ir gyvenimo patirties, skirtingus ugdymo stilius pripažįstantys, įdomios asmenybės. Visus mokykloje dirbančius asmenis sieja nuostatų pozityvumas, t. y. aukšta savivertė, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniais, aukšta darbo motyvacija, nuoširdus domėjimasis dėstomu dalyku, pilietinė atsakomybė. Mokyklos darbuotojai – savo sričių profesionalai, kurie rūpinasi nuolatiniu asmeniniu tobulėjimu, plečia ne tik profesinį, bet ir bendrą kultūrinį akiratį. Jie atviri naujovėms, nebijo tyrinėti ir bandyti, mokosi iš kolegų ir mokinių, nepuola į nevirtį nepavykus. Mokykloje subalansuota kartų kaita, užtikrinanti jaunatviško iniciatyvumo ir kūrybiškumo bei gilių dalyko žinių ir gyvenimiškos išminties pušiausvyrą.

13.6. Mokyklos bendruomenė: besimokanti organizacija. Ją apibūdina šie bruožai: mokymasis su kitais ir iš kitų (bendruomenės mokymasis – dirbant su kolegomis, dalijantis patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, mokantis iš mokinių); sutelktumas (mokytojų ir kito personalo telkimas į pasidalijusias pareigomis, vienos kitoms padedančias ir bendrų profesinių tikslų siekiančias grupes); refleksyvumas (mokyklos bendruomenės diskusijos, veiklos apmąstymas, įsivertinimas, jais pagrįsti susitarimai dėl ateities ir planavimas); mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas (personalo tobulinimosi paskatos ir jo organizavimo sistema); organizacijos atvirumas pasauliui (partnerystės, bendri projektai, absolventų pasitelkimas, tinkliniai ryšiai ir kt.).

Mokyklos bendruomenė susibūrusi į nuolatinio mokymosi organizaciją. Savistaba, apmąstymas, ką žinau ir gebu, o ko – ne, kaip dirbu ir kaip būtų galima dirbti, tapęs įprasta praktika, kuria grindžiamas asmeninio mokymosi ir mokymosi su kitais bei iš jų planavimas. Mokykloje klesti mokymosi kultūra – besimokantieji bei mokantys yra skatinami, gerbiami ir palaikomi.

Mokyklos bendruomenė refleksyvi: apmąsto ir aptaria savo veiklą ir bendro gyvenimo įvykius, įsivertina, geba pasimokyti iš patirties ir pagrįstai planuoti. Mokyklos nariai geba bendrai formuluoti tikslus, kurti viziją, derinti asmeninius tikslus su mokyklos bendruomenės tikslais.

Mokykla yra atvira pasauliui: mokyklos bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka ir reaguoja į pokyčius. Skatinamas bendradarbiavimas su vietos bendruomene, išorinėmis organizacijomis, kitomis mokyklomis, palaikomi ilgalaikiai prasmingi santykiai su mokyklą baigusiais mokiniais.

13.7. Lyderystė ir vadyba: įgalinančios. Jas apibūdina šie bruožai: aiški, vienijanti, įkvepianti vizija (visiems žinoma, priimtina, siekiama įgyvendinti, grindžiama humaniškomis vertybėmis); dialogo ir susitarimų kultūra (visų mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus); pa(si)dalyta lyderystė (pagrįsta pasitikėjimu, išipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra); veiksmingas administravimas (skaidrus, paprastas, neapkraunantis, patogus administravimas, veiksmingas išteklių skirstymas ir ekonomišką jų naudojimą); kūrybiškumas ir valia veikti (idėjų kūrimas, eksperimentavimas, drąsa rizikuoti, priimti sunkius sprendimus ir atkaklumas juos įgyvendinant).

Mokykloje skatinama įgalinanti lyderystė. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje pasidailinti: didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva. Nuomonių įvairovė ir diskusijos yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis. Mokykloje vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsos rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Toks vadybos stilius palaiko mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, darbo ir apskritai bendro gyvenimo būdą.

13.8. Ugdymo(si) aplinka: dinamiška, atvira ir funkcionali. Ją apibūdina šie bruožai: „klasės be sienų“ (patogios, įvairios paskirties ir lengvai pertvarkomos erdvės, mokyklos patalpų naudojimo įvairovė, „klasės lauke“ ir kitoks mokyklos teritorijos pritaikymas ugdymui(si)); ugdymąsi stimuliuojanti aplinka (knygos, detalių ir įrangos įvairovė, funkcionalūs ir originalūs baldai, spalvos, medžiagos, formos, apšvietimas, augalai, garsai, kvapai, patogi (ne)tvarka ir kt.); mokinių indėlis kuriant aplinką (įgyvendintos mokinių idėjos ir projektai, jų darbai, kūriniai, daiktai aplinkoje); virtuali aplinka (mokyklos interneto svetainė, jos turinio ir naudojimo būdų įvairovė, gyvumas, populiarumas).

Atvira ugdymo(si) aplinka – nuo tradicinių klasių erdvių pereinama prie „klasių be sienų“: ugdymo(si) procesas gali vykti ir koridoriuose, vestibuliuose, bibliotekoje, mokyklos kieme ir kitose vidinėse bei išorinėse mokyklos erdvėse.

Funkionali, dinamiška ugdymo(si) aplinka – stimuliuojanti mokymąsi, skatinanti mąstymą, kūrybiškumą. Demonstruojami ne tik baigti mokinių darbai, tampantys jos puošybos elementais, bet ir darbo, kūrybos, diskusijų procesas – užrašai, eskizai, planai, modeliai ir pan. Patalpos patogios, funkcionalios, lengvai pertvarkomos, maloniai spalvingos. Numatytos galimybės mokytis individualiai ir grupėmis, tyloje ir bendraujant, „švariai“ ir naudojant įvairias tepančias medžiagas bei priemones.

Mokiniai prisideda prie mokyklos aplinkos kūrimo savo idėjomis ir darbais, dalyvauja kuriant aplinką, kurioje jiems gera, įdomu ir smagu būti. Mokykla nesibaimina aplinkų ir baldų išskirtinumo, neįprastumo.

13.9. Vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas): įsipareigoję. Juos apibūdina šie bruožai: strateguojantys (kuriantys švietimo viziją, numatantys tikslus, prisiimantys atsakomybę už jų įgyvendinimą); drąsinantys (taikantys ugdančio, formuojamojo vertinimo būdus, derinantys „griežto“ ir „švelnaus“ vertinimo formas, leidžiantys išsakyti problemas ir padedantys jas spręsti, skatinantys mokyklų iniciatyvas); remiantys ir pasitikintys (aiškiai numatantys ir paskirstantys pakankamus išteklius, sukuriantys palankią aplinką bendradarbiauti su įvairiais partneriais, palaikantys mokyklas per formalizuotas pagalbos paslaugas).

Mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas) yra įsipareigoję mokyklai, ją remiantys ir palaikantys.

Mokyklos viziją ir strategiją kuria mokyklos darbuotojai, mokiniai ir jų tėvai, vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas), prisiimama atsakomybė už tikslų įgyvendinimą.

Vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas) drąsina ir skatina, taip pat išsako reiklį ir argumentuotą kritiką. Ištekliai mokyklai yra aiškiai numatyti, paskirstyti ir pakankami, kuriama palanki aplinka bendradarbiauti su įvairiais partneriais. Vietos bendruomenė bei mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas) domisi ir ieško įvairių paramos ir pagalbos mokyklai galimybių, konsultuoja įvairiais klausimais. Mokykla pasitikima, ji veikia savarankiškai ir teisės aktų nustatyta tvarka atsiskaito už sutartus veiklos rezultatus“.



KLAUSIMAI:

- Ar šie aspektai koreliuoja su pateiktu geros mokyklos apibrėžimu? Savo nuomonę pagrįskite.
- Kokie aspektai nepakankami apibrėžti ir kaip siūlytumėte juos pateikti?
- Gal nurodytumėte kitus geros mokyklos aspektus? Kokius ir kodėl?

Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairėse (2017, 1–2) nurodoma, kad bendrasis ugdymas turėtų būti gerinamas, remiantis visuomenės darnaus vystymosi principais.

„3. Bendrasis ugdymas tobulinamas vadovaujantis visuomenės darnaus vystymosi principais, atsižvelgiant į jų interpretaciją švietimo politikos kontekste:

3.1. Vertybinės nuostatos: švietimas yra viešoji vertybė ir investicija į asmens sėkmę ir valstybės ateitį bei saugumą; švietimo sistemos paskirtis – kiekvienam asmeniui suteikti lygiavertes galimybes pasirinkti ir siekti išsilavinimo bei karjeros.

3.2. Sistemiškumas: švietimo sistema yra vientisa, užtikrinanti išsilavinimo galimybių įvairovę ir sklandų perėjimą iš vieno švietimo lygio į kitą, formaliojo ir neformaliojo švietimo tarpusavio dermę ir mokymąsi visą gyvenimą siekiant užsibrėžtų mokymosi rezultatų.

3.3. Kontekstualumo ir tarptautiškumo dermė: švietimo politika atliepia tarptautinius procesus ir yra į juos integruojama atskleidžiant nacionalinį savitumą ir poreikius.

3.4. Refleksijos ir ateities įžvalgos dermė: švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas grindžiamas apibendrinta pažangia patirtimi ir orientuojamas į visuomenės ir valstybės raidos strateginių tikslų įgyvendinimą“.



UŽDUOTYS

- Išanalizuokite Geros mokyklos koncepciją ir Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairėse (2017, 1–2) nurodomus visuomenės darnaus vystymosi principus, nurodykite Koncepcijos ir šių principų (ne)sąryšingumą. Savo atsakymą pagrįskite.
- Palyginkite Geros mokyklos koncepcijos kūrimo kontekstą ir Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairėse nurodomą esamos būklės analizę struktūros ir turinio aspektais (1 priedas). Suraskite jų (ne) sąryšingumą ir loginius akcentus.

1 PRIEDAS

„6. Esamos būklės analizė

6. Išsilavinimas – esminė šiuolaikinės visuomenės ir valstybės pažangos bei kiekvieno asmens sėkmės prielaida. Geros mokyklos koncepcijoje nurodytos svarbiausios bendrojo ugdymo kokybės charakteristikos yra asmenybės branda, pasiekimai ir pažanga.
7. Nuo 2006 metų Lietuva dalyvauja tarptautinėje mokinių pasiekimų vertinimo programoje (tarptautiniame penkiolikmečių tyrime PISA, angl. *Program for International Student Assessment*). Visose tyrimo srityse – gamtamokslio, matematinio raštingumo ir skaitymo gebėjimų – Lietuvos mokinių pasiekimai žemesni už tyrime dalyvaujančių šalių vidurkį (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 29 d. nutarimas Nr. 234 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“). Dauguma Lietuvos mokinių sėkmingai atlieka pagrindinių žinių atkūrimo ir žinomų taisyklių taikymo užduotis, tačiau gerokai mažiau įveikia probleminių, integralaus mąstymo ir kūrybiškumo reikalaujančių uždavinių. Tarptautinių ir nacionalinių tyrimų duomenys rodo statistiškai reikšmingus ugdymo kokybės skirtumus tarp mokyklų, ypač tarp miesto ir kaimo mokyklų, kai kuriose gebėjimų vertinimo srityse reikšmingai skiriasi merginų ir vaikų pasiekimai.
8. Mažėjant bendrojo ugdymo mokyklų skaičiui kaimo vietovėse, ribojamos gyventojų galimybės gauti kokybišką bendrąjį ugdymą ir neformalųjį švietimą. Ryškėja vaikų dalyvavimo neformaliajame ugdyme netolygumai – vienoje savivaldybėje įvairiomis neformaliojo švietimo galimybėmis pasinaudoja mažiau negu ketvirtadalis mokinių, kitose – visi mokiniai (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 29 d. nutarimas Nr. 234). Valstybė privalo suteikti visiems lygiavertes galimybes gauti kokybišką švietimą, nepaisant tautybės, amžiaus, socialinės padėties ar gyvenamosios vietos.
9. Mokytojų kolektyvai neatsinaujina: šalies mokyklose dirba daug vyresnių negu 50 metų pedagogų, o jaunesni negu 30 metų mokytojai bendrojo ugdymo mokyklose 2016 m. tesudarė 3–5 procentus (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 29 d. nutarimas Nr. 234). Kad geriausi abiturientai rinktųsi pedagogo profesiją, **svarbiausi veiks-**

- niai, formuojantys profesijos statusą visuomenėje, yra kokybiškas pedagogų rengimas, patrauklios darbo sąlygos, profesinio tobulėjimo galimybės ir adekvatus atlyginimas.
10. Planuotos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos, kuri užtikrintų veiksmingą pagalbą mokytojui, mokyklos vadovui, nepavyko sukurti (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės valstybinio audito 2016 m. gegužės 10 d. ataskaita Nr. VA-P-50-3-5 „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“). Pažymėtina, kad nepakankamai dėmesio skiriama pedagogų psichologiniam parengimui, vaiko raidos ir vaikų saugumo užtikrinimo kompetencijoms. Tobulinant kvalifikaciją svaresnis turėtų būti aukštųjų mokyklų bei mokslinių tyrimų institutų mokslininkų indėlis – būtina aktualizuoti ir susieti su besikeičiančia tikrove įvairių mokomųjų dalykų turinį, kurti ir perteikti didaktikos naujoves, modernizuoti ugdymo infrastruktūrą.
- Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairės (2017, 2–3)

GEROS MOKYKLOS SAMPRATOS DILEMA

Tyrimo ataskaitoje „Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją“ (Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J., 2018, 41) formuluojamos bendrinančios išvados.

„▪ Kokybinio tyrimo duomenimis, mokyklų administracijos, mokytojų, mokinių ir jų tėvų nuomone, geros mokyklos samprata atliepia beveik visus Geros mokyklos koncepcijoje (2015) įvardintus esminius požymius. Tačiau mokytojai, mokiniai ir jų tėvai geros mokyklos nesieja su vienu jos požymių – vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises, pareigas įgyvendinanti institucija; šiam požymiui ypatingos svarbos neteikė ir kiekybinio tyrimo dalyviai. Kiekybiniu tyrimu atskleista, kad kiekvieno mokinio asmenybės ūgtį beveik ketvirtadalis mokytojų ir šeštadalis mokinių nurodė kaip geros mokyklos patį svarbiausią, o šeštadalis tėvų – kaip svarbų požymį; saviraiškų mokinių dalyvavimą mokykloje – beveik šeštadalis mokinių ir penktadalis tėvų apibūdino kaip svarbiausią, o penktadalis mokytojų – kaip svarbesnį geros mokyklos požymį; dialogišką ir tyrinėjantį mokinių ugdymąsi prie geros mokyklos požymių priskyrė penktadalis tyrime dalyvavusių mokinių.

▪ Tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenės neturi aiškios ir vieningos nuomonės dėl mokyklos pažangos sampratos: vieni daugiau akcentuoja procesą, kiti siekiamą rezultatą, kiti ir procesą, ir rezultatą. Ir nors pažymimi esminiai Geros mokyklos bruožai ir kai kurie informantai (ekspertai) akcentuoja Geros mokyklos ugdymo rezultatą (mokinio asmenybę brandą, pasiekimus, pažangą), tačiau tai nepakankamai tampriai siejama su mokyklos pažanga. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad nei ekspertai, nei informantai neakcentavo NMVA parengtos metodikos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos pažangos samprata dar turi būti diskutuotina Geros mokyklos koncepcijos (2015) turininiame lauke.

▪ Kokybinio tyrimu atskleista, kad mokyklų bendruomenės atstovai mokyklos pažangą sieja su mokinio pažanga, mokinio pasiekimais ir asmenybės branda. Tai atliepia ir kiekybinio tyrimo rezultatai: beveik po ketvirtadalį visų tyrimo dalyvių (mokinių, mokytojų, tėvų) mokyklos pažangą labiausiai sieja su kiekvieno mokinio asmenybės branda; beveik tiek pat mokytojų ir tėvų – su kiekvieno mokinio individualias galias atitinkančiais akademiniais pasiekimais; beveik tiek pat mokinių – su nuolatine ugdymosi pažanga ir sportiniais, meniniais, kūrybiniais ir kt. pasiekimais.

- Mokyklų administracijos, mokytojų, tėvų nuomone (kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenimis), mokyklos pažangos ypač svarbus požymis – kokybiškas ugdymo(si) procesas, kuris yra personalizuotas, įtraukusis, visuminis, sudominantis ir paremiantis mokinių mokymą(si). Mokyklos pažangos požymių ir pavyzdžių, siejamų su kitais mokyklos aspektais, sugrupavimas atskleidžia bendrą mokytojų ir mokyklų administracijos atstovų požiūrį: mokinio pažanga kaip mokyklos pažanga, kiekvieno vaiko pastebėjimas, besimokanti, bendradarbiaujanti bendruomenė.

- Ne visos mokyklos, teikdamos mokyklos pažangą, atpažįsta ją kaip mokyklos veiklos tobulinimo priemonę. Mokyklos, teikiančios pažangos ataskaitą, pasigenda individualizuoto argumentuoto grįžtamojo ryšio. Nors yra parengta metodinė medžiaga, tačiau mokyklų atstovai nurodo, kad to nepakanka, jiems trūksta konkrečios ir išsamios nuasmenintų mokyklų pavyzdžių analizės ir individualaus grįžtamojo ryšio.

- Vienos mokyklos pažangos sampratos nėra – vieni daugiau akcentuoja mokyklos veiklos rezultatą, kiti – procesą, kiti nurodo abu sandus. Tačiau jų minimas rezultatas arba menkai koreliuoja, arba nekoreliuoja su Geros mokyklos koncepcijoje nurodytais trimis sąveikaujančiais sandais: mokinio branda, pažanga, akademiniais pasiekimais. Ir tai suprantama, nes dažnai mokyklos rezultatai akcentuojami pagal Valstybinių brandos egzaminų, tarptautinių ir nacionalinių pasiekimų testų rezultatus.“



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

- Ar šios išvados yra pakankamai išsamios, norint susidaryti nuomonę apie geros mokyklos ir jos pažangos sampratą?
- Susipažinkite nuodugniau su tyrimo ataskaita (intenetinė prieiga: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/09/Tyrimo-ataskaita-%E2%80%9E-Bendrojo-ugdymo-mokykl%C5%B3-bendruomen%C4%97s-mokyklos-pa%C5%BEangos-samprata-orientuojantis-%C4%AF-Geros-mokyklos-koncepcij%C4%85%E2%80%9C..pdf>) ir papildykite išvadas savo komentarais.

Tyrimo ataskaitoje pateikiamos rekomendacijos (ten pat, 42–44) trims subjektams: Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai, švietimą koordinuojančioms institucijoms, bendrojo ugdymo mokyklų institucijoms. Užduotis bus bendra ir kiekvienam subjektui atskirai.



UŽDUOTIS

- Išnagrinėkite pateiktas Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai rekomendacijas ir sumodeliuokite galimus jų įgyvendinimo scenarijus.

Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai:

- Organizuoti konsultaciją-diskusiją mokyklų bendruomenėms arba rekomenduoti mokyklų administracijos atstovams organizuoti mokyklose diskusijas apie Geros mokyklos bruožo „Vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises, pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas“ raišką mokykloje.

- Apsvarstyti galimybę peržiūrėti mokyklos veiklos kokybės įšivertinimo rodiklius ir jais remiantis identifikuoti mokyklos pažangą. Nė viena respondentų grupė nesiorientavo į vi-

sus Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodikoje nurodytus rodiklius, o ekspertai ne visi siejo mokyklos pažangą su Geros mokyklos koncepcijoje nurodytais ugdymo rezultatais. Todėl darytina prielaida, kad mokyklos pažangos samprata Geros mokyklos koncepcijos kontekstiniame lauke nėra gyvybinga ir tik pildomi nurodyti minėtoje metodikoje rodikliai. Aiškiau išskirti, kokie požymiai svarbiausi, atskleidžiant mokyklos pažangą, arba priėti prie bendro mokyklų bendruomenių sprendimo. Net mokyklų administracijos atstovams reikėtų išsiaiškinti, kas rodo mokyklos pažangą. Turint omenyje, kad mokyklos yra savitos, galima nurodyti kelis nuolatinis (konstanta) rodiklius, o kitus mokyklos turėtų suformuluoti pačios ir juos pagrįsti (variatyvinė dalis). Taip būtų galima priartėti prie konkrečios mokyklos pažangos siekio ir atliepti Geros mokyklos koncepcijoje nurodytą imperatyvą, kad mokyklos veikla turi būti grindžiama bendruomenės susitarimais.

- Daugiausia dėmesio skirti asmenybės brandos ir mokyklos bendruomenės narių savijautos rodikliams išplėtoti, nes mokyklos pažangą, remiantis interviu visų tikslinių grupių nuomone, labiausiai atspindėtų šie minėti požymiai. Ugdymo(si) kokybės požymis taip pat gali būti svarstyti kaip esminis – jį paminėjo mokytojai, tėvai ir mokiniai.

- Parengti mokykloms rekomendacijas ar organizuoti mokymus kaip „minkštuosius“ duomenis gauti ir panaudoti mokyklos pažangos ataskaitoje, nes kartais dėl to mokyklos renkasi rodyti tik statistinius duomenis, testų, egzaminų rezultatų vidurkius. Rekomendacijose mokykloms turėtų būti tikslinama, kiek detalai reikia pateikti įrodymų apie mokyklos pažangą, nes mokyklų administracijos atstovai pažymėjo, kad lengviausia remtis statistiniais duomenimis, procentais, siejamais su akademiniais pasiekimais, o kita yra svarbu, bet mokykloms nepakankamai aišku, kaip pateikti ar pamatuoti įrodymus.

- Parengti mokykloms siūlymus dėl mokyklos veiklos įsivertinimo rodiklių pritaikymo mokyklos kontekstui. Šie siūlymai neturėtų būti instrukcinio ar reglamentuojančio pobūdžio – veikiau veiklos linkmės, patarimai, nes ir Geros mokyklos koncepcija yra suprantama kaip žemėlapis, akinantis siekti mokyklos pažangos.

- Teikti mokykloms aiškesnį grįžtamąjį ryšį apie jų pažangos ataskaitas ir skirti dėmesio dar aiškesniam viešinimui, kodėl šias pažangos ataskaitas reikia skelbti, susitarti dėl jų viešinimo mokyklos ir savivaldybės tinklalapiuose formato ir turinio. Interpretuojant mokyklos pažangos duomenis, atsižvelgti į kiekvienos mokyklos ypatumus. Siekti, kad NMVA interpretotas pastabas gautų kiekviena mokykla, pateikusi mokyklos pažangos ataskaitą. Rekomenduojama grįžtamąjį ryšį teikti atkreipiant dėmesį į mokyklos pažangos ataskaitoje pateiktų akcentų adekvatumą mokyklos veiklos kontekste.

- Kurti ir skatinti veiksmingus mokyklų bendradarbiavimo tinklus. Siekiant jų veiklos efektyvumo, kartu su mokyklomis (jų atstovais) sumodeliuoti šiuos tinklus – jie gali būti pagal paskirtį, teritoriniu principu ir pan. Tinklų pagalba būtų galima mokytis ir tiriamosios veiklos, refleksijos, strateginio mokyklos veiklos projektavimo, atskirų veiklų modeliavimo.

- Sistemingai rengti įvairius aktualia tematika mokymus mokykloms, nes juos ypač palankiai vertina mokyklos bendruomenė. Šiuos mokymus galima papildyti diskusijomis, forumais, pasitarimais ir kitais renginiais, tuo tikslu galima sukurti ir socialiniuose tinkluose diskusines ar kitais pavadinimais grupes. Šias grupes galima panaudoti ne tik diskusijoms, bet ir operatyviai konsultacijai.

- Surinkti grįžtamąją informaciją iš mokyklų apie IQES platformos klausimynų tobulinimo poreikį ir gaires, nes naudojami NMVA klausimynai mokykloms nėra labai patogūs ir pakankamai pritaikyti kiekvienai tikslinei grupei.

- Apsvarstyti galimybę teikti konsultacijas internetu (on-line) dėl mokyklos veiklos įsivertinimo. Įsteigti mokykloms konsultacinę „on-line“ paslaugą, kad galėtų konsultuotis įvairiais mokyklų veiklos vertinimo ir įsivertinimo klausimais. Tuo tikslu galima skelbti ne tik operatyvias, bet ir temines konsultacijas.“ (p. 42–43).



UŽDUOTIS

- **Nustatykite, kokiais tyrimo rezultatais remiantis pateikiamos rekomendacijos švietimą koordinuojančioms įstaigoms.**

Švietimą koordinuojančioms įstaigoms:

- „▪ Apsvarstyti galimybę dėl visų švietimo (ugdymo) institucijų pažangos skelbimo. Tuo tikslu skirti ypatingą dėmesį ir priemones švietimo (ugdymo) institucijų nerimui mažinti dėl baiminimosi duomenis panaudoti prieš jas, įgyvendinant mokyklų tinklo optimizavimą, vadovų kadencijų rotaciją ir pan.).

- Tobulinti komunikavimo su mokyklomis praktiką. Parengti paramos mokykloms sistemą – mokyklos pažangai įtakos turi daugelis veiksnių: Bendrojo ugdymo planas, Bendrojo ugdymo programos, Valstybinių brandos egzaminų užduotys, testų kokybė, mokytojų etatinio darbo užmokesčio sistemos įgyvendinimas, profesinio mokytojų augimo galimybės, biurokratizavimas ir kita, todėl reikia peržiūrėti įvairius reglamentus, atsisakyti perteklinės informacijos ir neesminių nurodymų mokykloms, vadovams, mokytojams. Sukurti ne kontrolės, o paramos sistemą, padedančią mokykloms, jų vadovams, mokytojams ir kitiems specialistams – visai mokyklos bendruomenei – siekti pažangos.

- Keisti nacionaliniu lygmeniu švietimo administravimo modelį iš kontroliavimu paremtos paramos į mokyklos bendruomenės atsakomybę grįstą modelį ir tam parengti strategiją. Rekomenduojama Ugdymo plėtotės centrui, savivaldybių švietimo skyriams, savivaldybių švietimo centrams, atsakingiems už mokytojų profesinį augimą, skirti daugiau dėmesio mokytojų kompetencijų tobulinimui apie mokinių mokymąsi paremiantį ugdymą.“ (ten pat, p. 43)



UŽDUOTIS

- **Išnagrinėkite pateiktas bendrojo ugdymo mokykloms rekomendacijas, sumodeliuokite galimus jų įgyvendinimo scenarijus.**

Bendrojo ugdymo mokykloms:

- „▪ Išnagrinėti savo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaitą, ją reflektuoti ir argumentuotai atrinkti mokyklos pažangos įsivertinimui reikalingą esminę informaciją. Išanalizuoti atrinktą informaciją ir, įvertinus mokyklos savitumą, suformuluoti esminius mokyklos pažangą rodančius rodiklius, juos paaiškinti. Tada išgryninti pastovius rodiklius, kurie nepriklausomai nuo mokyklos kintamųjų rodo pažangą, ir kintamus rodiklius. Šiuos rodiklius apsvaustyti mokyklos bendruomenėje ir/ar mokyklos taryboje ir pateikti NMVA.

- Įsivertinti, ar mokyklos bendruomenė pakankamai reflektuoja, ir sudaryti palankias sąlygas mokykloje atvirai bendruomenės, ypač mokytojų diskusijai. Reflektuojanti bendruomenė yra svarbi kuriant gerą mokyklą, taip pat tai ir besimokančios organizacijos bruožas – mąstymo 44 modeliai, leidžiantys nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai supranta ir reflektuoja savo veikimo aplinką ir veiksmus, kurių jie imasi (Senge, 1990).

- Įtraukti tėvus į mokyklos veiklos planavimą, jos rezultatų siekimą ir į(si)vertinimą, akcentuojant Geros mokyklos supratimą. Tyrimai rodo, kad daugiausia tėvai gerą mokyklą sieja su vaiko noru eiti į mokyklą, tačiau patys nelinkę prisiimti atsakomybės, o ją perkelia mokyklos mokytojams, administracijai.

- Rekomenduojama mokyklų administracijai tėvus labiau integruoti į mokyklos bendras veiklas, ypač tėvų ir mokytojų konkrečią bendrą veiklą, suteikiant tėvams atsakomybes už konkrečias veiklas. Tai padėtų tėvams geriau suvokti mokyklos pažangą, jos siekti ir suvokti, kad mokykloje svarbi ne tik mokinio savijauta, bet ir kitų bendruomenės narių. Interviu atskleista, kad tėvai mokyklos pažangą sieja su jų įtraukimu į mokyklos gyvenimą ir apsvaistytomis įgyvendinamomis iniciatyvomis.

- Siekiant mokyklos pažangos, daugiau dėmesio skirti kiekvieno mokinio pažinimui, į mokinius orientuotam ir mokymąsi paremiančiam ugdymui(si) ir mokinių saviraišką skatinančioms veikloms.

- Siekti, kad mokykloje būtų kuo daugiau ir įvairesnių veiklų mokiniams, kaip vieno iš svarbių veiksmų mokinio asmenybės brandai. Remiantis kokybiniu tyrimu, nei mokyklos administracija, nei mokytojai, nei tėvai geros mokyklos nesiejo su veiklų mokykloje įvairove, tačiau daug mokinių tai minėjo. Mokinių tyrimu atkleista, kad mokiniai ypač vertina mokyklų administracijos, mokytojų skatinimą save išbandyti savanoriaujant, būreliuose, mokytojų organizuojamuose klubuose. Tai atskleidžia mokytojų ir mokyklų administracijos indėlį, bet ir galimai nepakankamą suvokimą kaip tai vertina mokiniai. Šią įvairios ugdomosios veiklos mokykloje aktualiją patvirtina ir kiti mokinių pasisakymai, pvz., tik mokiniai mokyklos pažangą sieja su įvairiomis ugdomosiomis veiklomis (konkursais, projektais, sporto renginiais, mokyklos tradiciniais renginiais), mokykloje nukreiptomis į vaiką.“ (p. 43–44)



UŽDUOTIS:

Atidžiai perskaitykite rekomendacijas ir palyginkite su tyrimo rezultatais, nustatykite:

- ar jos atliepia tyrimo rezultatus,
- ar jos tikslingai orientuotos į institucijas, kurios turi atlikti atitinkamus darbus;
- kokių ir kodėl rekomendacijų dar reikia arba kurios yra perteklinės.

GEROS MOKYKLOS VIZIJA

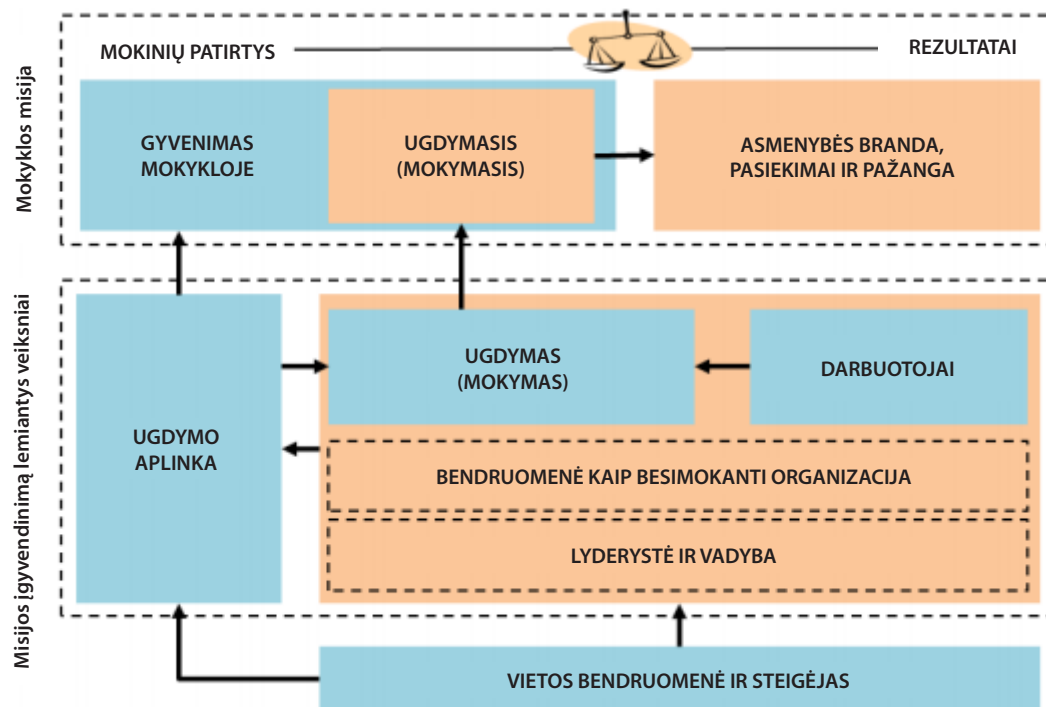
Kyla klausimas: Kokia yra geros mokyklos vizija?

Geros mokyklos samprata pateikta, ji nevienodai kai kurių suprantama, tačiau jos siekinys pakankamai aiškus. Tai – asmenybės branda, pasiekimai, pažanga. Ir tai akivaizdžiai matoma paveiksle, kuriame mokinių patirtys dedamos ant svarstyklių kartu su rezultatais. Tačiau ir tai nėra aišku, nes dabar iš esmės yra orientuojamasi į akademinis pasiekimus.



UŽDUOTIS

- Išnagrinėkite geros mokyklos sampratą ir sumodeliuokite geros mokyklos visuminę viziją, įvertindami jos sudedamąsias dalis: būsimos organizacijos viziją; būsimos situacijos viziją; viziją, kaip susieti dabartį su ateitimi; viziją apie reikiamus išteklius ir gebėjimą juos panaudoti; strategijos viziją (žr. 2 paveikslą).



1 pav. Geros mokyklos veiklos aspektai ir jų ryšys (Geros mokyklos koncepcija, 2015, 4)



2 pav. Organizacijos vizija (Jucevičius, R., 1996, 197)

Kyla klausimas: ar verta modeliuoti nacionalinę geros mokyklos visuminę viziją? Gali būti įvairių nuomonių. Todėl šį poreikį dera įvertinti iš įvairių pozicijų, nepamirštant, kad kiekviena mokykla yra unikali ir turėtų kurti savitą viziją.

2016 m. sausio – vasario mėn. atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kaip ekspertai supranta gerą mokyklą, kokias mato jos įgyvendinimo galimybes ir trikdžius (Targamadžė, V., 2016). Kokybinis tyrimas parodė, kad visi dešimt ekspertų savitai pateikia raktinius geros mokyklus žodžius, bet iš esmės nenukrypsta nuo geros mokyklos turinio lauko. Pagal tam tikrus kriterijus buvo pasirinkta dešimt ekspertų: du atstovavo institucijoms, įgyvendinančioms nacionalinio lygmens švietimo politiką; po vieną atstovą buvo iš Lietuvos tėvų forumo ir Nacionalinės šeimų ir tėvų asociacijos; po du atstovus – iš bendrojo ugdymo mokyklų lietuvių mokomąja kalba; du tautinių bendrojo ugdymo mokyklų atstovai ir iš katalikiškų mokyklų (plačiau žiūrėti Targamadžė, V., 2016). Kiekvienoje grupėje buvo bent po vieną Geros mokyklos koncepcijos bendraautorį (išskyrus vadovus), mokyklų vadovai buvo pasirinkti ne tik pagal mokyklas, bet ir turintys ne mažiau kaip trejų metų vadovavimo mokyklai stažą ir susipažinę su Koncepcija.

Buvo suformuluota tyrimo išvada:

„Ekspertų nuomonių analizė leidžia teigti, kad jie supranta geros mokyklos konceptualią idėją, nekvestionuoja jos įgyvendinimo galimybių. Tai sudaro prielaidą teigti, kad geros mokyklos įgyvendinimas gali tapti esamos mokyklos kismu – ne mimikrija, bet metamorfoze, tačiau tam reikalingas visų bendruomenės narių ar bent jos didžiosios dalies pamatinis šios mokyklos idėjos supratimas ir priėmimas siūlomo iššūkio kurti mokyklą, atliepančią nurodytą misiją, tačiau savitu keliu. Tam dera brėžti savo mokyklos žemėlapi ir kurti navigacinę sistemą.“ (Targamadžė, V., 2016, 14).

Taigi, šiame tyrime dalyvavę ekspertai suprato geros mokyklos esmę ir nekvestionavo nei jos koncepcijos, nei pastarosios įgyvendinimo galimybių.

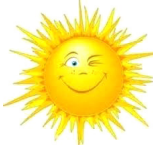
Tačiau po dvejų metų atliktas empirinis tyrimas Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J., 2018), leidžia abejoti, ar informantai ir respondentai adekvačiai Geros mokyklos koncepcijai supranta geros mokyklos sampratą.



UŽDUOTIS

- Išanalizuokite Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos sampratą, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J. 2018) tyrimo tarpines ir bendrąsias išvadas ir pabandykite identifikuoti galimas geros mokyklos sampratos neadekvatumo Koncepcijai priežastis. Atkreipkite dėmesį ir į tyrimo metodologiją.

BENDRINANTYS KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS



1. Susiraskite organizacijos apibrėžimų, juos išanalizuokite ir paaiškinkite, kokį organizacijos apibrėžimą pasirinktumėte ir kodėl?
2. Kokie akcentai dedami J. Mooney organizacijos apibrėžime (žr. 3 paveikslą). Ar tai (ne)reikšminga geros mokyklos apibūdinimui? Savo atsakymą pagrįskite.



3 pav. **Organizacijos apibrėžimas** (Targamadžė, V., 2008, 7)

3. Kodėl reikia susitarti Lietuvoje dėl geros mokyklos sampratos? Savo atsakymą pagrįskite.
4. Kokie Geros mokyklos koncepcijoje (2015) mokyklos akcentai yra paryškinti ir kodėl?

Literatūra

Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairės (patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2017 m. liepos 11 d. nutarimas Nr. XIII-627). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a2423d-26c7911e7aefae747e4b63286?jfwid=-l5uh8y0ym>

Geros mokyklos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7b-b11e5be7fbc3f919a1ebe>.

Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.

Targamadžė, V. (2016). Gera bendrojo ugdymo mokykla: mimikrija ar metamorfozė? *Socialinis ugdymas*, 42 (1), 6–16.

Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J. (2018). Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Tyrimo ataskaita). Vilnius: NMVA. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/09/Tyrimo-ataskaita-%E2%80%9EBendrojo-ugdymo-mokykl%C5%B3-bendruomen%C4%97s-mokyklos-pa%C5%BEangos-samprata-orientuojantis-%C4%AF-Geros-mokyklos-koncepcij%C4%85%E2%80%9E>

Konfliktai: kas tai ir ar galima juos valdyti

Tikslas – padėti magistrantams suprasti konfliktų apibrėžimų ir konfliktų klasifikavimo savitumus, nustatyti konflikto kilimo priežastis ir ugdytis jų sprendimų modeliavimo gebėjimą.

Pateikiama medžiaga papildo autorės parengtą nuotolinio mokymo medžiagą (Targamadžė, V. (2008). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kontekstiniu požiūriu analizei ypač pasitelkiama Targamadžė, V.; Girdzijauskienė, S. ir kt. (2015) [mokslo studija] *Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji?: naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas* ir Targamadžė V. (2016) *The New Generation at the Crossboard of Cultures: Socialization Aspect*. (liet. Naujoji karta kultūrų sankirtoje: Socializacijos aspektas) ir kita autorės ar su bendraautoriais publikuota medžiaga. Pateikti klausimai ir užduotys orientuoti į konfliktų supratimą, galimų jų kilties priežasčių analizę ir konfliktų sprendimų modeliavimą.

Konfliktai yra neatsiejama žmonių, jų grupių, organizacijų, tautų, valstybių ir kt. dalis. Ir tai suprantama, nes yra skirtingi interesai, nuomonės, požiūriai, nuotaikos ir kita. Lot. *conflictus* – susidūrimas. Tai yra neišvengiama, tačiau svarbu, kad konfliktas netaptų destruktivus ir nebūtų prielaida destruktiviai situacijai.



4 pav. Konfliktų valdymo ir situacijų ryšį iliustruojantis paveikslas (Targamadžė, V., 2008, 34)

Todėl dera suprasti, kas yra konfliktas ir kokios galimos jo sprendimo strategijos, nes konfliktą reikia valdyti. Tai galima ir proaktyviai, numatant konflikto kilimo priežastis ir jas neutralizuojant arba eliminuojant.

Konfliktų apibrėžimai ir jų kilimo priežastys yra įvairiai nurodomos. Reikia sutikti su M. Afzalur Rakhim (2010,1), kad nėra vieno visuotinai pripažinto konflikto apibrėžimo. Apskritai galima manyti, kad yra konfliktas ir jį net eskaluoti, o iš tiesų konflikto gali ir nebūti. Pasak S. P. Robbins (2003, 205),

„nuo šalių suvokimo priklauso, ar konfliktas egzistuoja. Jei niekas nežino apie konfliktą, paprastai sutinkama, kad konflikto nėra. Suprantama, numanomas konfliktas gali būti netikras ir, atvirkščiai, daugelis situacijų, kurios galėtų būti apibūdintos kaip konfliktinės, tokios nėra, nes jose dalyvaujantys grupės nariai neįžvelgia konflikto“.

Be to, „netenka stebėtis šių aiškinimų gausa. Pirma, konfliktas yra labai sudėtingas reiškinys. Antra, kiekvienas autorius savaip vertina konfliktą. Visos pateiktos versijos turi teisę būti pripažintos“ (Liekis, J., 2008, 46). Autoriaus nuomone, joms būdingi keli bendri bruožai:

„Pirma, konfliktas – tai susidūrimas, kova, kylanti iš interesų, vertybių, poreikių prieštaravimo arba nesuderinamumo. Bet ne pats savaime nesuderinamumas ir prieštaravimas sukelia konfliktą; toks jis tampa, kai, siekdamas savo intereso ar tikslo, visuomeninio gyvenimo subjektas susiduria su kitais, kurie stovi jo kelyje į tikslą, kai jis nežino kito būdo, kaip pradėti kovą.

Konfliktas gali būti objektyvios, bet gali būti ir subjektyvios prigimties. Jį sukelia žmonės supanti aplinka, kuriai įtakos jie tiesiogiai neturi. Tačiau konfliktas slypi ir žmonėse kaip jų veiklos subjektuose, jų planuose, vertybinėse nuostatose, jų elgesio kultūroje.

Antra, konfliktas kyla ne šiaip dėl skirtumų, suponuojančių žmonių, grupių, tautų, kitų subjektų socialinę padėtį, o dėl nevienodų galimybių naudotis jų poreikiams tenkinti reikalingais išteklių. Nevienodų gyvenimo galimybių gijos veda į ekonominę, socialinę, kultūrinę politiką ir praktiką, kuri vieniems yra palankesnė, kitiems – mažiau, trečius iš viso gali ignoruoti. Bet neskubėkime karti politikų. Politikos galios taip pat ribotos. Socialiniame gyvenime esama daugybė situacijų, kurių pati įžvalgiausia politika pakeisti negali – jas gali tik pamažu veikti.

Trečia, konfliktas prasideda tuomet, kai šalys sąmoningai pradeda priešiškus veiksmus. Konfliktui rutuliojantis stebėtojas nesunkiai atskirs ginčo, kovos problemą (objektyvusis lygis) ir psichologinę dalyvių motyvaciją (subjektyvusis lygis). Iš kitų procesų konfliktas išsiskiria tuo, kad dalyviams siekiant tam tikrų vertybių ir susiduriant su pasipriešinimu susidaro daug didesnė nei paprastai emocinė įtampa (pyktis, baimė, neapykanta). Tai pakerta dalyvių gebėjimą realiai, blaiviai vertinti susidariusią padėtį, kitos šalies ir savo veiksmus. Kuo didesnės psichologinės įtampos slegiami dalyviai veikia, tuo plačiau savo išgyvenimuose ir mąstyme jie remiasi dipolio masteliu (geras blogas) bei stereotipais ir neišvengia savo oponentų demonizavimo“.

(Liekis, J., 2008, 47)

Ir nors konfliktas yra sudėtingas reiškinys ir įvairiai traktuojamas, vis dėlto visada reikia išsiaiškinti konflikto sąvoką.

Keletas pateiktų apibrėžimų suponuoja mintį, kad tikrai konfliktai autorių apibrėžiami gan savitai.

Konfliktas – tai situacija, kai vienos grupės tikslai kelia pavojų kitos grupės tikslams. Tai atviras priešiškus tarp individų ar grupių. Tai taisyklių ir procedūrų pažeidinėjimas (Morhead, G.; Griffin, R. W., 1989, 378).

J. Edelman, M. B. Crain (1997, 33) apibrėžia konfliktą kaip situaciją, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.

R. B. Adler, N. Towne (1990, 355) konfliktą supranta kaip aiškiai išreikštą kovą tarp mažiausiai dviejų susijusių šalių, kurios suvokia prieštaraujančius tikslus, bijo bausmių ir įsikišimo iš kitos šalies, siekiančios savų tikslų.

L. Jovaiša (1993, 101) nurodo, kad konfliktas yra „1) emocinė-kognityvinė prieštaravimų būseną, kylanti dėl nesugebėjimo pasirinkti priimtino sprendimo skirtingų arba net kelių vienuodų tendencijų, norų, alternatyvų konfrontacijos situacijoje (vidinis konfliktas); 2) laikinai neišsprendžiami prieštaravimai tarp asmenų ar grupės žmonių (išorinis, socialinis konfliktas)“.

Taip pat konfliktas gali būti apibrėžiamas kaip bet kokių asmeninių interesų išsiskyrimas tarp individų ar grupių (Appleby, C. R., 1994, 16).

M. Afzalur Rakhim (2010, 16) nuomone, konfliktas – tai procesas (interaktyvus nesuderinamumo, nesutarimo ar disonanso), pasireiškiantis tarp tam tikrų socialinių subjektų arba jų viduje.

Klaipėdos valstybinės kolegijos (2014) ES struktūrinių fondų laimėto projekto Kvalifikacijos tobulinimo programa „Svetingumo akademija“ (VP1-2.2-ŠMM-04-V-6-005) mokomojoje medžiagoje pateikiami tokie apibrėžimai:

- „▪ Konfliktas yra nesutarimas arba nesuderinamumas.
- Plačiausia prasme konfliktas yra neatskiriama socialinės sąveikos dalis, tai yra bendras socialinis reiškinys, apimantis individus, visuomenes, valstybes, jų grupes.
- Žodis „konfliktas“ gali nurodyti ir procesą, ir būseną.
- Dažniausiai konfliktu vadinamas dalyvių sąveikos procesas, nesutarimo, ginčų, priešiško veikla.
- Konfliktas reiškia kovą dėl vertybių, išteklių, galios statuso varžybas.
- Konfliktas gali būti apibrėžiamas kaip socialinė situacija, kurioje dalyvauja mažiausiai du veikėjai (konfliktų šalys) tuo pat metu stengiasi, kovoja, siekia gauti jiems tinkamą rinkinį iš nepakankamų išteklių.
- Konfliktą galima apibūdinti kaip suvokiamą veiksmų arba tikslų nesuderinamumą.
- Rečiau konfliktu vadinama nesuderinamumo arba disharmonijos būseną.
- Konfliktas – suvokiamas interesų išsiskyrimas ir šalių įsitikinimas, kad tuo pat metu egzistuojantys jų siekiai negali būti įgyvendinti. Net ir tuomet, kai tik viena šalis mano, kad jos ir kitų šalių interesai yra nesuderinami, kyla nesutarimai, o dalyvių elgesį veikia jų požiūris į situaciją“.

(Klaipėdos valstybinė kolegija, 2014, 5).

Taigi, konfliktų apibrėžimų galima rasti daug ir įvairių. Kyla klausimas: *Ar įmanoma apibrėžti konfliktą?* Tai turėtų paaiškėti, atsakius į šiuos klausimus ir atlikus užduotis.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Kodėl konfliktai yra įvairiai apibrėžiami?
2. Palyginkite tekste pateiktus ir pačių surastus konfliktų apibrėžimus, nustatykite jų bendrumus ir skirtingumus.
3. Kodėl yra svarbu suprasti, kas yra konfliktas?

Konfliktų klasifikacijos taip pat įvairios. Keletas jų pateikiama.

S. P. Robbins (2003, 207) nurodo tris konfliktų klasifikacijas:

- užduoties,
- santykių,
- proceso.

Užduoties konfliktas siejamas su darbo tikslais ir turiniu. Santykių konfliktas – su žmonių santykiais. Proceso konfliktas sietinas su tuo, kaip yra atliekamas darbas.

M. Fürst (1998, 223) skiria tokius konfliktus:

1. Norų (priimtinių alternatyvų) konfliktas;
2. Priešingybių konfliktas;
3. Nepriimtinių alternatyvų (vengimo) konfliktas.

Pagal konfliktų pobūdį, dalyvių santykį, priežastis galima išskirti įvairius konfliktus:

„*Tikras konfliktas* – objektyviai egzistuojantis konfliktas, kurį jo dalyviai suvokia teisingai ir kuris nepriklauso nuo lengvai kintamų aplinkos sąlygų. Pavyzdžiui, konfliktų šalys negali kartu įgyvendinti savo siekių, nepakanka išteklių jų poreikiams patenkinti. Tam, kad tikras konfliktas būtų išreikštas, svarbu, kad konfliktų šalys būtų įsisąmoninusios savo reikalavimų, siūlymų, požiūrių nesuderinamumą ir imtųsi veiksmų.

Atsitiktinis konfliktas – konfliktas, kurio egzistavimas priklauso nuo dalyvių neįsisąmoninto aplinkybių derinio. Pavyzdžiui, kuri nors šalis nepastebi, kad išteklių pakanka tam, kad visi konfliktų dalyviai patenkintų savo poreikius, ir ima kovoti su kitais dalyviais, mėgindama atimti dalį jų išteklių.

Pakeistas konfliktas – konfliktas, kuriame jo dalyviai nesiaiškina tikrųjų konflikto priežasčių, o sprendžia išreikštą konfliktą, paprastai simboline forma atspindintį konfliktą – pagrindą. Pavyzdžiui, nesutariama dėl baldų išdėstymo kabinete, nors iš tiesų pagrindinė problema siejasi su skirtingu savo statuso ir galios vertinimu.

Neatribucinis konfliktas – konfliktas, kuriame nedalyvauja tikrieji jo dalyviai, todėl konfliktų pagrindas nėra tikras. Pavyzdžiui, nesutariama su organizacijos vadovu, tačiau kitai konfliktų pusei atrodo nesaugu tokį konfliktą išreikšti, tad nepasitenkinimas nukreipiamas į kurią nors eilinį, pavyzdžiui, viršininko mėgiamą pavaldinį.

Latentinis konfliktas – konfliktas, kuris turėtų kilti, tačiau dėl tam tikrų priežasčių nekyla. Tai gali vykti todėl, kad konfliktas pakeistas, nuslopintas, neatribucinis arba tiesiog neegzistuoja psichologiškai. Pavyzdžiui, jeigu pažeidžiamos kurio nors dalyvio teisės, bet jis nepastebi esąs diskriminuojamas, konfliktas bus latentinis. Latentinis konfliktas bus tada, kai yra nesuderinamos konfliktų šalių pozicijos, tačiau nė vienas konfliktų dalyvis nesiima jokių veiksmų.

Netikras (melagingas) konfliktas – konfliktas, kylantis tada, kai nėra objektyvių priežasčių jam kilti. Jis visada susijęs su neteisingu suvokimu arba supratimu.“

(Klaipėdos valstybinė kolegija, 2014, 7–8).



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Klasifikacijos yra sudaromos tam tikru pagrindu. Susiraskite mokslinėje literatūroje daugiau konfliktų klasifikacijų, jas palyginkite ir nustatykite jų klasifikavimo atskaitos tašką (-us).
2. Kokiais kriterijais remdamiesi ir kodėl pasirinktumėte vieną ar kitą klasifikaciją?

Autoriai taip pat nurodo konfliktų valdymo strategijas. Keletas pavyzdžių.

F. S. Butkus (1996, 133–134) teigia, kad ypač svarbu ieškoti ne konflikto kaltininko, o jo priežasčių, į paiešką įtraukti ir konfliktuojančias šalis, naudojantis grupiniu protiniu darbu. Taip išsiaiškinus priežastis, galima tikėtis ne tik efektyviausiai išspręsti problemą, bet ir sutvirtinti organizaciją. Šiam būdui reikia daug laiko ir vadovų energijos, todėl praktiškai taikomi ir kiti būdai:

1. Iškelti bendrą aukštesnę tikslą. Taip paneigiamas konflikto aktualumas ir visos konfliktuojančios šalys sutelkiamos įtemptam svarbiam darbui.
2. Paskirti koordinatorių.
3. Organizuoti diskusiją. Mat emocinė įtampa konfliktuojančioms šalims dažnai trukdo bendrauti.
4. Švelninimas, bandant sumenkinti konflikto priežastis, pabrėžiant abiejų konfliktų šalių teisingas ir klaidingas nuostatas, parodant visiems pagarbą; čia labai tinka ir humoras.
5. Pakeisti asmenis.
6. Administracinė prievarta, kai labai ribotas laikas.

R. A. Webber, M. A. Morgan, P. C. Browne konfliktų valdymo strategijos

1. Dominavimas.

Tai – paprasčiausia strategija, grindžiama oponento pašalinimu, užgniaužimu.

Dominavimas gali būti trejopas:

- a) individualus (sprendimus daro stipri asmenybė);
 - b) koalicinis (sprendimus priima stipri mažuma);
 - c) daugumos (opozicija nuslopinama daugumos balsais).
2. Hierarchinis sprendimų priėmimas, kai konfliktą sprendžia vadovas, remdamasis savo autoritetu.
 3. Sistemos restruktūrizavimas.
 4. Derėjimasis – derinamos galimybės pasirinktu būdu.

(Targamadžė, V., 2001, 101)

Nurodomi ir septyni skirtingi konfliktų sprendimo būdai. Jie gali padėti panaikinti tarp konflikto šalių esantį nesuderinamumą arba tenka su konfliktu ir toliau gyventi:

„1. Konfliktų šalys gali keisti savo tikslus, pakeisti prioritetus (tam gali turėti įtakos lyderių kaita, pokyčiai aplinkoje, pavyzdžiui, pakitę galios santykiai arba ekonomikos krizės, kiti veiksniai).

2. Konfliktų šalių tikslai gali išlikti, tačiau šalys gali rasti būdą pasidalyti išteklius.
 3. Mainai, kuriuose viena šalis gauna viską, ko reikalavo dėl vieno probleminio klausimo, o kita šalis pasiekia visus savo tikslus kitu klausimu (pvz., valstybės pasikeičia teritorijos dalimis, sutaria sumažinti arba sunaikinti tam tikro pobūdžio ginkluotę).
 4. Pasidalinta kontrolė: konfliktų šalys kartu valdo ginčijamus išteklius (pvz., šalyje formuojama koalicinė vyriausybė, arba bendrų vertybių jungiamos skirtingos valstybės susivienija kovodamos prieš terorizmą).
 5. Kontrolė paliekama kam nors kitam, tai yra konfliktų šalys susitaria pačios nevaldyti išteklių (pvz., kalbant apie tarpvalstybinius konfliktus tai gali būti neutralizavimas arba kuriamos apsauginės zonos).
 6. Pasirenkami konfliktų sprendimo mechanizmai, pavyzdžiui, rengiami nauji rinkimai arba referendumas, taikomas arbitražas arba kitos teisinės procedūros, kurios priimtinos konfliktų šalims.
 7. Probleminiai klausimai gali būti palikti vėlesniam sprendimui arba net užmirštami (pvz., sudarius komisiją, šalys gauna laiko, o kai komisija pateikia išvadas, politinės sąlygos ir gyvenimų nuostatos gali būti pasikeitusios)“.
- (Klaipėdos valstybinė kolegija, 2014, 17–18).

L. Berger (2017) pateikia penkias konfliktų sprendimo strategijas:

1. Numatyti (nustatyti) galimybę.
Pakeiskite požiūrį (objektyvą), kuriuo remdamiesi žiūrite į konfliktą. Priėmę teigiamą konfrontacijos perspektyvą, pamatysite, kad kiekvienas konfliktas yra nauja galimybė kitai šaliai ir jums augti, vystytis ir mokytis. Na, jei jūs linkę vengti konfliktų, tai pagrindinės temos ir detalės gali tapti tikėtiniais dalykais, augimo galimybėmis ir naujais požiūriais, kuriuos dar reikia atskleisti.
2. Sukurti kultūrą, skatinančią pateikti ir gauti atsiliepimus.
Paprasykite savo komandos atsiliepimų. Galite tai daryti dažnai, nes tai parodys jūsų drąsą ir skatins santykių skaidrumą. Pateikiant ir nemalonus tiesas, pamažu jūsų organizacijoje palengvės bendravimas ir tarpusavio supratimas, o tai mažina būsimų konfliktų riziką. Be to, sąžiningo dialogo sukūrimas leidžia jūsų darbuotojams žinoti, kaip vertinama jų nuomonė, didina jų dalyvavimą. Galiausiai, kai susiduriama su konfrontacijomis, jie jaus labiau linkę priimti jūsų susirūpinimą, vertins jūsų nuomonę, o ne tik manys, kad griūna dangus.
3. Veikti proaktyviai, neįstrigti išvadose.
Užkirskite kelią elgesiui, kuris gali sukelti probemų, imtis skubių veiksmų, kad nebūtų negatyvių pasekmių. Visada reikia galvoti apie elgesio padarinius. Priimkite teigiamą keitimą nedelsiant suaktyvinti situaciją skleidžiančią dvasią. Kitas būdas būti aktyviam, siekiant išventi konflikto, – įvertinti savo žodžius, kad būtų išvengta konflikto šaltinio. Sakant: „Turiu matyti tave savo biure 15 val.“, galima išprovokuoti priešpriešą. Galima pasakyti: „Ar galime projektui keliančius pavojus mano biure aptarti 15 val.“

4. Nenaudokite elektroninių laiškų konfliktams spręsti.

El. laiškas gali būti jūsų konflikto šaltinis, reikia atsipalaiduoti ir atsiriboti nuo nepatogių pokalbių. Jūsų savijauta – jūsų veiklos kompasas. Kuo daugiau jausmų jaučiama, tuo labiau tikėtina, kad situacija bus asmeniškai vertinama. Veiksmingam konfliktų valdymui reikia laiko informuoti apie faktus.

5. Panaudokite produktyviai pasakojimą.

Jei manote, kad kitas asmuo iš pat pradžių gali abejoti jūsų nuomone, galite išvengti konfrontavimo, pateikdami savo susirūpinimą, pradėdami pasakojimu. Mes patiriame savo gyvenimą per istorijas, kurios yra linksmos ir patrauklios. Sudarykite galimybę kitam asmeniui susikurti erdvę bendrauti.

Konfliktas turi savo vyksmo imanentinius dėsniumus. Jo procesualinę schemą gan suprantamai pavaizdavo A. Sakalas (1988).

Konflikto procesualinė schema

„Valdymo situacija

Konflikto šaltiniai

Galimybė kilti konfliktams

Reakcija į situaciją

Konfliktas įvyksta

Konflikto valdymas

Konflikto padariniai.“

(Sakalas, A., 1998, p. 275)

Konflikto vyksmą ir galimus sprendimus galima suprasti ir pasinaudojant konfliktų žemėlapiu. Jis, kaip naudinga konfliktų sprendimo priemonė, aptariamas, remiantis A. Valantino (1997) tekstu. Taip pat V. Targamadžės (2008) Švietimo organizacijų elgsenos nuotolinio mokymo kurso medžiaga.



5 pav. **Konflikto žemėlapis** (Valantinas, A., 1997, 45)

Jis gali praversti, kai

- niekaip negalite susigaudyti, kas vyksta;
- nematote išeities iš susidariusios situacijos;
- yra per daug veiksmų ir neaišku, nuo ko pradėti;
- jaučiate, kad neturite visos reikiamos informacijos.

Konflikto žemėlapis sudarymas padeda gauti informaciją, kurios trūksta. Tada galima pažvelgti į konfliktinę situaciją jos dalyvių akimis.

Kaip sudaromas žemėlapis?

1. Lapo centre užrašoma problema, kuri apibūdinama pačiais bendriausiais bruožais. Galima ją įvardyti ir vienu žodžiu. Svarbu, kad žemėlapis padėtų nustatyti konflikto kilmę.
2. Nusprendžiama, kas dalyvauja konflikte (oponentai). Tai gali būti asmenys, žmonių grupės, organizacijos ir kt. Kaip konflikto dalyvius galima įvardyti administraciją ir darbuotojų kolektyvą ar kelias darbuotojų grupes. Gali būti ir taip, kad teks įrašyti vadovą, pavadootojus ir daugelį organizacijos darbuotojų kaip atskirus dalyvius. Jie surašomi lapo pakraštyje.
3. Išvardijami pagrindiniai konfliktų dalyvių poreikiai – tie, kurie susiję su įvardyta problema. Grafiškai pavaizduojami konflikto dalyvių poreikiai – tie, kurie susiję su įvardyta problema. Grafiškai pavaizduojami konflikto dalyvių poreikiai ir nuogastavimai. Jie padeda geriau suvokti susidariusią situaciją ir kartu padidinti galimų sprendimų ratą.

Kokie tokio žemėlapio pranašumai?

Konflikto žemėlapi galima sudaryti bet kuriuo metu, bet kurioje vietoje ir kalbėtis su kiekvienu susidariusios situacijos dalyviu. Tad galima išsiaiškinti smulkmenas, apie kurias žmonės šiaip nepasakys vien todėl, jog manys, kad jos nesvarbios. Reikėtų kalbėtis su kiekvienu konflikto dalyviu atskirai ir grupėje. Pačiam reikia spręsti, ar iš pradžių reikalingas bendras pokalbis ir tik vėliau individualiau išsiaiškinti, kas dar liko neišsakyta.

Ką galima laimėti naudojant konflikto žemėlapi?

Konflikto žemėlapis:

- Apriboja diskusiją ir tai neleidžia per daug audringai reikšti savo jausmų – visi linkę tokiuose pokalbiuose elgtis santūriau;
- Sudaro sąlygas aptarti problemą grupėje bendrai;
- Sudaro galimybę visiems pasakyti, ko jiems reikia, kas juos jaudina;
- Leidžia išklaudyti žmones, kurie anksčiau manė esą nesuprasti;
- Leidžia aiškiau pamatyti ir kitų žmonių poziciją;
- Teikia galimybę susisteminti kiekvienos konfliktuojančios grupės požiūrį į problemą;
- Padeda apčiuopti naujas problemos sprendimo kryptis.

Kyla klausimas – kaip skaityti tokį žemėlapi, kuriame sužymėti poreikiai ir nuogastavimai (jeigu jūs taip pat dalyvaujate tame konflikte, neužmirškite surašyti ir savo poreikius bei nuogastavimus).

Naudojantis šiuo instrumentu, galima: ieškoti naujos informacijos ir stengtis naujai pamatyti situaciją, jos kilimo priežastis, aiškintis jos analizavimo žiūros kampus, vertinimus, ieškoti įvairių jungčių.

Galiausiai galima situaciją pamatyti kito žmogaus akimis ir atrasti tai, kas anksčiau buvo nepastebėta ir(ar) nesuprasta.

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktai yra žmogaus, organizacijos, visuomenės ir kt. sąveikos reiškinys. Ir nors jie traktuojami įvairiai, bet tai visada būna nuotaikų, požiūrių, vertybių, veikslių ar kt. susidūrimas. Konfliktų proaktyviai vadybai ar jiems spręsti yra įvairių strategijų, scenarijų, būdų ar kt. Dera juos tinkamai pasirinkti ir konstruktyviai spręsti konfliktus.



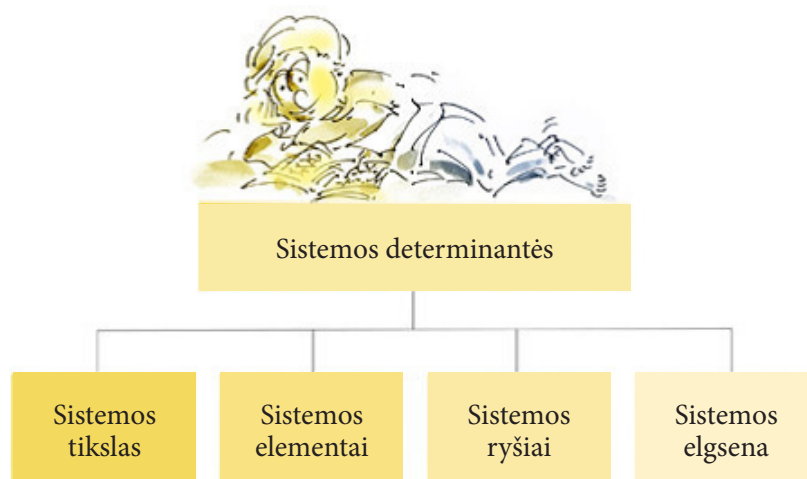
KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Kodėl siūlomos skirtingos konfliktų sprendimo strategijos?
2. Kokios ir kodėl tiktų naujai kartai konfliktų sprendimo strategijos?
3. Susipažinkite su įvairiuose šaltiniuose pateikiamomis konfliktų sprendimo strategijomis, nurodykite ir argumentuokite jų pasirinkimo kriterijus.

BENDRINANTYS KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

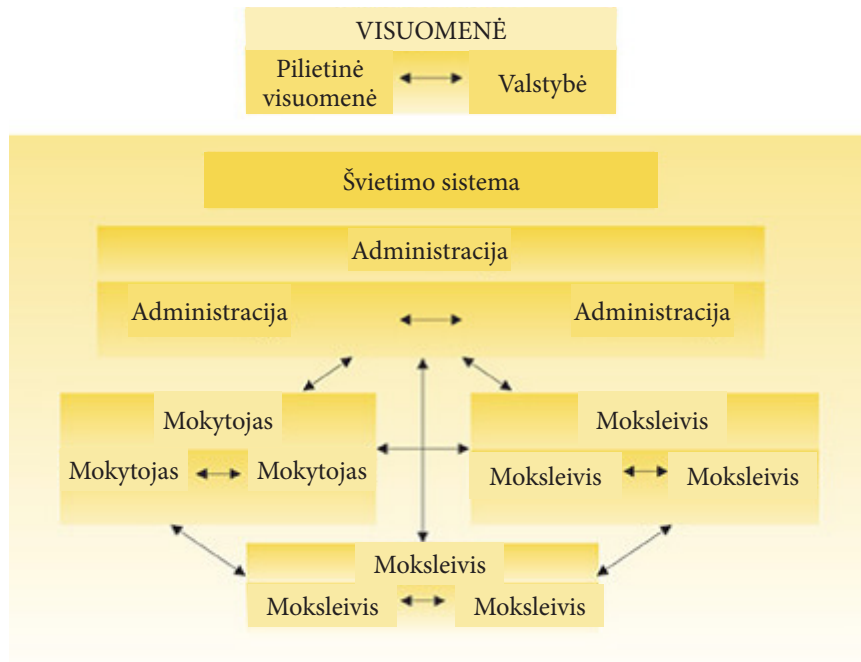


1. Išanalizuokite sistemos determinantes ir nurodykite, kokie galimi konfliktai geros mokyklos kūrimo sistemos determinančių kontekste.



6 pav. **Sistemos determinantes iliustruojanti schema pagal P. A. Steinbuch (1990, 23) (paimta iš Targamadžė V., 2008, 19)**

2. Išanalizuokite S. P. Robbins (2003, 206) išsakytą mintį: „Mes konflikto apibrėžime pripažįstame suvokimą (percepciją), opoziciją, stygių ir blokavimą. Be to, manome, kad tai turėtų būti apibrėžtas veiksmas, kuris gali egzistuoti arba slapta, arba atvirai. Konfliktą apibrėžiame kaip procesą, kuriame A tikslingai stengiasi atsverti B pastangas, naudodamas kokią nors blokavimo formą, trukdančią B siekti savo tikslų ar plėsti savo interesus.“ Šią mintį interpretuokite geros mokyklos kūrimo kontekste.
3. Kokiu mokyklos lygmeniu kuriant gerą mokyklą ir kodėl tikėtina kils konfliktų? Savo atsakymą pagrįskite konkrečiais pavyzdžiais. Atlikdami užduoti galite remtis 7 paveikslu..



7 pav. Švietimo sistemos prieštaravimai (Kozyrev, G., 2001, 52)

Literatūra

- Adler, R. B.; Towne N. (1990). *Looking Out Looking In*. Fort Worth. Chicago: Holt, Rinehart and Winston.
- Afzalur, Rahim M. (2010-10-31). *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers.
- Appleby, C. R. (1994). *Modern business administration*. London: Prentice Hall.
- Berger, L. (2017). *Five Conflict Management Strategies*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/07/five-conflict-management-strategies/#35d69792521d>)
- Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
- Edelman, J.; Crain, M. B. (1997). *Derybų kelias: Kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime*. Vilnius: Margi raštai.
- Furst, M. (1998). *Psichologija*. Vilnius: Lumen fondo leidykla.
- Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Technologija.
- Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Klaipėdos valstybinė kolegija (2014). *Konfliktų valdymas*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014_Konfliktu_valdymas.pdf/98da1052-e09c-465e-a065-5d30c55879e9
- Козырев, Г. (2001). *Введение в конфликтологию*. Москва: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС.
- Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
- Moorhead, G.; Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Steinbuch, P. A. (1990). *Organization*. Kiehl: Liudwigshaten.
- Targamadzė, V. (2001). *Švietimo vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Targamadzė, V. (2008). *Švietimo organizacijų elgsena (Distancinio mokymo kurso medžiaga)*. Kaunas: KTU Distancinis centras.
- Targamadzė, V.; Girdzijauskienė, S. ir kt. (2015) [mokslo studija]. *Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji?: naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*. Šiauliai: Titnagas.
- Targamadzė, V. (2016). The New Generation at the Crossboard of Cultures: Socialization Aspect. *Multicultural Studies* 1, 65–76. ISSN 2451-2877, ISBN 978-83-62618-10-1.
- Valantinas, A. (1997). *Konfliktų sprendimų būdai / Ugdomasis inspektavimas*. Vilnius: Leidybos centras. Prieiga per internetą: https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/251591186511048

Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo trajektorijos brėžties eskizas

Tikslas – padėti magistrantams ugdytis Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo modeliaavimo kompetenciją.

Tuo tikslu nagrinėjama autorės ar jos su bendrautoriais parengta medžiaga – Targamadžė, V. (2016). *Gera bendrojo ugdymo mokykla: mimikrija ar metamorfozė?*, Targamadžė, V. (2017). *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo linkmės* [mokslo studija], Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J. (2018). *Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją [Ataskaita]* ir kita. Šioje dalyje pateikiami klausimai ir užduotys skirti tam tikriems Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo aspektams, kuriuos reikia suprasti, analizuoti, bendrinti ir vertinti modeliuojant Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą.

Geros mokyklos koncepcija (Konceptcija) priimta 2015 metais, 2017 m. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių“ – tarsi teisinė bazė yra, bet Konceptcijos įgyvendinimas stringa.

Tačiau procesai vyksta nepakankamai sklandžiai (plačiau žiūrėti Targamadžė, V., 2017), tad kyla klausimas: Ar adekvačiai suprantama bendrojo ugdymo mokyklos samprata, pateikta minėtoje koncepcijoje. Kokiais bruožais turi pasižymėti mokytojas, kad galėtų įgyvendinti Geros mokyklos koncepciją? Šie klausimai yra svarbūs – kiekvienas žmogus kuria bendrojo ugdymo mokyklos sampratą ir tikėtina, kad tuo supratimu vadovaudamasis ir veikia. Tad kilo idėja išsiaiškinti žmonių, aktyvai veikiančių edukacinėje erdvėje ir turinčių vienokį ar kitokį poveikį tai idėjai įgyvendinti, geros mokyklos sampratą. Tuo tikslu buvo pasitelktas socialinis konstrukcionizmas, nes ši pradžios pozicija leidžia pažvelgti į bendrojo ugdymo mokyklos kaip geros mokyklos, atliepančios Geros mokyklos koncepciją (2015), sampratą kitaip – žmogus kuria savo supratimą ne tik skaitydamas tam tikrą tekstą, bet ir stebėdamas aplinką, remdamasis savo patirtimi, vadinasi, jis, kurdamas tam tikrą vieno ar kito objekto ar subjekto sampratą, daugiausia remiasi savo aplinkos suvokimu ir sąveika su ja, vadovaujasi savo patirtimi, kurią reflektuodamas aiškinasi ir tam tikrus tekstus, iš to skaičiaus ir koncepcijas. Tradiciškai Lietuvoje dar daugeliu atvejų yra orientuojamasi tik į formalių dokumentų įgyvendinimą, iš esmės nesigilinant į juos įgyvendinančiųjų supratimą.

Reikia pažymėti, kad geros mokyklos sampratos, palyginti su Geros mokyklos koncepcija (2015), tyrimas Lietuvoje iš esmės nebuvo atliktas. Tiesa, bandymų būta. V. Targamadžė (2016) rašė apie geros mokyklos metamorfozę ar mimikriją, išryškindama ir jos sampratą bei jai įgyvendinti turimus veiksnius. Trumpai apie geros mokyklos sampratą.

Kokybinio tyrimo „Geros mokyklos samprata ir jos įgyvendinimas“ organizavimas ir metodika (rezultatai skelbti, bet nebus pateikiami kaip citatos, tyrimo autorė yra metodinės priemonės autorė). Tyrimas organizuotas 2016–2017 metais. Interviu siekta išsiaiškinti, ar adekvati geros mokyklos samprata informantų (ji buvo lyginama su geros mokyklos samprata, pateikta Konceptijoje) ir mokyklos bruožų, reikalingų gerai mokyklai identifikuoti. Objektas – geros mokyklos samprata ir jos įgyvendinimas ekspertų nuomone. Metodas – ekspertų apklausa raštu. Buvo pasirinkta 10 ekspertų: po vieną iš Lietuvoje esančių tėvų organizacijų (Lietuvos tėvų forumo ir Nacionalinės šeimų ir tėvų asociacijos), du atstovavo nacionalinio lygmens švietimo politiką įgyvendinančioms institucijoms, du buvo tautinių bendrojo ugdymo mokyklų atstovai ir po du atstovus iš bendrojo ugdymo mokyklų lietuvių mokomąja kalba ir iš katalikiškų mokyklų. Kiekvienoje grupėje buvo po vieną Geros mokyklos koncepcijos (2015) rengėją, po vieną edukologijos krypties mokslininką, išskyrus mokyklas (vadovai, dirbantys ne mažiau kaip trejus metus, buvo rašę savo mokyklos sampratą). Visi ekspertai buvo susipažinę su Geros mokyklos koncepcija (2015). Ekspertų buvo prašoma atsakyti į 12 klausimų ir paprašyta pareikšti savo nuomonę, bet bus pateikiami atsakymai į dvi pozicijas (jos aktualios nagrinėjama problematika). Taigi gauta atsakymų į du klausimus:

1. Kokie, Jūsų nuomone, turėtų būti geros mokyklos raktiniai žodžiai (išvardykite 5–7 žodžius ir argumentuokite),
2. Kaip apibrėžtumėte geros mokyklos misiją? (savo atsakymą pagrįskite).

Geros mokyklos sampratos atskleistis. Pateikiama tik mokyklos sampratos pozicija, nes ji aktuali šiame kontekste.

Kategorijos *Geros mokyklos raktiniai žodžiai* išskirtos dvi subkategorijos: pirma, raktiniai žodžiai pateikiami akcentuojant mokyklą kaip organizaciją, ir antra – raktiniai žodžiai pateikiami juos siejant labiau su ugdomąja veikla ir(ar) jos rezultatais.

Ekspertų nurodoma, kad

„Švietimas kiekvienam“. Nes tai atspindi lūžį, kuris turėtų įvykti nuo „švietimo visiems“, pažymėjusio XXI a., švietimo pasaulio rūpestį, kad kuo daugiau būtų kvalifikuotų pramonės darbininkų, ir tam tikslui organizuotą ugdymą, į personalizuotą ugdymą, kuriame atsižvelgiama į kiekvieno mokinio poreikius ir galimybes bei jo karjeros planus globalizuotame pasaulyje.“

„Patirtis ir rezultatai“. Nes svarbu, kad ugdyme atsirastų ir pramingo gyvenimo vertė mokinio „gyvenimui“ mokykloje, kuris turi ilgalaikę prasmę ir užtikrina ateityje norą mokytis, tobulėti. Kartu nėra nuvertinti ir mokinių rezultatai, ypač jų asmeninė pažanga, kuri atskleidžia ne tik akademinis pasiekimus, bet ir mokėjimo mokytis kompetencijas.“

„Atvira ugdymosi aplinka“. Kai ugdymas suvokiamas kaip visur ir įvairiais būdais vykstantis procesas, peržengiantis klasės ribas.“

„Modelis kaip žemėlapis“. (10 ekspertas). Geros mokyklos koncepcija nėra norminis dokumentas, bet gairės, kurios turėtų padėti „išrandant“ mokyklą, ją tobulinant ir pritaikant kiekvieno poreikiams“ (3 ekspertas).

Antroje subkategorijoje akcentuotas ugdymas ir(ar) jo rezultatai. Pavyzdžiui,

„Gera – tai, kur mokinys, mokytojas, mokyklos darbuotojas ar tėvas / mama jaučiasi priimti ir saugūs, skatinami „augti“;

- *besimokanti bendruomenė – ypač svarbu apmąstyti, ką žinau, sugebu ir kokioje srityje turiu tobulėti. Nuolatinis mokymasis yra vienas iš esminių šiandienos globalios visuomenės poreikių;*
- *asmens branda, pasiekimai ir pažanga – ugdymo(si) centas yra asmens brandos ūgtis.“* (1 ekspertas);

arba

- *„pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis grindžiamas ugdymas*
- *prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) siekianti mokykla*
- *mokyklos veiklos rezultatai – mokinių asmens branda, individualias galias atitinkantys ugdymo(si) pasiekimai ir nuolatinė ugdymo(si) pažanga*
- *personalizuotas ir savivaldis ugdymasis*
- *mokykla kaip besimokanti organizacija*
- *susitarimais grindžiami sprendimai*
- *įgalinanti lyderystė ir vadyba“* (8 ekspertas).

Penktas ekspertas labiau akcentavo ugdymo(si) procesą ir jo rezultatus – „Asmens brandos ūgtis – pagrindinė, man regis, mokyklos misijos dalis.

Prasmės ieškojimas – gyvenimas mokykloje pats savaime yra prasmingas ir vertingas, mokiniai mokykloje jau gyvena, o ne dar ruošiasi (arba ruošiami!) gyvenimui.

Gyvenimo patirtys mokykloje – viena iš svarbių ugdymo turinio dalių, kai kuriais atvejais – svarbiausia.

Pusiausvyra tarp rezultatų ir jų pasiekimo yra lygiaverčiai – akcentas į procesus ir paties proceso rezultatyvumą orientuoja į gyvenimą, į žmogų patį sau, o ne kaip įrankį rezultatams pateisinti, vėliau kaip įrankį ekonomikai, gamybai plėsti. Bendrojo ugdymo mokykla nėra „kadry kalvė“, tenkinanti verslo poreikius.“

Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 2) pateikiama geros mokyklos definicija: „Gera mokykla – pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis ugdymą grindžianti, prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės siekianti mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi mokyklos bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Ši geros mokyklos sąvoka apibrėžia pagrindines Konceptijos vertybes ir nusako mokyklos veiklos tobulinimo kryptį.“ Ekspertų atsakymai parodė, kad iš esmės nėra pabrėžiamas vertybinis aspektas. Kaip matome, tik 8 ekspertas pabrėžė šį aspektą ir iš esmės jo atsakymas yra siejamas su pateiktais Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 2) veiksniais, turinčiais įtakos mokyklai: „Mokyklos, kaip organizacijos, veiklos veiksniai – ugdymo ir ugdymosi aplinka, ugdymas (mokymas), mokyklos darbuotojai, mokyklos bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba – yra veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą.“

Tai suponuoja mintį, kad galbūt ekspertas savo sampratą kildina, akcentuodamas veiksnius, turinčius įtakos mokyklai, arba tiesiog atkartoja tekstą.

Apskritai kiekvienas ekspertas (išskyrus 8 ekspertą), pateikdamas geros mokyklos sampratą, atkreipė dėmesį į ugdymo procesą ir jo rezultatus, juos tiesiogiai ar ne įvardydam, tačiau labiau minėtą sampratą kildino iš savo paities, ir tai nėra blogai, tačiau iš esmės neakcentavo vertybinio aspekto. Tiesa, jis buvo paryškintas, atsakant apie mokyklos filosofiją, pavyzdžiui, „*Humanistine, nes pats savaimė žmogus yra svarbiausia*“ (5 ekspertas), „*humanistinėmis vertybėmis*“ etc.

Šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į vieną atsakymą: „*Vieno Geros mokyklos recepto nėra. Kiekvienam yra skirtingas poreikis, kiekvienas yra skirtingame lygyje. Turėtume susitarti dėl konkrečios bendruomenės keliamų tikslų priklausomai nuo tos bendruomenės vyraujančios pasaulėžiūros, ideologijos.*“ (6 ekspertas). Ir tai suprantama, nes mokyklos turi susitarti dėl esminių vertybių. Tiesa, Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 1) rašoma: „*Gera mokykla – pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis ugdymą grindžianti, prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės siekianti mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi mokyklos bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Ši geros mokyklos sąvoka apibrėžia pagrindines Koncepcijos vertybes ir nusako mokyklos veiklos tobulinimo kryptį.*“ Taigi bendruomenė turi susitarti ir grįžti savo veiklą humanistinėmis vertybėmis. Būtent tokia pozicija ir turėtų būti kertinė, nes gera mokykla kuriama, ji nėra duotybė, o jos kūrimas priklauso nuo mokyklos sampratos ir jos pagrindu pasirinktų kūrimo kelių konstravimo.

Įdomu pažymėti, kad ekspertai gana savitai nurodė geros mokyklos paskirtį, nors ir buvo susipažinę su Geros mokyklos koncepcija. Kategorijos geros mokyklos misija taip pat galima išskirti dvi subkategorijas: mokyklos misija susieta su siekiamu ugdymo(si) rezultatu ir mokyklos misijoje rezultatas neakcentuojamas. Pirmą subkategoriją galima iliustruoti tokiais pavyzdžiais: – „*atsižvelgiant į konkrečios mokyklos tipo ir bendruomenės poreikius įgyvendinti ugdymo tikslus siekiant kiekvieno jos nario tobulėjimo ir bendradarbiavimo. Svarbiausias tikslas – kiekvieno ugdytinio individuali pažanga ir ugdymosi rezultatai, kurie būtų prasmingi pačiam ugdytiniui, jo tėvams (globėjams) ir padėsiantys toliau mokytis, įsitvirtinti gyvenime ir visuomenėje.*“ (3 ekspertas) arba „*Sudaryti sąlygas kiekvienam mokiniui įgyti mokymosi ir gyvenimo patirtį bei žinias mokykloje, bendradarbiaujant su mokytojais ir kitais ugdymo veikėjais, kurie kartu su visa mokyklos bendruomene „išranda“ mokyklą. Tokia būtų geros mokyklos (kaip ugdymo įstaigos) misija. Kalbant apie pačią koncepciją, kaip dokumentą, tai jo misiją matau būti „žemėlapiu“ kuriant mokyklą. Žodis žemėlapis man čia atrodo labai svarbus, nes koncepcija leidžia pasirinkti kelią, gal trumpesnę arba ilgesnę, bet asmeninę.*“ (7 ekspertas)

„*Susitarimu grįžtas bendruomenės veikimas, padedantis kiekvienam asmeniškai tobulėti*“ (8 ekspertas). Antrai subkategorijai priskirtos ugdymo(si) rezultato akivaizdžiai neakcentuojančios misijos apibrėžtys: „*Mokyklos misija tai sąlygų sudarymas, kur besimokantysis mokosi TAPTI. TAPSMO VIETA.*“ (5 ekspertas). „*Geros mokyklos misija – kurti prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės erdvę*“ (2 ekspertas).

Taigi kiekvienas ekspertas misiją interpretavo savitai, nors Geros mokyklos koncepcijoje (2015, 1) ji yra apibrėžta: „9. Koncepcijoje svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo(si) rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Šiuo metu, visuomenei vertinant mokyklą, yra įprasta pagrindiniais jų gerumo rodikliais laikyti formalius akademinis – egzaminų, testų – rezultatus. Koncepcijoje skiriama ne

viena rezultatų rūšis (asmenybės branda, pasiekimai ir pažanga). Svarbu atsižvelgti ir į rezultatų pasiekimo būdą: jų neturėtų būti siekiama skaudžiomis ar gniuždančiomis patirtimis. Abu aspektai – rezultatai ir jų pasiekimo procesas – yra lygiaverčiai.“ Iš pateikto mokyklos misijos aiškinimo nedviprasmiškai brėžiamas mokyklos veiklos orientyras į ugdymo rezultatus, o jie suprantami neįprastai, ir ne taip kaip dauguma supranta – tai ne tik akademiniai pasiekimai, bet ir asmenybinė branda, pažanga, pasiekimai. Nė vienas ekspertas jų taip neįvardijo, tačiau vardijo kaip ugdytinio pažangos, ugdymo(si) rezultatus ir pan. Dera pripažinti, kad ekspertai nesusitelkė vien į akademinę mokinio pažangą.

Kitas tyrimas **Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją**, organizuotas 2018 metų pirmą pusmetį. Jį atliko trys autorės: V. Targamadzė, G. Žibėnienė ir J. Česnavičienė.

Tyrimo metodologinės nuostatos adekvačios prieš tai atliktam tyrimui, t. y. remiamasi:

„1) humanistinio ugdymo raiška bendrojo ugdymo mokykloje pagal Geros mokyklos konceptualias nuostatas (Geros mokyklos koncepcija, 2015);

2) socialinio konstruktyvizmo metodologinėmis nuostatomis – žmonės konstruoja savo asmeninį supratimą ir tai nėra jiems perduotų žinių ar gebėjimų veidrodinis atspindys, jų yra asmeninė refleksija“ (Kukla, 2000).

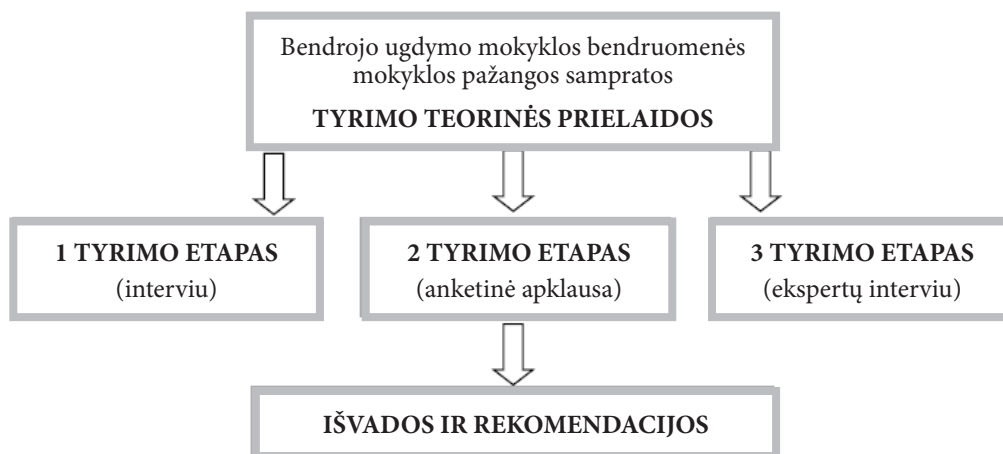
(Targamadzė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J., 2018, 6)

„Tyrimo objektas – bendrojo ugdymo mokyklos bendruomenės mokyklos pažangos supratimas, orientuojantis į *Geros mokyklos koncepciją*.“

Tyrimo tikslas – atskleisti bendrojo ugdymo mokyklos pažangos sampratą *Geros mokyklos koncepcijos* kontekste tikslinių grupių požiūriu ir įvardyti bendrojo ugdymo mokyklos pažangos sampratos turinio lauką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti bendrojo ugdymo mokyklos pažangos sampratą, remiantis tikslinių grupių nuomone (7–12 klasių mokinių, mokytojų ir mokyklų vadovų bei nacionalinio lygmens informantų).
2. Suformuluoti mokyklos pažangos sampratos turinio eskizą.



8 pav. **Bendrojo ugdymo mokyklos pažangos sampratos tyrimo loginė schema**

(Targamadzė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J., 2018, 6)

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, interviu, anketinė apklausa, ekspertų interviu. Empirinį tyrimą sudaro trys esminės dalys, kiekvienoje taikoma skirtinga tyrimo metodika (ten pat).

Toliau pateikiami kai kurie pirmo etapo tyrimo rezultatai. Struktūruotas interviu (kokybinio tyrimo metodas) naudotas informacijai rinkti.

Bendrojo ugdymo mokyklų atrankos kriterijai:

- bendrojo ugdymo mokykla pagal skirtingą vietovės tipą: mokykla didmiestyje; mokykla mieste; mokykla miestelyje, kaime;
- bendrojo ugdymo mokykla pagal skirtingą steigėją: valstybinė ir viešosios įstaigos;
- bendrojo ugdymo mokykla, kurioje mokoma gimtąja lietuvių kalba ir vyksta mokymas tautinių mažumų kalba (rusų ar lenkų);
- bendrojo ugdymo mokyklos, turėjusios išorinį kokybės vertinimą, tačiau turinčios skirtingą pažangos patirtį (ten pat, 7);
- „Bendrojo ugdymo mokykla turėjo atliepti bent vieną kriterijų, tačiau viena mokykla galėjo atspindėti ir du ar net kelis kriterijus. Bendrojo ugdymo mokyklų, iš kurių buvo atrenkamos tyrimui mokyklos, sąrašo projektas suderintas su tyrimo užsakovu. Kiekvienoje tyrime dalyvaujančioje mokykloje buvo numatytas interviu su 5–8 informantais – mokyklos bendruomenės nariais. Informantai, dalyvavę struktūruotame interviu mokykloje, turėjo atitikti šiuos kriterijus:
 - eiti mokyklos direktoriaus arba direktoriaus pavaduoto ugdymui pareigas;
 - dirbti mokytoju, turėti ne mažesnę kaip 2 metų pedagoginio darbo patirtį mokykloje ir dalyvauti mokyklos veiklos kokybės įsivertinime;
 - mokiniai turi mokytis 7–8 klasių, 9–10 klasių ir 11–12 klasių koncentruose ir būti deleguoti tyrime dalyvaujančios mokyklos bei turėti tėvų sutikimą dalyvauti tyrime.“ (ten pat).

Šio tyrimo keletas išvadų.

Geros mokyklos samprata ir jos įgyvendinimo problematika

„Mokyklų administracijos, mokytojų, mokinių ir jų tėvų nuomone, geros mokyklos samprata atliepia beveik visus *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) įvardytus esminius požymius. Tačiau mokytojai, mokiniai ir jų tėvai geros mokyklos nesieja su vienu jos požymių – vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises, pareigas įgyvendinanti institucija.

Mokyklos administracijos atstovai ypač gerai suvokia mokyklos bendruomenės ir lyderystės, vadybos svarbiausius bruožus, sietinus su geros mokyklos samprata. Tačiau tėvai, kitaip nei mokyklų administracija ir mokytojai, geros mokyklos nesieja su bendruomeniškumu, savivalda.

Tėvai, kalbėdami apie gerą mokyklą, ypač išryškino vaiko savijautą, saugą ir nė vienas nepaminėjo kitų mokyklos bendruomenės narių – mokytojų, administracijos. Daug dėmesio tėvai skyrė ugdymui(si), nukreiptam į vaiką ir sudarančiam galimybių jam atsiskleisti, tačiau šis aspektas epizodiškai atskleidžiamas mokytojų ir mokyklos administracijos.

Tyrime dalyvavusios tikslinės grupės įvardijo panašias problemas gerai mokyklai kurti ir tobulinti: susijusias su švietimo politika (administracija, mokytojai, tėvai), su nepakankamu mokyklų finansavimu (administracija, tėvai), išorės paramos stoka (administracija, moki-

niai). Dėl kitų sunkumų, su kuriais susiduria mokyklos kurdamos gerą mokyklą, informantų nuomonė buvo įvairi.

Geros mokyklos tobulintinus aspektus, taip pat tam tikras problemas mokyklų administracijos atstovai, mokytojai, tėvai, mokiniai, įvardija skirtingai:

- Siekiant geros mokyklos mokyklų administracijos atstovai įvardija tobulintinus aspektus, susijusius su: tobulintina mokytojų profesine veikla, jų mokytojų veikla ir tarpusavio bendradarbiavimu, mokinių motyvacija ir tėvų įtraukimu. Esmines problemas sieja su finansavimu, su išorinės pagalbos trūkumu (nėra finansavimo reikalingiems specialistams mokykloje ir pan.); su švietimo politika (tik pažadai, veiksmai neįsigilinant į tikrąją situaciją); su nepakankama visokeriopa parama įgyvendinant *Geros mokyklos koncepciją*; su pedagogų rengimo problematika ir su dideliu darbo krūviu mokytojui.
- Mokytojų, kaip ir mokyklų administracijos atstovų, geros mokyklos tobulintini aspektai panašūs: tobulintinas mokytojų atvirumas ir baimių įveikimas bei iniciatyvus, tobulėjantis mokytojas. Mokytojai, kaip ir mokyklų administracijos atstovai, kaip esminį trikdį, siekiant geros mokyklos, įvardija švietimo politiką, o kitos problemos susijusios su ugdymo(si) proceso organizavimu – pamokų trukme ir vaikų skaičiumi klasėje.
- Tėvų manymu, gerą mokyklą kuriant labiausiai trukdo problemos, susijusios su mokyklos bendruomenės informavimu ir bendravimu, su švietimo politika, su finansavimu, su vaikų supažindinimu ir įtraukimu į kitas veiklas ir susijusios su ugdymo(si) procesu.
- Mokinių manymu, siekiant geros mokyklos, svarbu modernios technologijos ir šiuolaikiškas ugdymo(si) procesas, fizinė ugdymo(si) aplinka, iniciatyvių, aktyvių mokinių ir norinčių mokytis mokinių stygius tam trukdo.“

(Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J., 2018, 29–30)



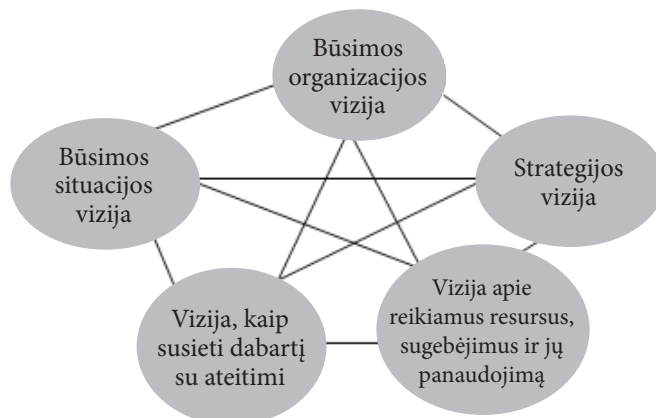
KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Ar pateiktos tyrimų ištraukos leidžia teigti, kad informantui geros mokyklos samprata adekvati Geros mokyklos koncepcijoje pateiktai? Savo nuomonę pagrįskite.
2. Kokius pateiktumėte 5–7 geros mokyklos apibūdinimui raktinius žodžius ir kodėl?
3. Kokius klausimus ir kodėl pateiktumėte, siekdami išsiaiškinti, ar mokytojų ir mokyklų vadovų samprata adekvati Geros mokyklos koncepcijoje pateiktai definicijai ?

Mokyklos samprata yra svarbi, nes ji traktuotina kaip prielaida mokyklos galimybei, įvertinus situaciją, kuriai geros mokyklos vizija. Vizija būtų kaip kelrodė žvaigždė. Tuo tikslu galima modeliuoti visuminę viziją.

Ji susideda iš penkių vizijų: būsimos organizacijos; būsimos situacijos; kaip susieti dabartį su ateitimi; apie reikiamus išteklius, gebėjimus ir jų panaudojimą; strategijos vizija (žr. 9 paveikslą).

Visos šios vizijos sąryšingos ir padeda modeliuoti išsamesnę būsimos organizacijos vaizdą.



9 pav. **Organizacijos vizija** (Jucevičius, R., 1996, 197)

Visuminės vizijos projektavimas yra sudėtingas. Tad reikia labia teisingai pasirinkti jos projektavimo atskaitos taškus.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS



1. Kokiais atskaitos taškais remdamiesi modeliuosite kiekvieną iš nurodytų vizijų? Kodėl?
2. Nubrėžkite visuminės vizijos projektavimo loginę schemą ir ją pagrįskite.

Mokyklai kurti reikia atlikti ir situacijos analizę – atsakant į klausimus: Kur esame ir kur norime būti? Ko mums reikia, kad būtume ten, kur norime? Situacijos analizei galima pasiūlyti įvairias metodikas.



UŽDUOTIS

Susipažinkite su įvairiomis situacijos analizės metodikomis (ne mažiau kaip 3–4) ir nurodykite jų tinkamumo pasirinkimo kriterijus.

Atlikus situacijos analizę, galima kurti strategiją. Jai kurti galima panaudoti analitinį ar kūrybinį modelį (Švietimo vadybos įvadas, 1996). Be abejo, yra ir kitų galimybių.

Pateikiami du modeliai. Jums reikia nustatyti, kuris modelis yra kūrybinis, o kuris analitiškas.

1 etapas. Kur mes esame?

- Misijos ir filosofijos apibrėžimas;
- Išteklių būklės įvertinimas;
- Konkurencinės pozicijos įvertinimas;
- Paslaugų ir jų ypatumų analizė;
- Savo veiklos, orientuojantis į rinką, įvertinimas;
- Institucijos tendencijų analizė.

2 etapas. Norimos ateities identifikavimas

- Kokia pageidaujama organizacijos ateitis?
- Kokios galimos strateginės alternatyvos?
- Kokios yra stipriosios ir silpnosios pusės?

3 etapas. Pačios strategijos formulavimas

- Pasirenkama strategija.
- Įvertinama jos atitiktis organizacijos tikslams, vadovų bei įtakos grupių interesams.
- Kaip ji suderinta viduje pagal įvairius aspektus?

(Švietimo vadybos įvadas, 1996, 81)

Strategijos kūrimo proceso etapai:

1. Norimos organizacijos vizija.
2. Veiklos aplinkos šioje (ateities) situacijoje analizė:
 - *Vartotojai: kas jie? Kokie jų norai? Kokios poreikių kitimo tendencijos?*
 - *Konkurencija;*
 - *Veiklos sąlygos ir galimybės;*
 - *Neapibrėžtumai.*
3. Esamos veiklos aplinkos ir organizacijos analizė:
 - *Kaip toli organizacija nuo norimos būsenos?*
 - *Kas tą būseną lemia?*
 - *Kokios stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės?*
 - *Kokie resursai?*
4. Galimybės ir grėsmės:
 - *Esamoje veikloje;*
 - *Būsimoje veikloje;*
 - *Transformacijos metu.*
5. Kokios strateginės alternatyvos tinka?
6. Kokie strateginiai tikslai?
7. Strategija, kaip efektyviausiai įgyvendinti strategiją.

(Švietimo vadybos įvadas, 1996, 81)

**KLAUSIMAI**

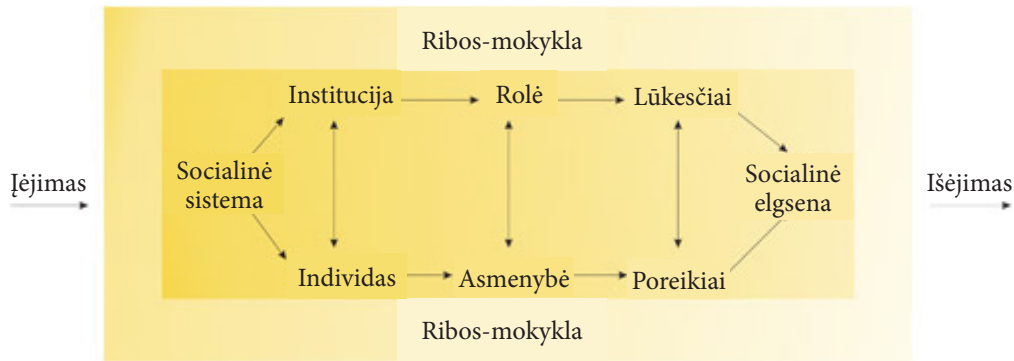
1. Kuris strategijos kūrimo modelis yra kūrybinis, o kuris analitinis? Kodėl taip manote?
2. Kokį strategijos kūrimo modelį pasirinktumėte ir kodėl?

Strategija yra svarbi, nes tai kelias, kuriuo bus einama. O kiekvienos organizacijos strategijos pasirinkimas yra savitas, nes kiekviena organizacija yra unikali (saviti tikslai, skirtingas jos potencialas, unikali jos kultūra etc.). Be abejo, strategijos samprata ir pačios strategijos yra įvairios, ir kiekviena strategija vertintina kaip tinkama ar ne konkrečiai organizacijai, todėl kopijuoti strategijos negalima. Nebent tam tikrais atvejais galima ją pritaikyti kitai organizacijai.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Susiraskite įvairių strategijos sampratų, jas išanalizuokite ir nurodykite jų sąlyčio tašką (-us).
2. Kodėl yra skirtingos strategijų definicijos?
3. Kokiais kriterijais remdamiesi ir kodėl pasirinktumėte švietimo organizacijai tinkamą strategiją?



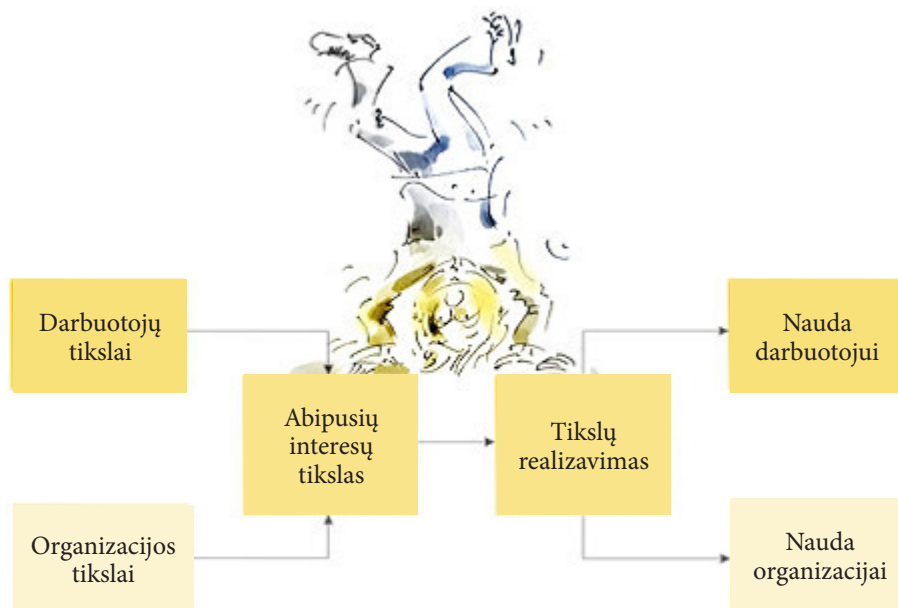
10 pav. **Sistemos struktūrinius elementus pagal Getzels-Guba modelį iliustruojanti schema** (Hoy, W. K.; Miskel, C. G., 1991, 32) (paimta iš Targamadžė, V., 2008, 22)

Ši schema iliustruoja ne tik įėjimą į sistemą ir išėjimą iš jos, paryškina mokyklos ribą, bet parodo ir dvi sąveikaujančias linijas: institucinę (institucija, vaidmuo, lūkesčiai) ir individo (individas, asmenybė, poreikiai). Jos glaudžiai sąveikauja ir turi įtakos organizacijos socialinei elgsenai.



UŽDUOTIS

Išnagrinėkite sistemos struktūrinius elementus pagal Getzels-Guba modelį iliustruojančią schemą (Hoy, W. K.; Miskel C. G., 1991, 32) ir iliustruokite pavyzdžiu.



11 pav. **Žmonių ir organizacijų interesų bendrumas** (Davis, K.; Newstron, J. W., 1985, 13) (paimta iš Targamadžė, V., 2008, 91)

Mokykloje veikiančios žmonės atlieka tam tikrus vaidmenis, tad su šiais vaidmenimis yra susiję ir jų bei kitų organizacijos narių lūkesčiai, todėl dera suderinti institucijos ir individo interesus, nes yra ne tik teisiniai kontraktai, bet ir psichologiniai. Tam gali pagelbėti žmonių ir organizacijų interesų bendrumą iliustruojanti schema (žr. 11 paveikslą).

Šioje schemoje parodoma, kad reikia derinti darbuotojų tikslus ir tada juos įgyvendinti taip, kad būtų nauda ir darbuotojams, ir organizacijai.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išsiaiškinkite, kas yra interesus, ir kokie vidaus ir išorės veiksniai gali turėti įtakos švietimo organizacijos ir darbuotojų interesui (-ams).
2. Kaip derintumėte švietimo organizacijos ir darbuotojo interesus? Savo atsakymą pagrįskite.

Kiekviena organizacija turi savo veiklos modelį. Nėra išimtis ir švietimo organizacija. Jai būdingas dominuojantis tam tikras organizacijos elgsenos modelis. K. Davis ir J. W. Newstrom 1985 m. (paimta iš Jucevičienė P., 1996) pateikė keturis organizacijos elgsenos modelius:

1. Autokratinį;
2. Globos;
3. Skatinimo;
4. Paramos.

Jie dar nurodė du nebetinkamus modelius (feodalinį ir vergvaldinį).

Organizacijos elgsenos modelių ypatumai (Davis, Newstrom, 1996)				
Modelio charakteristikos	Modeliai			
	Autokratinis	Globos	Skatinimo	Kolegialus
Modelio pagrindas	Jėga	Ekonominiai rezervai	Vadovavimas	Partnerystė
Vadovo orientacija	Autoritetas	Pinigai	Parama	Grupinis darbas
Darbuotojų orientacija	Paklusnumas	Saugumas ir nauda	Darbo atlikimas	Atsakomybė
Darbuotojų savijauta	Priklausomybė nuo vadovo	Priklausomybė nuo organizacijos	Dalyvavimas	Savidrausmė
Darbuotojų poreikių tenkinimas	Egzistencijos poreikių patenkinimas	Saugumas	Statusas ir pripažinimas	Saviraiška
Darbo rezultatai	Minimalūs	Pasyvus bendravimas	Pažadinta energija	Aktyvus siekis dirbti

12 pav. Organizacijos elgsenos modeliai (Jucevičienė, P., 1996, 22)

Kiekvieną organizacijos elgsenos modelį galima apibūdinti remiantis šešiais parametrais (žr. lentelę):

1. Modelio pagrindas;
2. Vadovo orientacija;
3. Darbuotojo orientacija;
4. Darbuotojo savijauta;
5. Darbuotojo poreikių tenkinimas;
6. Darbo rezultatai.

Kiekvieno organizacijos elgsenos modelio parametras yra parodytas prie kiekvieno modelio. Kaip matome, jų požymiai yra skirtingi.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Kokiais kriterijais remdamiesi, pasirinktumėte organizacijos elgsenos modelį?
2. Pasirinkite organizacijos elgsenos modelį ir sumodeliuokite jo kaitos į skatinimo organizacijos elgsenos modelį loginę schemą.

BENDRINANTYS KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS



1. Ar galima teigti, kad šiuolaikinė mokykla yra vis dar konfliktuojanti bendruomenė? Savo atsakymą pagrįskite.
2. Su kokiais kliuviniais galima susidurti, projektuojant ir įgyvendinant švietimo organizacijos strategiją? Kaip juos neutralizuoti ar pašalinti?
3. Susiekite organizacijos elgsenos modelius su Maslow poreikių piramide. Argumentuokite.
4. Suraskite organizacijos kultūros apibrėžimų, juos išanalizuokite ir pateikite bendrojo ugdymo mokyklai, vaikų darželiui ar kitai švietimo organizacijai tinkamą apibrėžimą. Paašškinkite, kodėl pasirinkote tokį organizacijos kultūros apibrėžimą.

Literatūra

Hoy, W. K.; Miskel, C. G. (1991). *Educational administration, theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.

Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.

Kukla, A. (2000). *Social Constructivism and the Philosophy of Science*. New York: Routledge.

Geros mokyklos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7b-b11e5be7f919a1ebe>

Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2016 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. V-267. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/isivertinimas/mokyklu-isivertinimas/dokumentai/>

Targamadžė, V. (2016). Gera bendrojo ugdymo mokykla: mimikrija ar metamorfozė? *Socialinis ugdymas*, 42 (1): 6–16.

Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnavičienė, J. (2018). *Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Ataskaita)*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.

Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo adekvatumas Geros mokyklos koncepcijos turinio kontekstui

Tikslas – padėti magistrantams mokyti analizuoti ir įvertinti Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo metodiką pagal tinkamumą Geros mokyklos koncepcijos turinio erdvei.

Tuo tikslu analizuojama nurodyta metodika – ja remiantis atliekamas bendrojo ugdymo mokyklų išorinis vertinimas, todėl ji reikšminga bendrojo ugdymo mokykloms ir vertintojams. Metodika tarsi ir brėžia mokyklos veiklos orientyrus. Tad svarbu, kad jie būtų tinkamai suformuluoti, ypač rodikliai ir jų raktiniai žodžiai bei rodiklių išaiškinimas. Taip pat jų pamatavimas turi būti adekvatus mokyklos galimybės ir įvertintas jų reikalingumas mokyklos veiklos veiksmingumo požiūriu. Todėl klausimai ir užduotys orientuoti į kiekybinių ir kokybinių rodiklių analizę, bendrinimą ir įvertinimą Geros mokyklos koncepcijos turinio kontekste.

Kiekviena organizacija turi įsivertinti savo veiklą kokybiniu požiūriu. Tuo tikslu paprastai suformuluojami į(si)vertinimo kriterijai ir (ar) rodikliai. Taip pat aprašomos procedūros, vertinimo skalės. Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo ir įsivertinimo metodikas galima rasti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tinklalapyje.

Šiame tinklalapyje nurodoma: „**Išorinio vertinimo tikslas** – skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų.

Mokyklų veiklos kokybės išorinis vertinimas – *formuojamasis mokykloje vykstančių procesų vertinimas*, teikiantis informaciją mokyklos veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti. Išorinis vertinimas remiasi mokyklos atliktu įsivertinimu.

Išorinis vertinimas gali būti:

- **visuminis**, kai vertinama visa mokyklos veikla;
- **teminis**, kai vertinama mokyklos veikla, gilinantis į švietimo ir mokslo ministro nustatytą aktualią temą (problemą, klausimą);
- **rizikos**, kai vykdomas mokyklos veiklos rizikos veiksnių identifikavimas, analizė ir veiklos tobulinimo galimybių numatymas.“ (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2016).

Šiame poskyryje bus orientuojamasi į Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo 3 priedą, kuriame pateikiami rodikliai. Tikslas yra išsiaiškinti, ar jie adekvatūs Geros mokyklos koncepcijai (2015). Pirmoje lentelėje yra išskirtos penkios skiltys: sritis, tema, rodiklis, raktiniai žodžiai, rodiklio aprašymas. Tai turėtų atskleisti išorinio vertinimo visuminius rodiklius. Toliau pateikiamos užduotys ir klausimai (po tam tikrų rodiklių), orientuojantis į jų adekvatumą Geros mokyklos koncepcijos turinio atitikčiai.

PASTABA

Lentelės paimtos iš Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodikos (1 priedas. Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio sandara)

1 lentelė. Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės visuminio vertinimo rodikliai (lentelės tekstas paliktas originalus)



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Pasitikrinkite, kaip Geros mokyklos koncepcijoje yra apibrėžiama asmenybės branda. Kokie yra išryškunami jos aspektai
2. Palyginkite, ar lentelėje asmenybės branda atskleidžiama adekvačiai Geros mokyklos koncepcijoje pateikti. Kuo remdamiesi taip teigiate?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
1. Rezultatai	1.1. Asmenybės branda	1.1.1. Asmenybės tapstmas	Savivoka, savivertė	Mokiniai suvokia savo asmenybės unikalumą, žino savo gabumus ir polinkius, moka įsivertinti asmeninę kompetenciją. Mokiniai pasitiki savo jėgomis, nebijo iššūkių – juos priima kaip naujas mokymosi bei veiklos galimybes, yra sveikai ambicingi ir atkaklūs. Valdo save stresinėse situacijose, konstruktyviai sprendžia problemas, yra atsparūs neigiamoms įtakoms, sąmoningai renkasi sveiką gyvenimo būdą.
			Socialumas	Mokiniai nori ir moka bendrauti, bendradarbiauti, dalyvauti bendrose veiklose, prisiimti atsakomybę, konstruktyviai spręsti konfliktus. Jie pripažįsta kitų teisę būti kitiems, nei jie yra, gerbia kitą asmenį ir yra geranoriški. Mokiniam rūpi jų aplinkos, bendruomenės, šalies gerovė ir jie prisideda ją kuriant.
			Gyvenimo planavimas	Mokiniai supranta išsilavinimo ir mokymosi vertę, turi tolesnio mokymosi siekių ir planų. Jie žino, kad yra ne vienas gyvenimo įprasminimo būdas, moka projektuoti asmeninio gyvenimo scenarijus, keltis tikslus, koreguoti ir atnaujinti juos. Jie moka susirasti, analizuoti ir vertinti informaciją apie pasaulio (taip pat ir darbo pasaulio) kaitos tendencijas, mokymosi ir veiklos galimybes. Karjeros (profesijos, darbinės ir visuomeninės veiklos) galimybes mokiniai sieja su ugdymosi galimybėmis. Jie geba tikslingai ir pagrįstai pasirinkti ugdymosi sritis ir (ar) dalykus vyresnėse klasėse.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS



1. Kaip Geros mokyklos koncepcijoje apibrėžiami mokinio pasiekimai ir pažanga?
2. Palyginkite Geros mokyklos koncepcijoje ir lentelėje mokinio pasiekimų ir pažangos pateiktį ir nurodykite panašumus ir skirtumus. Savo atsakymą argumentuokite.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	1.2. Pasiekimai ir pažanga	1.2.1. Mokinio pasiekimai ir pažanga	Optimalumas	Kiekvieno mokinio įgytų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visumos lygis optimalus, t. y. atitinkantis jo amžiaus grupei keliamus tikslus ir individualias galias, siekius bei ugdymosi patirtį. Tolesnio ugdymosi uždaviniai, pasiekimų ir pažangos planavimas grindžiami informacija apie mokinio kompetencijų lygį, jo pasiekimų įrodymais ir dialogu su mokiniu. Mokiniui keliami tikslai kuria jam nuolatinis iššūkius, reikalauja pastangų ir atkaklumo, tačiau negąsdina ir negniuždo.
			Visybiškumas	Mokiniai turi būtinų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų (t. y. žinių ir supratimo, praktinių gebėjimų ir pozityvią vertybinę orientaciją) visumą ir geba pagrįsti savo nuostatas, sprendimus, pasirinkimus. Mokinio pažanga įgyjant kompetencijas gali būti nevienodai sparti, tačiau ji yra visuminė – nuolatinė visose mokyklinio ugdymo srityse.
			Pažangos pastovumas	Kiekvienas mokinys nuolat ir nuosekliai išmoksta naujų ir sudėtingesnių dalykų, įgyja naujų gebėjimų, tvirtesnių vertybinių nuostatų. Pažangos tempas yra tinkamas mokinio galioms – ne per lėtas, bet ir ne sekinantis. Pažanga atpažįstama, įrodoma, parodoma, pripažįstama, mokiniui ji teikia augimo džiaugsmo ir atrodo prasminga.
			Pasiekimų asmeniškumas	Mokiniai turi ypatingų asmeninių mokymosi bei kitų veiklų – projektų, renginių, pilietinių iniciatyvų, savanorystės, karitatyvinės veiklos, būrelių, konkursų – pasiekimų (darbų ir kūrinų, gebėjimų, laimėjimų). Individualūs mokinio pasiekimai ir pastangos matomi, pripažįstami, skatinami.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS

1. Kaip suprantamas mokyklos veiklos rezultatas Geros mokyklos koncepcijoje?
2. Kaip apibūdintumėte keliais esminiais pastebėjimais mokyklos pasiekimus ir pažangą?
3. Išnagrinėkite tyrimo ataskaitą Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Targamadzė, V.; Žibėnienė, G.; Česnulevičienė, J., (2018)) ir paaiškinkite, ar mokyklos pasiekimai ir pažanga yra vienodai suprantama informantų, respondentų, ekspertų. Atsakymą argumentuokite.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		1.2.2. Mokyklos pasiekimai ir pažanga	Rezultatyvumas	Mokinių ugdymo(si) pasiekimai atitinka Bendrosiose ugdymo programose keliamus tikslus ir mokykloje besimokančių mokinių galias. Mokiniai, mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) (toliau – tėvai) ir mokyklą baigę mokiniai patenkinti mokyklos indėliu ugdant asmenybes – tikslais, ugdymo būdais, rezultatais. Mokykla turi ypatingų, originalių (savitų) ugdymo pasiekimų.
			Stebėsenos sistemingumas	Mokykloje analizuojami apibendrinti, susumuoti atskiro ugdymo(si) laikotarpio ar ugdymo pagal tam tikrą programą rezultatai (remiantis mokinių veiklos ir elgesio stebėjimu, jų atliktų darbų įvertinimu, kontrolinių ir kitų diagnostinio vertinimo užduočių, nacionalinių ir tarptautinių tyrimų, ugdymo(si) pasiekimų patikrinimų rezultatais). Sistemingai apmąstoma įvairių mokinių grupių, klasių pasiekimų dinamika, vertinamas kiekvieno mokytojo darbo poveikis ir mokyklos indėlis į mokinių pažangą.
			Pasiekimų ir pažangos pagrįstumas	Mokytojai yra įvaldę įvairias vertinimo strategijas ir būdus, kuriuos naudoja kiekvieno mokinio galių gilesniam pažinimui, ugdymo(si) proceso bei daromos pažangos stebėjimui ir įvertinimui, mokinio mokymosi sunkumų diagnozavimui laiku. Turima vertinimo informacija ir tyrimų duomenimis remiamasi nustatant prioritetinius ugdymo(si) kokybės gerinimo mokykloje uždavinius, kuriant ir koreguojant mokyklos ugdymo turinį, pasirenkant mokymo(si) priemones ir metodus, planuojant mokytojų mokymąsi – vieniems iš kitų, drauge ar kt.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
			Atskaitomybė	Mokykla atsakingai ir tikslingai teikia duomenis apie mokinių ir mokyklos pasiekimus įvairioms interesų grupėms: savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai, dalyvių susirinkimui (savininkui), valstybei, mokinių tėvams, vietos bendruomenei. Mokinių ir mokyklos pasiekimų vertinimo rezultatais remiamasi informuojant tėvus ir visuomenę apie ugdymo(si) rezultatus ir kokybę (pvz., skelbiant mokyklos tinklalapyje, aptariant susirinkimų, susitikimų metu, teikiant žiniasklaidai).



KLAUSIMAI IR UŽDUOTIS

1. Kodėl ugdymas(is) ir mokinių patirtis yra svarbu mokykliniame gyvenime?
2. Ar pateiktas lentelėje ugdymo(si) ir mokinių patirčių aiškinimas yra sąryšingas su Geros mokyklos koncepcijos aiškinimu. Kodėl taip manote?
3. Nurodykite, kokių rodiklių dar reikėtų sričiai *Ugdymas(is) ir mokinių patirtys* išsamiau atskleisti.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
2. Ugdymas(is) ir mokinių patirtys	2.1. Ugdymo(si) planavimas	2.1.1. Ugdymo(si) tikslai	Pagrįstumas ir sąryšingumas	Mokytojai žino, ko siekia ugdydami mokinius, ir geba siekius pagrįsti. Pamokos, veiklos, užduoties tikslai derinami su kompetencijų ir mokinio asmenybės ugdymo tikslais, trumpalaikiai tikslai – su ilgesnio laikotarpio (metų, ugdymo programos) tikslais, mokyklos ugdymo tikslai – su savivaldybės ir nacionaliniais švietimo tikslais.
			Kontekstualumas	Keldami ugdymo tikslus, mokytojai atsižvelgia į mokinių asmeninę, socialinę ir kultūrinę patirtį, jų gyvenimo ir mokyklos veiklos kontekstą. Tikslai koreguojami, kintant mokinio, klasės, mokyklos ir jos aplinkos poreikiams.
		2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Planų naudingumas	Ugdymas planuojamas taip, kad veiklos padėtų siekti išsikeltų ugdymo tikslų, vienos kitas papildytų ir derėtų. Mokymosi laikas ir periodai lanksčiai pritaikomi ugdymo poreikiams (jungiant pamokas, integruojant dalykus, pamokines ir po pamokų vykstančias veiklas, organizuojant projektinę veiklą, koreguojant tvarkaraščius).
			Tvarkaraščių patogumas mokiniams	Mokyklos dienotvarkė, veiklos, renginių ir pamokų tvarkaraščiai sudaromi, atsižvelgiant į ugdymo tikslus, mokymosi sudėtingumą bei tempą, įvairius mokymosi poreikius. Siekiama, kad jie būtų kuo patogesni ir naudingesni mokiniams.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išnagrinėkite rodiklio *Orientavimasis į mokinių poreikius* raktinius žodžius ir jo aprašymą. Kaip Jūs pateiktumėte tokio rodiklio pamatavimą? Savo atsakymą argumentuokite.
2. Ar rodiklio *Orientavimasis į mokinių poreikius* raktiniai žodžiai ir jo aprašymas suponuoja mintį apie jo pamatavimo galimybių adekvatumą mokytojo, mokyklos etc. pajėgumams (turimiems ištekliams)?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		2.1.3. Orientavimasis į mokinių poreikius	Poreikių pažinimas	Mokykloje sistemingai analizuojami mokinių ugdymosi poreikiai. Atliekami tyrimai, diagnostinio vertinimo rezultatai sudaro galimybę laiku atpažinti individualius ugdymosi poreikius, polinkius bei galimybes. Į tyrimų (diagnostinio vertinimo) rezultatus atsižvelgiama, planuojant visų ir kiekvieno mokinio ugdymą (dalykų ir neformaliojo ugdymo veiklų pasiūlą, mokymosi veiklų diferencijavimą ir (ar) individualizavimą).
			Pagalba mokiniui	Mokykloje aiškiai susitarta dėl paramos ar pagalbos teikimo mokiniams tvarkos. Kilus ugdymosi, psichologinių ar socialinių problemų bei grėsmių, mokiniai visada ir laiku sulaukia tinkamos pagalbos. Teikdama pagalbą, mokykla bendradarbiauja su visomis reikalingomis specializuotomis tarnybomis. Teikiant pagalbą, užtikrinamas asmeninės informacijos konfidencialumas.
			Gabumų ir talentų ugdymas	Mokytojai laiku pastebi ir tinkamai ugdo kiekvieno mokinio gabumus bei talentus. Ypatingų, bendraamžių lygį pranokstančių gabumų turintiems mokiniams kuriami specialūs ugdymosi iššūkiai ir ugdymo būdai. Ugdydama gabius mokinius, mokykla bendradarbiauja su kitomis institucijomis, socialiniais partneriais, neformaliojo švietimo mokytojais.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išanalizuokite temos *Vadovavimas mokymuisi* raktinius žodžius ir jų aprašymą ir nustatykite šios temos rodiklių pamatavimo galimybių adekvatumą mokytojo, mokyklos etc. pajėgumams (turimiems ištekliams)?
2. Kaip ir kodėl koreguotumėte šios temos rodiklius, jų raktinius žodžius ir jų aprašymą?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	2.2. Vadovavimas mokymuisi	2.2.1. Mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas	Tikėjimas mokinio galiomis	Mokytojai tiki mokinio kaip asmenybės augimo ir mokymosi galiomis. Mokytojų nuostatos ir palaikymas padeda formuoti aukšties mokinių siekiams ir savigarbai. Sudarydami ugdymo planus, numatydami siektinus rezultatus, mokytojai kuria mokinio jėgas atitinkamus ir nuolatinės pastangas stimuliuojančius iššūkius. Mokiniai geba išsakyti individualius mokymosi lūkesčius, kurie rodo jų pasitikėjimą savo jėgomis ir sveikas ambicijas.
			Mokymosi džiaugsmas	Mokytojas planuoja ir parenka prasmingas ugdymo(si) veiklas, kurios skatina smalsumą ir entuziazmą, sudaro sąlygas kurti idėjas ir jas įgyvendinti, išgyventi pažinimo ir kūrybos džiaugsmą, taip pat patirti mokymosi sėkmę. Mokiniai skatinami džiaugtis savo ir kitų darbais, pasiekimais ir pažanga. Jiems leidžiama bandyti ir klysti, rasti ir taisyti savo klaidas, iš jų mokytis.
			Mokymosi įprasminimas	Mokytojas, pažindamas mokinių veiklos ir mokymosi motyvus, parenka ugdymo(si) metodus, formas ir užduotis taip, kad mokymasis jiems padėtų įgyti įvairios prasmingos patirties (stebėjimo, tyrinėjimo, eksperimentavimo, žaidimo, kūrybos, taip pat socialinių sąveikų) ir būtų optimaliai gilus ir auginantis. Mokymasis siejamas su mokinių gyvenimo patirtimis, sudaromos sąlygos modeliuoti ar spręsti realaus pasaulio problemas, ugdytis realiam gyvenimui aktualius mąstymo ir veiklos gebėjimus.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Ar raktiniai žodžiai ir jų aprašymas pakankamai atskleidžia rodiklį *Ugdymo(si) organizavimas*? Savo atsakymą pagrįskite.
2. Pateikite rodiklio *Ugdymo(si) organizavimas* raktinius žodžius ir paaiškinkite, kodėl siūlote būtent tokius rodiklio raktinius žodžius.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		2.2.2. Ugdymo(si) organizavimas	<p>Diferencijavimas, individualizavimas, suasmeninimas</p> <p>Ugdymo(si) integralumas</p> <p>Įvairovė</p> <p>Klasės valdymas</p>	<p>Mokytojai pripažįsta mokinių skirtynes (amžiaus tarpsnio, asmeniniai ir ugdymosi poreikiai, interesai, gebėjimai, mokymosi stiliai), į kurias atsižvelgia organizuodami mokymą(si). Taikomi įvairūs nenuolatiniai mokinių pergrupavimo pagal jų mokymosi poreikius būdai. Siekiama suasmeninti mokymąsi – skatinamas aktyvus mokinių dalyvavimas keliant individualius, su kiekvieno mokymosi galimybėmis, interesais ir siekais derančius ugdymosi tikslus, renkantis temas, užduotis, problemas, mokymosi būdus ir tempą.</p> <p>Siekiama prasmingos integracijos, mokymosi patirčių tarpdiscipliniškumo. Mokyklos ugdymo programų turinys integruojamas taikant įvairius modelius: asmenybės ir sociokultūrinę, dalyko vidinę ar tarpdalykinę integraciją, prioritetinių ugdymo(si) siekių (sveikos gyvensenos, saugos, verslumo, karjeros ugdymo ir pan.) integravimą į bendrojo ugdymo dalykų bei neformaliojo švietimo turinį, integraciją temas, problemas, metodo pagrindu ir kt. Siejamas formalusis švietimas ir neformalusis vaikų švietimas, vykstantis tiek mokykloje, tiek ir už jos ribų, taip pat mokymasis ir kitos mokyklos inicijuojamos mokinių veiklos.</p> <p>Kiekvienam mokiniui sudaroma galimybė patirti įvairius mokymosi būdus ir formas, išbandyti įvairių rūšių užduotis ir kuo įvairesnes veiklas įvairiuose kontekstuose (mokykloje, bibliotekose, gamtoje ir kt.). Derinamas individualus, partneriškas, grupinis, visos klasės ir tinklinis mokymasis.</p> <p>Mokinių elgesys valdomas aiškiomis, sutartomis taisyklėmis ir procedūromis, asmeniniu mokinio įsipareigojimu, socialiniu emociniu ugdymu, pageidaujamo elgesio skatinimu, asmeniniu mokytojo pavyzdžiu. Siekiama drausmę ir tvarką palaikyti sutelkiant mokinių dėmesį į jiems prasmingą veiklą, mokymąsi. Mokymasis vadovaujant mokytojams derinamas su savivaldžiu mokymusi ir klasės kaip savarankiškos besimokančios bendruomenės ugdymu. Mokomasi konstruktyviai, nekonfliktuojant ir neišsigąstant, įveikti mokymosi problemas ir trukdžius.</p>



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išnagrinėkite temos *Mokymosi patirtys* rodiklius, jų raktinius žodžius, paaiškinkite ir atsakykite, ar tai suponuoja šios temos atskleidimą. Savo atsakymą pagrįskite.
2. Ar raktiniai žodžiai: *savivaldis mokymasis, mokymosi konstruktyvumas, mokymosi socialumas* pakankamai atskleidžia rodiklį *Mokymasis*? Kodėl?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	2.3. Mokymosi patirtys	2.3.1. Mokymasis	Savivaldis mokymasis	Padedami mokytojo mokiniai geba išsikelti mokymosi tikslus, savarankiškai pasirinkti užduočių atlikimo būdą, susirasti reikiamą informaciją ir priemones, klausti ir paprašyti pagalbos, aptarti ir vertinti savo mokymąsi, planuoti ir valdyti laiką. Jie suvokia, pripažįsta ir stengiasi spręsti mokymosi problemas. Stebėdami ir apmąstydami asmeninę pažangą, geba pateikti jos įrodymus (atskirus darbus ar jų pasiekimų aplankus (portfolio), mokymosi dienoraščius). Reflektuodami individualią mokymosi patirtį, mokiniai padeda mokytojams įvertinti mokymosi gilumą ir tinkamumą.
			Mokymosi konstruktyvumas	Mokiniai skatinami sieti išmokus dalykus ir asmenines patirtis su nežinomais dalykais kuriant prasmingus ryšius. Jie mokomi vizualizuoti ir paaiškinti savo mąstymą, pademonstruoti įgūdžius, gebėjimus ir veiklos būdus. Nuolat grįžtant prie jau išmoktų dalykų, mokomasi sieti idėjas, suvokti, patikrinti ir perkonstruoti savo supratimą, mąstymą ar veiklos būdą.
			Mokymosi socialumas	Mokiniai geba ir yra motyvuojami mokytis bendradarbiaujant įvairiomis aplinkybėmis įvairios sudėties ir dydžio grupėse bei partneriškai (poromis). Jie padeda vieni kitiems mokantis. Geba viešai išsakyti savo mintis ir išklaudyti kitus, klausti, diskutuoti, ginti savo nuomonę, paaiškinti požiūrį (žodžiu, tekstu, vaizdu), drauge analizuoti ir spręsti problemas, kurti bendrą supratimą, sprendimus ar darbus.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Kaip suprantate rodiklį *Ugdymas mokyklos gyvenimu* ir kokie jo turėtų būti raktiniai žodžiai bei kodėl?
2. Išnagrinėkite rodiklio *Ugdymas mokyklos gyvenimu* raktinių žodžių aprašymus ir palyginkite su mokyklinio gyvenimo pateiktimi Geros mokyklos koncepcijoje.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		2.3.2. Ugdymas mokyklos gyvenimu	Santykiai ir mokinių savijauta	Mokinių tarpusavio, mokinių ir mokytojų, mokytojų tarpusavio santykiai grindžiami pagarba, pasitikėjimu, pastangomis suprasti kitą, geranoriškumu, rūpinimusi padedant ir dalijantis. Siekiama, kad kiekvienas jaustųsi vertingas, reikalingas ir saugus.
			Narystė ir bendrakūra	Mokiniai jaučiasi priklausantys mokyklos bendruomenei, yra patenkinti tuo, prisiima įsipareigojimus ir dalyvauja mokyklos savivaldoje. Savivalda grindžiama dialogo ir tarimosi kultūra, mokinių teise inicijuoti, priimti ir įgyvendinti sprendimus ir kurti mokyklos gyvenimą. Skatinama ir palaikoma mokinių lyderystė įvairiose veiklose, mokinių organizacijų veikla.
			Veiklos, įvykiai ir nuotyčiai	Mokykloje netrūksta įvairių įdomių būrelių ir renginių – projektų, akcijų, talkų, išvykų, varžybų, parodų ir kt. Į juos įtraukiamos mokinių šeimos ir vietos bendruomenė. Mokykla atlieka svarbų vaidmenį kuriant pozityvaus vaikų, paauglių, jaunuolių gyvenimo idėjas ir jį užpildo prasmingomis veiklomis.
			Darbinga tvarka	Mokykloje tvyro darbinis mokymosi šurmulys, tačiau taip pat laikomasi sutartų mokymosi organizavimo taisyklių ir darbo ritmo, padedančio veiksmingai siekti ugdymo(si) tikslų. Mokiniai mokosi suvokti tvarkos paskirtį, kurti bendro gyvenimo taisykles ir jų laikytis.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS



1. Išanalizuokite rodiklio *Vertinimas ugdant* raktinius žodžius, jų atskleidimą ir paaiškinkite, ar yra tinkama jo formuluotė.
2. Kokią ir kodėl siūlytumėte rodiklio *Vertinimas ugdymui* formuluotę?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	2.4. Vertinimas ugdant	2.4.1. Vertinimas ugdymui	Vertinimo kriterijų aiškumas	Mokiniai informuojami ir su jais aptariama, ko iš jų tikimasi, koks turi būti gerai atliktas darbas, kokie vertinimo kriterijai, kada ir kaip yra taikomi.
			Vertinimo įvairovė	Mokymosi planavimui, stebėjimui ir koregavimui naudojami įvairūs vertinimo būdai – diagnostinis, formuojamasis ir apibendrinamasis, formalus ir neformalus, tačiau vyrauja kasdieniai neformalus formuojamasis vertinimas. Mokytojai siekia surinkti pakankamai informacijos apie mokinio mokymosi rezultatus, sėkmes ir problemas, kad neklysdami priimtų sprendimus dėl tolesnio ugdymo. Derinami skirtingi vertinimo būdai – mokinių pasiekimų patikrinimai, vertinimo aplankai, mokinių pasiekimų aprašai ir kt. Vertinant pripažįstama formaliojo, neformaliojo ir savarankiško mokymosi pasiekimų visuma, kiekvienam mokiniui suteikiamos galimybės pasirodyti kuo geriau.
			Pažangą skatinantis grįžtamasis ryšys	Mokytojai užtikrina, kad mokiniams ir jų tėvams informacija apie mokymąsi būtų teikiama laiku, būtų informatyvi, asmeniška ir skatinanti kiekvieną mokinį siekti asmeninės pažangos. Siekiama abipusio grįžtamojo ryšio (dialogo), padedančio mokytojams pasirinkti tinkamesnes mokymo strategijas, o mokiniams – siekti optimalios asmeninės sėkmės, taisyti mokymosi spragas ir vadovauti pačių mokymuisi.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išnagrinėkite rodiklio *Mokinių įsivertinimas* raktinius žodžius ir jų aprašymą, nustatykite, ar jie atitinka mokymosi paradigmos esmę.
2. Kaip ir kodėl koreguotumėte rodiklio *Mokinių įsivertinimas* raktinius žodžius ir jų aprašymą?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		2.4.2. Mokinių įsivertinimas	Dialogas vertinant	Vertinimas, pagrįstas mokytojo ir mokinio dialogu apie mokymosi sėkmes ir nesėkmes, procesą, rezultatus, moko mokinius savistabos, savivaldos, įsivertinti savo ir vertinti kitų darbą. Mokiniai įsitraukia į mokymosi pasiekimų į(si)vertinimą, pažangos stebėjimą, pasiektų rezultatų apmąstymą. Vertinimas skatina poslinkį nuo išorinės link vidinės mokymosi motyvacijos.
			Įsivertinimas kaip savivoka	Vertindami savo ir draugų atliktas užduotis, kūrinis, idėjas ir pan., mokiniai geriau supranta mąstymo ir mokymosi procesą, mokymosi būdus ir savo mokymosi poreikius, lengviau juos paaiškina, formuluoja klausimus ar prašo pagalbos mokantis. Jie gali pateikti savo mokymosi sėkmių įrodymus, labiau pasitiki savimi ir mažiau baiminasi klaidų, prisiima daugiau atsakomybės už savo mokymąsi ir lengviau jį valdo.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Ar ugdymo(si) aplinkų sampratą atskleidžia pateiktos temos ir rodikliai, jų raktiniai žodžiai? Savo atsakymą pagrįskite.
2. Išnagrinėkite rodiklį Įranga ir priemonės, jo raktinius žodžius, jų aprašą ir pagrįskite atsakykite, ar tai pakankamai atskleidžia šį rodiklį ir kaip siūlytumėte jį matuoti.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
3. Ugdymo(si) aplinkos	3.1. Įgalinanti mokytis fizinė aplinka	3.1.1. Įranga ir priemonės	Įvairovė Šiuolaikiškumas	Įranga ir priemonės įvairios, skirtingos paskirties, atitinkančios situaciją, dalyko turinį, poreikius ir mokinių amžių. Įrangos ir priemonių pakanka, jos tikslingai panaudojamos ugdymo(si) tikslams pasiekti. Mokytojai drauge su mokiniais ir patys kuria mokymosi priemones, dalijasi jomis ir prasmingai naudoja. Įranga ir priemonės paskirstomi teisingai, garantuojant lygias galimybes kiekvienam mokiniui. Mokykla plečia ugdymo galimybes, naudodamasi kitų organizacijų ištekliais. Ugdymo procese naudojama įranga ir priemonės atitinka šiuolaikinius ugdymo reikalavimus ir pagal poreikį atnaujinamos. Mokyklos bendruomenė vertina turimų priemonių naudingumą. Mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, dalyvių susirinkimo (savininko) indėlis į mokyklos infrastruktūrą, įrangos ir priemonių atnaujinimą garantuoja ugdymo šiuolaikiškumą ir kokybę.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išnagrinėkite rodiklį *Pastatas ir jo aplinka* ir nustatykite jo sąryšingumą su tema Įgalinanti mokyti *fizinė aplinka*.
2. Ar rodiklį *Pastatas ir jo aplinka* atskleidžia raktiniai žodžiai? Jei ne, tai kaip ir kodėl siūlytumėte koreguoti?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		3.1.2. Pastatas ir jo aplinka	Estetiškumas	Mokyklos interjeras (spalvų parinkimas, baldai ir jų išdėstymas, stendai, puošyba ir kitos detalės) kuria gerą nuotaiką ir mokinių amžiui derantį jaukumą, ugdo darnos jausmą ir gerą skonį. Derinant skirtingus interjero stilius, kuriamos įvairių paskirčių erdvės – padedančios susikaupti, stimuliuojančios mąstymą ir mokymąsi, improvizavimą ir kūrybą, bendravimą ir poilsį.
			Ergonomiškumas	Mokymosi aplinka – patalpų išdėstymas, įrengimas, apšvietimas, vėdinimas ir šildymas – yra patogi, sveika ir palanki mokyti. Erdvės funkcionalios, lengvai pertvarkomos ir pritaikomos skirtingiems ugdymo(si) poreikiams: pamokoms ir popamokinei veiklai, individualiam, partneriškam, grupių darbui, mokymuisi su mokytojais ar savarankiškai. Įrengtos zonos aktyviam ir pasyviam poilsiui ir bendravimui. Kiekvienas bendruomenės narys turi vietą pasidėti darbo ar mokymosi priemonės.
		3.1.3. Aplinkų bendrakūra	Mokinių įtraukimas	Mokytojai įtraukia mokinius į klasės ir bendrų mokyklos erdvių projektavimą, įrengimą, dekoravimą. Mokiniai jaučiasi mokyklos kūrėjais ir šeimininkais, jie vertina bendrakūrą kaip galimybę būti ir veikti drauge, kurti ir įgyvendinti kūrybinius sumanymus, priimti atsakomybę, įgyti patirties ir gebėjimų.
			Mokinių darbų demonstravimas	Mokyklos patalpos dekoruojamos mokinių darbais. Taip pat eksponuojami tarpiniai mokymosi rezultatai, atspindintys joprocėsą, – eskizai, modeliai, projektai, užrašai. Mokiniai vertina, domisi, saugo savo ir kitų darbus, mokosi iš jų.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS



1. Kaip suprantate sąvoką *Mokymasis be sienų*?
2. Palyginkite temos *Mokymasis be sienų* atskleidimą su Geros mokyklos koncepcijoje pateiktu aprašymu.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	3.2. Mokymasis be sienų	3.2.1. Mokymasis ne mokykloje	Mokyklos teritorijos naudojimas ugdymui	Ugdymui išradingai pritaikoma mokyklos teritorija – „klasės lauke“. Įvairios mokyklos aplinkos (želdiniai, bandymų zonos, stadionai, aikštynai, poilsio zonos ir t. t.) naudojamos kaip mokymosi lauke vietos ir šaltiniai. Mokytojai žino jų edukacines galimybes ir geba panaudoti ugdymui: teorijai pritaikyti praktikoje, tyrinėjimui ir kitokiam mokymuisi, sveikatai stiprinti, žaidimams ir kt.
			Edukacinės išvykos	Mokytojai domisi mokymosi ne mokykloje – gamtoje, kultūros įstaigose, įmonėse, valdžios institucijose ir kitose aplinkose – galimybėmis ir organizuoja realaus pasaulio pažinimu pagrįstą ugdymą už mokyklos ribų esančiose aplinkose. Tai aktualizuoja ugdymą, suteikia mokiniams galimybę įgyti įvairesnės patirties, būti mokomiems įvairesnių žmonių ir susieti mokymąsi su savo interesais. Mokytojai analizuoja ir aptaria mokinių mokymosi už mokyklos ribų poveikį, tobulina taikomus būdus ir ieško naujų galimybių.
		3.2.2. Mokymasis virtualioje aplinkoje	Tikslingumas	Mokytojai supranta, kaip ir kiek pamokose, projektinėje veikloje, atliekant namų darbus gali būti panaudojamos informacinės ir komunikacinės technologijos. Skaitmeninis turinys ir technologijos padeda įvairiapusiškiau ir mokiniams patraukliau mokytis. Virtualios aplinkos ir mokymosi terpės pa(si)renkamos tikslingai ir yra saugios. Mokytojai analizuoja, kaip / kiek / ar informacinių komunikacinių technologijų (toliau – IKT) panaudojimas gerina mokymosi rezultatus, ir tobulina IKT taikymo mokymui ir mokymuisi būdus.
			Įvairiapusiškumas	Virtualios ugdymosi aplinkos įtraukia mokinius į mokymąsi individualiai, poromis, komandomis. IKT padeda gilinti dalyko žinias, pristatyti darbus ir diskutuoti, tyrinėti ir eksperimentuoti. Virtualios ugdymosi aplinkos palaiko mokymąsi bendraujant ir bendradarbiaujant socialiniuose-edukaciniuose tinkluose, dalyvaujant mokyklų ir tarptautiniuose mainuose. Skatinama naudotis kuo įvairesnėmis mokymosi priemonėmis, technologijomis, informacijos šaltiniais ir ryšiais.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTIS

1. Ar tinkamai parinktos srities *Lyderystė ir vadyba* temos ir rodikliai? Savo atsakymą pagrįskite.
2. Ar rodiklio *Perspektyva ir bendruomenės susitarimai* paaiškinimas yra tinkamas? Kodėl taip manote?
3. Išnagrinėkite rodiklio *Perspektyva ir bendruomenės susitarimai* raktinius žodžius ir jų išaiškinimą, argumentuokite jo atskleidimo tinkamumą.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
4. Lyderystė ir vadyba	4.1. Veiklos planavimas ir organizavimas	4.1.1. Perspektyva ir bendruomenės susitarimai	Vizijos bendrumas	Mokyklos vizija yra reali mokyklos veiklos perspektyva, priimtina visiems mokyklos bendruomenės nariams. Strateginiai, metiniai planai, veiklos programos grindžiami bendrai apmąstytu mokytojų, mokinių, tėvų, socialinių partnerių sutarimu.
			Veiklos kryptingumas	Mokyklos vizija orientuota į ateities iššūkius švietimui, paremta šiuolaikinių švietimo tyrimų rezultatais, atitinka nacionalinę, regiono strategiją.
			Planų gyvumas	Planų, programų laikymasis ir įgyvendinimas yra akivaizdus visoje mokyklos veikloje, susitarimas dėl ateities demonstruojamas ir kasdien bendraujant, bendradarbiaujant, priimant taktinius sprendimus. Mokyklos bendruomenės nariai atsakingai dalyvauja įgyvendindami išskirtus mokyklos tikslus ir uždavinius.
			Optimalus išteklių paskirstymas	Personalo politika yra vykdoma, atsižvelgiant į mokinių interesus. Finansiniai ištekliai skirstomi skaidriai, prireikus randami papildomi (pasinaudojant įvairiomis projektinio finansavimo ir veiklos galimybėmis, parama ir pan.). Materialiniai mokyklos ištekliai panaudojami lanksčiai, kūrybingai.
			Sprendimų pagrįstumas	Mokykla įsivertinimą ir atskaitomybę laiko svarbiausia veiklos tobulinimo prielaida ir sąlyga. Mokyklos veiklos tobulinimo sprendimai priimami vadovaujantis sutarta bendros veiklos perspektyva, atsakingo mokyklos veiklos įsivertinimo rezultatais ir bendromis diskusijomis.
			Tobulinimo kultūra	Mokykloje suvokiama, kad gyvybinga organizacija turi būti savikritiška, kūrybinga ir nuolat besimokanti. Joje apmąstoma, ką būtų galima atlikti geriau ar patobulinti, ir siekiama nuolatinės pažangos įvairiose aktualiausiose mokyklos veiklos srityse: ugdymo rezultatų, ugdymo proceso, ugdymo aplinkų kūrimo bei kt.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Ar raktiniai žodžiai ir jų aprašymas atspindi rodiklio *Lyderystė* esmę? Kodėl taip manote?
2. Išnagrinėkite rodiklius *Lyderystė ir Mokyklos savivalda* ir nustatykite bei argumentuokite jų (ne)sąryšingumą.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		4.1.2. Lyderystė	Pasidalyta lyderystė	Mokykloje skatinama ugdytis lyderystės gebėjimus. Visiems bendruomenės nariams suteikiama laisvė rodyti iniciatyvą, priimti atsakomybę už iniciatyvas, sprendimus ir jų įgyvendinimą. Lyderiai įgalina ir skatina bendruomenę diskutuoti, mąstyti ir veikti kūrybiškai.
			Lyderystė mokymuisi	Lyderių veikla telkia mokyklos bendruomenę pokyčiams, inovacijoms ugdymo srityje. Lyderiai palaiko profesinį įsivertinimą, refleksiją ir tobulėjimą. Mokytojai ir mokyklos vadovai periodiškai atvirai ir konstruktyviai diskutuoja apie mokinių mokymosi sėkmes ir problemas, padeda vieni kitiems.
			Įsipareigojimas susitarams	Mokyklos vadovai imasi tiesioginių veiksmų strategijai ir veiklos programoms įgyvendinti, kasdieniu elgesiu demonstruoja sutartas mokyklos vertybes ir socialinius emocinius gebėjimus. Mokytojai pasitiki mokyklos formaliais lyderiais kaip partneriais, pagalbininkais ir patarėjais.
		4.1.3. Mokyklos savivalda	Skaidrumas ir atvirumas	Mokyklos valdyme atstovaujami visų mokyklos bendruomenės narių interesai. Savivaldos atstovai renkami atvirai ir skaidriai. Mokyklos savivalda veikia ne kaip formali, o kaip realiai veikianti, savarankiškai priimanti sprendimus institucija. Pripažįstama požiūrių ir nuomonių įvairovė, palaikoma diskusija, gerbiama kiekvieno nuomonė.
			Sprendimų pagrįstumas ir veiksmingumas	Savivaldos strateginiai ir kasdienės veiklos gerinimo siūlymai yra argumentuoti. Visi savivaldos sprendimai yra reikalingi ir keičia mokyklos gyvenimą. Mokykloje yra sistema, kaip priimami sprendimai, svarbūs tiek mokyklos ateities siekiams, tiek kasdieniam gyvenimui mokykloje.



KLAUSIMAS IR UŽDUOTIS

1. Išnagrinėkite temos *Mokymasis ir veikimas komandomis* rodiklius, argumentuotai paaiškinkite, ar šie rodikliai atspindi temos esmę.
2. Kokius ir kodėl siūlytumėte rodiklių *Veikimas kartu* ir *Bendradarbiavimas su tėvais* raktinius žodžius?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	4.2. Mokymasis ir veikimas komandomis	4.2.1. Veikimas kartu	Bendradarbiavimo kultūra	Mokyklos personalas laiko save viena komanda, siekiančia bendrų tikslų. Tai solidari bendruomenė, kurios santykiai grindžiami geranoriškumu vienas kitam ir kolegialia pagalba. Bendras darbas palaiko ir skatina asmenybių raišką. Dirbdami kaip viena ambicinga profesionalų komanda, mokytojai pasiekia aukštesnių individualių ir bendrų rezultatų.
			Kolegialus mokymasis	Mokytojai mokosi drauge ir vieni iš kitų: dalydamiesi patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, studijuodami šaltinius, stebėdami kolegų pamokas. Sąmoningas ir kryptingas mokymasis vyksta įvairiose mokytojų komandose. Periodiškai organizuojamos mokytojų mokymosi išvykos, skirtos akiračiui plėsti ir mokinių ugdymo turiniui praturtinti ir aktualizuoti.
		4.2.2. Bendradarbiavimas su tėvais	Pažinimas ir sąveika	Tėvų informavimo ir švietimo sistema atitinka tėvų poreikius ir mokyklos specifiką. Mokytojai domisi tėvų galimybėmis padėti vaikams augti ir pasiūlo tėvams tinkamus pagalbos ir bendradarbiavimo būdus bei formas. Mokytojai ir tėvai bendradarbiauja (skiria laiko ir inicijuoja susitikimus, pokalbius ir kt.) palaikydami ir skatindami mokinio pažangą, stiprindami jo psichinę ir fizinę sveikatą bei socialumą.
			[(si)traukimas	Tėvai dalyvauja tobulinant mokyklą. Tėvai įsitraukia į vaikų ugdymą(si) įvairiomis formomis (plėsdami jų kultūrinį akiratį, skatindami pažintinį aktyvumą, padėdami išsikelti ambicingus ugdymosi tikslus ir jų siekti, taip pat dalyvaudami mokyklos veiklose, individualiuose ir bendruose susitikimuose su mokytojais, inicijuodami prasmingas veiklas, projektus, vesdami pamokas ar kitas veiklas). Bendradarbiaujama abiem šalims tinkamu laiku.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTIS



1. Kaip suprantate mokyklos tinklaveiką?
2. Susipažinkite su rodiklio *Mokyklos tinklaveika* raktiniais žodžiais ir jų aprašais.
Ar pakankamai perteikiama šio rodiklio esmė? Savo atsakymą pagrįskite.

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
		4.2.3. Mokyklos tinklaveika	Atvirumas	Mokykla yra atvira pasauliui: bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka, reaguoja į pasikeitimus, mezga socialinius ryšius. Bendradarbiaujama su vietos bendruomene, įvairiomis organizacijomis, kitomis mokyklomis, palaikomi ryšiai su mokyklos absolventais.
			Prasmingumas	Mokyklos tinklaveika padeda kompleksiskai siekti užsibrėžtų tikslų. Partnerystės yra kruopščiai planuojamos, siekiama jų perspektyvumo. Periodiškai vertinama tinklaveikos nauda ir sąnaudos.



KLAUSIMAI IR UŽDUOTIS

1. Ar aiškiai ir suprantamai atskleista tema *Asmeninis meistriškumas*? Savo atsakymą argumentuokite.
2. Išanalizuokite rodiklio *Kompetencija* nurodytą raktinį žodį *Pozityvus profesionalumas* ir atsakykite, ar pakanka tik šio raktinio žodžio kompetencijai atskleisti. Kokius ir kodėl dar siūlytumėte šio rodiklio nustatymo variantus?

Sritis	Tema	Rodiklis	Raktiniai žodžiai	Rodiklio aprašymas
	4.3. Asmeninis meistriškumas	4.3.1. Kompetencija	Pozityvus profesionalumas	Mokytojams patinka mokytojo darbas. Jie gerbia mokinius ir laikosi pedagogo etikos, tobulina savo socialinius ir emocinius gebėjimus. Mokytojai išmano savo ugdymo sritį, mokomus dalykus, domisi ir seka naujoves. Jie dirba kaip savo srities profesionalai – šiuolaikiškai, įdomiai bei veiksmingai – ir siekia dirbti kuo geriau.
		4.3.2. Nuolatinis profesinis tobulėjimas	Reiklumas sau	Mokytojai, susikūrę viziją, kaip gerai dirbti, ir ja remdamiesi vertina savo veiklą ir jos rezultatus, asmeninės kompetencijos ribas ir būtinas profesinio tobulėjimo sritis. Asmeninį profesinės veiklos įsivertinimą palaiko personalo mokymosi kultūra mokykloje: aukšti mokytojų veiklos lūkesčiai, pagarba profesionalumui, parama tobulinant asmeninį meistriškumą. Asmeninis meistriškumas paremtas nuostata kuo geriau atlikti savo darbą ir siekti nuolatinio tobulėjimo.
			Atkaklumas ir nuoseklumas	Mokytojai ir mokyklos administracija planuoja asmeninio meistriškumo augimą ir jo atkakliai siekia. Jie mokosi pasinaudodami įvairiomis galimybėmis: savo mokykloje su kolegomis ir iš jų, su mokiniais ir iš jų, per informacinius ir socialinius kolegialaus mokymosi tinklus, kursuose, seminaruose, išvykose ir kt.

BENDRINANTYS KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS



1. Išnagrinėkite pateiktas Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės visuminio vertinimo rodikliai 3 priede sritis, temas, rodiklius, jų raktinius žodžius ir paaiškinimus ir atsakykite į klausimą, ar jų visuma atitinka Geros mokyklos koncepcijos esmę.
2. Palyginkite kiekvieną sritį, temą, rodiklius, jų raktinius žodžius, paaiškinimus jų suderinamumo požiūriu ir nurodykite jų (ne)dermės vietas. Jei yra nedermių, kaip siūlytumėte jas koreguoti?
3. Kokios ir kodėl yra Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo 3 priede nurodytų rodiklių pamatavimo realios galimybės ir trikdžiai?

Literatūra

Geros mokyklos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7b-b11e5be7fbe3f919a1ebe>.

Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2016 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. V-267. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/isivertinimas/mokyklu-isivertinimas/dokumentai/>

Targamadžė, V. (2016). Gera bendrojo ugdymo mokykla: mimikrija ar metamorfozė? *Socialinis ugdymas*, 42 (1), 6–16.

Targamadžė, V.; Žibėnienė, G.; Česnulevičienė, J. (2018). *Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją (Ataskaita)*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.

NACIONALINĖ MOKYKLŲ VERTINIMO AGENTŪRA (2016). Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas. NMVA Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/12/rodikli%C5%B3.pdf>. –žiūrėta: 2019 02 20

Targamadzė, Vilija

Geros mokyklos koncepcija. Metodinė priemonė studentams. –
Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2019. – 68 p.

ISBN 978-609-07-0191-1 (skaitmeninis PDF)

Tautinės mokyklos koncepcija (1989) visa aprėptimi nebuvo įgyvendinta. Kurį laiką bendrojo ugdymo mokykla buvo likusi be konceptualaus orientyro. Jos tęsinys – autorių kolektyvo parengta Geros mokyklos koncepcija (2015). Koncepcijos įgyvendinimas yra ganėtinai sudėtingas ir stringa. Be abejo, jai įgyvendinti nėra vieno recepto, todėl reikia analizuoti jos įgyvendinimo trikdžius, galimybes, modeliuoti galimus scenarijus ir priimti reikalingus sprendimus, ypatingą dėmesį atkreipiant į ugdymo(si) pamatinius dalykus.

Ši metodinė priemonė skiriama studentams, kurie gilinasi į švietimo politikos, administravimo, kultūros ir kitus aspektus. Siūlomas toks jos turinio laukas: 1. Geros mokyklos samprata ir vizija. 2. Konfliktai: kas tai ir ar galima juos valdyti. 3. Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo trajektorijos brėžties eskizas. 4. Bendrojo ugdymo mokyklos išorinio vertinimo adekvatumas Geros mokyklos koncepcijos turinio kontekstui. Šioje metodinėje priemonėje nėra vien pateikiama informacija – skatinama ir patiems jos ieškoti, keliami klausimai, formuluojamos užduotys. Ši metodinė priemonė traktuotina kaip autorės išleistų Geros mokyklos problematika darbų papildinys.

Dizainerė Jurga Januškevičiūtė-Tėvelienė
Redaktorė Danutė Petrauskienė
Maketuotoja Nijolė Bukantienė

Vilniaus universiteto leidykla
Saulėtekio al. 9, III rūmai, 616–617 kab.,
LT-10222 Vilnius
info@leidykla.vu.lt, www.leidykla.vu.lt

3,5 aut. l.

