MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ANA JUNDO

BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKA BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE: VADOVŲ VEIKLOS IR POŽIŪRIO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

dr. Barbara Stankevič

VILNIUS

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKA BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE: VADOVŲ VEIKLOS IR POŽIŪRIO ANALIZĖ

Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos (Viešojo administravimo programa) specializacijos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 180879

Vadovas

_____dr. Barbara Stankevič

2020 –

Recenzentas

_____

2020 –

Atliko

_____ stud. A. Jundo

2020 –

VILNIUS

2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS....4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....5
PRIEDŲ SĄRAŠAS....6
ĮVADAS....7
1. BENDROJO UGDYMO MOKYKLA BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS PERSPEKTYVOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS....10
1.1. Bendrojo ugdymo mokykla kaip sėkminga mokykla....10
1.2. Besimokančios organizacijos samprata....16
1.3. Besimokančios organizacijos bruožai....19
2. LEGISLATYVINĖS PRIELAIDOS BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKAI MOKYKLOJE....24
2.1. Besimokančios organizacijos užtikrinimas nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu....24
2.2.Mokytojų kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas besimokančioje organizacijoje....28
3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKA BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE: TYRIMO METODOLOGIJA....37
3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir organizavimas....37
4. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI....41
4.1. Informacija apie respondentą ir mokyklą, kuriai jis vadovauja....41
4.2. Mokyklos bendruomenė kaip besimokanti organizacija....49
4.3. Besimokančios organizacijos bruožai....55
4.4. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas....58
4.5. Besimokančios organizacijos samprata vadovų požiūriu....59
IŠVADOS....62
REKOMENDACIJOS....64
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS....65
SANTRAUKA....72
SUMMARY....73
PRIEDAI....74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Besimokančios organizacijos samprata....16
2 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai....19
3 lentelė. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojantys dokumentai....31
4 lentelė. Esminės mokymo aplinkos kaitos tendencijas, lemiančias naujų kompetencijų poreikį....32
5 lentelė. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamos lėšos ir jų šaltiniai....34
6 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų ir vadovų duomenys....42
7 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų SSGG (SWOT) analizė....46
8 lentelė. Mokyklų vykdomi projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę....54
9 lentelė. Besimokančios organizacijos samprata vadovų požiūriu 60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų pagrindiniai duomenys.....11
2 pav. Mokyklos kaip organizacijos interesų grupės.....12
3 pav. Geros mokyklos modelio schema.....13
4 pav. Dažniausiai sutinkami geros mokyklos požymiai.....15
5 pav. Dažniausios mokytojų kvalifikacijos kėlimo formos.....30
6 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal dalyvavimo renginyje naudą.....30
7 pav. Profesinio mokytojų tobulinimo schema Lietuvoje.....32
8 pav. Tyrimo tikslas ir interviu klausimyno blokai.....39
9 pav. Tyrimo etapai.....40
10 pav. Mokytojų mokymasis vieniems iš kitų.....49

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.
2 Priedas. Struktūruoto interviu klausimynas mokyklų vadovams.
3 Priedas. Vilniaus Gedimino miesto mokyklos vadovo atsakymai.
4 Priedas. Klaipėdos Simono Dacho progimnazijos vadovo atsakymai.
5 Priedas. Kauno Panemunės progimnazijos vadovo atsakymai.
6 Priedas. Trakų Vytauto Didžiojo gimnazijos vadovo atsakymai.
7 Priedas. Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos vadovo atsakymai.
8 Priedas. Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjaus vadovo atsakymai.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ nurodoma, kad „pasaulis nuolat kinta, todėl būtina į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Todėl visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais mums drąsiai sutikti naujus iššūkius“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ 2012). Vienas iš būdų priimti naujus iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių yra mokslas, nuolatinis mokymasis bei švietimas. Lietuvoje ir kitose išsivysčiusiose Valstybėse švietimo politikos duokumentuose pabrėžiama, kad švietimas yra prioritetinė ir ypač reikšminga sritis. „Švietimo politikos turinį atspindintys strateginiai švietimo dokumentai aktualizuoja švietimo sistemos ir atskirų švietimo sektorių organizacijų vystymo prioritetus, nuostatas, principus, sutelkia švietimo bendruomenės dėmesį ir pastangas esminiams pokyčiams švietimo srityje, orientuojantis į šalies visuomenės lūkesčius, pasaulio, Europos Sąjungos švietimo politikos bei praktikos ir švietimo būklės vertinimo tendencijas“ (Gumuliauskienė 2013, 9). Profesiorius R. Želvys (2003) teigia, kad švietimo politika „tai visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius švietimo tikslus arba organizacijos tikslus“. „Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas yra neatsiejami procesai, nuo kurių dermės priklauso švietimo kokybinė kaita ir veiksmingumas“ (Gumuliauskienė 2013, 36). Lietuvos švietimo gairėse 2003 – 2012 švietimas apibūdinamas, kaip „neatskiriama tautos kultūros dalis, tai tiltas tarp tautos praeities ir ateities. Jis pagrindinis šiuolaikinės visuomenės tapatybės saugotojas ir kūrėjas“ (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos gairės 2003 – 2012). Ten pat nurodoma, kad švietimo pagrindinė paskirtis „Suteikti asmeniui brandaus savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus visa gyvenimą“ (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos gairės 2003 – 2012). Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme nurodoma, kad „Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus <...>. Švietimas, kaip asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas“ (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas 2011). Europos Sąjunga Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginėje programoje „ES 2020“, išsikėlė keturis strateginius švietimo tikslus, vienas jų, tai “mokymasis visą gyvenimą ir judumas“ („ES 2020“). Dabartiniu spartaus visuomenės vystymosi laikotarpiu bei intensyvaus kultūrinio bei socialinio gyvenimo pokyčių metu, ugdymo organizacijos turi padėti brėsti įvairiapusiškai, demokratiškai, gebančiai kritiškai mąstyti, galinčiai adaptuotis besikeičiančioje visuomenėje asmenybei. Taigi organizuojamo mokymosi proceso centre turi būti ugdytinis, brėstantis žmogus bei jo poreikiai, interesai, patirtis. Daug dėmesio turi būti skiriama nuolatiniam švietimo tobulinimui, nes tai leidžia siekti geresnės ugdymo kokybės ir geresnių mokinių

pasiekimų.

Mokslininkai L. Fedai, Z. Gazi ir F. Aksal (2016, 96) pabrėžia, kad norint pagerinti švietimo kokybę, būtina būti atviram mokymuisi. Tačiau, švietimo tobulinimas priklauso nuo mokyklų vadovų gebėjimų nuolat skatinti mokytojus bei visą mokyklos bendruomenę mokytis, tobulėti, būti savarankiškiems (Papazoglou, Koutouzis 2019, 1). Pasak J. Kareem (2016, 8) švietimo vadovai yra tie žmonės, kurie atsakingi už savo mokyklos sėkmes ir nesėkmes. Norint išsiugdyti besimokančiojo vadovo bruožus M. Fullan (2018, 2) pataria direktoriams kaupti profesinį kapitalą mokykloje ir už jos ribų. Vadovai Besimokančioje organizacijoje suvokiami kaip besimokantys lyderiai, strategai, planuotojai bei asmenybės (Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras 2018, 58).

Ugdant žmogų, nepakanka tik žinių teikimo, kurios suteiks galią sėkmingai funkcionuoti šiuolaikinėje visuomenėje. Mokykla turi užtikrinti sąlygas, kad mokiniai galėtų atsiskleisti kaip kūrybiškos, savarankiškos asmenybės, o mokytojai, turėtų galimybę nuolat tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus. Valstybinės Švietimo 2013–2022 metų strategijos pagrindinis tikslas – „paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį“ (Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija).

Temos ištirtumas. Besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus teoriniu lygmeniu Lietuvoje nagrinėjo: E. Pranskūnienė ir M. Vildžiūnienė (1998), B. Leonienė (2001), B. Simonaitienė (2003), J. Bersėnaitė, G. Šaparnis ir D. Šaparnienė (2006), R. Gudauskas ir S. Jokūbauskienė (2012), I. Girnienė (2014), ir kiti. Besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus teoriniu lygmeniu užsienyje nagrinėjo: K. Watkins ir V. Marsick (1993), S. Goh (1998), N. Longworth (2007), P. Senge (2008), A. Luhn (2016), A. Yuesti ir K. Sumatra (2017), Y. Pawar (2018). Tačiau, ar bendrojo ugdymo mokykloje pasireiškia šių autorių išskirti bruožai iki šiol Lietuvoje atliktų tyrimų nėra.

Darbo naujumas. Apie besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus kalbama daug metų. Yra atlikti įvairūs tyrimai, kaip besimokanti organizacija keičia ikimokyklines ugdymo įstaigas, kokia darbuotojų nuomonė apie besimokančią organizaciją, apie tai, kaip integruoti ją į visuomenę, bet kaip besimokanti organizacija pasireiškia bendrojo ugdymo mokyklose atliktų tyrimų iki šiol nėra.

Tyrimo problema. Daug metų kalbama apie bendrojo ugdymo mokyklų siekį ir svarbą tapti besimokančiomis organizacijomis, tam, kad gerinti mokinių pasiekimus, kurti tvarią bendruomenę ir užtikrinti nuolatinį visos bendruomenės mokymąsi. Tačiau Lietuvoje iki šiol nėra atliktų tyrimų, kurie nustatytų, ar mokyklų vykdomoje veikloje pasireiškia besimokančios organizacijos elementai ir kaip šis procesas (jeigu pasireiškia) gali būti tobulinamas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti, ar Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms būdingi besimokančios organizacijos bruožai ir ar praktikoje yra taikomi šios sampratos elementai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis Lietuvos ir užsienio moksline literatūra, teisės aktais ir Lietuvos švietimo teisės dokumentais ištirti besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus bei Lietuvos švietimo politikos prielaidas jai funkcionuoti.
2. Išsiaiškinti, ar literatūroje išskirti besimokančios organizacijos bruožai yra vertinami, kaip tiriamų mokyklų veiklos pagrindas.
3. Išnagrinėti vadovų požiūrį į organizacijos mokymąsi ir mokytojų kvalifikacijos kėlimą bei naujų kompetencijų įgijimą.
4. Apibrėžti vadovų požiūrį į tai, kokia yra besimokančios organizacijos samprata Lietuvoje.

Hipotezė. Besimokančios organizacijos įgyvendinimas sudaro puikiais galimybes bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenėms stiprinti bendradarbiavimo kultūrą, siekti aukštesnių mokinių ugdymo pasiekimų bei užtikrinti nuolatinį visos mokyklos bendruomenės mokymąsi, tobulėjimą ir kokybę.

Tyrimo objektas. Bendrojo ugdymo mokyklos.

Tyrimo metodai:

1. ***Teoriniai:*** Mokslinės literatūros, teisės aktų ir Lietuvos švietimo teisės dokumentų analizė.
2. ***Empiriniai:*** Lietuvos bendro ugdymo mokyklų vadovų kokybinis struktūrizuotas interviu. Tyrimo interviu klausimai pateikti prieduose (žr. 2 priedą).

Duomenų apdorojimo metodai. Analizuojant Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą bei legislatyvines prielaidas besimokančios organizacijos raiškai mokykloje, taikomas aprašomasis ir lyginamasis tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas apdorotas atliekant kokybinę turinio analizę „kontent analizė“, kuri leido sistemiškai išanalizuoti vadovų atsakymų turinį, tarpusavio ryšius bei pateikti išvadas.

Magistro baigiamojo darbo struktūra ir apimtis. Darbo struktūrą sudaro įvadas ir keturi skyriai. *Pirmame ir antrame skyriuje,* buvo analizuojama besimokančios organizacijos samprata, bruožai ir mokytojų kvalifikacijos kėlimo prielaidos, remiantis moksline Lietuvos ir užsienio literatūra, teisės aktais ir Lietuvos švietimo teisės dokumentais. *Trečiame skyriuje* buvo aprašyta tyrimo metodologija, o *ketvirtame* pateikti vadovų apklausos rezultatai. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateiktos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalba bei priedai.

Darbo apimtis: 74 puslapiai, pateiktos 9 lentelės, 10 paveikslų, 8 priedai, ir panaudoti bibliografijos literatūros šaltiniai.

1. BENDROJO UGDYMO MOKYKLA BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS PERSPEKTYVOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiuolaikiniame pasaulyje, mokyklos turi paruošti mokinius gyvenimui ir darbui nuolat bei greitai kitančioje aplinkoje. Bendrojo ugdymo mokyklų tapsmas besimokančiomis organizacijomis padėtų užtikrinti nuolatinį atsinaujinimą ir mokymąsi (Stoll, Kools 2017, 3). Mokymasis be pokyčių yra beprasmis, taigi be bendrų bendruomenės veiksmų ir įsipareigojimų, kad mokykla nuolat būtų atsinaujinanti ir gebėtų prisitaikytų prie pokyčių, ugdymo mokyklą paversti besimokančia organizacija yra neįmanoma (Harris, Jones 2018, 352). Pagrindinė priežastis, dėl kurios mokyklos turėtų tapti besimokančiomis organizacijos yra ugdymo turinio planavimas orientuotas į mokinių kompetencijų ugdymą ir individualizuotą prieigą prie kiekvieno bendruomenės dalyvio. Tam būtina bendradarbiavimo kultūra. Bendradarbiavimo kultūra organizacijoje skatina mokymąsi, dialogą ir bendros vizijos turėjimą (Watkins, Kim 2018, 14).

1.1 Bendrojo ugdymo mokykla kaip sėkminga mokykla

Prieš pradedant nagrinėti mokyklos kaip besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus, pravartu apžvelgti, kokia yra dabartinė bendrojo ugdymo situacija Lietuvoje.

„Lietuvoje bendrojo ugdymo mokyklos tiek valstybinės, tiek savivaldybių, tiek nevalstybinės gali būti trijų tipų: pradinė, pagrindinė ir vidurinė mokykla“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 1991).

„Pradinio ugdymo paskirtis – suteikti asmeniui dorinės ir socialinės brandos pradmenis, kultūros, taip pat ir etninės, pagrindus, elementarų raštingumą, padėti jam pasirengti mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą. Pradinio ugdymo programa – privaloma ketvirių metų (1 – 4 klasių) švietimo programa, kurią baigus įgyjamas pradinis išsilavinimas.

Pagrindinio ugdymo tikslas – kompleksinis: suteikti asmeniui dorinės, sociakultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus; bendrąjį raštingumą; technologinio raštingumo pradmenis; ugdyti tautinį sąmoningumą; išugdyti siekimą ir gebėjimą apsispręsti, pasirinkti ir mokytis toliau (5 – 10 klasės).

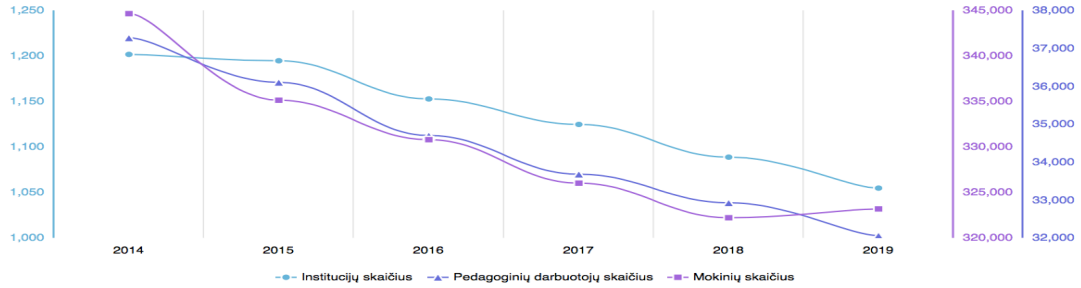
Vidurinio ugdymo tikslas – trejopas: padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį, technologinį raštingumą; dorinę, tautinę ir pilietinę brandą; profesinės kompetencijos pradmenis (11 – 12 klasės)“ (EURIDYCE 2020).

Sąvokų ir terminų žodyne (2017) bendrojo ugdymo mokykla apibrėžiama, kaip „Mokykla, kurios pagrindinė veikla yra ugdymas pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar

atitinkamas specialiojo ugdymo programas". Siekiant kokybiško ugdymo, bendrojo ugdymo programos yra nuolat atnaujinamos. 2019 metų bendrųjų programų atnaujinimo gairėse, yra nurodoma, ką reikėtų atnaujinti, kad ugdymo turinis taptų patrauklesnis ir padėtų besimokančiajam įgyti naujų bei kompetencijų bei ugdyti esamas:

- „stiprinti asmens vertybių nuostatų, socialinių ir emocinių gebėjimų, pasitikėjimo savo galiomis, atsparumo, kūrybiškumo ugdymą;
- sistemiškai įtraukti pasitikėjimo, pagarbos ir tolerancijos kitokiai nuomonei, pilietiškumo, demokratinio dialogo kultūros ir darnaus vystymosi nuostatų ugdymą;
- sukurti sąlygas kiekvienam mokiniui įgyti aukštesnius pasiekimus, suteikiant tvirtus ir tvarius žinių pagrindus;
- mokomųjų dalykų turiniu ugdyti kompetencijas;
- prasmingai įtraukti aktualų turinį, skirtą ugdyti mokinių kompetencijas;
- numatyti ugdymo(si) galimybes įvairiuose kontekstuose;
- įtvirtinti sąsajas tarp pakopų, ugdymo sričių ir dalykų;
- užtikrinti ugdymo tikslų, turinio įgyvendinimo ir pasiekimų vertinimo dermę" (Bendrųjų programų atnaujimo gairės 2019).

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų pagrindiniai duomenys atskleidžia (1 pav.), kad mokyklų skaičius 2019 metais yra 1,055, mokinių skaičius: 323,210, o pedagoginių darbuotojų skaičius: 32,069. Palyginus 2014 metų ir 2019 metų laikotarpį tiek bendrojo ugdymo mokyklų, mokinių ir pedagoginių darbuotojų skaičius sumažėjo. Bendrojo ugdymo mokyklų sumažėjo 1,5 %, mokinių skaičius sumažėjo 2,2 %, o pedagoginių darbuotojų skaičius 5,2 %. „Mažėjant bendrojo ugdymo mokyklų skaičiui kaimo vietovėse, ribojamos gyventojų galimybės gauti kokybišką bendrąjį ugdymą ir neformalųjį švietimą" („LRV nutarimas dėl valstybės investicijų 2017 – 2019 metų programoje numatytų 2017 metų kapitalo investicijų paskirstymo pakeitimo 2017/Nr. 234"). Skaičiaus pokytį lėmė įvairios priežastys, labiausiai emigracija.



1 pav. ***Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų pagrindiniai duomenys***

Šaltinis: Švietimo valdymo informacinė sistema

Bendrojo ugdymo mokyklose veikia daug įvairių suinteresuotų asmenų grupių, tokių kaip: švietimo valdymo institucijų darbuotojai, mokyklos vadovybė, mokytojai, mokiniai, mokinių tėvai, mokesčių mokėtojai ir visuomenė (žr. 2 pav.).



2 pav. ***Mokyklos kaip organizacijos interesų grupės***

Šaltinis: Projektas gera mokykla: studija, 2012

Išvardintos interesų grupės gali turėti skirtingus lūkesčius mokyklos veiklos atžvilgiu, todėl svarbu visoms interesų grupėms susitarti, dėl bendrų tikslų bei turėti bendrą ir pagrindinį orientyrą, kuris užtikrintų mokyklos veiklos sėkmingumą. „Ugdymas yra veiksmingas, kai į nacionalinės švietimo politikos uždavinių svarstymą ir įgyvendinimą įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, jų tėvai, mokytojai ir kiti darbuotojai, administracija“ (Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairės 2017).

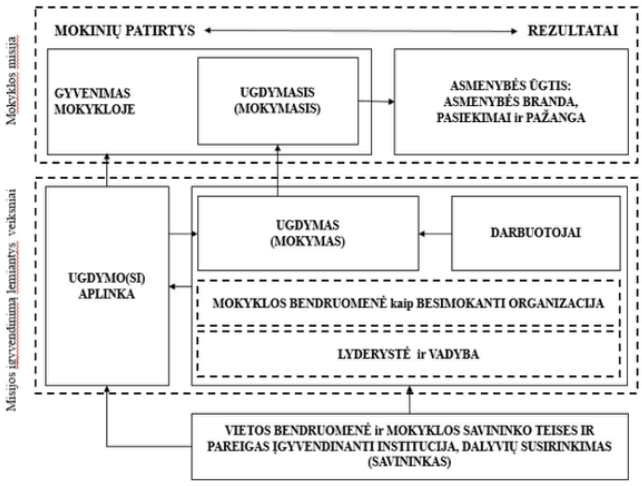
Analizuojant mokslinę literatūrą, teisės aktus, strateginius švietimo dokumentus sutinkamos įvairios sėkmingai veikiančios mokyklos sampratos. Išsami gerai veikiančios ir nuolat tobulėjančios mokyklos samprata yra pateikiama – Geros mokyklos koncepcijoje (2015), kuri parengta pagal Tautinės mokyklos koncepciją (1989). Koncepcijoje įvardinama, kad „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).

Geros mokyklos modelio schema išskiria 9 pagrindinius geros mokyklos, kurtos tautinės mokyklos pagrindu, bruožus: (žr. 3 pav.)

1. **„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);

2. **Gyvenimas mokykloje:** (įvykiai ir nuotykiai, mokinių savijauta, bendruomeniškumas, savivalda);
3. **Ugdymasis (mokymasis):** dialogiškas ir tyrinėjantis, įdomus ir auginantis, atviras ir personalizuotas (suasmenintas), interaktyvus ir aktualus;
4. **Ugdymas (mokymas):** paremiantis ugdymąsi (mokymąsi) – tikslingas, įvairus, lankstus;
5. **Darbuotojai:** asmenybių įvairovė – nuostatų pozityvumas, darbo motyvacija, profesionalumas, asmeninis tobulėjimas, subalansuotas kolektyvas;
6. **Mokyklos bendruomenė:** besimokanti organizacija – mokymasis su kitais ir iš kitų, sutelktumas, refleksyvumas, mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas, organizacijos atvirumas pasauliui;
7. **Lyderystė ir vadyba:** įgalinanti – aiški, vienijanti, įkvepianti viziją, dialogo ir susitarimų kultūra, pa(si)dalyta lyderystė, veiksmingas administravimas, kūrybiškumas ir valia veikti;
8. **Ugdymo(si) aplinka:** dinamiška, atvira ir funkcionali - „klasės be sienų“, ugdymąsi stimuliuojanti aplinka, mokinių indėlis kuriant aplinką, virtuali aplinka;
9. **Vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas):** strateguojantys, drąsinantys, remiantys ir pasitikintys“ (Žibėnienė 2019, 163).



3 pav. ***Geros mokyklos modelio schema***

Šaltinis: Geros mokyklos koncepcija, 2015

Svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas. Rezultatai ir jų pasiekimo procesas – yra lygiaverčiai ir turėtų būti lyginami. Apie

sėkmingai dirbančią mokyklą rašė ir kiti autoriai. Anot S. Balevičienės ir J. Urbanovič (2012, 2) problemos analizėje mokyklą sėkmingai dirbančia vadina, jei ji:

- ,,siekia visų mokinių pažangos, nepaisydama jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių;
- užtikrina, kad kiekvienas mokinys pasiektų aukščiausią įmanomą išsilavinimo lygį;
- skatina visokeriopą visų mokyklos bendruomenės narių pažangą;
- racionaliai naudoja turimus išteklius“.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) bei kitų autorių literatūroje pabrėžiama mokyklos bendruomenės svarba. Mokyklos bendruomenė yra nuolat atsinaujinanti, bendradarbiaujanti ir besimokanti organizacija.

Geros mokyklos koncepcijoje, mokyklos bendruomenė įvardijama kaip besimokanti organizacija:

- ,,mokymasis su kitais ir iš kitų (bendruomenės mokymasis – stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, dalinantis patirtimi, atradimas, sumanymais ir kūriniais, dirbant su kolegomis, mokantis iš mokinių);
- sutelktumas (mokytojų ir kito personalo telkimasis į bendrų tikslų siekiančius, pasidalinusias pareigomis, vieni kitiems padedančių ir bendrų profesinių tikslų siekiančių grupes);
- refleksyvumas (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.)“ (Geros mokyklos koncepcija 2015).

Apibendrinant, galima teigti, kad mokyklos bendruomenė – tai bendruomenė, kurioje kiekvienas asmuo mokosi visą gyvenimą, nuolat tobulina savo žiniais ir įgūdžius. Mokymasis yra prioritetinis bendruomenės tikslas. Literatūroje dažniausiai sutinkami sėkmingos mokyklos bruožai, tai: *Efektyvi vadyba, bendros vertybės, aukšta mokytojo kvalifikacija, bendradarbiavimas sprendžiant problemas, bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomenė, profesionali lyderystė, pripažinimas ir skatinimas, nuolatinė pažangos stebėsena, bendradarbiavimas, dalinimasis gerąja praktika ir kt.* (žr. 4 pav.).



4 pav. ***Literatūroje dažniausiai sutinkami sėkmingos mokyklos bruožai***

Šaltinis: Projektas gera mokykla: studija, 2012

Mokyklų savarankiškumas yra vienas ir būdų užtikrinti mokyklos veiklos sėkmę (Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose gairėse 2003 – 2012) pabrėžiama, ,,kad tik savarankiška ir kaip organizacija, pati savo veiklą strateguojanti mokykla, gali laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, į iškilusius iššūkius, todėl mokyklos savarankiškumas tampa pagrindinė mokyklų siekiamybė bei pagrindiniu geros mokyklos požymiu“. Lietuvių kalbos žodyne (2017) žodis „savarankiškas“ apibrėžiamas kaip „nepriklausomas“, „veikiantis pats“. Literatūroje sutinkama daug įvairių savarankiškos mokyklos apibrėžimų. Mokslininkės J. Urbanovič ir J. Navickaitė (2016) teigia, kad savarankiška mokykla, tai ,,Mokyklos teisė ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus ir vykdyti veiklą, pareiga prisiimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus“, o Europos Komisija (2014) apibrėžia savarankišką mokyklą, kaip ,,Mokyklos teisė savarankiškai priimti su mokyklos darbu susijusius sprendimus tokiose srityse, kaip finansavimas, materialinių ir žmogiškųjų išteklių skyrimas, ugdymo turinio ir vertinimo modeliavimas, kokybės užtikrinimas ir mokyklos tobulinimas“. Taigi savarankiška mokykla dažniausiai siejama su, atsakomybe, nepriklausomybe, teise ir savireguliacija.

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos bendrojo ugdymo mokykla yra sėkminga mokykla, jei veikia pagal Geros mokyklos koncepciją, kurios pagrindinis tikslas yra visos bendruomenės mokymasis, bendras vizijos ir misijos turėjimas bei bendrų vertybių puoselėjimas. Mokyklos savarankiškumas įgalina priimti naujus iššūkius ir būti atvirai mokymuisi bei naujovėms. ,,Bendrojo ugdymo mokykla yra svarbi vientisos švietimo sistemos dalis. Šeimoje, ikimokyklinėse 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“ (Targamadze 2019, 5).

1.2 Besimokančios organizacijos samprata

Nuolat besivystanti aplinka negali apeiti ugdymo organizacijų, todėl šiandien neįmanoma įsivaizduoti mokyklų, kuriose nevyktų progresyvūs pokyčiai. Nuolatiniai pokyčiai insipiruoja organizacijas permąstyti savo veiklą bei remtis besimokančios visuomenės koncepcija. Besimokančios visuomenės koncepcijos aktualumą pažymi ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – besimokanti visuomenė, tai „moderni ir dinamiška, pasirengusi ateities iššūkiams ir gebanti veikti nuolat kintančiame pasaulyje (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ 2012). Anot N. Longworth (2007, 205) „Mokyklos turi stengtis įdiegti mokymosi visą gyvenimą praktiką ir tapti neatsiejama besimokančios visuomenės dalimi, o ne dalele“.

Mokslinėje literatūroje nėra vieno apibrėžimo apibūdinančio besimokančią organizaciją. Autoriai skirtingai apibrėžia besimokančios organizacijos koncepciją, kurią iškelė profesorius P. Senge (1990) metais išleistoje knygoje „Penktoji disciplina“ (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė. **Besimokančios organizacijos samprata**

Autorius	Samprata
P. Senge (2008, 25)	Besimokančią organizaciją apibrėžia, kaip „gyvybingą, nuolat atsinaujinančią ne įsakymais, nurodymais ar taisyklėmis, o *orientuojantis į mokymą*“. Žinoma, besimokanti organizacija neapsiriboja darbuotojų mokymusi ir mokymu, tai yra daug platesnė sąvoka.
E. Pranskūnienė ir M. Vildžiūnienė (1998, 2)	Besimokanti organizacija – tai „didelė mokyklos bendruomenė, didelė šeima, gyvenanti kartu bendrą gyvenimą. Visi tos šeimos nariai mokosi. Nėra įprasto skirstymo į tuos, kurie moko, ir tuos, kurie mokosi. Yra bendruomenė, kurios pagrindinis tikslas – mokytis. Mokytojai nuolat mokosi vieni iš kitų, iš naujų įmanomų šaltinių, iš savo mokinių. Mokiniai mokosi iš tos pačios aplinkos, kurioje gyvena, vieni iš kitų, iš mokytojų, kurie su jais dirba. Visi „augina savo profesinius gebėjimus ir visi tobulėja kartu“.
B. Simonaitienė (2003, 12)	Apibūdinant besimokančią organizaciją akcentuoja: - „skatinimas mokytis, mokymosi gebėjimų ugdymas; - mokymosi tempas; - nuolatinis savo patirties tyrimas; - žinių kūrimas;

	- žinių ir informacijos sklaida organizacijoje; - mokymosi organizacijoe (sluoksniškumo) lygiai: individo – grupės – organizacijos; - pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė); - mokymasis – pagrindinė organizacijos kultūros vertybė“.
R. Gudauskas ir S. Jokūbauskienė (2012, 48)	„Besimokančios organizacijos yra tos, kurios turi sistemas, mechanizmus ir procesus, naudojamus nuolatiniam jų gebėjimų ugdymui. Jos pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie išorinės aplinkos, nuolatiniu gebėjimo keistis ir prisitaikyti stiprinimu, kolektyvinio ir individualaus mokymosi plėtojimu bei gebėjimu panaudoti mokymosi rezultatus geresnių rezultatų pasiekimui. Besimokanti organizacija nuolat tobulėja greitai kurdama ir iš naujo nustatydama gebėjimus, reikalingus ateities sėkme“.
I. Girnienė (2014, 45)	„Besimokančią organizaciją įvardina, kaip „Nuolat apmąstančią įgytą patirtį ir įvertinanti veiklos perspektyvas“.
A. Luhn (2016, 2)	„Iškiria, kad besimokančios organizacijos tikslas yra nuolatinis organizacijos vystymasis bei gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Besimokančios organizacijos idėja kylo, dėl greitų ir neišvengiamų pokyčių švietime“.
A. Yuesti ir K. Sumantra (2017, 97)	„1.Besimokančios organizacijos apima individualų, grupinį ir organizacinį mokymąsi. 2.Besimokančios organizacijos yra nuolat besikeičiančios ir besimokančios. 3.Tai tikslinga veikla nukreipta į įgūdžių ir žinių įgijimą bei jų pritaikymą. 4.Tai organizacijos, kuriose žmonės nuolat tobulina savo gebėjimus, kad pasiektų norimą rezultatą. Naujų mąstymo modelių pritaikymas bei laisvė nuolat mokytis. 5.Organizacija, kuri nuolat mokosi ir tobulėja, kad kauptų patirtį bei užtikrintų organizacijos sėkmę“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra

Daugelis autorių pritaria, kad mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė. „Mokymasis – tai būtina organizacijos veiklos sudedamoji, kiekvieno organizacijos nario įsipareigojimas ir nuolatinė veikla“ (Simonaitienė 2003, 33), o autorius O. Serrat (2017, 58) mokymąsi apibūdina, kai pagrindinę organizacijos sėkmę.

Anot L. Šiaučiukėnienės ir N. Stankevičienės (2002, 25) mokymasis, tai:

„1. Mokymasis – sudėtingas procesas;

2. Mokymasis – veikla;

3. Mokymasis – tinkama mokymosi aplinka“.

Filosofas ir pedagogas A. Mickūnas (2014, 14) teigia, kad „mokymas – lavinimas, ugdymas, švietimas – yra esminis žmogaus gyvenimo reikalas ir svarbiausia, esmingiausia bendruomenės veikla. Ji svarbesnė už ekonomiką ir politiką, nes saugo pačius bendruomenės pamatus”.

Besimokančios organizacijos pagrindinė idėja, kad kiekvienas asmuo būtų organizacijos dalimi ir reikštų norą nuolat mokytis, tobulinti savo žinias ir gebėjimus. Skiriamieji jos bruožai yra penkios charakteristikos, kitaip dar vadinamos besimokančios organizacijos disciplinomis.

Penkios besimokančios organizacijos charakteristikos arba disciplinos pagal P. Senge (2008, 16) nepasikeitė:

1. **„Asmeninis meistriškumas** – įgalinantis atskleisti ir tobulinti darbuotojų gebėjimus, sudarantis sąlygas mokytis ir veikti tobulėjant;
2. **Bendra vizija** – sukurta visų narių, todėl vienijanti žmones siekti bendro tikslo, skatinanti prisiimti įsipareigojimus ir dalyvauti veiklose;
3. **Mąstymo modeliai** – leidžiantis nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai supranta ir reflektuoja savo veikimo aplinką ir veiksmus, kurių jie imasi;
4. **Komandinis mokymasis** – įgalinantis dalytis žiniomis, tampančiomis bendru išmanymu, vyraujant dialogo kultūrai, padedančiai kartu įveikti asmenines problemas;
5. **Sisteminis mąstymas** – padedantis atpažinti tinkamiausius organizacijos narių tarpusavio santykių ir veikimo modelius, įgalinantis kompleksiškai spręsti kylančias problemas”.

Autoriaus P. Senge (2008, 56) teigimu, kad tokie įgūdžiai, kaip veikimas savarankiškai, gebėjimas priimti savo išvadas, vesti pirmyn, svarstyti sudėtingas problemas ir rizikuoti suklysti, tai įgūdžiai reikalingi besimokančioms organizacijoms ir bendruomenėms. Profesiorius pabrėžia, kad puikių rezultatų pasieksime tik jei kartu mokysis mokiniai, mokytojai ir visa bendruomenė. Pasak J. Stevens (2019, 13) mažiausiai paplitusi iš P. Senge (2008) išskirtų charakteristikų yra bendra vizija.

Apibendrinat, besimokanti organizacija, tai organizacija, kurioje visa komanda, pradedant vadovais, baigiant mokytojais, tėvais ir mokiniais turi suformavę bendrus siekius, uždavinius tikslui pasiekti. Tai bendruomenė, kurioje visi yra skatinami tobulinti turimus gebėjimus ir turi galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Tai organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta informacijos perdavimas ir veiklos perspektyvų apmąstymas, siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie

besikeičiančios aplinkos (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006, 20). Besimokančioje organizacijoje vadovai skatina keistis žiniomis ir įgūdžiais, o kiekvienas asmuo yra motyvuotas dalintis savo gabumais, kad galėtų visapusiškai prisidėti prie organizacijos tikslų (Saifi 2019, 56). Organizacijos mokymasis grindžiamas sukauptos patirties įprasminimu, gebėjimu generuoti ir kaupti žinias, o pragmatiniu požiūriu – pasiekti strateginį pranašumą pries kitas organizacijas (Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras 2018, 58).

1.3 Besimokančios organizacijos bruožai

Analizuojant mokslinę literatūrą, rasta įvairių besimokančios organizacijos bruožų, todėl tikslinga apžvelgti bruožus nuo pat besimokančios organizacijos sampratos atsiradimo iki šių dienų ir palyginti, kaip bruožai pasikeitė, o kurie išliko aktualūs iki šiol (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Besimokančios organizacijos bruožai**

Autorius	Bruožai
A. Watkins ir V. Marsick (1993, 18)	,,Besimokančios organizacijos sugeba pertvarkyti save nuolat mokydamasi“.
V. Targamadze (1998, 10)	***„1.Visuotinė mokymosi strategija*** – vadovų sprendimai yra nukreipti į strategijos formavimą, vertinimą. ***2. Narių dalyvavimas kuriant politiką –*** kiekvienas narys prisideda formuojant politiką ***3.Informacija ir informavimas*** – informacija greita ir visiems prieinama. ***4.Kontrolės panaudojimas*** – sukurta ne darbuotojų kontroliavimui, o supažindinama su rezultais ir tobulintomis sferomis. ***5.Vidiniai mainai*** – žmonės dalinasi patirtimi vieni su kitais ir visa bendruomene. ***6. Atlyginimų lankstumas*** – lankstus atlyginimas. ***7.Galimybės*** – galimybės veikti individualiai. ***8.Išorinės padėties stebėjimas*** – darbuotojai atsižvelgia ir tiria išorinę aplinką. ***9.Tarpinstitucinis (tarpfunkcinis) mokymasis*** – naudojamos įvairios bendradarbiavimo formos. ***10.Ugdymo klimatas*** – visa bendruomenė mokosi kartu, vieni iš kitų. ***11.Saviugdos galimybė visiems*** – mokytojai, mokiniai, vadovai turi galimybę tobulinti savo žinias ir įgūdžius“.

E. Pranskūnienė ir M. Vildžiūnienė (1998, 2)	„*1.Atviros visiems* – Kiekvienas gali priklausyti bendruomenei; *2. Realistiškos* – Stebi aplinką ir prie jos prisitaiko; *3. Saugios kiekvienam* – kiekvienas gali reikšti savo nuomonę; *4.Gracingai nepritariančios kitų nuomonei* – nepritarimas kitam netampa įžeidimu; *5. Besidalijančios vadovavimu* – į vadovavimą įtraukiami tėvai, mokiniai, mokytojai“.
S. Goh (1998, 16)	,,Besimokanti organizacija sukuria sistemas, kurios kaupia ir dalijasi mokymusi visoje organizacijoje“.
B. Leonienė (2001, 18)	,,1. Stebi aplinką; 2.Supranta naujovių svarbą; 3.Kiekvieną naują užduotį vertina, kaip galimybę mokytis; 4.Nuolat atsinaujina; 5.Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių; 6.Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis; 7.Skatina žinių troškimą, smalsumą; 8.Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes; 9.Kuria mokymosi rėmimo sistemas; 10.Organizacijos vadovus traktuoja, kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus; 11.Prisipažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu; 12.Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių; 13.Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus; 14.Šalina mokymosi kliūtis; 15.Užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse“.
B. Simonaitienė (2005, 31)	„**1.Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių kūrimas** (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas, kaip mokymosi procesas: ➢ perspektyva laike ir erdvėje; ➢ visų organizacijos narių dalyvavimas kuriant organizacijos vystymosi perspektyvą; ➢ lydintysis mokymasis. **2.Padalinių, grupių ir individų tinklai** – terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi: ➢ tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma; ➢ bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis;

	➢ bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo. **3.Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira** – reiškia, kad besimokanti organizacijas pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. **4. Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida:** ➢ Besimokanti organizacija renka informaciją ne tik organizacijos viduje – jos nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti informacijos vertinimas ir atranka informacijos sklaida. **5. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui:** ➢ mokymasis, kaip priemonė įsisavinti organizacijoje sukauptas žinias; ➢ mokymasis, kaip investicija į darbuotojus ir drauge į organizacijos ateitį; ➢ mokymosi aplinka arba klimatas, kaip terpė naujovėms rastis; ➢ mokymosi socialumas“.
N. Longworth (2007, 8)	„1.Besimokanti organizacija gali būti įmonė ar profesinė asociacija, universitetas, mokykla, miestas, tauta ar bet kokia kita, didesnė ar maža, žmonių grupė, norinti mokymusi pagerinti savo veiklą. 2.Besimokanti organizacija investuoja į ateitį, šviesdama ir ugdydama visus savo žmones. 3.Besimokanti organizacija sukuria galimybes ir skatina visus savo žmones, einančius bet kurias pareigas, realizuoti savo žmogiškuosius išteklius: • kaip organizacijos darbuotojus, narius, profesionalus ir studentus; • kaip organizacijos atstovus auditorijose ar dirbančius su tiekėjais ar kitais klientais; • kaip platesnės visuomenės, kurioje veikia organizacija, piliečius; • kaip asmenis, jaučiančius poreikį realizuoti savo galimybes. 4.Besimokanti organizacija, aptardama savo rytojaus vizijas kartu su jais priklausančiais žmonėmis, skatina juos priimti naujus iššūkius, prisidėti prie jos veiklos plėtojimo ir kitimo. 5.Besimokanti organizacija jungia į vieną visumą darbą ir mokymąsi, skatina visus savo darbuotojus nuolat tobulėti, kelti meistriškumą ir gerinti veiklos kokybę. 6.Besimokanti organizacija mobilizuoja savo talentą ir visus žmogiškuosius išteklius, susitelkia

	ties mokymosi klausimais ir tinkamu savo švietimo bei mokymo veiklos planavimu. 7.Besimokanti organizacija suteikia galių VISIEMS savo žmonėms plėsti akiratį jiems patinkančiais mokymosi būdais ir metodais. 8.Besimokanti organizacija kiekvienam suteikdama platesnes bei įvairesnes mokymosi galimybes, pagal jų poreikius taiko šiuolaikines atviras ir nuolatines technologijas. 9.Besimokanti organizacija atsiliepia į didesnius aplinkos ir bendruomenės, kurioje ji veikia, poreikius ir skatina žmones elgtis atitinkamai. 10.Besimokanti organizacija mokosi ir nuolat tobulėja, siekdama būti naujoviška, išradinga, entuziastinga ir stengiasi išlikti versle“.
EBPO (2016)	,,1.Į visų mokinių mokymąsi nukreiptos vizijos kūrimas ir dalijimasis ja; 2.Nuolatinių mokymosi galimybių visiems darbuotojams kūrimas ir palaikymas; 3.Darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas; 4.Tyrimų, naujovių ir tyrinėjimo kultūros skatinimas; 5.Žinių rinkimo ir mainų bei mokymosi įterptųjų sistemų kūrimas; 6.Su išorine aplinka ir platesne mokymosi aplinka susijęs mokymasis; 7.Mokymosi lyderystės modeliavimas ir augimas“.
Y. Pawar (2018, 1)	,,1.Naujovių ir kūrybiškumo skatinimas; 2.Konkurencingas požiūris į augimą; 3.Sistemingas valdymas; 4.Efektyvus išteklių panaudojimas; 5.Našumo ir produktyvumo padidėjimas; 6.Kultūros ugdymas; 7.Nuolatinio bendradarbiavimo ir mokymosi skatinimas; 8.Mokymasis iš klaidų“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra

Rėmiantis įvairių lietuvių ir užsienio autorių pateiktais besimokančios organizacijos bruožais, matyma, kad nuo pat sampratos atsiradimo iki šių dienų bruožai mažai pakito. **Vis dar tarp pagrindinių bruožų išlieka:**

- organizacijos nuolatinis atsinaujinimas;
- mokymasis iš šėkmių ir nesėkmių;
- skatinimas nuolat mokytis;

- poreikis įgyti naujų įgūdžių ir gebėjimų;
- darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas;
- organizacijos lankstumas ir atvirumas.

Šie svarbiausi pagrindiniai bruožai turėtų pasitarnauti kaip praktinės rekomendacijos, padėsiančios galiausiai pagerinti mokinių mokymosi rezultatus (Kools, Stoll 2016, 16). Lentelėje pateikti bruožai turi užtikrinti sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir efektingumą

Mokslininkai D. Garvin, A. Edmondson ir F. Gino (2008, 109) nurodo keturias sąlygas, kurioms esant besimokanti organizacija yra gyvybinga ir funkcionuoja. Tai:

1. *,,Psichologinis saugumas,* leidžiantis darbuotojus skatinti nebijoti klausti, drąsiai reikšti nuomonę, jaustis saugiai ir patogiai savo darbo vietoje;
2. *Skirtumų pažinimas ir įvertinimas*, nes mokymasis vyksta tada, kai susiduriama su skirtingomis nuomonėmis ir idėjomis, priverčiančiomis plėsti pasaulio pažinimą, atrasti motyvaciją mąstyti kitaip;
3. *Atvirumas naujoms idėjoms,* pripražįstant, kad mokymasis apima ne tik sprendimų priėmimą, taisant klaidas, bet ir naujų būdų ir metodų atradimą, kuriuos išbandant darbuotojai yra drąsinami nebijoti rizikuoti, patirti tai, kas dar nebandyta ir neatrasta;
4. *Refleksija,* įpareigojanti darbuotojus analizuoti savo veiksmus, dalytis patirtimi, sprendžiant problemas ir mokytis iš savo patirties“.

Apibendrinant, galima teigti, kad besimokanti organizacija turi nuolat permąstyti savo veiklą, kad ji būtų orientuota į visą mokyklos bendruomenę. Visi bendruomenės nariai privalo žinoti mokyklos misiją ir viziją bei nuolat ja vadovautis ir kryptingai mokytis dėl pagrindinių organizacijos tikslų. Autorius R. Opengart (2015, 184) pabrėžia, kad besimokančioje organizacijoje vertėtų mokytis organizaciniu lygmeniu ir skirti mažiau dėmesio individualiam mokymuisi. ,,Kartu dėl bendro tikslo dirbantys žmonės įgyja neįkainojamos patirties“ (Maxwell 2017, 60).

2. LEGISLATYVINĖS PRIELAIDOS BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKAI MOKYKLOJE

Apžvelgus ir išsinagrinėjus besimokančios organizacijos sampratą bei bruožus, tikslinga apžvelgti, kiek Valstybė per legislatyvinę bazę sudaro prielaidas ir įgalina bei kokius įrankius suteikia bendrojo ugdymo mokykloms siekti besimokančios organizacijos. Strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė leis suvokti, kaip Valstybė skatina besimokančios organizacijos vystymą.

2.1 Besimokančios organizacijos užtikrinimas nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu

EBPO (2016) metais išskyrė pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus, todėl pravartu išnagrinėti pagrindinius strateginius dokumentus bei peržvelgti, ar nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu jie įgalina mokyklas šiems bruožams pasireikšti.

- ***Į visų mokinių mokymąsi nukreiptos vizijos kūrimas ir dalijimasis ja.***

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje nurodoma, kad „Norima, kad mokykla drauge su tėvais ugdytų kūrybiškus žmones, asmenybes, aktyvius Lietuvos valstybės piliečius, išmanančius valstybės ir kaimyninių šalių istoriją bei kultūrą, norinčius siekti naujų žinių ir tobulėti, gebančius prisiimti atsakomybę už save ir valstybę“.

Valstybės programa 2017 pabrėžia „Darnios ir kūrybingos asmenybės ugdymas kultūros, meno ir švietimo priemonėmis, kuriant darnią pilietinę visuomenę“.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ siekiama, kad „Visuomenė turi tapti veikli, solidari, nuolat besimokanti“.

- ***Nuolatinių mokymosi galimybių visiems darbuotojams kūrimas ir palaikymas.***

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje nurodoma, kad „Būtina atrasti paskatų ir sąlygų kurtis reflektuojančių, kūrybingų ir profesionalių mokytojų ir dėstytojų bendruomenėms, ugdyti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų ir kitų asmenų telkiančios ir pasidalytosios lyderystės gebėjimus. Svarbi parama jaunam, pradedančiam veiklą mokytojui ir dėstytojui sukuriant palankias sąlygas karjerai“.

- ***Darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas.***

Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje pabrėžiama, kad reikia „Pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų dauguma sudaro apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai“. „Stimuliuoti nuolatinį pozityvios patirties perėjimą ir dalijimąsi tarp

dėstytoju bei formaliojo ir neformaliojo švietimo mokytojų, skatinti mokytojų ir dėstytojų judumą šalyje ir tarptautiniu mastu bei kitas keitimosi švietimo idėjomis formas“.

- ***Tyrimų, naujovių ir tyrinėjimo kultūros skatinimas.***

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje nurodoma, kad būtina „Organizuoti tyrimais ir naujausiomis žiniomis pagrįstus susitarimus dėl bendrųjų švietimo rezultatų kokybės turinio“.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ siekia, „Sukurti palankią mokslo ir tyrimų aplinką, užtikrinančią Lietuvos patrauklumą aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams“. „Sukurti pasaulinio lygio studijų ir tyrimų centrą, stiprinant veikiančią infrastruktūrą ir sutelkiant geriausią šalies mokslo ir studijų potencialą. Toks centras į tarpdisciplininį tinklą sujungtų studijų galimybes, suteiktų ir sudarytų tinkamas sąlygas tarpdisciplinininiams moksliniams tyrimams ir taikomajai plėtrai, atvertų mokslinių tyrimų infrastruktūrą verslo ir mokslo bendradarbiavimui“.

- **Žinių rinkimo ir mainų bei mokymosi įterptųjų sistemų kūrimas.**

Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje pabrėžiama, kad būtina „Įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną“.

Valstybės programa 2017 siekia „Bendrojo ugdymo aplinkos ir turinio atnaujinimas, pritaikant įvairių ugdymosi poreikių turintiems mokiniams, integruojant darnaus vystymosi, kūrybingumo, verslumo ir STEAM kompetencijas“.

- **Su išorine aplinka ir platesne mokymosi aplinka susijęs mokymasis.**

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje nurodoma, kad „Garantuojant švietimo sistemos veiksmingumą, sukurti paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, grįstą veiksminga pagalba atpažįstant save ir renkantis kelią veiklos pasaulyje. Derinti asmens pasirinkimą su valstybiniu planavimu“.

Valstybės programa 2017 siekia „Sukurti ir visose švietimo įstaigose įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą“.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ siekia „Stiprinti piliečių istorinę savimonę ir savigarbą skatinant įvairių rūšių kultūrinę ir meninę raišką, atnaujinant švietimo programas, sumaniai naudojant paveldo objektyvus ugdymo reikmėms“.

- **Mokymosi lyderystės modeliavimas ir augimas.**

Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje norima, „<...> kad atsirastų įrodymais , patirtimi ir žinojimu grįsta lyderystė, nuolatinis tobulinimas ir aukštos kokybės siekis. Tokia lyderystė turėtų pasižymėti atsakomybe ir visų švietimo valdymo lygmenų įsitraukimu, visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimu panaudojimu švietimo tikslui pasiekti“.

Lietuvos pažagos strategija ,,Lietuva2030“ siekia ,,Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse“.

Nagrinėjant Valstybės švietimo 2013 – 2022 metų strategiją, Vyriausybės programą 2017 ir Lietuvos pažangos startegiją „Lietuva 2030“, matome, kad strateginiai dokumetuose nemažai remiamasi EBPO rekomendacijomis bei besimokančios organizacijos bruožais. Mokyklos yra skatinamos naujovėms, lyderystės mokymuisi, kiekvieno mokinio pažangos bei bendradarbiavimo visuose lygmenyse. Pabrėžiama, kad kiekvieno mokinio pažanga – yra kiekvienos mokyklos tikslas. Visa veikla turi būti akcentuojama į mokinio pažangą. Mokinio rezultatai pagerės ir jie bus ilgalaikiai, jei visa mokyklos bendruomenė ir visuomenė tobulės ir plės savo žinias. „Besimokanti visuomenė: moderni ir dinamiška, pasirengusi ateities iššūkiams ir gebanti veikti nuolat kintančiame pasaulyje“.
(Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“).

Analizuojant Švietimo įstatymą (2011), ryškėja, kad nemažai straipsnių įpareigoja mokyklas siekti besimokančios organizacijos bruožų. Trečiame straipsnyje nurodomas vienas iš švietimo tikslų: ,,nustatyti asmens kūrybinius gebėjimus ir pagal tai padėti jam įsigyti kompetencijų ir (ar) kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį kultūros bei technologijų lygį ir padedančią jam įsitvirtinti ir sėkmingai konkuruoti kintančioje darbo rinkoje, perteikti technologijų, ekonomikos ir verslo kultūros pagrindus, būtinus šalies ūkio pažangai, konkurencingumui bei darniai raidai laiduoti, sudaryti sąlygas nuolat tenkinti pažinimo poreikius ir tobulėti mokantis visą gyvenimą“ (Lietuvos švietimo įstatymas 2011). Šis tikslas yra tiesiogiai susijęs su vienu iš pagrindinių besimokančios organizacijos bruožų – įgyti naujų kompetencijų ir tobulėti mokantis visą gyvenimą. Ten pat ketvirtame straipsnyje nurodoma, kad „Konkretus ugdymo turinys kuriamas ir sistemingai atnaujinamas atsižvelgiant į atitinkamos grupės ar tipo mokyklai keliamus ugdymo, mokymo ir studijų tikslus, besikeičiančios socialinės ir kultūrinės aplinkos lemiamus Lietuvos visuomenės poreikius, vietos ir mokyklos bendruomenės reikmes, taip pat mokinių ir studentų turimą patirtį,ugdymosi poreikius ir interesus“ (Lietuvos švietimo įstatymas 2011).

Ugdymo turinio nuolatinis atnaujinimas dėl besikeičiančios aplinkos ir spartaus vystymosi yra viena iš būtinų sąlygų besimokančiai organizacijai gyvuoti.

Mokyklos vykdančios bendrojo ugdymo programas yra vertinamos mokyklų veiklos kokybės išoriniu vertinimu. Išorinio vertinimo tikslas – „skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų“. Vertinant visa mokyklos veiklą, yra vykdomas *visuminis* vertinimas. Visuminis vertinimas vykdomas naudojant 2016 m. patvirtintą 25 rodiklių sistemą, apimančią 4 mokyklos veilos sritis – rezultatus, ugdymą(si) ir mokinių patirtis, ugdymo(si) aplinkas, lyderystę ir vadybą. 2016 m. visuminio vertinimo rodikliai lyderystės ir vadybos veiklos srityje pabrėžiama, kad ugdymo(si) organizacija – mokykla turi būti nuolat besimokanti ir siekianti

nuolatinės pažangos: „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.“. Ten pat randama nemažai besimokančios organizacijos bruožų, kurie yra svarbūs besimokančios organizacijos vystymuisi. Vienas iš rodiklių *veikimas kartu*, skatina bendradarbiavimo kultūrą: „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, mokytojai mokosi drauge ir vieni iš kitų: dalydamiesi patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, studijuodami šaltinius, stebėdami kolegų pamokas“.

Švietimo įstaigų vadovai vertinami vadovaujantis Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatais, patvirtintais (LR švietimo ir mokslo ministro 2018/Nr. 279). Nuostatuose aiškiai ir nedviprasmiškai numatyta švietimo įstaigų vadovų vertinimo eiga ir tvarka. Pirmiausiai vadovo veiklą vertina mokyklos taryba (švietimo pagalbos įstaigos – savivaldos institucija, jei tokia yra). Mokyklos tarybai (švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai) sprendimą priimti padeda visa mokyklos ar švietimo pagalbos įstaigos bendruomenė, kuri nuostatuose numatyta tvarka, turi teisę net dešimt (švietimo pagalbos įstaigos atveju septynias) dienų(-as) nuo vadovo metų veiklos ataskaitos paskelbimo pateikti pasiūlymus dėl jos vertinimo mokyklos tarybai (švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai). Tuomet sprendimas dėl švietimo įstaigos vadovo veiklos vertinimo teikiamas švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai (mūsų savivaldybės atveju - Elektrėnų savivaldybės tarybai), kuri, susipažinusi su mokyklos tarybos, savivaldos institucijos ar bendruomenės įvertinimu, metų veiklos ataskaitą svarsto ir įvertina. Teisės akto tikslas – „siekti švietimo įstaigos veiklos kokybės, skatinant švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos veiksmingumą“. Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitoje (2020), pateikiamos pagrindinės mokyklos vadovo veiklos sritys bei metinės užduotis. Didžiausią dalį visų mokyklos vadovų veiklos sričių sudaro įvairūs administraciniai – biurokratiniai procesai, ugdymo aplinkų gerinimas, ugdomojo proceso tobulinimas. Siekiant tapti besimokančiomis organizacijomis, vertėtų daugiau dėmesio skirti personalo kvalifikacijos tobulinimui bei mokinių pasiekimų gerinimui.

Apibendrinat starteginių dokumentų ir švietimo teisinių dokumentų apžvalgą, ryškėja, kad Valstybė įgalina mokyklas siekti besimokančios organizacijos tikslų bei bruožų, tačiau ar tai bus

įvykdytą priklauso ir nuo vadovų, kurie pirmiausia, turi skatinti ir nurodyti pagrindinius veiklos prioritetus. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas profesiniam tobulinimui, nuolatiniam atsinaujinimui bei tėvų ir visos švietimo bendruomenės pritraukimui, nes būtent jie turėtų padėti įveikti iššūkius, su kuriais mokyklos susiduria kasdieninėje veikloje.

2.2 Mokytojų kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas besimokančioje organizacijoje

XVII-osios LR Vyriausybės programoje (2017) didelis dėmesys skiriamas mokytojui, jo kvalifikacijos kėlimui. P. Senge (2008, 21) teigė, kad „Svarbiausia kiekvienos mokyklos tikslų dalis turi būti jos mokytojų pareigų kėlimas, kvalifikacijos kėlimas, rūpinimasis jais, jų saugumu, t.y. mokytojų svarbos pripažinimas“. Suprantama, kad „negalime sukurti besimokančios visuomenės, nepavertę mokytojo profesionaliu besimokančiuoju“ (Fullan 1998, 14). Apie mokytojų svarbą mokyklos bendruomenėje rašė ir A. Mickūnas (2014, 240) „Galingas mokytojas Sokratas gerai suprato reikalavimą – bendruomenė turi remti ne tik atvirą, bet ir griežtą mąstymą, ne tik kritišką, bet ir kūrybišką dialogą, o kiekvienas pilietis turi dalyvauti bendruose reikaluose ir diskusijose. Kitaip tariant jis suprato, kad be viešos mokymo erdvės žmogus iš esmės nėra žmogus. Mokytojų, Sokrato sekėjų, užduotis yra garbingiausia, kilniausia, griežčiausia ir kūrybiškiausia žmogaus laisvinimo veikla. Taigi mokytojai yra svarbiausi bendruomenės asmenys“.

Remiantis LR Švietimo įstatymu, Lietuvoje profesinis mokytojų tobulinimas yra išskiriamas kaip neatskiriama švietimo sistemos dalis ir laikomas vienu iš strateginių Lietuvos švietimo tikslų (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011, 4).

Literatūroje kvalifikacijos sąvoka yra apibrėžiama įvairiai. Pavyzdžiui, R. Laužackas ir K. Pūkelis (2000,10–17) kvalifikaciją apibūdina kaip „žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“ ar žinių kiekį, kurį rengiamasi gauti (įgyti) švietimo sistemoje. Taip pat pabrėžiama, jog kvalifikacijos sąvoka yra neatsiejama nuo kompetencijų – gebėjimų, įgijamų praktinės veiklos metu. Tai yra, norint tinkamai ir kvalifikuotai atlikti darbą, visų profesijų atstovai privalo turėti tam tikras kompetencijas ir jas kvalifikuotai derinti bei naudoti praktinėje veikloje. Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, pedagogo kvalifikacija taip pat yra apibrėžiama naudojant abi šias savokas: „Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų mokiniams ugdyti visuma“(Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011).

Visuotinai pripažįstama, jog mokytojo profesija reikalauja tarpdisciplininių žinių – ne tik dėstomo dalyko išmanymo, bet ir psichologijos, vadybos. Didelę reikšmę taip pat turi ir asmeninės

pedagogo savybės. Švietimo ekspertė D. Makovec (2018, 34) išskiria, jog pedagogų darbo sėkmei, t.y. suinteresuotų šalių (moksleivių, tėvų, kolegų, mokyklos bei visuomenės) poreikių atliepimui, įtaką daro dvi veiksnių grupės. „Pirmoji grupė – vidiniai veiksniai, kuriems priskiriamas paties pedagogo požiūris į savo darbą, motyvacija, lyderystė, ir kt. Tuo tarpu antroji grupė – išoriniai veiksniai, kuriems priklauso suinteresuotų šalių keliami reikalavimai ir lūkesčiai“. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) išskiriamos šešios pedagogų kompetencijos grupės:

„1) bendroji kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir kt. savybės, reikalingos mokytojų veiklai;

2) vadybinės organizacinės kompetencijos – ekonominis, finansinis raštingumas;

3) kultūrinės kompetencijos – meno ir meninės raiškos propagavimas, organizavimas;

4) socialinės kompetencijos – pilietiškumas, sąmoningumas, visuomeniškumas, socialinis jautrumas ir kt.;

5) dalykinės kompetencijos – mokomo dalyko žinios ir įgūdžiai;

6) didaktinės kompetencijos – psichologinės žinios, etika“.

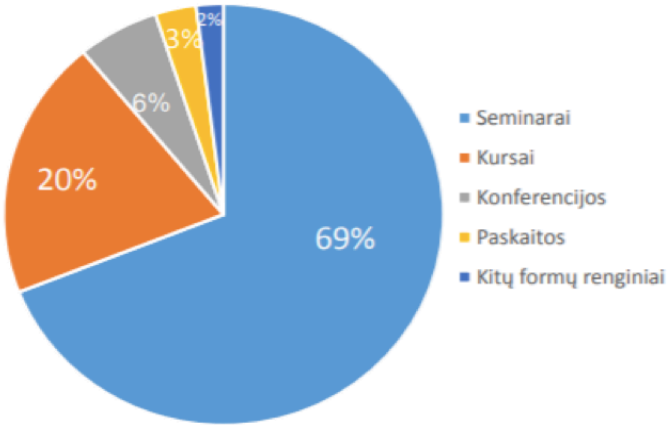
Tiesa, literatūroje vis dažniau atkreipiamas dėmesys, jog, keičiantis mokymo paradigmai, pedagogams pradeda trūkti naujų kompetencijų, pavyzdžiui, gebėjimo spręsti iškilusias vadybos, praktines švietimo sistemos kaitos bei veiklos planavimo problemas, itin didelę reikšmę pradeda turėti gebėjimas greitai prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos.

Svarbu nepamiršti, jog nemažiau svarbūs ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tikslai bei formos, mat tai ne tik leidžia sukurti aiškesnes šio proceso vertinimo gaires, bet ir padidina tikimybę padaryti teigiamą poveikį vidiniams veiksniams, darantiems įtaką mokytojo pasirodymui - motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir kt. (Makovec, 2018, 35). Remiantis A. Maslow (2006) poreikių hierarchijos teorijoje išskirtais poreikių lygiais, galima daryti prielaidą, jog mokytojų kvalifikacijos kėlimo poreikis kyla tiek dėl žemesniųjų, tiek dėl aukštesniųjų poreikių. Pavyzdžiui, kvalifikacijos tobulinimas leidžia jaustis *saugiam* dėl darbo vietos, taip pat jie patenkina *socialinius* (mezgami ryšiai su kolegomis) ir *saviraiškos* (kūrybinių užduočių metu) norus, leidžia *būti pastebėtam ir įvertinatam* („*know-how*“ dalinimosi ir užduočių pristatymo, diskusijų metu). Tačiau Maslow teorija apibrėžia tik vidinius veiksnius, skatinančius mokytojus kelti savo kvalifikaciją, tuo tarpu realybėje egzistuoja daugybė išorinių faktorių, lemiančių tokį pedagogų apsisprendimą.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) numatoma, jog mokytojai privalo kelti kvalifikaciją ir turi teisę tam skirti ne mažiau kaip 5 dienas per metus. Besimokančioje organizacijoje patys vadovai motyvuoja pedagogus kelti pedagogų profesinį išsilavinimą, dėl suvokimo, jog „pedagogų kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimas daro didelę įtaką švietimo kokybei, kurios rezultatas yra mokinių pasiekimai ir jų pažanga. Net palyginti nedaug pagerėję mokinių gebėjimai gali turėti šalies ūkiui labai didelę įtaką ir ekonominę naudą ilgoje perspektyvoje“ (PISA 2014).

JPP Kurk Lietuvai (2016) atliktoje Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo mokymų analizėje išskiriamos šešias pagrindinės pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formas: 1) kursus; 2) stažuotes; 3) seminarus; 4) nuotolinį mokymą(si); 5) konferencijas ir 6) edukacines išvykas. Šis sąrašas apima dažniausiai naudojamas mokymosi formas, tačiau jų įvairovė yra kur kas didesnė. Bendrai kvalifikacijos tobulinimo formas grupuoti remiantis jų trukme, vieta, turiniu, pobūdžiu ir bendravimu su organizatoriais (lektoriais, mokytojais).

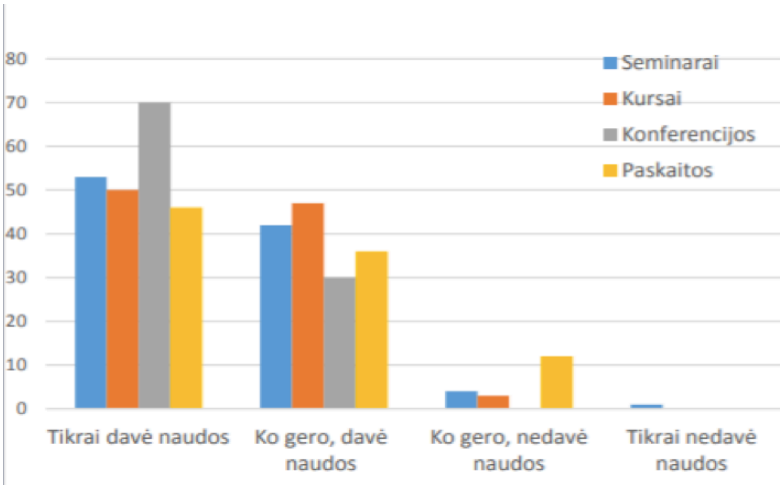
Dažniausios kvalifikacijos kėlimo formos (žr. 5 pav.).



5 pav. ***Dažniausios mokytojų kvalifikacijos kėlimo formos***

Šaltinis: adaptuota iš JPP Kurk Lietuvai parengtos studijos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvinimas. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo mokymų analizė“, 2016

Mokytojų atsakymų pasiskirstymas pagal dalyvavimo renginyje naudą respondentui ir renginio formą (proc.) (žr. *6 pav.*).



6 pav. ***Mokytojų pasiskirstymas pagal dalyvavimo renginyje naudą***

Šaltinis: adaptuota iš JPP Kurk Lietuvai parengtos studijos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvinimas. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo mokymų analizė“, 2016

Iš atliktos analizės bei 5, 6 paveikslų išryškėja, kad dažniausiai mokytojai renkasi seminarus ir įvarius kursus, tačiau pagal naudą konferencijos mokytojų nuomone yra naudingiausios.

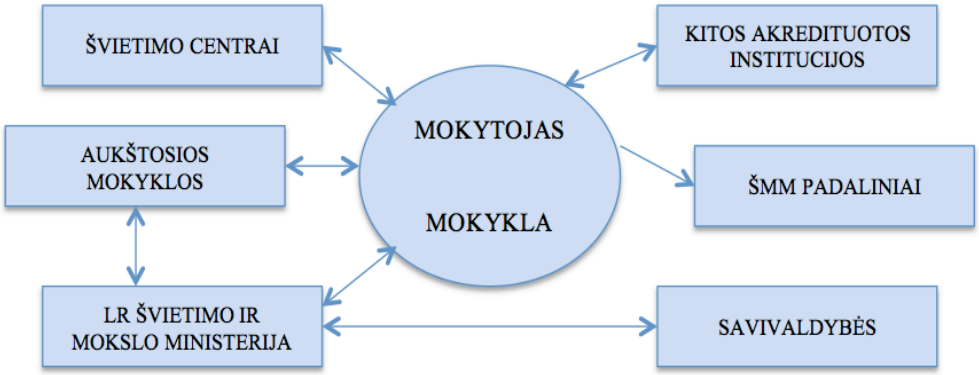
Lietuvoje pedagogų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja šeši pagrindiniai dokumentai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojantys dokumentai**

Dokumentas	Turinys
(Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas 2014)	reglamentuojamas neformalus suaugusiųjų švietimas, jo sandara, organizavimas, finansavimas
(Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011)	apibrėžiama, kas yra kvalifikacijos tobulinimas, kas jį įgyvendina, kokios yra teisės ir pareigos
(Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija 2012)	aptariama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo samprata, teisiniai ir administraciniai aspektai,
(Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007)	apibrėžtos būtinos mokytojo kompetencijos
(Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007)	apibrėžtas kvalifikacijos tobulinimo tikslas, uždaviniai, būdai, formos ir organizavimas; aptartas kvalifikacijos tobulinimo organizavimas, finansavimas
(Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas 2016)	užtikrinama, jog darbdavys turi sudaryti salygas profesiniam tobulinimui

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Valstybinio audito ataskaita „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“,2016

Instituciniu požiūriu, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas Lietuvoje yra iš dalies decentralizuotas: už jį atsako mokytojai, mokyklos, aukštosios mokyklos, švietimo centrai, savivaldybės LR Švietimo ir mokslo ministerijos padaliniai, LR Švietimo ir mokslo ministerija bei kitos akredituotos institucijos (žr. 7 pav). Pagal šią schemą, mokytojai bei mokyklos įsivertina tarpusavio poreikius, renkasi tobulinimo sritis ir pasirenka atsiskaitymo už profesinį tobulinimą atsiskaitymo būdą; švietimo centrai tiria mokyklų poreikius ir organizuoja bendro pobūdžio mokymus; aukštosios mokyklos tiria situaciją ir pripažįsta neformalias kompetencijas; ŠMSM padaliniai vykdo bendrą stebėseną, užtikrina kokybę, organizuoja metodinę pagalbą ir nacionalinių mokymų pristatymus.



7 pav. ***Profesinio mokytojų tobulinimo schema Lietuvoje***

Šaltinis: adaptuota iš JPP Kurk Lietuvai parengtos studijos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvinimas. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo mokymų analizė“, 2016

Valstybinio audito ataskaitoje apie pedagogų kvalifikacinį tobulinimą, paskelbtoje 2016 metais nurodoma, jog pedagogų profesionalumo ir kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš strateginių Lietuvos tikslų, o 16-oji Vyriausybė siekė sukurti „kvalifikacijos tobulinimo sistemą, užtikrinančią veiksmingą pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai, grįsta ne formaliu kvalifikacijos patvirtinimu, o kompetencijų įgyjimu, vertinimu ir pripažinimu“.

Europos komisija (2017) pateikė esmines mokymo aplinkos kaitos tendencijas, lemiančias naujų kompetencijų poreikį (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Esminės mokymo aplinkos kaitos tendencijos, lemiančias naujų kompetencijų poreikį**

Iš	➔	***Į***
Pagrindinė išsilavinimo bazė – anksčiausiame gyvenimo periode	➔	Mokymasis visą gyvenimą;
Rašymo lenta, knygos	➔	Išmaniosios lentos, skaitmeninės ir virtualiosios priemonės;
Akademinis raštingumas	➔	Naujos raštingumo, įkaitant skaitmeninį, formos;
Dėstymu paremtas, teorinis, pasyvus mokymas	➔	Praktinis, įraukiantis mokymas; interaktyvūs, dalyvavimu paremti užsiėmimai; laboratoriniai, simuliaciniai žaidimai visose disciplinose;

Mokytojas – lektorius	→	Mokytojas – mokymosi kuratorius, mentorius;
Standartizuotas, masiniu požiūriu paremtas mokymas	→	Pritaikytas, individualizuotas mokymas
Disciplininis mokymas, sutelktas į dalyko žinias	→	Kompetencijomis grįstas mokymasis, mutidisciplininis, projektinis, skaitmeninis mokymasis;
Valstybės ar privačių subjektų teikiamas švietimo	→	Švietimo teikėjų įvairumas, įvairių sektorių partneryste paremta švietimo sistema;
Įdarbinimas atsižvelgiant į išsilavinimo laipsnį	→	Įdarbinimas atsižvelgiant į talentą, gebėjimus, potencialą.

Šaltinis: Europos komisija, 2017

Mokyklų veiklos kokybės išoriniame vertinime viename iš rodiklių *nuolatinis profesinis tobulėjimas* pabrėžiama asmeninio meistriškumo ir profesinio tobulėjimo svarba: „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“ (Mokyklų veiklos kokybės išorinis vertinimas 2016) .

2017 m. įsakyme „Dėl Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų 2017-2019 kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“ yra išskiriamas pedagoginių darbuotojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimo prioritetas. Prioriteto kryptys:

- ✓ profesinis pedagogų skaitmeninis raštingumas;
- ✓ Bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijos;
- ✓ Dalykinės kompetencijos, susijusios su ugdymo turinio kaita.

2020 m. Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitoje, viena iš metinių užduočių yra profesinės kopetencijos tobulinimas, tai reiškia, kad vadovai suvokia dalyvavimo kvalifikacijos kėlimo mokymuose svarbą bei poreikį, tačiau profesinis tobulinimas užima tik 3 proc. numatomų veiklų, todėl ateityje vertėtų tobulinti ir skirti daugiau dėmesio šiai svarbiai veiklai.

Nuolatinis profesinis mokytojų tobulinimas yra būtina veikla besimokančiai organizacijai (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaita 2020).

Kad, užtikrinti mokytojų kvalifikacijos tobulimo kokybę 2019 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras 2006 m. sausio 23 d. įsakymą Nr. ISAK-109 „Dėl Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos“, pakeitė nurodytą įsakymą ir jį išdėstė naują redakciją. Teisės aktu nurodoma, kad „siekdamas užtikrinti mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę, mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijai tobulinti *mokymo lėšas skirti pedagogų rengimo centrams ir kitoms akredituotoms institucijoms*, vykdančioms mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą“.

Bendruoju atveju Lietuvoje profesinis pedagogų tobulinimas gali būti finansuojamas iš mokinio krepšelio, ES struktūrinių fondų, valstybės ar savivaldybės lėšų bei pedagogų asmeninių investicijų į tobulėjimą. Pedagogų profesiniam tobulinimui skirtų lėšų pasiskirstymas pavaizduotas (5 lentelėje).

5 lentelė. **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamos lėšos ir jų šaltiniai**

	Savivaldybės biudžeto lėšos	**Valst.biudžeto lėšos (be mokinio krepšelių)**	**ES strukt. fondų ar kt. projektų lėšos**	**Pedagogų asmeninės lėšos**
Savivaldybių duom.	818,1	138,6	330,4	-
Akredituotų pedagogų kval. tobulinimo įstaigų duomenys	3772,4	376,5	4205,1	648,7

Šaltinis: Valstybės kontrolė, savivaldybių ir akredituotų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų duomenimis, 2016

Audito metu Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė taip pat nustatė, jog „savivaldybių mastu panaudojama apie 60 proc. rekomenduojamos lėšų sumos bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų kvalifikacijos tobulinimui“ Audito ataskaita (2016, 21), o kitos lėšos buvo skiriamos kitiems poreikiams tenkinti, pavyzdžiui, darbo užmokesčiui, mokymo priemonių įsigijimui ir panašiai.

Apibendrinant, galima teigti, kad besimokančioje organizacijoje itin svarbu remti ir skatinti mokytojus pareikšti savo vertinimus apie tai, kaip profesinis tobulėjimas gali padėti jiems pasiekti platesnių tikslų, o ne tik sutelkti dėmesį į gebėjimą sėkmingai įgyvendinti konkrečią „geriausią praktiką“. Profesinio tobulėjimo veiklos vadovas galėtų paprašyti mokytojų nustatyti ir pasidalinti

nuomone, kaip jų patirtis esamoje profesinio tobulėjimo sesijoje galėtų padėti siekti profesinių tikslų. Mokyklos vadovai tiksliai ir viešai nustato profesinio tobulėjimo tikslus ir paaiškina kiekvienos profesinio tobulėjimo programos ar sesijos vaidmenį siekiant platesnių mokyklos ir bendruomenės tikslų.

Apibendrinant teorinę dalį, galime reziumuoti, kad:

1. Lietuvos bendrojo ugdymo mokykla yra sėkminga mokykla, jei veikia pagal Geros mokyklos koncepciją, kurios pagrindinis tikslas yra visos bendruomenės mokymasis, bendras vizijos ir misijos turėjimas bei bendrų vertybių puoselėjimas. Mokyklos savarankiškumas įgalina priimti naujus iššūkius ir būti atvirai mokymuisi bei naujovėms. ,,Bendrojo ugdymo mokykla yra svarbi vientisos švietimo sistemos dalis. Šeimoje, ikimokyklinėse 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“ (Targamadze 2019, 5).
2. Besimokanti organizacija, tai organizacija, kurioje visa komanda, pradedant vadovais, baigiant mokytojais, tėvais ir mokiniais turi suformavę bendrus siekius, uždavinius tikslui pasiekti. Tai bendruomenė, kurioje visi yra skatinami tobulinti turimus gebėjimus ir turi galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Tai organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta informacijos perdavimas ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė 2006, 20). Besimokančioje organizacijoje vadovai skatina keistis žiniomis ir įgūdžiais, o kiekvienas asmuo yra motyvuotas dalintis savo gabumais, kad galėtų visapusiškai prisidėti prie organizacijos tikslų (Saifi, 2019, 56). Organizacijos mokymasis grindžiamas sukauptos patirties įprasminimu, gebėjimu generuoti ir kaupti žinias, o pragmatiniu požiūriu – pasiekti strateginį pranašumą pries kitas organizacijas (Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras 2018, 58).
3. Besimokanti organizacija turi nuolat permąstyti savo veiklą, kad ji būtų orientuota į visą mokyklos bendruomenę. Visi bendruomenės nariai privalo žinoti mokyklos misiją ir viziją bei nuolat ja vadovautis ir kryptingai mokytis dėl pagrindinių organizacijos tikslų. Autorius R. Opengart (2015, 184) pabrėžia, kad besimokančioje organizacijoje vertėtų mokytis organizaciniu lygmeniu ir skirti mažiau dėmesio individualiam mokymuisi. ,,Kartu dėl bendro tikslo dirbantys žmonės įgyja neįkainojamos patirties“ (Maxwell 2017, 60).
4. Valstybė įgalina mokyklas siekti besimokančios organizacijos tikslų bei bruožų, tačiau ar tai bus įvykdytą priklauso ir nuo vadovų, kurie pirmiausia, turi skatinti ir nurodyti pagrindinius veiklos prioritetus. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas profesiniam tobulinimui, nuolatiniam atsinaujinimui bei tėvų ir visos švietimo bendruomenės pritraukimui, nes būtent jie turėtų padėti įveikti iššūkius, su kuriais mokyklos susiduria kasdieninėje veikloje.
5. Besimokančioje organizacijoje itin svarbu remti ir skatinti mokytojus išreikšti savo vertinimus apie

tai, kaip profesinis tobulėjimas gali padėti jiems pasiekti platesnių tikslų, o ne tik sutelkti dėmesį į gebėjimą sėkmingai įgyvendinti konkrečią „geriausią praktiką“. Profesinio tobulėjimo veiklos vadovas galėtų paprašyti mokytojų nustatyti ir pasidalinti nuomone, kaip jų patirtis esamoje profesinio tobulėjimo sesijoje galėtų padėti siekti profesinių tikslų. Mokyklos vadovai tiksliai ir viešai nustato profesinio tobulėjimo tikslus ir paaiškina kiekvienos profesinio tobulėjimo programos ar sesijos vaidmenį siekiant platesnių mokyklos ir bendruomenės tikslų.

3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS RAIŠKAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE: TYRIMO METODOLOGIJA

Išanalizavus mokslinę literatūrą, teisės aktus ir švietimo teisės dokumentus matoma, kad besimokančios organizacijos samprata yra aktuali šiandienos mokykloms, nes mokykla sėkmingai ir efektyviai veiks tik tada, kai bus siekama visos bendruomenės nuolatinio mokymosi. Todėl ypač svarbu peržiūrėti besimokančios organizacijos raišką bendrojo ugdymo mokyklose.

3.1 Empirinio tyrimo metodologija ir organizavimas

Siekiant ištirti bendrojo ugdymo mokyklos besimokančios organizacijos perspektyvoje **tyrimui iškeliami klausimai:**

1. Kaip vadovai supranta besimokančios organizacijos sampratą?
2. Ar bendrojo ugdymo mokyklose vyrauja besimokančios organizacijos bruožai ir kokie?
3. Ar dabartinės ugdymo mokyklos apmąsto savo veiklą besimokančios organizacijos perspektyvoje?

Tyrimo problema. Daug metų kalbama apie bendrojo ugdymo mokyklų siekį ir svarbą tapti besimokančiomis organizacijomis, tam, kad gerinti mokinių pasiekimus, kurti tvarią bendruomenę ir užtikrinti nuolatinį visos bendruomenės mokymąsi. Tačiau Lietuvoje iki šiol nėra atliktų tyrimų, kurie nustatytų, ar mokyklų vykdomoje veikloje pasireiškia besimokančios organizacijos elementai ir kaip šis procesas (jeigu pasireiškia) gali būti tobulinamas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti, ar Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms būdingi besimokančios organizacijos bruožai ir ar praktikoje yra taikomi šios sampratos elementai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar literatūroje išskirti besimokančios organizacijos bruožai yra vertinami, kaip tiriamų mokyklų veiklos pagrindas.
2. Išnagrinėti vadovų požiūrį į organizacijos mokymąsi ir mokytojų kvalifikacijos kėlimą bei naujų kompetencijų įgijimą.
3. Apibrėžti vadovų požiūrį į tai, kokia yra besimokančios organizacijos samprata Lietuvoje.

Tyrimo objektas. Bendrojo ugdymo mokyklos.

Tyrimo metodai:

1. ***Teoriniai:*** Mokslinės literatūros, teisės aktų ir Lietuvos švietimo teisės dokumentų analizė.
2. ***Empiriniai:*** Lietuvos bendro ugdymo mokyklų vadovų kokybinis struktūrizuotas interviu.

Tyrimo interviu klausimai pateikti prieduose (žr. 2 priedą).

Tyrimo dalyviai. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovai.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentą sudaro autorės parengtas klausimynas, remiantis mokslinės literatūros analize.

Tyrimo metodologija. Kokybinis tyrimas.

Tyrimo tipas. Aprašomasis.

Kokybinio tyrimo elementas – struktūrizuotas interviu.

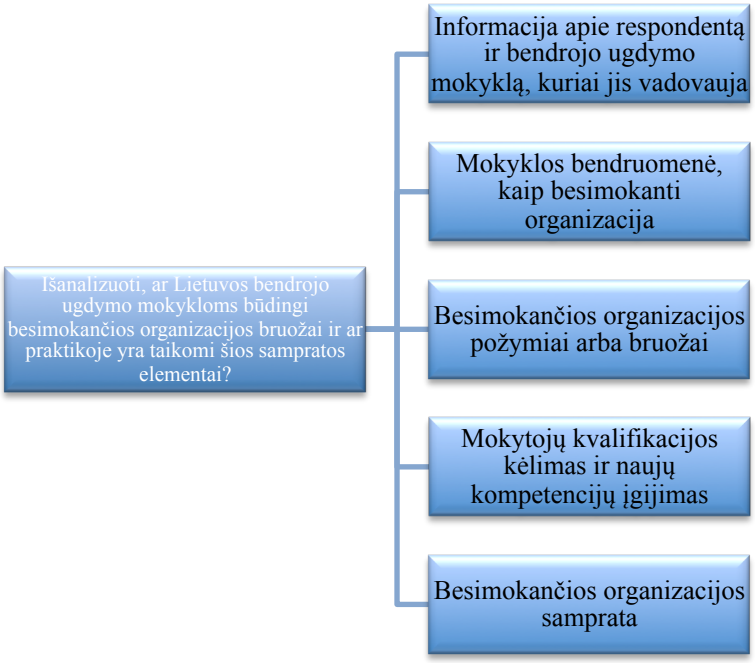
Duomenų apdorojimo metodai. Kokybinis tyrimas apdorotas atliekant kokybinę turinio analizę „kontent analizė“, kuri leido sistemiškai išanalizuoti vadovų atsakymų turinį, tarpusavio ryšius bei pateikti išvadas.

Tyrimo imtis: Tikslinės atrankos būdu buvo atrinktos šešios skirtingų tipų Vilniaus, Klaipėdos, Kauno, Trakų, Šiaulių savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklos: 1 nevalstybinė progimnazija; 2 valstybinės progimnazijos; 2 gimnazijos ir 1 licėjus. Mokyklos buvo atrinktos pagal Nacionalinės švietimo agentūros (NŠA) vykdomą projektą *„Parama mokyklų vadovams, ugdymo turinio reformos Lietuvoje lyderiams“,* į kurį įtrauktos, kaip aukšta raiška pasižyminčios mokyklos. Tyrimo uždaviniams išnagrinėti buvo apklausti bendrojo ugdymo mokyklų vadovai.

Struktūruoto interviu projektavimas – (tyrimo instrumento pagrindimas):

Tyrimo tikslui pasiekti buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė penki klausimų blokai (žr. 8 pav.). Pirmu klausimų bloku siekiama sužinoti informaciją apie respondentą, jo darbo stažą švietimo sistemoje bei bendrojo ugdymo mokykloje, kuriai jis vadovauja. Respondentas turėjo įvardinti mokyklos viziją, misiją ir vadovaujamos mokyklos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmės (SSGG analizė). SSGG analizė identifikuoja mokyklos stipriąsias puses, tokias, kaip *„aukšta pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija“„tobulėjimą skatinanti lyderystė“„išskirtinė mokyklos tinklaveika“ ir kt.* Silpnybės apibrėžia, kur dar mokykla turi tobulėti, kad pasiektų strateginių tikslų pavyzdžiui *“dėl neefektyvaus ir mokinių poreikių neatitinkančio mokymosi metodų taikymo, netvirtų, mokinių savastimi netapusių susitarimų dėl darbo tvarkos kyla klasės valdymo problemų“„ Trūksta patirties dirbant su spec. poreikio vaikais“„Trūksta tikslingo tėvų įsitraukimo“*. Galimybės ir grėsmė yra ta dalis, kuriai mokykla, kaip organizacija turėtų skirti makslimalų dėmėsį, kad mokykla gyvuotų ir sėkmingai veiktų. Anras klausimų blokas sudarytas pagal Geros mokyklos koncepciją (2015), kurioje nurodoma, kokia turi būti mokyklos bendruomenė besimokančioje organizacijoje. Joje bendruomenė yra pagrindinė mokyklos ašis, į kuria yra orientuojamos visos veiklos bei bendrų tikslų siekianti grupė. Svarbu išanalizuoti, kaip bendruomenė siekia bendrų tikslų, kaip mokytojai mokosi vieni iš kitų, ar mokykloje vyrauja aukšta bendradarbiavimo kultūra. Neatskiriama bendruomenės dalis – tėvai, kurie turi būti nemažiau už kitus įtraukiami į mokyklos gyvenimą.Trečiame klausimų bloke

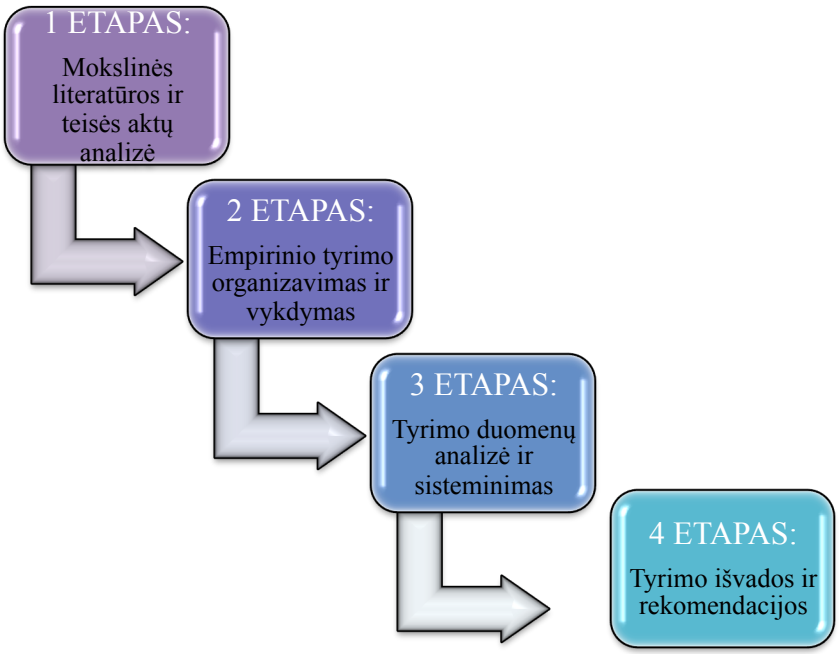
„Besimokančios organizacijos požymiai“ nagrinėjama, kokia yra vadovo nuomonę į nuolatinį darbuotojų mokymąsi, bendradarbiavimą, naujovių svarbą bei išorinės aplinkos poveikį mokyklai. Ketvirto klausimų bloko klausimai apie mokytojų kvalifikacijos kėlimo ir naujų kompetencijų įgyjimo svarbą. Ar visi mokytojai pasinaudoja kvalifikacijos kėlimu, ar vadovas mato to rezultatus. Penktojo klausimų bloko klausimai siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai supranta besimokančios organizacijos sampratą ir kokie rodikliai yra esminiai besimokančios organizacijos apibūdinimui.



8 pav. ***Tyrimo tikslas ir interviu klausimyno blokai***

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Tyrimas vyko keturiais etapais: pirmame etape buvo analizuojama mokslinė literatūra, teisės aktai ir Lietuvos švietimo dokumetai, antrame etape buvo organizuojamas ir vykdomas empirinis tyrimas, trečiame etape analizuojami gauti bendrojo ugdymo mokyklų vadovų duomenys, o ketvirtame pateikiamos išvados ir rekomendacijos (žr. 9 pav.).



9 pav. ***Tyrimo etapai***

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Siekiant išanalizuoti besimokančios organizacijos raišką bendrojo ugdymo mokyklose, buvo pasirinktas aprašomasis tyrimas. *Aprašomojo tyrimo tikslas* – gauti empirinius duomenis, suteikiančius išsamesnių tiriamų reiškinių, jų struktūrinių elementų vaizdą. Atliekant tokį tyrimą siekiama ne įvertinti ryšį, o situaciją.

Tyrimo metodo pagrindimas – tyrimo tikslo ir uždavinių analizei, aprašomasis tyrimas leis išnagrinėti ir įvertinti bendrojo ugdymo mokyklų situaciją.

4. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Šiame skyriuje analizuojami bendrojo ugdymo mokyklų vadovų apklausos rezultatai bei apdorojami ir sisteminami gauti duomenys.

4.1 Informacija apie respondentą ir mokyklą kuriai jis vadovauja

Tyrimo pradžioje buvo siekiama išanalizuoti pagrindinę informaciją apie respondentą ir mokyklą, kuriai jis vadovauja (žr. 6 lentelę). Analizuojant duomenys matome, kad visų apklaustų direktorių darbo stažas švietimo sistemoje yra gana didelis: nuo 24 metų iki 42 metų. Tik vienos mokyklos vadovės stažas yra 2 metai. Toks didelis darbo stažas lemia, kad vadovai puikiai išmano švietimo sistemą, jos aplinką, bet gali priešinti ir nepalaikyti atsinaujinimo, pokyčių proceso. Tačiau iš tyrimo duomenų matoma, kad vadovai turi didelį patirties bagažą, o tai leidžia jiems lengviau išspręsti iškilusias problemas bei jas įvertinti. Tokie vadovai, kaip parodė tyrimo rezultatai nusiteikę produktyviai tuos pokyčius įgyvendinti, nes yra skatinami nuolat besikeičiančios aplinkos, kurioje neįmanoma stovėti vietoje. Mokykla negali gyvuoti be nuolatinio judėjimo į priekį.

Tyrimui atrinktos bendrojo ugdymo mokyklos, tiek savo statusu, tiek sudėtimi yra skirtingos. Manoma, kad tyrimo tikslui pasiekti pravartu apžvelgti įvairių sudėčių bendrojo ugdymo mokyklas, tiek mažesnių savivaldybių, tiek didelių. Mokyklų darbuotojų skaičius, beveik visuose mokyklose yra iki 100, o mokinių skaičius nuo 100 iki daugiau nei 1000. Suprantama, kad kuo didesnė mokykla, tuo vadovas turi daugiau įdėti pastangų jos valdyme, tokiose mokyklose susiduriama su didelių klasių problema.

Siekiant sėkmingai veikti ir nuolat tobulinti savo veiklą, kiekviena mokykla išsikelia ***viziją*** **ir** ***misiją.*** „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“. (Liubertaitė, Kvieskienė 2016, 19) Tačiau, svarbu atsižvelgti, ne tik į pačius ugdymo (si) rezultatus, bet i į būdus, kaip jų yra siekiama. Pagal P. Sengė viena iš besimokančios organizacijų savybių yra: *Bendra vizija* - sukurta visų narių, todėl vienijanti žmones siekti bendro tikslo, skatinanti prisiimti įsipareigojimus ir dalyvauti veiklose. (Senge, 2008, 16). Išanalizavus tyrime dalyvavusių mokyklų vizijas, pastebime daug bendro su besimokančios organizacijos elementais. Mokyklos svarbu tapti: nuolat besimokančiomis, inovatyviomis, moderniomis, atviroms naujovėms. Šie visi išvardinti elementai ir yra įvardinami, kaip besimokančios organizacijos pamatas. Taip pat mokyklų vizijose pabrėžiama, kad mokyklos siekia aukštos ugdymo

(si) kokybės bei ugdyti jauną žmogų, kuris geba mąstyti, siekti užsibrėžtų tikslų ir aukštesnės gyvenimo kokybės.

Analizuojant mokyklų misiją išryškėja kelios prioritetinės mokyklų veiklos:

- aukštas, kokybiškas, tvarus švietimo lygis Lietuvoje;
- profesionalūs ir inovatyvūs mokytojai;
- atvira, laisva, sąmoninga, kūrybiškai mąstanti asmenybė;
- formalaus ir neformalaus ugdymo įgyvendinimas.

6 lentelė. ***Bendro ugdymo mokyklų ir vadovų duomenys***

Informacija apie respondentą ir bendrojo ugdymo mokyklą, kuriai jis vadovauja				
Bendrojo ugdymo mokykla	**Darba stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo ugdymo mokykloje, kurioje dirba**	**Bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirba darbuotojų skaičius**	**Bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirba mokinių skaičius**	**Bendrojo ugdymo mokyklos *vizija* ir *misija***
Vilniaus Gedimino miesto mokykla *tekste: VGMM*	Darbo stažas: 2 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 2 metai.	Iki 100 darbuotojų	Daugiau nei 100	***Vizija.*** Moderni mokykla, ugdymo procese naudojanti aukščiausias technologijas, ruošianti pažangų ir laimingą, mylintį savo šalį ateities žmogų. ***Misija.*** Kurti ir išlaikyti aukštą švietimo lygį Lietuvoje. Užtikrinti, kad su vaikais dirbtų profesionalūs ir inovatyvūs mokytojai.
Klaipėdos Simono Dacho progimnazija *tekste: KSDP*	Darbo stažas: 30 metų/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 6 metai.	Virš 100 darbuotojų	Daugiau negu 1000	***Vizija.*** Simono Dacho progimnazija – tai besimokanti, inovatyvi, siekianti aukštos ugdymo(si) kokybės mokykla, prisiimanti atsakomybę už iškeltų tikslų įgyvendinimą ir rezultatus. ***Misija.*** Simono Dacho progimnazija yra švietimo institucija, įgyvendinanti pradinio ir I koncentro pagrindinio ugdymo programas, kryptingą teatrinį, muzikinį ugdymą. Mokykla ugdo intelektualią, dorą, sveiką, pilietiškai aktyvią, kūrybišką asmenybę, pasirengusią gyvenimui demokratinėje visuomenėje.
Kauno Panemunės progimnazija *tekste: KPP*	Darbo stažas: 42 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 29 metai.	Iki 100	Daugiau negu 300	***Vizija:*** Aukšti akademiniai pasiekimai ir pozityvi disciplina unikaliose ugdymo(si) aplinkose. ***Misija:*** Nuosekliai taikant 6-11

				metų vaikų raidą atitinkančius mokymo(si) ir auklėjimo metodus, ugdyti socialines kompetencijas, asmeninę atsakomybę už mokymo(si) pažangą ir užtikrinti aukštus akademinius pasiekimus.
Trakų Vytauto Didžiojo gimnazija *tekste: TVDG*	Darbo stažas: 24 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 6 metai.	Iki 100	Daugiau negu 600	***Vizija.*** Trakų Vytauto Didžiojo gimnazija yra Mąstymo mokykla. ***Misija.*** Teikti kokybišką ir tvarų pagrindinį, vidurinį išsilavinimą, įvairiapusišką neformalųjį ugdymą; Skatinti profesionalią lyderystę; Diegti sąmoningą mokymąsi ir elgesį; Auginti pasitikinčią savo galiomis, mokančią mokytis, kritiškai ir kūrybiškai mąstančią, pilietišką asmenybę.
Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija *tekste: ŠSŠG*	Darbo stažas: 33 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 5 metai.	Iki 100	Daugiau negu 300	***Vizija.*** Moderni, nuolat besimokanti, patraukli miesto bendruomenei gimnazija, savo veiklą grindžianti visuotinės kokybės vadybos principais, bendražmogiškomis vertybėmis, tautiškumu. ***Misija.*** Bendrojo ugdymo mokykla, įgyvendinanti pagrindinio ugdymo antrosios dalies, vidurinio ugdymo ir neformaliojo švietimo programas, puoselėjanti bendražmogiškas vertybes ir tautiškumą.
Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjus *tekste: VAML*	Darbo stažas: 25 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 23 metai iš kurių 2 metai, kaip direktorė.	Iki 100	Daugiau negu 300	***Vizija.*** Atvira naujovėms, atsakingai priimanti gyvenimo iššūkius gimnazija, teikianti pagrindinio ugdymo programos II dalies ir vidurinio ugdymo programos paslaugas, kurioje kiekvienas, mokydamasis pagal savo jėgas, gebėjimus ir polinkius, patirdamas mokymosi džiaugsmą, išsiugdo polinkį mokytis visą gyvenimą, įgyja šiuolaikinę kompetenciją, leidžiančią jam pasiekti jo gyvenime užsibrėžtų tikslų ir pasiekti aukštesnę nei turėtą gyvenimo kokybę. ***Misija.*** Teikti aukšto lygio pagrindinį bei vidurinį ugdymą. Ugdyti atvirą, laisvą pilietį, sąmoningą, dorą, iniciatyvią, sugebančią aktyviai panaudoti savo sugebėjimus ir galimybes besikeičiančiame pasaulyje, asmenybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis vadovų apklausos rezultatai

Bendrojo ugdymo mokyklų SSGG (SWOT) analizė

SSGG anglų literatūroje vadinama SWOT analizė yra modelis, nurodantis bendrovės, organizacijos ar institucijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG analizė atspindi mokyklų *stiprybes*: tai ta veikla, kurioje mokykla yra stipri. *Silpnybės*: tai, ko mokykla nepajėgia, arba neturi išteklių tam atlikti. *Galimybės*: naudingos sąlygos mokyklai ir *grėsmės*: nenaudingos sąlygos. Bendrojo ugdymo mokyklos SSGG analizę, turėtų nukreipti savo veiklą į sipnybių šalinimą, galimybių išnaudojimą ir grėsmių išvengimą. Analizuojant bendrojo ugdymo mokyklas, mokyklos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes galima suskirstyti į kelias formas: (žr. 7 lentelę).

Analizuojamų mokyklų stiprybės: *(remiantis mokyklų SSGG analizės duomenimis)*

- **Aukšta mokytojų kvalifikacija, nuolatinis mokymasis:** *„Aukšta pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija“* (KSDP). *„Gimnazijos mokytojai kompetentingi, nuolat tobulėjantis“* (TVDG). *„Komandos profesionalumas“* (KPP). *„Aukšta daugumos pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija“* (VAML).
- **Tikslingas dalyvavimas projektinėje veikloje:** *„Dalyvavimas įvairioje projektinėje veikloje“*(KSDP). *„Kryptingas ir tikslingas tarptautinių projektų panaudojimas“* (ŠSŠG). *„Aktyvus dalyvavimas projektinėje veikloje“* (VAML).
- **Mokinių pažangos stebėjimas:** „Kiekvieno mokinio daroma pažanga“ (KPP). „Mokiniai stebi savo mokymosi pažangą“ (TVDG). „Unikali asmenybės ūgties matavimo sistema“ (ŠSŠG).
- **Tarpusavio susitarimai, bendravimas ir santykiai:** „ Gera tarpusavio pasitikėjimo atmosfera*“ (VAML). „Kiekvieno mokinio pažinimas, santykiai“ (ŠSŠG). „Ugdymo procesas grindžiamas vertybinėmis nuostatomis, susitarimais“ (TVDG). „Laisvas viešas mokinių kalbėjimas“ <...> „Išskirtinai aktyvi tėvų bendruomenė“ (KPP).*

Mokyklų pateiktos stiprybės atskleidžia, kad mokyklos stengiasi vadovautis besimokančios organizacijos bruožais, nes mokinių pažangos stebėjimas, aukšta mokytojų kvalifikacija ir bendruomenės bendradarbiavimas yra pagrindiniai besimokančios organizacijos elementai.

Analizuojamų mokyklų silpybės: *(remiantis mokyklų SSGG analizės duomenimis)*

- **Darbas su specialiųjų ugdymo mokiniais:** „Trūksta patirties dirbant su specialiųjų poreikių vaikais*“ (KSDP). „Per mažas pagalbos vaikui specialistų skaičius“* (KPP). *„Švietimo pagalbos mokiniui specialistų veikla“* (VAML).
- **Tėvų įsitraukimas ir jų švietimas:** „Dalies tėvų socialinių įgūdžių stoka*“ (VAML). „Tėvų pagalba mokantis ir tėvų švietimas“ (TVDG). „Trūksta tėvų įsitraukimo“ (KSDP).*
- **Lėšų trūkumas:** *„Trūksta lėšų mokyklos pastato, infrastrutūros atnaujinimui“* (KSDP). *„Nerenovuotas gimnazijos stadionas“* (ŠSŠG). *„Nepakanka mokyklos salės mokyklos*

poreikiams tenkinti“ (KSDP).

- **Neefektyvūs mokinių mokymo metodai, žemi mokinių pasiekimai:** *„Dėl neefektyvaus ir mokinių poreikių neatitinkančio mokymosi metodų taikymo, netvirtų, mokinių savastimi netapusių susitarimų dėl darbo tvarkos kyla klasės valdymo problemų“* (KSDP). *„Gerai besimokančiųjų mokinių skaičiaus mažėjimas“ <...> Inovatyvių metodų taikymas pamokoje (VAML). „Žemi mokinių akademiniai pasiekimai“* (ŠSŠG).

Mokyklos, taip pat įvardina ir kitas silpnybes: didelės klasės, mandagumo ir pagarbos mokytojui mažėjimas bei drausmės stoka. Išanalizavus mokyklos silnybes, matome, kad mokyklos vadovai turėtų dar daugiau dėmėsio skirti mokinių pasiekimams gerinti, skatinti tėvų įsitraukimą, ieškoti būdų bei semtis patirties dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais.

Analizuojamų mokyklų galimybės: *(remiantis mokyklų SSGG analizės duomenimis)*

- **Naujų mokymosi krypčių galimybė aukštesniems mokinių pasiekimams:** *„Nauja novatoriško verslumo kryptis mokiniams, padės atrasti kitokį mokymąsį ir pasiekti aukštesnių rezultatų“* (KSDP). *„Siekti aukštesnių ugdymo kokybės įtraukiant tėvus ir bendradarbiavimo partnerius į ugdymo proceso tobulinimą“* (TVDG). *„Virtualių mokymosi aplinkų, technologijų panaudojimas aukštesniųjų mokinių gebėjimų ugdymui“* (ŠSŠG).
- **Stiprinti mokytojų kompetencijas ir įgūdžius:** *„Mokytojų profesinės kompetencijos kėlimas, pritaikant ugdymą skirtingiems mokinių poreikiams, gerosios patirties sklaida“* (KSDP). *„Didesnis dėmėsys socialinių įgūdžių ugdymui(si)* “ (KPP). *„<...>Stiprinti mokytojų ne tik dalikinį, bet ir psichologinį bei metodinį pasirengimą veiksmingai dirbti kasdieninėje veikloje“* (TVDG). *„Mokytojų vidinės motyvacijos, kvalifikacijos tobulinimo skatinimas“* (ŠSŠG). *„Mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymas“ (VAML).*
- **Naujų metodų panaudojimas: „Inovacijų, pažangių mokymo(si) strategijų, aktyvių metodų taikymas***“* (KSDP). *„<...> Diegti inovatyvius, įtraukius ugdymo metodus“* (VAML).

Mokyklų galimybių analizė atskleidė, kad mokyklos daugiausiai potencialių sąlygų turi aukštesnių mokinių pasiekimų gerinimui, naujų, aktyvių metodų įtraukimui į ugdymo procesą bei pedagoginių darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių optimizavimui.

Analizuojamų mokyklų grėsmės: *(remiantis mokyklų SSGG analizės duomenimis)*

- **Mokytojų trūkumas, dėl didėjančio pedagogų amžiaus:** *„Dėl didejančio dirbančių pedagogo amžiaus vidurkio prognozuojamas mokytojų trūkumas“* (KSDP). *„Pedagogų trūkumas respublikoje“* (KPP). *„Pedagogų trūkumas bendrojo ugdymo mokyklose, dėl didėjančio mokytojų amžiaus vidurkio“* (ŠSŠG). „Pedagogų amžius“ (VAML).
- **Mokinių skaičiaus mažėjimas:** „Mokinių skaičiaus mažėjimas licėjuje*“* (VAML). „Lietuvos demografinė situacija lemia mokinių skaičiaus mažėjimą mokykloje*“* (TVDG). *„Mokinių*

skaičiaus mažėjimas“ (KPP).

- **Specialiųjų poreikių mokinių didėjimas ir specialistų dirbančių su tokiais mokiniais trūkumas:** *„Daugėjant vaikų su elgesio ir emocijų sutrikimais, trūksta švietimo pagalbos mokiniui specialistų ir mokytojų padėjėjų“* (KSDP). *„Vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, skaičiaus ir pagalbos reikalingumo didėjimas“* (TVDG). *„Specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus didėjimas“* (VAML).

Mokyklų grėsmių analizė atskleidžia, kad mokyklose grėsmės kyla dėl opių problemų visoje švietimo sistemoje, tai mokytojų trūkumas, specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus didėjimas ir mokinių skaičiaus mažėjimo mokyklose. Visos šios grėsmės yra nenaudingos mokykloms ir turi būti sprendžiamos šalies lygmeniu. Taip pat tautinės mokyklos jaučia grėsmę dėl tautinės mažumos identiteto išlaikymo ir užtikrinimo galimybių.

7 lentelė. **Bendrojo ugdymo mokyklų SSGG (SWOT) analizė**

SSGG analizė		
Bendrojo ugdymo mokykla	***Bendrojo ugdymo mokyklų duomenys***	
Vilniaus Gedimino miesto mokykla	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	-	-
	Galimybės	*Grėsmės*
	-	-
Klaipėdos Simono Dacho progimnazija	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	1. Tenkinami mokinių ugdymo(si) ir saviraiškos poreikiai. 2. Sėkmingai įgyvendinami novatoriško verslumo ugdymo sampratos elementai, vykdomas kryptingas teatrinis ugdymas. 3. Aukšta pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija. 4. Veiksminga pedagoginė, psichologinė, socialinė bei informacinė pagalba. 5. Dalyvavimas įvairioje projektinėje veikloje. 6. Tobulėjimą skatinanti lyderystė. 7. Išskirtinė mokyklos tinklaveika.	1. Nepakanka sporto salės mokyklos poreikiams tenkinti. 2. Trūksta lėšų mokyklos pastato, infrastruktūros atnaujinimui. 3. Dėl neefektyvaus ir mokinių poreikių neatitinkančio mokymosi metodų taikymo, netvirtų, mokinių savastimi netapusių susitarimų dėl darbo tvarkos kyla klasės valdymo problemų. 4. Trūksta patirties dirbant su spec. poreikio vaikais. 5. Trūksta tikslingo tėvų įsitraukimo.
	Galimybės	*Grėsmės*
	1. Nauja novatoriško verslumo kryptis mokiniams, padės atrasti kitokį mokymąsį ir pasiekti aukštesnių rezultatų. 2. Ugdymo(si) strategijų kūrimas remiantis rezultatų analize. 3. Inovacijų, pažangių mokymo(si) strategijų, aktyvių metodų taikymas, kriterijais apibrėžtas pažangos	1. Teisės aktais nepakankamai reglamentuota tėvų atsakomybė už vaiko priežiūrą. 2. Daugėjant vaikų su elgesio ir emocijų sutrikimais, trūksta švietimo pagalbos mokiniui specialistų ir mokytojų padėjėjų. 3. Dėl didėjančio dirbančių pedagogų amžiaus vidurkio prognozuojamas

	pastovumo matavimas ugdymo procese. 4. Mokytojų profesinės kompetencijos kėlimas, pritaikant ugdymą skirtingiems mokinių poreikiams, gerosios darbo patirties sklaida.	mokytojų trūkumas. 4. Esant tokiam dideliam mokinių skaičiui sunkiau užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą.
Kauno Panemunės progimnazija	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	1. Ugdymo kokybė. 2. Praturtintas ugdymo turinys. 3. Aukšti ugdymosi pasiekimai. 4. Kiekvieno mokinio daroma pažanga. 5. Laisvas viešas mokinių kalbėjimas. 6. Vertingos mokymosi aplinkos. 7. Materialinė bazė. 8. Komandos profesionalumas. 9. Išskirtinai aktyvi tėvų bendruomenė. 10. Mokyklos prestižas.	1. Disciplinos(mokinių drausmės stoka. 2. Mandagumo ir pagarbos mokytojui mažėjimas. 3. Didelis mokinių skaičius klasėse. 4. Per mažas pagalbos vaikui specialistų skaičius.
	Galimybės	*Grėsmės*
	1. Mokyklos išskirtinumo išgryninimas. 2. Mokymo ir mokymosi efektyvumo vertinimas. 3. Pagalbos vaikui specialistų skaičiaus didinimas. 4. Didesnis dėmesys socialinių įgūdžių ugdymui(si). 5. Mokyklos bendruomenės švietimas vaikų auklėjimo klausimais.	6. Mokyklų tinklo optimizavimas. 7. Mokinių skaičiaus mažėjimas. 8. Pagarba mokytojo profesijai mažėjimas. 9. Neefektyvios švietimo reformos. 10. Pedagogų trūkumas respublikoje.
Trakų Vytauto Didžiojo gimnazija	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	1. Gimnazijos mokytojai kompetentingi, nuolatos tobulėjantys. 2. Ugdymo procesas grindžiamas vertybinėmis nuostatomis, susitarimais. 3. Įsivyrauja Mąstymo mokyklos principu grįstas mokymas. 4. Gimnazijoje kuriamos funkcionalios edukacinės mokymosi aplinkos. 5. Mokiniai stebi savo mokymosi pažangą. 6. Mokiniai ir tėvai pripažįsta mokymosi svarbą bei pasitiki gimnazija.	1. Mokiniai dar nesistemingai mokomi/mokosi motyvuojamai mokytis, bendradarbiauti įvairios sudėties ir dydžio grupėse- per silpnai ugdo mokymosi socialumą. 2. Mokinių įgytų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visumos lygis nėra optimalus, atitinkantis amžiaus grupei keliamus tikslus ir individualias galias. 3. Mokytojų pagalba mokiniams išsikeliant ugdymosi tikslus, vertinant ir įsivertinant asmeninę pažangą. 4. Tėvų pagalba mokantis ir tėvų švietimas.
	Galimybės	*Grėsmės*
	1. Optimalumas. 2. Siekti aukštesnės ugdymo kokybės (aukštesnysis pasiekimų lygmuo – 15 proc., pagrindinis pasiekimų lygmuo – 48 proc.), įtraukiant tėvus ir bendradarbiavimo partnerius į ugdymo proceso tobulinimą. 3. Kurti sąmoningą mokinių kultūrą, grindžiamą Mąstymo mokyklos principais, nuostatomis. 4. Tęsti ir plėsti Mąstymo mokyklos kūrimą. 5. Teikti įvairiapusišką mokiniui pagalbą. 6. Funkcionaliai naudoti edukacines mokymosi aplinkas. 7. Į pedagogų kvalifikacijų tobulinimą sistemingai diegti inovatyvius, įtraukius ugdymo metodus, stiprinti ne tik	1. Lietuvos demografinė situacija lemia mokinių skaičiaus mažėjimą mokykloje. 2. Neigiamas išorinis poveikis (žiniasklaidos) švietimo sistemos klausimais. 3. Gabių mokinių išvykimas į sostinės mokyklas. 4. Vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, skaičiaus ir pagalbos reikalingumo didėjimas. 5. Nepakankamas tėvų dėmesys vaikams, nepamatuoti lūkesčiai ir ambicingumas.

	dalykinį, bet ir dar labiau psichologinį bei metodinį pasirengimą veiksmingai dirbti kasdieninėje profesinėje veikloje.	
Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	1. Kiekvieno mokinio pažinimas, santykiai; 2. Unikali asmenybės ūgties matavimo sistema; 3. Jauki, renovuota mokykla, jos aplinka; 4. Kryptingas ir tikslingas tarptautinių projektų panaudojimas;	1. Žemi mokinių akademiniai pasiekimai 2. Mokinių įtraukimas į gimazijos veiklos planavimo ir įgyvendinimo procesą. 3. Gimnazijos įvaizdžio kūrimas ir viešinimas. Nerenovuotas gimnazijos stadionas.
	Galimybės	*Grėsmės*
	1. Tikslinės partnerystės si įvairiais partneriais. 2. Virtualių mokymosi aplinkų, technologijų panaudojimas aukštesniųjų mokinių gebėjimų ugdymui. 3. Mokytojų vidinės motyvacijos, kvalifikacijos tobulinimo skatinimas.	1. Didėjantis mokytojų amžiaus vidurkis. 2. Didėjantis žemos motyvacijos mokinių skaičius. 3. Nepakankamas valdymo ir pagalbos mokiniui finansavimas.
Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjus	*Stiprybės*	*Silpnybės*
	1. Ilgalaikės tradicijos. 2. Aukšta daugumos pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija. 3. Mokinių pasiekimai olimpiadose ir konkursuose. 4. Veiklos planavimas ir tvarkaraščiai. 5. Vaiko gerovės komisijos darbas. 6. Aktyvus dalyvavimas projektinėse veiklose. 7. Gera tarpusavio pasitikėjimo atmosfera.	1. Dalies tėvų socialinių įgūdžių stoka. 2. Mokinių pažangos matavimas pamokoje. 3. Gerai besimokančių mokinių skaičiaus mažėjimas. 4. Inovatyvių metodų taikymas pamokose. 5. Dalies mokinių atsakomybė, aktyvumas ir savarankiškumas mokantis. 6. Švietimo pagalbos mokiniui specialist veikla.
	Galimybės	*Grėsmės*
	1. Aktyvus bendradarbiavimas su tėvais. 2. Mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymas. 3. Mokinių profesinis konsultavimas. 4. Gerosios patirites sklaida, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas. 5. Mokinių lyderystės ugdymas.	1. Mokinių skaičiaus mažėjimas licėjuje. 2. Specialiųjų poreikių mokinių skaičių didėjimas. 3. Socialinės rizikos mokinių skaičiaus didėjimas. 4. Pedagogų amžius. 5. Kai kurių dalykų mokytojų trūkumas. 6. Kaip išsaugoti mūsų tautinės mažumos identitetą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis vadovų apklausos rezultatais

4.2 Mokyklos bendruomenė kaip besimokanti organizacija

Besimokančioje organizacijoje mokyklos bendruomenė įvardijama, kaip nuolat besimokanti, bendradarbiaujanti ir bendrų tikslų siekianti bendruomenė. Vadovų analizė atskleidė, kad jų vadovaujamoje mokykloje bendruomenė – sėkmingos veiklos pagrindas.

Mokytojų mokymasis vieniems iš kitų. Nagrinėjant vadovų duomenų analizę išryškėjo, kad mokymasis vieniems iš kitų vyksta keliais būdais: (žr. 10 pav.).



10 pav. **Mokytojų mokymasis vieniems iš kitų**

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

a) **kolega iš kolegos:** *„Mokymasis kolega iš kolegos yra pati efektyviausia mokymosi priemonė“* (TVDG) *„ <...> kolegialumas mūsų mokykloje vyks nuolat“* (ŠSŠG) *„Kolega - kolegai viena iš mokymosi veiklų, mokytojai mokosi vieni iš kitų stebint vieni kitų pamokas“* (KSDP). *„Mokytojai stebi vieni kitų pamokas, išmoksta iš kolegos naujų metodų“* (VGMM). *„Veda ir stebi atviras pamokas, kitas veiklas“* (KPP).
b) **metodinių grupių susitikimuose:** *„Metodinėse grupėse, kuriuose žmonės dalinasi savo patirtimi, įgytomis žiniomis, žiniomis po seminaro“* (ŠSŠG). *„Metodinių grupių susitikimai. Mokytojai dalinasi į grupes ir ten dalinasi savo patirtimi, mintimis“* (VAML). *„Metodinės grupės posėdžiuose pristato savo patirtį, atradimus, sumanymus, dalijasi tuo, ką išgirdo, išmoko kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, vebinaruose, ką „atrado“, ko pasimokė lankydami kolegas Lietuvos ir užsienio mokyklose“* (KPP).
c) **mokytojų vedami seminarai vieni kitiems: „***Mokytojai ne tik individualiai kėliasi kvalifikaciją, bet taip pat turime ir bendrus seminarus, kuriuos veda patys mokytojai. Seminarus renkamės pagal tai, kokius tikslus išsikeliame tiems mokslo metams, arba*

planuodami strateginį, ugdymo planą, keldami mokyklai tikslus, planuojame lygiai taip pat ir mokymąsi“ (KSDP). *„Patys mokytojai veda seminarus vieni kitiems. Idenfikuoja problemą ir kolegos padeda“* (TVDG). *„Mokytojai geba mokyti vieni kitus, vesdami mokymus vieni kitiems pastiprina vieni kitus dalindamiesi savo žiniomis“* (KSDP).

d) **dalindamiesi patirtimi:** *„Buriame mokytojų savanorių grupes. Kai skirtingų dalykų mokytojai jungiasi bendrai veiklai tada natūraliai vyksta mokymasis vieni iš kitų. Mokytojai dalinasi savo patirtimi iš tarptautinių projektų, kvalifikacijos kėlimo mokymų, seminarų“* (ŠSŠG). *„Mokykloje susiformavusi aukšta dalinimosi kultūra“* (TVDG). *„Mokytojai dalinasi patirtimi ir įdėjomis“* (VGMM). *„Mokytojai internetinėje* platformoje kaupė ir dalinosi pamokų planų, diferencijuotų užduočių, vaizdinės, metodinės medžiagos pavyzdžiais. *Mokytojai vieni su kitais dalinasi sukurtomis užduotimis“* (KSDP). *„Dalinasi įspūdžiais iš kvalifikacijos kėlimo seminarų, mokymų. Dalinasi į grupes ir ten dalinasi savo patirtimi, mintimis“* (VAML).

Vadovai pastebi, kad mokytojai tampa vis atviresni bei mokyklose vyrauja tvari mokymosi ir bendradarbiavimo kultūra.

Bendrų tikslų siekimas. Vadovai duomenų analizėje pabrėžia, kad bendri tikslai yra svarbūs visai mokyklos bendruomenei ir jie daug dirba siekdami įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Bendri tikslai yra ilgalaikiai ir **atsiranda iš strateginės ir metinės veiklos:** *„Tikslai išplaukia iš strateginio ir metinės veiklos“* (VAML). *„Tikslai labai svarbūs ir yra daugelys jų yra ilgalaikiai ir jie tęsiasi ne vienerius metus, tam, kad tos planuojamos veiklos duotų kokybinį rodiklį“* (KSDP). *„Daug dirbame kalbėdami apie mūsų tikslus. Visa mokyklos bendruomenė žino bendrus tikslus ir kryptingai dirba, kad juos įgyvendinti“* (TVDG). *„Planuodami veiklą visada yra skatinama horizontalioji lyderystė. Idėjos ir tikslai, nėra nuleidžiami iš viršaus, apie tikslus yra kalbama. Bendrų tikslų siekiame planuodami savo veiklą, į kurią įsitraukia visa bendruomenė“* (ŠSŠG). Informantai nurodo, kad tikslui pasiekti svarbus yra visos **bendruomenės bendradarbiavimas.** *„Labai svarbu su bendruomene tartis dėl bendrų tikslų. Kai susitariame prisiemame tam tikras atsakomybes, todėl atsiranda veiklos prasmė, mes žinome dėl ko tai darome ir kam to reikia“* (KSDP). *„Bendrų tikslų siekiame planuodami savo veiklą į kurią įsitraukia visa mokyklos bendruomenė“* (ŠSŠG). *„Mokyklos bendruomenės nariai atsakingai dalyvauja įgyvendinami išsikeltus mokyklos tikslus“* (TVDG). *„Bendri tikslai suformuluojami po bendro „smegenų šturmo“ dirbant strategijos rengimo darbo grupėje, kurioje proporcingai atstovaujama mokyklos mokytojams ir mokinių tėvams“* (KPP). Vadovai pabrėžia, kad būtina į tikslų siekimą, kurimą įtraukti ir tėvus, nes: *„Ir tėvams, ir mokyklai svarbus bendras mokymas(-is), domėjimasis, siekimas kalbėtis, aiškintis, susitarti, ko ir kodėl reikia mokiniui ne tik šiandien, bet ir ateityje“* (KPP).

Tėvų įtraukimas į mokyklos gyvenimą. Tėvų įsitraukimas į mokyklos gyvenimą yra svarbus besimokančiai organizacijai. Vadovai nurodo, kad tėvų įtraukimui skiria daug dėmėsio ir tai vyksta įvairiomis formomis:

a) **mokyklos tėvų taryba:** *„Tėvai dalyvauja susirinkimuose, gimnazijos tėvų taryboje“* (ŠSŠG). *„Mokykloje taip pat yra tėvų taryba bei progimnazijos taryba, kur irgi įeina tėvai. Mes kalbamės su tėvais apie jų lukeščius mokyklos atžvigiu“* (KSDP). *„Tėvai įtraukiami per gimnazijos tarybą, kur renkamės ir kalbamės“* (TVDG).

b) **bendri projektai, renginiai: „***Pagal savo norą tėvai įsitraukia į mokykloje veikiančia „tėvų klubą“. Vyksta mokymai tėvams kartu su vaikais* . (ŠSŠG). „*Tradiciniai renginiai, seminarai, kino vakarai“ (VGMM).* „Mokykla yra susikūrusi etikos kodeksą, prie kurio dirbo ir tėvai ir mokiniai ir mokytojai*“* (KSDP). *„Tėvai įtraukiami per įvairius bendrus projektus“* (TVDG). *„Tėvai labai aktyviai talkina mokytojams ugdymo procese ir kuriant bei įgyvendinant bendrus renginius, tradicijas, ritualus, siūlant netradicines iniciatyvas“* (KPP).

c) **tėvų klubai, forumai:** „Aktyviai veikia gimnazijos mokytojos vadovaujamas tėvų klubas „Tai mums rūpi“. Tėvai dalyvauja ne tik neformaliose veiklose, bet labai aktyviai veikia „Sėkmingos tėvystės mokykla“, kurioje sprendžiamos paauglio, jauno žmogaus problemos, tarpusavio santykiai šeimoje*“* (ŠSŠG).

Mokyklų vadovai pastebi, kad tėvai džiaugiasi, kai yra įtraukiami į mokyklos gyvenimą. Jų įtraukimas padeda jiems jaustis mokyklos dalimi, nes yra su jais komunikuojama, diskutuojama bei ieškoma sprendimų. Mokyklose tėvų įsitraukimas vyksta, ne tik kuriant strategiją, bet ir ją įgyvendinant bei dalijantis gerąja patirtimi su miesto, šalies ir užsienio mokyklų bendruomenėmis. Nors nagrinėjant mokyklų silpnybes, matomas dar nepakankamas tėvų įsitraukimas į mokyklos veiklą.

Mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą. Informantai atskleidžia įvairias mokinių įtraukimo patirtis, tačiau ryškiausios yra:

a) **per mokinių savivaldas/parlamentus: „***Gimnazijoje veikia mokinių savivalda – mokinių parlamentas. Tai turi didelę reikšmę gimnazijos veikloje. Dalyvaudami savivaldos veikloje, mokiniai ugdosi socialinius gebėjimus, mokosi dirbti komandoje, išsiugdo gebėjimus konstruktyviai spręsti problemas, atsiskleidžia kaip lyderiai. Tačiau didžioji jos veiklos dalis susijusi su neformaliosios veiklos organizavimu“* (ŠSŠG). „Yra mokinių klasės savivaldos ir tie mokiniai išeina į bendrą mokyklos mokinių savivaldą, kuri apjungia įvairius mokinius“ (VAML). *„Mokykloje veikia mokinių savivalda“* (KSDP).

b) **per mokinių tarybą:** *„Gimnazijoje turime aktyvią mokinių tarybą“* **(TVDG).**

c) **per įvairius projektus: „***Mokiniai įtraukiami per įvairius projektus, kuriuos vykdo mokykla“* (ŠSŠG). *„Mokiniai įtraukiami per įvairius bendrus projektus. <...>Mokiniai įtraukiami į mokyklos valdymą, mokiniai yra įgalinti kažką keisti mokykloje, siūlyti įdėjas“* (TVDG).

Mokytojų veiklos apmąstymo, įsivertinimo ir ateities strategijų planavimo skatinimas. Vadovų duomenų analizė atskleidė, kad mokytojai visada yra skatinami apmąstyti ir įsivertinti savo veiklą. Mokytojai veiklos apmąstymui ir įsivertinimui pildo **analizę,** kurioje fiksuoja atliktas veiklas ir jas įsivertina: *„Mokytojai kiekvienais metais atlieka savo veiklos įsivertinimo analizę – ten jie fiksuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, atliktas veiklas, savo tikslus, kuriuos nori įgyvendinti kitais mokslo metais, fiksuoja problemas ir numato būdus joms spręsti“* (ŠSŠG). **Individualūs vadovų ir mokytojų pokalbiai**, taip pat skatina apmąstyti savo veiklą: *„ Vyksta pusmečio ir metiniai individualūs susitikimai su darbuotojais“* (VGMM). *„Du kartus į metus vyksta du individualūs pokalbiai su mokytojais: kur jie apmąsto, reflektuoja, įvertina savo veiklą, išsikelia tikslus ir uždavinius“* (ŠSŠG). *„Tai daroma metų veiklos įsivertinimo pokalbiuose“* (KPP). Mokytojų ateities strategijų planavimas vyksta ir mokytojų ir bendruomenės susirinkimuose.

Mokinių veiklos apmąstymo ir įsivertinimo skatinimas. Reikšmingas yra ne tik mokytojų veiklos apmąstymas, bet ir mokinių: **Mokinių įsivertinimas ir apmąstymas dažniausiai vyksta pildant įvairias anketas, asmenybės įsivertinio dienoraščius, kalbant su mokytojais, ar mokyklų vadovais**: *„Mokiniai mokėsi vertinti save, numatydami tolimesnius ugdymo(si) uždavinius, įsivertinimo anketos lapuose vertino savo nuostatas, gebėjimus ir pastangas, kėlė savo siekius ir tikslus pusmečiui, metams. Siekti asmeninės pažangos, planuoti veiklą padėjo programos „Kopk į kalną“ ir „Sėkmės klubas“. Mokinių individuali pažanga buvo stebima ir vertinama remiantis mokėjimo mokytis bei socialine kompetencijomis“* (KSDP). *„Su mokiniais turime unikalią asmeninės pažangos matavimo sistemą - „Asmenybės ugties dienoraštis”. Mokiniai taip pat skatinami apmąstyti savo veiklą keldami mokymosi tikslus, reflektuoja, rašo rašinius. Su mokiniais vyksta pokalbiai, kuriuose jie reflektuoja“* (ŠSŠG).

„Išsako vizijas ryto ratų pokalbiuose, lankydamiesi pas mokyklos vadovus“ (KPP). Veiklai apmąstyti ir įsivertinti, bei ateities strategijų kūrimui **sudaromos ir darbo grupės:** *„Dvi atskiros darbo grupės: Veiklos planavimo grupė ir veiklos įsivertinimo grupė. Įsivertinimo grupė stebi ir pristato veiklos planą, kuriame matosi ar padaryta, kas padaryta, kas nepadaryta. Veiklos planavimo grupė sudarydami planą planuoja ateities strategijas“* (TVDG).

Mokytojų tobulėjimo skatinimas. Kiekviena tyrime dalyvavusi bendrojo ugdymo mokykla mokytojų tobulėjimo skatinimo sistemą pateikia skirtingai. Vieni mokyklų vadovai pabrėžia **kvalifikacijos tobulinimo prioritetą, kaip skatinimo sistemą:** *„Atsižvelgiame į strateginius planus.*

Prioritetas kvalifikacijai tobulinti. Mokytojai skatinami tobulėti atsižvelgiant į strateginius tikslus bei iššūkius, kurie kyla visuomenėje. Vadovas skatinama mokytojo asmeninį tobulėjimą“ (ŠSŠG).

Kitas išryškintas tobulėjimo skatinimas – **saugi aplinka, emocinis saugumas ir kontaktas su vadovu:** *„ Įsivertinti savo veiklą ir ją pristatyti per metinį pokalbį yra skatinimas. Kontaktas su vadovu skatina mokytoją tobulėti ir išsikelti asmeninio tobulėjimo uždavinius. Būtent per pokalbį, kai gauna pozityvią refleksiją jie yra skatinami veikti. <...> Mokytojų emocinio saugumo užtikrinimas. Psichosocialinės rizikos įvertinimas kiekvienais metai parodo, kur jie jaučiasi gerai, kur reikia pagalbos. Kur yra baimės, stresas, tada galiu jiems padėti organizuojant mokymus, seminarus. Mokytojų refleksijų peržiūrėjimas ir sureagavimas, į tai, kur jie jaučia poreikį, nerimą, taip pat juos skatina tobulėti“* (TVDG).

Mokytojų rezultatų, pasiekimų pristatymas, aptarimas ir pozityvi emociją skatina juos nuolat tobulėti ir mokytis: *„Ugdomojo konsultavimo metu (kai lankomasi mokytojo pamokose) pasidžiaugiama stipriosiomis mokytojo pusėmis, aptariamos tobulintinos, teikiamos rekomendacijos“* (KPP). *„Kiekvieną savaitę turime rubriką labas rytas. Kiekvieną savaitę susirinkdavome mokytojų kambaryje ir pasidžiaugdavome mokytojų pasiekimais, laimėjimais su vaikais, rezultatais. Padėkoju mokytojams už jų darbą bei stengiuosi pamatyti kiekvieną žmogų. Džiaugiuosi visų akivaizdoje, o apie tobulinimą kalbuosi individualiai“* (KSDP). *„Mokyklos svetainėje pasidžiaugiama jų ypatingais pasiekimais, apdovanojimais“* (KPP).

Mokytojus, taip pat skatina ir **bendros mokytojų bendruomenės veiklos (mokymai):** *„Organizuojami bendri visų mokytojų ir/ar visos bendruomenės mokymai siekiant bendro žinojimo“* (KPP). *„Bendros kelionės. <...> Bendri seminarai mokytojų bendruomenei. Mokytojai yra skatinami kelti kvalifikaciją dalykiškai. Bendras susitarimas dėl reikiamų priemonių“ (VAML).*

Būtinų metodinių priemonių užtikrinimas, taip pat skatina mokytojus: *„Darbo vietoje jie aprūpinami visomis įmanomomis priemonėmis, dirba „svajonių“ edukacinėse aplinkose“* (KPP). *„Mokytojus stengiamės aprūpinti naujausia technika“* (ŠSŠP).

Tarptautinių projektų įgyvendinimas bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę. Tarptautinių projektų įgyvendinimas bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę turi daug privalumų. Projektinė veikla stiprina mokyklos bendruomenės įgūdžius ir gebėjimus, atsiranda galimybės dalintis savo įdėjomis bei semtis patirties iš kitų šalių. Projektinė veikla skatina įgyti naujas kompetencijas, mokytis naujų dalykų. Besimokančioje organizacijoje šie komponentai ypač svarbus, tą patvirtina ir tyrime dalyvaujantys mokyklų vadovai (žr. 8 lentelę): Mūsų vienas iš prioritetų: *„Tikslinių partneryščių kūrimas: matome didžiuli partnerystės privalumą”* (ŠSŠG). *„<...>Dalyvavimas projektuose stiprina mūsų bendradarbiavimą su kitomis šalimis, dalinamės patirtimi”* (VAML). *„Projektai suartina visą mokyklos bendruomenę”* (KSDP).

Projektai vykdomi įvairiose srityse: ekologiniai, gamtamoksliniai, socialiniai emociniai, kūrybiniai, inovatoriško verslumo, mokinių motyvacijos skatinimo. Mokiniai aktyviai dalyvauja projektuose, vadovai mato to naudą. Mokyklų vadovų apklausa parodė, kad projektai vykdomi tvariai ir atsakingai, geriau mažiau, bet kokybiškiau: *„Projektai vykdomi tikslingai, geriau keli, kurie turi naudą ir rodo rezultatus, juose norime dalyvauti tvariai, o ne paviršutiniškai"* (ŠSŠG). Dalyvavimo įvairioje projektinėje veikloje yra viena iš analizuojamų mokyklų stiprybių.

8 lentelė. **Mokyklų vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę**

Bendro ugdymo mokykla	**Mokyklų vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę**
Vilniaus Gedimino miesto mokykla	Mentorystės programa.
Klaipėdos Simono Dacho progimnazija	Erasmus + „Motion pictures at en exhibition"; Erasmus + projektas OFF- BOOK; Respublikinis eTwinning projektas; IKT projektai; Erasmus + „iNimation in Clay"; ES struktūtinių fondų paramos projektai; Olweus patyčių prevencijos programa; Comenius projektas „Elektroninės patyčios – būk atsargus"; Projektas „Kokybės krepšelis".
Kauno Panemunės progimnazija	„English Speech Championship"; „Protų kovos"; „Mokyklų aprūpinimas gamtos ir technologinių mokslų priemonėmis"; „Erasmus + projektai".
Trakų Vytauto didžiojo gimnazija	„Mąstau, veikiu – mokausi"; „eTwinning" (Europos mokytojų gerosios patirties sklaida"; Vaikų socializacijos programa „Vytautukai – Molėtai challenge – 2019"; „Renkuosi mokyti - mokyklų kaitai"; „Kuriame Lietuvos ateitį"; Projektas „Clil" Su Italija, Lenkija ir Portugalija; „Mąstymo mokyklą" bendradarbiavimas su Britais; „Lyderių laikas 3".
Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija	Erasmus+ KA2 programos projektas „Matematika, inžinerija, technologijos klasėje"; „IQ+EQ=laimės architektūra"; "MET (math, engineering, technology) inside the class"; Projektas su VGTU universitetu; Erasmus+ KA1 programos projektas „STEM – ateities PIN kodas".
Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjus	Erasmus + „Sportas, kaip priemonė skatinti sveiką gyvenimo būdą ir suteikti lygias galimybes"; „Vanduo – gyvybės lopšys"; „Fizikos laboratorija"; Comenius – mokymasis visą gyvenimą; „Santarvė ir harmonija su gamta – žingsniai gilesnio gyvenimo pažinimo link" (Lenkija, Ispanija, Italija, Kipras); Tarptautinis ekologijos projektas „Lietuvos ir Lenkijos jaunimo ekologinis sąmoningumas", „Žmogus ir aplinka".

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis vadovų apklausos rezultatais

4.3 Besimokančios organizacijos bruožai

EBPO (2016) metais išskyrė svarbiausius besimokančios organizacijos bruožus. Atliekant tyrimą buvo svarbu išanalizuoti, ar nuolatinis visų darbuotojų mokymasis, naujovių skatinimas ir bendros vizijos kūrimas aptinkami bendrojo ugdymo mokyklose.

Kalbant apie mokyklos viziją vadovai pastebi, kad vizija turi būti visiems žinoma, nes vizijos įgyvendinimas laikomas geros mokyklos požymiu. Mokyklų vadovai atskleidė, kad vizija jų mokykloje atsirado, kaip būtina buvo reaguoti į besikeičiančia aplinką ir naujų gebėjimų, įgūdžių poreikį: *,,Vizija atsirado, kai nusprendėme tapti mąstančia mokykla*“ (TVDG). *,,Vizijos atsiradimas buvo surištas su besikeičiančia aplinka, atnaujintomis bendrojo ugdymo programomis*“ (VAML). *,,Viziją vis atnaujiname ir permąstome, kai keičiasi mokyklos veiklos*“ (KSDP). *,,Mokyklos steigimo etape atsirado vizija prie kurios nuolat grįžtame ir dirbame, kad ją įgyvendinti*“ (VGMM). *,, Dėl bendros vizijos susitariama bendrai dirbančioje strategijos rengimo grupėje, kurioje proporcingai vienodas mokyklos mokytojų ir mokinių tėvų skaičius mišriose grupėse siekia atrasti bendrus tikslus, vertybes, požiūrius“* (KPP).

Informantai atskleidžia, kad prie vizijos nuolat grįžta ir ją apmąsto. *,,Prie vizijos grįžtama kasmet, kai rengiamas naujų kalendorinių metų veiklos planas“* (KPP).

Vizijoje svarbiausia nuolat atsinaujinti, būti modernia, inovatyvia, atvira naujovėms bei svarbu paruošti mokinius visiems gyvenimo iššūkiams: *,,Svarbiausia paruošti jauną žmogų gyvenimo iššūkiams. Vizija atsiranda strateginiame plane mums suprantama išraiška*“ (ŠSŠG). *,,Vizijoje svarbiausia tapti mąstančia mokykla, kuri nuolat atsinaujina“* (TVDG). *,,Vizijoje svarbiausia būti besimokančia, inovatyvia mokykla. <...> Prie vizijos grįžtame, kai keičiasi mokyklos veikla, tada viziją atnaujiname“* (KSDP).

Nuolatinis darbuotojų mokymasis yra laikoma didžiausia mokyklos vertybė. Tai kiekvieno darbuotojo atsakomybės priėmimas, įsipareigojimas nuolat veikti ir mokytis. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad nuolat stengiasi užtikrinti visų darbuotojų mokymąsi ir tą daro **įvairiais pjūviais ir kryptimis**: *,,Dirbame keliomis kryptimis: atliekame mokyklos darbuotojų psichosocialinį rizikos vertinimą ir tada matome, kokių mokymų reikia, juos darome ne tik darbuotojams, bet ir vaikams, vaikų tėvams. Mokykla turi ir laisvai visiems darbuotojams prieinamą mokymosi platformą*“ (TVDG). *,,Tvari mokymosi kultūra, tai darome nuolat įvairiais pjūviais. Mokytojai ne tik individualiai kėlia kvalifikaciją, bet taip pat turime ir bendrus visų darbuotojų mokymus*“ (KSDP). Kai kurie mokyklų vadovai dalinosi, patirtimi, apie darbuotojų mokymąsi bei to užtikrinimą, kaip apie labai **tikslingą, su strateginiais planais susijusia sritimi:** *,,Mokykloje turime kvalifikacijos kėlimo planą, kuris susijęs su*

strateginiais tikslais. Įvairius mokymus organizuojame nuolat, bet tai darome labai tikslingai, pasirinkdami būtiniausias sritis“ (ŠSŠG).

,,Mokymąsi užtikriname rengiant metinį ir strateginį planą, nes suprantame, kad mokymasis visą gyvenimą yra labai aktualus. Nuolatinis mokymasis išplaukia ir iš atnaujintų programų“ (VAML).

,,Seminarus, mokymus parenkame pagal tai, kokius tikslus išsikeliame tiems mokslo metams, ir planuodami strateginį ir ugdymo planą. Keldami tikslus mokyklai lygiagrečiai planuojame ir mokymus“ (KSDP). Mokytojai ir patys yra **skatinami inicijuoti mokymus bei išreikšti norimų mokymų poreikį:** *,,Motyvavimo sistemoje yra vertinama sritis, kada darbuotojai patys inicijuoja mokymus*“ (VGMM). „*Kiekvienais metais per metinius pokalbius, kalbuosi su mokytojais, kur jie norėtų tobulinti savo kompetencijas ir pagal tai parenkame mokymosi kryptį*“ *(KSDP). ,,Mokytojai taip pat pildo asmeninio tobulėjimo planus, kur numato savo poreikius, pagal kuriuos ir rengiame mokymus bei pagal savo asmeninį poreikį pasirenka, kur ir kaip pagerinti savo kompetenciją*“ (TVDG). „*Mokytojus skatiname pamatyti, išmokti naujų dalykų. Kalbamės su mokytojais, išanalizuojame jų poreikius, kokių mokymų reikia, tuos ir užtikriname, kad vyktų nuolatinis mokytojų mokymasis*“ (ŠSŠG). *,,Rekomenduojame mokytojams vykti į kvalifikacijos kėlimo renginius, dėl kurių susitariama po metinio įsivertinimo pokalbio“* (KPP). Taigi vadovų tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojų mokymuisi skiriamas didelis dėmesys ir, kad mokytojai yra skatinami nuolat mokytis.

Bendradarbiavimas yra ypač svarbus veiksnys besimokančiose organizacijose. Mokytojų bendradarbiavimas turi teigiamą poveikį visai mokyklos veiklai. Ištirti vadovų duomenys atskleidžia, kad mokyklose mokytojų bendradarbiavimas vyksta įvairiomis formomis. Mokyklose mokytojai skatinami **bendradarbiauji savanoriškai:** *,,Buriame mokytojų savanorių grupes, įvairioms veikloms atlikti. Žmonės jungdamiesi iš skirtingų metodinių grupių, skirtingų dalykų mokytojai jungiasi bendrai veiklai, tada natūraliai vyksta mokymasis vieni iš kitų*“ (ŠSŠG). Bendradarbiavimas vyksta ir mokytojų **metodinėse grupėse:** *,,Mokytojai bendradarbiauja metodinėse grupėse, kur dalinasi savo patirtimi*“ (VAML). *,,Mokytojai bendradarbiauja dalykų metodinėse grupėse ir įvairiose darbo grupėse pagal veiklos sritis”* (ŠSŠG). *,,Mokytojai įvairiose darbo grupėse dalinasi patirtimi ir bendradarbiauja*“ (VGMM).

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad ***naujovės*** bendrojo ugdymo mokyklose yra **svarbios, tai yra mokyklų prioritetinė sritis:** *,,Naujovės svarbu, todėl kad galėtume jas įgyvendinti stengiamės atnaujinti techniką, kad mokytojams būtų patogu dirbti*“ (TVDG). *,,Naujovės mūsų mokykloje labai svarbios”* (VAML). *,,Norime užtikrinti mokiniams ir mokytojams, kuo didesnę mokymosi įvairovę*“ (KASDP). *,,Naujovės, tai mūsų prioritetinė sritis*“ (VGMM). *,,Naujovės – mūsų veiklos variklis: ugdymo, vadybos, komunikavimo, IKT taikymo, edukacinių aplinkų kūrimo, kt. jos padeda išlikti patrauklia inovatyvia mokykla, į kurią rekomenduojama leisti mokytis savo vaiką“* (KPP).

Kitą vertus vadovai **naujoves vertina atsargiai, stengiasi nepasimesti, nesiblaškyti ir tikina, kad naujovių įgyvendinimui reikia daug laiko ir darbo:** *,,Naujovė turi tapti savastimi, naujovės vertinu atsargiai, nes, kad jos taptų kasdienybe, tam reikia pasiruošimo. Jeigu pradėjome naują dalyką reikia padaryti, kad jis būtų tvarus. Nesu linkusi gaudyti visų naujovių, nes mokykloje vykstantis procesai yra ilgalaikiai procesai*“ (ŠSŠG). *,,Naujovės svarbu, bet svarbu juose nepasimesti ir nesiblaškyti”* (TVDG). *,,<...> Kad naujoves įgyvendinti ir realizuoti reikia daug dirbti*“ (VAML). *,,Naujovės turi tapti tvarios, kad būtų mūsų kasdienybė*“ (KSDP).

Išorinės aplinkos veiksniai lemia mokytojų mokymąsi. Išorinė aplinka gali skatinti mokytojus, arba priešingai, sunkina jų darbą ir mokymąsi. Informantai atskleidė išorinės veiklos poveikį bei atskleidė, kaip ji lemia mokytojų mokymąsį: *,,Taip, išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį apskritai: kuo daugiau aplinkui yra besimokančiu, tuo labiau įtraukia ir kitus“* (ŠSŠG). *,,Viena vertus aplinka skatina ir motyvuoja, kitą vertus aplinka gali ir demotyvuoti, kai yra daug kritikos, neigiamų nuomonių mokytojų atžvilgiu“* (TVDG). *,,Išorinė aplinka lemia mokytojų mokymąsį, nes tai skatina motyvaciją mokymuisi“* (VGMM). Kai kurie informantai pabrėžia, kad išorinė aplinka labai **veikia ne tik mokytojus, bet ir mokyklą:** *,,Mokykla negali stovėti vietoje, nes nustosime augti ir tobulėti. Turi atsižvelgti į aplinką, kad išliktume patraukliais. Nuolatinis augimas ir tobulėjimas yra vienas iš varomųjų variklių, kuris turi veikti mokykloje“* (KSDP).

Kalbant apie pačių vadovų profesinį augimą, visi informantai patvirtino, kad profesinis savęs augimas vyksta per **dalyvavimą įvairiuose projektuose, mokymuose bei dalinantis patirtimi su kitais.** Tik **nuolat besimokantis** ir save profesiškai auginantis vadovas gali tapti pavyzdžiu kitiems ir skatinti kitus nuolat auginti save: *,, Dalyvavimas įvairiuose mokymose, aktyvūs mokymasis, savišvieta, konsultavimas su kitais praktikais. Per bendras veiklas, kitų patirtis“* (VAML). *,,Mano viena iš charakterių savybių nuolat augti ir tobulėti. Dalyvauju įvairioje projektinėje veikloje, dalinuosi patirtimi“* (ŠSŠG). *,,Mokydamasis gauni daug patirties. Stengiuosi perduoti savo patirtį kitiems ir taip pat dalinuosi savo patirtimi“* (KSDP).

,,Rašau straipsnius pedagogine tema bei esu pasidalijamosios lyderystės iniciatorė. Vedu seminarus apie būtinas kompetencijas. Tik rodant pavyzdį ir nuolat mokantis, galiu skatinti kitų augimą“ (TVDG). Vadovų nuomonė saves augimas, taip pat vyksta: *,,Konstruktyvistiniu būdu. Nuo nežinomo link žinomo“* (KPP).

Tyrimo metu siekiant įgyventi tyrimo tiklą ir atsakyti į tyrimo klausimas buvo iškelta *hipotezė – ,,besimokančios organizacijos įgyvendinimas sudaro puikiais galimybes bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenėms stiprinti bendradarbiavimo kultūrą, siekti aukštesnių mokinių ugdymo pasiekimų bei užtikrinti nuolatinį visos mokyklos bendruomenės mokymąsi, tobulėjimą ir kokybę“.* Vadovų duomenų analizė hipotezę patvirtino, nes, tyrime dalyvavusios mokyklos pasižymėjo itin aukšta

bendradarbiavimo kultūra, mokytojai nuolat tobulina savo žinias ir įgūdžius siekiant aukštesnių mokinių pasiekimų. Vadovai užtikrina visos mokyklos bendruomenės mokymąsi ir nuolatinį tobulėjimą.

4.4 Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas

Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas laikomas vienas iš pagrindinių strateginių tikslų tyrime dalyvaujančių mokyklų. Vadovai supranta kvalifikacijos kėlimo svarbą ir tikina, kad sunku apskaičiuoti laiką, kurį reikia skirti kvalifikacijos kėlimui: *„Tobulėjimas vyksta nuolat, net ruošiantis pamokos, todėl tą laiką sunku apskaičiuoti“* (TVDG). *„Mokytojų kvalifikacijos dokumentuose yra apibrėžtos penkios dienos, tačiau savišvietos napamatuosi, dauguma mokytojų užsiima savišvieta kasdieninėje veikloje“* (VAML). *„Kvalifikacijos kėlimo laiką sunku išmatuoti, nes tai yra labai individualus dalykas. Mokytojams mokymasis ir tobulėjimas vyksta kiekvieną dieną ir tai vadinama vidinė motyvacija“* (ŠSŠG). *„Kiekvienas mokytojas labai įvairiai, jo asmeninis tobulėjimas, tai asmeninės atsakomybės priėmimas“* (KSDP). Kvalifikacijos kėlime svarbiausias yra rezultatas ir gebėjimas naujus metodus, įgūdžius pritaikyti praktikoje. Vadovai mato to rezultatus, todėl skatina mokytojus nuolat gilinti turimas kompetencijas bei įgyti naujų: *„Rezultatai yra matomi, kai žmogus džiaugiasi, kad nuolat tobulėja“* (TVDG). *„Mokykla mato rezultatus, tai keičia mokytojų darbą, jie įtraukia vis daugiau naujovių. Mokytojai taiko naujus išmoktus metodus“* (VAML). *„Mokytojas išmoko, sužinojo ir taiko savo darbe. Rezultatai yra matomi ir mokytojai atsirenka pagal save ko jam reikia, mokytojai taiko tuos metodus“* (ŠSŠG). *„Rezultati yra matomi, kai mokymasis vyksta kokybiškai“* (KSDP). *Kvalifikacijos kėlimas tik dėl reikalo nėra svarbus, jei kvalifikacijos kėlimas tikslingas, tada rezultatai jaučiami“* (VGMM). Vadovai teigia, kad norint nuolat „save auginti“ reikia *kasdieninio* mokymosi.

Norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi reikšmigą reikšmę turi **mokytojo turimos kompetencijos.** Kompetencijos yra įvairios: dalykinės, didaktinės, mokinių pažinimo, informacijos valdymo kompetencijos. Vadovų nuomonė, kad svarbiausia mokytojo kompetencija yra **asmeninis veiksmingumas bei mokėjimas mokytis:** Mokytojas turi tapti pavyzdžiu mokiniams, juos įkvėpti: *„Jei mokytojas demonstruoja norą mokytis savo asmeniniu pavyzdziu, tai geriausias pavyzdys mokiniui“* (TVDG). *„Mokytojas pats turi norėti ir turėtų vidinę motyvaciją“* (ŠSŠG). *„Mokėjimo mokytis, asmeninė kompetencija, kai aš pats prisiėmu atsakomybę už savo veiksmus, už tai ką aš privalau padaryti. Asmeninio veiksmingumo kompetencija“* (KSDP). *„Mokytojas pats turi turėti nuostatą mokytis visa gyvenimą“* (VAML). Asmeninės pastangos ir iniciatyva raktas į mokinių mokymosi motyvacijos stiprinimą. Kita svarbi vadovų paminėta kompetencija – bendravimo,

bendradarbiavimo bei socialinė emocinė kompetencija: *„Komunikavimas, gebėjimas bendradarbiauti, dalintis vieni su kitais“* (KSDP). *„Svarbi empatija, kaip mokytojas geba bendrauti su vaiku ir susitarti“* (VGMM). Norint skatinti mokinius nuolatiniam darbui svarbu, kad mokiniai turėtų lūkeščius, žinotų ko jie nori ir mokytusi reflektuoti, apmąstyti savo veiklą: *„<...> mokiniai kalba apie savo lūkeščius, mokosi juos išsikelti. <...> ką, jie per mėnesį padaro savo lūkeščio link, skatiname grupėse kalbėtis apie mokymąsį, reflektuoja“* (TVDG). *„Būtina yra socialinė emocinė kompetencija“* (KPP).

Mokyklų vadovų apklausa patvirtino, kad švietimo sistemoje jaučiamas mokytojų trūkumas. Mokytojo profesija yra svarbi ir atsakinga, tačiau iki šiol nėra patraukli: *„<...> mokytojo profesija dar nėra geidžiama“* (VGMM). Mokyklų vadovų nuomonė, kad švietimo sistemoje jaučiamas jaunų mokytojų trūkumas: *„Jaunų mokytojų, nes dalis mūsų mokyklos mokytojų yra vyresnio amžius. Trūksta jaunų žmonių, kurie tikėtų tuo ką daro. Vyresni mokytojai paskui jaunus judėtų. Mokykloje trūksta energijos, idėjų, tikėjimo, kad galima padaryti, tai kas neįmanoma“* (ŠSŠG). *„Norisi, kad į mokyklos bendruomenę ateitų iniciatyvių žmonių, turinčių idėjų, norinčių bandyti“* (KSDP). *„Trūksta jaunų mokytojų“* (VAML).

Švietimo sistemoje vadovų nuomonė jaučiamas ir vyrų mokytojų trūkumas bei iniciatyvių, turinčių idėjų, norinčių bandyti.

4.5 Besimokančios organizacijos samprata vadovų požiūriu

Pirmoje darbo dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra atskleidė, kad nėra vieno apibrėžimo, kas yra besimokanti organizacija, visų autorių apibrėžimai buvo skirtingi, bet turėjo vieningus elementus. Atliktas tyrimas parodė, kad mokyklų vadovai besimokančios organizacijos sampratą apibūdina ir supranta beveik identiškai. Kiekvienas pabrėžė, kad *nuolatinis atsinaujinimas, mokymasis, apmąstymas ir vertinimas* – pagrindiniai besimokančios organizacijos sampratos elementai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. **Besimokančios organizacijos samprata vadovų požiūriu**

Bendrojo ugdymo mokykla	***Besimokančios organizacijos samprata***
Vilniaus Gedimino miesto mokykla	*„Nuolat analizuoja, vertina savo veiklą ir ieško būdų efektyviai dirbti“.*
Klaipėdos Simono Dacho progimnazija	*„Gebėjimas mokytis, nuolatinis tobulėjimas ir atsinaujinimas. Kiekvieno bendruomenės nario veiklos apmąstymas, lankstumas, atvirumas“.*
Kauno Panemunės progimnazija	*„Organizacija, yra ta, kuri nuolat apmąsto patirtį, savo veiklą ir siekianti pokyčių“.*
Vytauto Didžiojo gimnazija	*„Kai visi tos bendruomenės nariai mokosi kartu ir siekia bendro tikslo“.*
Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija	*„Naujos žinios, įgytos formaliu ir neformaliu būdu. Jos praturtina asmenį ir organizaciją, kurios nariu jis džiaugiasi būdamas“.*
Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjus	*„Nuolatinis mokymasis visuose grandyse, žinių atnaujinimas, vis naujų gėbejimų poreikis. Domėjimasis ir atvirumas naujovėms“.*

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis vadovų apklausos rezultatais

Nagrinėjant tyrimo duomenys, matyti, kad besimokančios organizacijos keičia bendrojo ugdymo mokyklas. Informantai nurodo, kad mokykla besimokančios organizacijos perspektyvoje tampa: *„<...> lanksti, atvira. Ji tampa procesu “*(ŠSŠM). *„Jei yra nuolatinis mokymasis, apgalvojimas, mokykla tik tada juda į priekį“*(KSDP). *„Kadangi mokymasis yra nuolatinis procesas (juk nuolat sukuriamos naujos žinios, naujos technologijos) besimokanti mokykla visada bus inovatyvi idėja, patraukli mokyklų bendruomenėms“* (KPP). Vadovai pastebi, kad mokykla keičiasi keliais požiūriais: „Mokytojų lyderystės požiūriu, mokinių dalyvavimo mokyklos gyvenime požiūriu, bendros bendruomenės į mokyklą požiūriu“(TVDG).

Bendravimas, bendradarbiavimas, dalinimasis tampa pagrindiniais besimokančios organizacijos rodikliais: *„Bendruomenės pasitikėjimo rodiklis, aukšta bendradarbiavimo ir dalinimosi kultūra. Veiklos įsivertinimo rodiklis. Noras kartu daryti ir veikti. Atvirumas. Didesnis pasitikėjimas savimi“* (TVDG). *„Bendros vizijos kūrimas ir suisterimas dėl misijos. ‚<...> Bendra bendruomenės veikla“* (KPP). *„Aukšta dalinimosi ir bendradarbiavimo kultūra, atvirumas, lankstumas. Komunikacijos kultūros rodiklis, kaip yra komunikuojama visais lygmenimis mokykloje. Atviras mokytojų ir mokinių bendravimas, kad vaikai džiaugiasi santykiu su mokytoju. Bendradarbiavimas ir komunikavimas su išore ir bendradarbiaujančiomis organizacijomis. Noras keistis“* (ŠSŠG). *„Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra“* (KSDP). Taigi galima teigti, kad ***bendros vizijos kūrimas ir susitarimai dėl misijos, investavimas į savo narių švietimą ir lavinimą, nuolatinis mokymasis, tobulėjimas siekiant plėsti mąstymo ribas bei bendras mokytojų ir tėvų darbas, pasidalijimas idėjomis, praktikomis*** – pagrindiniai besimokančios organizacijos rodikliai.

Pagrindinis mokyklų dokumentas – ***Strateginis planas***, tai mokyklos bendruomenės veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti įgyvendinti ilgalaikius tikslus ir uždavinius. Kad tyrimo duomenys būtų pagrįsti, vertėtų peržvelgti mokyklos strateginius planus ir išsiaiškinti, ar mokyklų keliami tikslai, turi sąsajų su besimokančios organizacijos elementais ir bruožais. Strateginių planų analizė atskleidžia, kad mokyklos išsikeldamos tikslus ir uždavinius, stengiasi atkreipti dėmesį, **į mokyklos bendruomenę:** *,,Stiprinti licėjaus bendruomenę, kaip nuolat besimokančią, refleksyvią ir atvirą pasauliui organizacija"* (Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjaus strateginis planas, 12). *,,Sutelkti mokyklos bendruomenės pastangas esminiam veiklos pokyčiams, atliepiantis mokyklos ir vietos bendruomenės lūkesčius. <...> visų mokyklos bendruomenės narių dinamiška sąveika, ir bendradarbiavimas"* (Kauno Panemunės progimnazijos strateginis planas, 1). ,,Tobulinti bendruomenės bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą" (Klaipėdos Simono Dacho progimnazijos strateginis planas, 3). **.**Strateginiuose tiksluose randame ir **asmeninės pažangos apmąstymo ir įvertimo** tikslą: „ Ugdyti kūrybingą, mąstantį mokinį, atvirą bendruomenės narį, kuriantį savo ateities perspektyvas ir gebantį stebėti, vertinti bei įsivertinti savo asmeninę pažangą" (Trakų Vytauto Didžiojo gimnazijos strateginis planas, 4). Vienas iš besimokančios organizacijos bruožų – **inicijuoti partnerystes:** *,,Plėtoti tikslinę vidinę ir išorinę partnerystę"* (Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija, 6). Išanalizavus mokyklos strateginius planus, matome, kad mokyklos planuodamos savo veiklą, išsikeldami strateginius tikslus ir uždavinius atsižvelgia ir į besimokančios organizacijos sampratos elementus ir bruožus.

IŠVADOS

1. Remiantis Lietuvos ir užsienio moksline literatūra, teisės aktais ir Lietuvos švietimo politikos strateginiais dokumentais ištirta, kad besimokanti organizacija, tai organizacija, kurioje visa komanda, pradedant vadovais, baigiant mokytojais, tėvais ir mokiniais turi suformavę bendrus siekius, uždavinius tikslui pasiekti. Tai bendruomenė, kurioje visi yra skatinami tobulinti turimus gebėjimus ir turi galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Tai organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta informacijos perdavimas ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos. Lietuvos švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas užtikrina kryptingų veiksmų visumą ne tik siekiant švietimo sistemos tikslų, bet ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tikslų.
2. Nagrinėjant vadovų veiklą ir požiūrį išryškėjo, kad besimokančios organizacijos bruožai mokyklose pasireiškia kaip jų prioritetinės veiklos. Mokytojai aktyviai mokosi vieni iš kitų įvairiomis formomis ir būdais, vyrauja aukšta patirties dalinimosi kultūra. Mokyklos vykdo įvairius projektus tvariai ir atsakingai bei inicijuoja partnerystę. Mokytojų bendradarbiavimas turi teigiamą poveikį visai mokyklos veiklai, mokytojų rezultatų ir pasiekimų pristatymas, aptarimas bei pozityvi emocija skatina juos nuolat tobulėti ir mokytis. Naujovės mokykloms svarbios, tačiau vertina jas atsargiai, nes mokyklose vykstantis procesai yra ilgalaikiai. Pabrėžiami tokie besimokančios organizacijos elementai kaip: nuolatinis mokymasis, inovatyvumas, modernumas, atvirumas naujovėms. Visi išvardinti elementai yra įvardinami, kaip besimokančios organizacijos pamatas išskiriant ir prioritetines mokyklų veiklos kryptys: aukštas, kokybiškas, tvarus švietimo lygis Lietuvoje, profesionalūs ir inovatyvūs mokytojai, atvira, laisva sąmoninga, kūrybiškai mąstanti asmenybė bei formalaus ir neformalaus ugdymo įgyvendinimas. Tai patvirtina ir darbo įvade iškelta hipotezė patvirtino, nes, tyrime dalyvavusios mokyklos pasižymėjo itin aukšta bendradarbiavimo kultūra, mokytojai nuolat tobulina savo žinias ir įgūdžius siekiant aukštesnių mokinių pasiekimų. Vadovai užtikrina visos mokyklos bendruomenės nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.
3. Mokyklos kaip organizacijos bendruomenės nuolatinis mokymasis yra raktas į besimokančią organizaciją ir jos sėkmę. Pažymėtina, kad mokymasis turi vykti visuose bendruomenės grandyse. Ištirtų mokyklų sėkmės rodikliai yra nuolatinis veiklos permąstymas, mokymasis, kiekvieno bendruomenės individo matymas bei jo poreikių įgyvendinimas. Mokyklų vadovai nuolat stengiasi išgirsti ko jų vadovaujamoje mokykloje žmonėms reikia, jie įgalina visus veikti bei pasidalina lyderyste. Tokioje mokykloje mokytojai, nuolat ieško būdų ir priemonių skatinti

mokinių mokymąsi. Tačiau, kaip parodė tyrimas, tik asmeninis mokytojo pavyzdys nuolat mokytis ir veikti gali motyvuoti ir mokinius. Mokiniai yra skatinami pemąstyti savo veiklą yra įtraukiama į mokyklos valdymą. Nors tėvų įsitraukimas ir įtraukimas dar nėra pakankamas, tačiau mokyklos ieško tam sprendimų. Visų mokyklų vadovai pabrėžė, kad tik saugioje ir emociškai pozityvioje aplinkoje galima tikėtis, kad mokykla rodys puikius veiklos rezultatus. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas laikomas vienu iš pagrindinių strateginių tikslų tyrime dalyvaujančių mokyklų. Vadovai supranta kvalifikacijos kėlimo svarbą ir tikina, kad sunku apskaičiuoti laiką, kurį reikia skirti kvalifikacijos kėlimui, nes mokymasis yra ne tik formalus, jis vyksta nuolat. Vadovų nuomone, svarbiausia mokytojo kompetencija yra *asmeninis veiksmingumas bei mokėjimas mokytis,* kuriam turi būti skiriamas dėmesys, ne tik mokykloje bet ir nacionalinės politikos mastu.

4. Tyrime dalyvavę bendrojo ugdymo mokyklų vadovai besimokančios organizacijos sampratą apibūdina ir supranta beveik identiškai, pabrėždami, kad *nuolatinis atsinaujinimas, mokymasis, apmąstymas ir vertinimas* – pagrindiniai besimokančios organizacijos sampratos bruožai. Tyrimas atskleidė, kad besimokančios organizacijos įgyvendinimas keičia bendrojo ugdymo mokyklas, mokyklos tampa atviresnės ir lankstesnės. Bendravimas, bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi ir žiniomis tampa pagrindiniais besimokančios organizacijos požymiais.
5. Mokyklų vadovai įvardindami savo mokyklų silpnybes pripažino, kad mokyklos vadovai turėtų dar daugiau dėmesio skirti mokinių pasiekimams gerinti, skatinti tėvų įsitraukimą, ieškoti būdų bei semtis patirties dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais. Mokyklų galimybių analizė atskleidė, kad mokyklos daugiausiai potencialių sąlygų turi aukštesnių mokinių pasiekimų skatinimui, naujų aktyvių metodų įtraukimui į ugdymo procesą bei pedagoginių darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių optimizavimui. Mokyklų grėsmių analizė atskleidė, kad mokykloms grėsmės kyla dėl bendrų visai švietimo sistemai problemų, tai mokytojų trūkumas, specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus didėjimas ir mokinių skaičiaus mažėjimo mokyklose. Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia taip pat pastebėti, kad didelis darbo stažas nedemotyvuoja besimokančios organizacijos vadovus veikti, bet priešingai motyvuoja judėti į priekį ir įgyvendinti pokyčius mokykloje ir tai nepriklauso nuo mokinių skaičiaus ar mokyklos dydžio.

REKOMENDACIJOS

Švietimo politikos formuotojams ir įgyvendintojams:

1. Sudaryti galimybes aukštą besimokančios organizacijos raišką turinčių mokyklų vadovams įskaityti ar įsivertinti mokyklos rezultatus kaip vadovų vertinimą, be papildomų konkursų.
2. Sudaryti skatinančias sąlygas mokytojų mokymuisi visą gyvenimą ir kvalifikacijos kėlimui, siekiant sudaryti vienodas sąlygas kiekvieno mokytojo profesiniam tobulėjimui ir atliepiant mokyklos kaip besimokančios organizacijos poreikius švietimo kaitoje.

Mokyklos vadovams ir bendruomenei:

1. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovams rekomenduojama daugiau dėmesio skirti tėvų įtraukimui į mokyklos gyvenimą. Vadovai privalo ieškoti efektyvių būdų tam įgyvendinti, nes aktyvus tėvų įsitraukimas turėtų padėti įveikti išsūkius, su kuriais mokyklos susiduria kasdieninėje veikloje.
2. Rekomenduojama mokyklos vadovams kartu su visa mokyklos bendruomene nuolat analizuoti ir permąstyti savo veiklą. Matyti mokyklos silpnąsias puses, jas įvertinti bei ieškoti formų jų suvaldymui.
3. Mokytojai privalo nuolat mokytis bei nuolat atnaujinti savo žinias, tam, kad galėtų pamokose taikyti naujus metodus, inovatyvius mokymosi būdus tam, kad mokinių ugdymo pasiekimai gerėtų. Ypač daugiau semtis patirties dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais, kurių mokyklose daugėja.
4. Plėtoti tikslingus tarptautinius projektus inicijuojant partnerystę tam, kad mokyklos bendruomenė galėtų semtis patirties iš kitų šalių bei sau tinkančias sistemas pritaikyti savo bendrojo ugdymo mokykloje.
5. Mokyklų mokytojai, privalo nuolat semtis patirties dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais, nes, kaip įvardino tiriamos mokyklos, kad tų įgūdžių labai trūksta.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. ,,Bendrųjų programų atnaujinimo gairės“. 2019. LR Švietimo mokslo ir sporto ministerija. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. http://kalbam.lt/wp-content/uploads/2019/08/Bendruju-programu-atnaujinimo-gaires.-Projektas-2019-08-21.pdf.
2. ,,Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016/Nr. 12-2603“. TAR. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 10 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89.
3. ,,Dėl Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo Nr. 8-822 pakeitimo įstatymas, 2014/Nr. 12-1018“. LRS. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 17 d https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ce0399a00cd411e497f0ec0f2b563356.
4. ,,Dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011/Nr. 11-1281“. LRS. Žiūrėta 2019 m. liepos 10 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105.
5. ,,Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimo Nr. 745 dėl Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo, 2013/Nr. 140“. TAR. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 7 d. https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382.
6. ,,Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimo Nr. 167 dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo, 2019/Nr. 4172“. TAR. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 10 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc/asr.
7. ,,Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo, 2007/ Nr. ISAK-54“. LRS. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 17 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726.
8. ,,Europos politinis bendradarbiavimas programa ,,ES 2020“. 2020. Europos komisija. Žiūrėta 2019 m. spalio 9 d. https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_lt.
9. ,,Įsakymas dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo, 2015/Nr. 5-1308“. LRS. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=umouqfycs.
10. ,,Įsakymas dėl institucijų vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos, 2006/ Nr. ISAK-109“. LRS.

Žiūrėta 2019 m. gruodžio 17 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.271243?jfwid=96t6td60m.

11. „Įsakymas dėl mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2018/ Nr. 41-1550“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 12 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.295453/asr.
12. „Įsakymas dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo, 2012/Nr. 5-899“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 6 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425929.
13. „Įsakymas dėl Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2017-2019 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo, 2017/ Nr. 5-647“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bab868e289d011e78939acf99f6e54eb
14. „Įsakymas dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo, 2018/ Nr. 5-279“. LRS. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/facfb6c231f711e8a149e8cfbedd2503?positionInSearchResults=86&searchModelUUID=ef05a539-29b5-44e6-ad1c-bce8fa1dee80.
15. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos: gairės. 2003-2012.* Vilnius: Spauda.
16. „Nutarimas dėl Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo, 2017/Nr. 13-627“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a2423d26c7911e7aefae747e4b63286?jfwid=-l5uh8y0ym.
17. „Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2016/Nr. 13-82“ . LRS. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 5 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4.
18. „Nutarimas dėl Valstybės investicijų 2017-2019 metų programoje numatytų 2017 metų kapitalo investicijų paskirstymo pakeitimo, 2017/Nr. 11-234“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 6 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6fdc253d0fa11e782d4fd2c44cc67af.
19. „Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012/Nr. 11-2015“ .LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517.
20. „Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030“ patvirtinimo, 2012/Nr. 11-2015“. LRS. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 10 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517.

21. „Nutarimas dėl Valstybės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo, 2013/Nr. 12-745“. LRS. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 10 d. https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382.
22. „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija“. 2012. Ugdymo plėtotės centras. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 17 d. https://www.upc.smm.lt/naujienos/pkt/koncepcija.php.
23. „Švietimo teisinis reglamentavimas ir politinio konteksto analizė“. 2014. Lyderių laikas. Žiūrėta 2019 m. spalio 9 d. https://www.slideshare.net/TimeForLeaders/projekto-lyderi7-laikas-22015-03-31.
24. „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaita“. 2020. Nacionalinė švietimo agentūra. Žiūrėta 2020 m. vasario 10 d. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize.pdf.
25. „Valstybinio audito ataskaita: Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“. 2016. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Žiūrėta 2019 m. birželio 5 d. https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3526.

Moksliniai šaltiniai:

26. Al Saifi, Abdullah. 2019. „Toward a Theoretical Model of Learning Organization and Knowledge Management Processes“. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)* 15(2): 55-80.
27. Balevičienė, Sandra, ir Jolanta Urbanovič. 2012. „Kas yra gera mokykla?“ *Švietimo problemos analizė* 3(67): 1-12
28. „Bendras ugdymas“. 2019. Euridyce. Žiūrėta 2019 m. spalio 10 d. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-44_lt.
29. *„Bendrojo ugdymo mokyklų pagrindiniai duomenys“*. 2020. Švietimo valdymo informacinė sistema. Žiūrėta 2020 m. sausio 5 d. https://www.svis.smm.lt.
30. Bersėnaitė, Jurgita, Gintaras Šaparnis, ir Diana Šaparnienė. 2006. „Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška“. *Socialiniai tyrimai* 1(7): 19-28.
31. Fedai, Lutfiye, Zehra Gazi, ir Fahriye Aksal. 2016. „Developing a scale for schools as learning organizations towards quality culture“. *International Journal of Educational Sciences* 15 (1-2): 96-102. https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890517.
32. Fullan, Michael. 1998. *Pokyčių jėgos.* Vilnius: Tyto Alba.

33. Fullan, Michael. 2018. *The principal: Three keys to maximizing impact.* Jossey-Bass. https://www.wiley.com/en-lt/The+Principal%3A+Three+Keys+to+Maximizing+Impact-p-9781118582459.
34. Gaidienė, Zina, Vidmantas Jurgaitis, ir Rolandas Kučiauskas. 2014. „Švietimo teisinis reglamentavimas ir politinio konteksto analizė“. 2014. Lyderių laikas. Žiūrėta 2019 m. spalio 9 d. https://www.slideshare.net/TimeForLeaders/projekto-lyderi7-laikas-22015-03-31
35. Garvin, David, Amy Edmondson, ir Francesca Gino. 2008. „Is yours a learning organization?“. *Harvard business review* 86 (3): 109-116.
36. Girnienė, Ingrida. 2014. „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai* (68): 44-62.
37. Goh, Swee. 1998. „Toward a learning organization: The strategic buiding blocks“. *SAM Advanced Management Journal* 63 (2): 15-22.
38. Gudauskas, Renaldas, ir Saulė Jokūbauskienė. 2012. „Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas“. *Socialinis ugdymas* 21(21): 45-59.
39. Gumuliauskienė, Aušrinė. 2013. „Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas“. *Šiaulių universitetas* 1 (13): 19-39.
40. Harris, Alma, ir Michelle Jones. 2018. „Leading schools as learning organizations“. *Journal of school leadership and management* 38 (4): 351-354. https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553.
41. „Kaip pagerinti mokinių pasiekimus? PISA tyrimų įžvalgos ir Europos šalių patirtis“. 2014. *Švietimo problemos analizė* 8(113): 1-9. http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Kaip-pagerinti-mokinių-pasiekimus.pdf.
42. Kareem, Jacqueline. 2016. „The influence of leadership in building a learning organization“. *IUP Journal of Organizational Behavior 15* (1): 7-18. http://search.proquest.com/openview/f5c5b41b55666989bc6810be8a1bbf5d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985.
43. „Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija“. 2012. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Žiūrėta 2019 m. birželio 5 d. http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/12/ES-projekto_Gera_mokykla_studija-2012.pdf.
44. Kools, Marco, ir Louise Stoll. 2016. „What makes a school a learning organization?“. *OECD Education Working Papers* 11 (137): 2-92. https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en

45. Laužackas, Rimantas, ir Kęstutis Pūkelis. 2000. „Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykiai bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste“. Profesinis *rengimas: tyrimai ir realijos* (3): 10-17.
46. Leonienė, Birutė. 2001. *Darbuotjų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams.* Kaunas: Šviesa.
47. Liubertaitė, Agnė, ir Giedrė Kvieskienė. 2016. „Švietimo rinkodara Lietuvos geros mokyklos kontekste“. *Socialinis ugdymas* (1): 17-27.
48. Lizikevičiūtė, Justina, ir Justina Žižiūnaitė. 2017. „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvinimas“. JPP Kurk Lietuvai. Žiūrėta 2019 m. birželio 5 d. http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2016/10/Grįžtamojo-ryšio-svarba-mokymų-planavimui-vykdymui-ir-vertinimui.pdf.
49. Longworth, Norman. 2007. *Mokymosi visa gyvenimą praktika švietimo kaita XXI amžiuje.* Šiauliai: Kronta.
50. Luhn, Andre. 2016. „The learning organization“. *Creative and Knowledge Society 6*(1): 1-13. DOI:10.1515/cks-2016-0005.
51. Makovec, Danijela. 2018. „The Teacher's Role and Professional Development“. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education* 6 (2): 33-45. https://doi.org/10.5937/ijcrsee1802033M.
52. Maslow, Abraham. 2006. *Motyvacija ir asmenybė.* Vilnius: Apostrofa.
53. Maxwell, John C. 2017. *21 nepaneigiamas lyderystės dėsnis*. Vilnius: Eugrimas.
54. Mickūnas, Algis. 2014. *Mokykla, mokytojai, mokiniai.* Vilnius: Versus Aureus.
55. Opengart, Rose. 2015. „Supply chain management and learning organization: A merging of literatures“. *International Journal of Commerce and Management* 25 (2): 183-195. https://doi.org/10.1108/IJCoMA-10-2012-0063.
56. Papazoglou, Asmina, ir Manolis Koutouzis. 2019. „Educational leadership roles for the development of learning organizations: Seeking scope in the Greek context“. *International Journal of Leadership in Education* 18(4): 1-13. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690950.
57. Pawar, Yatin. 2018. „Why it is difficult to create a learning organization, work culture“. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d. https://upraise.io/blog/difficult-create-learning-organization/.
58. Pranskūnienė, Eglė, ir Marina Vildžiūnienė. 1998. „Mokyklos kaita – tai kelionė“. *Mokykla* (3): 1-5.
59. Senge, Peter. 2018. *Besimokanti mokykla knyga praktikui.* Vilnius: Versa.

60. Serrat, Olivier. 2017. *Knowledge solutions.* Springer Singapore. https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0983-9.
61. Šiaučiukėnienė, Liuda, ir Nida Stankevičienė. 2002. *Bendrosios didaktikos pagrindai: vadovėlis.* Kaunas: KTU.
62. Simonaitienė, Berita. 2003. *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija.* Kaunas: Technologija.
63. Simonaitienė, Berita. 2005. „Kooperuotų studijų metodas ir besimokančios organizacijos esminės idėjos: sąlyčio taškų paieškos“. KTU.
64. Skrickienė, Laima, Daiva Čepuraitė, ir Štaras, Kęstutis. 2018. „Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“. *Sveikatos ekonomika ir vadyba 28* (1); 57-66. https://doi.org/10.5200/sm-hs.2018.010.
65. Stevens, Jacquelyn. 2019. „The prevalence of Peter Senge's five disciplines of a learning organization in a rural high school's professional development“. Diseertation, Hamline university. https://digitalcommons.hamline.edu/hse_all/4464/.
66. Stoll, Louise, ir Marco Kools. 2017. „The school as a learning organisation: a review revisiting and extending a timely concept“. *Journal of professional capital and community* 2 (1): 2-17.
67. Targamadzė, Vilija. 1998. „Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tapsmo besimokančia organizacija sąlygos“. *Ugdymo problemos* 4(31): 1-10
68. Targamadzė, Vilija. 2019. *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas: metodinė priemonė studentams.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
69. Urbanovič, Jolanta, ir Jolanta Navickaitė. 2016. *Lyderystė autonomiškoje mokykloje: Monografija.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
70. Watkins, Karen, ir Kyoungshin Kim. 2018. „Current status and promising directions for research on the learning organization“. *Human Resource Development Quarterly 29*(1): 15-29. https://doi.org/10.1002/hrdq.21293.
71. Watkins, Karen, ir Viktorija Marsick. 1993. *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change.* San Francisco: Jossey-Bass.
72. „Working Group on Schools Policy: Early school leaving. School autonomy questionnaire report“. 2014. European Commission. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/early-leaving-policy_en.pdf.

73. Yuesti, Anik, ir Ketut Sumantra. 2017. „Empowerment On The Knowledge And Learning Organization For Community Development“. *Scientific Research Journal (SCIRJ)* 5 (9): 96-101.
74. Želvys, Rimantas. 2003. *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.
75. Žibėnienė, Gintautė. 2019. „Kuriamos geros mokyklos Lietuvoje samprata mokinių tėvų požiūriu“. *Socialinis darbas* 17(2): 163-173.
76. „10 Trends Trasforming Educaton As We Know It“. 2017. European Commission Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/epsc_-_10_trends_transforming_education_as_we_know_it.pdf.

Kiti šaltiniai:

77. Kauno Panemunės progimnazija 2019 – 2021, 1. Žiūrėta 2020 m. spalio 3 d. https://panemuniukai.lt
78. Klaipėdos Simono Dacho progimnazijos 2020 – 2023, 3. Žiūrėta 2020 m. spalio 3 d. http://www.sdachas.lm.lt
79. Sąvokų ir terminų žodynas. Žiūrėta 2019 m. liepos 23 d. https://www.aikos.smm.lt/Puslapiai/Savokos-ir-teminai.aspx.
80. Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos strateginis planas 2020 – 2022, 6. Žiūrėta 2020 m. spalio 4 d. https://salkauskis.lt
81. Trakų Vytauto Didžiojo gimnazijos strateginis planas 2020 – 2023, 4. Žiūrėta 2020 m. spalio 2 d. http://www.tvdg.lt/jom315/index.php/lt/
82. Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjaus strateginis planaas 2019 – 2023, 12. Žiūrėta 2020 m. spalio 3 d. http://www.liceum.lt/lt/

SANTRAUKA

Ana Jundo. *Besimokančios organizacijos raiška bendrojo ugdymo mokyklose: vadovų veiklos ir požiūrio analizė*/ Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. B. Stankevič – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo Valdymo ir Verslo fakultetas, 2020.

Dabartiniu spartaus visuomenės vystymosi laikotarpiu bei intensyvaus kultūrinio bei socialinio gyvenimo pokyčių metu, ugdymo organizacijos turi padėti brėsti įvairiapusiškai, demokratiškai, gebančiai kritiškai mąstyti, galinčiai adaptuotis besikeičiančioje visuomenėje asmenybei. Taigi organizuojamo mokymosi proceso centre turi būti ugdytinis, brėstantis žmogus bei jo poreikiai, interesai, patirtis. Ugdant žmogų, nepakanka tik žinių teikimo, kurios suteiks galią sėkmingai funkcionuoti šiuolaikinėje visuomenėje. Mokykla turi užtikrinti sąlygas, kad mokiniai galėtų atsiskleisti kaip kūrybiškos, savarankiškos asmenybės, o mokytojai, turėtų galimybę nuolat tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus. Valstybinės Švietimo 2013–2022 metų strategijos pagrindinis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį.

Tyrimo problema. Daug metų kalbama apie bendrojo ugdymo mokyklų siekį ir svarbą tapti besimokančiomis organizacijomis, tam, kad gerinti mokinių pasiekimus, kurti tvarią bendruomenę, ir užtikrinti nuolatinį visos bendruomenės mokymąsi. Tačiau Lietuvoje iki šiol nėra atliktų tyrimų, kurie nustatytų, ar mokyklų vykdomoje veikloje pasireiškia besimokančios organizacijos elementai ir kaip šis procesas (jeigu pasireiškia) gali būti tobulinamas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti, ar Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms būdingi besimokančios organizacijos bruožai ir ar praktikoje yra taikomi šios sampratos elementai.

Tyrimo uždaviniai: 1. Remiantis Lietuvos ir užsienio moksline literatūra, teisės aktais ir Lietuvos švietimo teisės dokumentais ištirti besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus bei Lietuvos švietimo politikos prielaidas jai funkcionuoti. 2. Išsiaiškinti, ar literatūroje išskirti besimokančios organizacijos bruožai yra vertinami, kaip tiriamų mokyklų veiklos pagrindas. 3. Išnagrinėti vadovų požiūrį į organizacijos mokymąsi ir mokytojų kvalifikacijos kėlimą bei naujų kompetencijų įgijimą. 4.Apibrėžti vadovų požiūrį į tai, kokia yra besimokančios organizacijos samprata Lietuvoje.

Magistro baigiamojo darbo pagrindinės išvados. 1. Remiantis Lietuvos ir užsienio moksline literatūra, teisės aktais ir Lietuvos švietimo teisės dokumentais ištirta, kad besimokanti organizacija, tai organizacija, kurioje visa komanda, pradedant vadovais, baigiant mokytojais, tėvais ir mokiniais turi suformavę bendrus siekius, uždavinius tikslui pasiekti. Tai bendruomenė, kurioje visi yra skatinami tobulinti turimus gebėjimus ir turi galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Tai organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta informacijos perdavimas ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos. 2. Atliktas tyrimas parodė, kad informantai besimokančios organizacijos sampratą apibūdina ir supranta beveik identiškai. Kiekvienas pabrėžė, kad *nuolatinis atsinaujinimas, mokymasis, apmąstymas ir vertinimas* – pagrindiniai besimokančios organizacijos sampratos elementai. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas laikomas vienas iš pagrindinių strateginių tikslų tyrime dalyvaujančių mokyklų. Vadovai svarbiausia mokytojo kompetencija laiko asmeninį veiksmingumą bei mokėjimą mokytis. Nagrinėjant tyrimo duomenys, matyti, kad besimokančios organizacijos keičia bendrojo ugdymo mokyklas, mokyklos tampa atviresnės, lankstesnės. Bendravimas, bendradarbiavimas, dalinimasis tampa pagrindiniais besimokančios organizacijos rodikliais.

Darbo raktiniai žodžiai: bendrojo ugdymo mokykla, besimokanti organizacija, nuolatinis mokymasis, bendradarbiavimas, pedagogų kvalifikacijos kėlimas.

SUMMARY

Ana Jundo. *Indications of the learning organisation in the general education school: analysis of the governors' attitude and practice. Master's thesis on Education and Science Politics and Management. Supervisor Dr. B. Stankevič, Faculty of Public Governance and Business, Mykolas Romeris University, Vilnius, 2020.*

During this current period of rapid societal development and intensive changes to cultural and social life, educational organisations are obliged to help a person to develop into an all-round democratic personality who is able to think critically and is capable of adapting to the changing society. Thus, an educatee, a developing person with their needs, interests and experience, needs to be in the centre of the organised learning process. Providing only knowledge, which will empower one to successfully participate in a contemporary society, is not enough in the process of educating a person. The school must ensure the conditions under which the learners can develop into creative and independent personalities, and the teachers have opportunities to constantly improve their skills and abilities. The main goal of the State Education Strategy for 2013-2022 is to make education in Lithuania a sustainable basis for the prosperity of the state, to educate dynamic and independent persons who responsibly and jointly create their own, Lithuania's and the world's future. **The subject of research**. There has been an ongoing discussion for many years concerning the aspiration and importance of the general education schools to become learning organisations. This is to improve the students' achievements, create a sustainable community and ensure constant learning of the whole community. However, research has not been conducted to determine whether elements of the learning organisation are present within the schools' practice, (and if they are), how they could be further improved. **The aim of the research.** Is to analyse whether characteristics of the learning organisation feature in the current Lithuania's general education schools, and whether elements of this concept are applied in practice. **Research objectives:** 1. To explore the concept and features of the learning organisation, and prerequisites of Lithuanian education policy for its functioning in line with Lithuanian and other scientific literature, acts of law and the documents governing Lithuania's education system. 2. To determine whether the characteristics of the learning organisation pointed out in the literature are maintained as the basis of the investigated schools' practice. 3. To investigate the attitude of the school governors towards improvement of the school and teachers' continuous professional development. 4. To define how the governors perceive the concept of the learning organization in Lithuania.

The main conclusions of this Master's thesis. 1. According to the scientific literature, acts of law and documents governing Lithuania's education system, the learning organisaton is the organisation where the whole team, from the governors to the teachers, parents and students, have common objectives established to reach their aim; it is a community where all the members are encouraged to improve their current abilities and have the opportunity to gain new knowledge and skills; and it is the organisation in which exchange of the information and discussion of its future prospects take place continuously at all levels in order to meet the challenges the changing environment brings and reach the aims of the organisation. 2. The research demonstrated that the informants understand and describe the concept of the learning organisation almost identically. Each of them pointed out that the main elements of the concept of the learning organisation are *constant renewal, learning, discussion and assessment*. Teachers' professional development and gaining new competencies are maintained as one of the main strategic objectives by the schools participating in this research. The governors maintain that the most important competence of a teacher is personal efficiency and ability to learn. The analysis of the data shows that general education schools are becoming more open and more flexible. Communication, collaboration and sharing are the main indicators of a school as a learning organisation.

Key words in this thesis. General education school**,** learning organization**,** continuous learning**,** collaboration**,** continuous professional development.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Forma patvirtinta
Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d.
nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 – 12 – 07
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo ir verslo fakulteto/ Viešojo administravimo katedros, Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos studentė Ana Jundo, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Bendrojo ugdymo mokykla besimokančios organizacijos perspektyvoje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas, remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Ana Jundo



2 PRIEDAS

Struktūruoto interviu klausimynas

Esu Mykolo Romerio universiteto švietimo mokslo ir politikos programos magistrantūros studijų magistrantė. Šiuo metu atliekanti tyrimą apie bendrojo ugdymo mokyklą kaip besimokančią organizaciją. Prašau Jūsų skirti - 60 min. laiko ir atsakyti į mano klausimus. Jūsų atsakymai su Jūsų sutikimu bus panaudoti magistro darbe kartu su kitų respondentų atsakymais ir naudojami tik studijų tikslams. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso nuostatų.

1 klausimų blokas: *Informacija apie respondentą ir bendrojo ugdymo mokyklą, kuriai jis vadovauja:*

1. Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu.
2. Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).
3. Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).
4. Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate vizija ir misija?
5. Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?

2 klausimų blokas: *Mokyklos bendruomenė, kaip besimokanti organizacija.*

1. Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).
2. Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?
3. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?
4. Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?
5. Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?
6. Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?

3 klausimų blokas: *Besimokančios organizacijos bruožai.*

1. Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?
2. Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsi?
3. Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?
4. Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?
5. Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsi?
6. Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?

4 klausimų blokas: *Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų kompetencijų įgijimas.*

1. Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?
2. Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?
3. Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?

5 klausimų blokas: *Besimokančios organizacijos samprata ir bruožai.*

1. Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.
2. Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?
3. Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?

Ačiū už atsakymus.

Vilniaus Gedimino miesto mokykla *tekste: (VGMM)* vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	Darbo stažas: 2 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 2 metai.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Iki 100 darbuotojų.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau nei 100.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija.*** Moderni mokykla, ugdymo procese naudojanti aukščiausias technologijas, ruošianti pažangų ir laimingą, mylintį savo šalį ateities žmogų. ***Misija.*** Kurti ir išlaikyti aukštą švietimo lygį Lietuvoje. Užtikrinti, kad su vaikais dirbtų profesionalūs ir inovatyvūs mokytojai.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	-
Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	„Bendradarbiauja, stebi pamokas, dalinasi idėjomis“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	„Bendradarbiaudami“.
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir	„Covid situaciją apriboja šias galimybes, bet

mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	skiriame tam daug dėmesio. Tradiciniai renginiai, seminarai, kino vakarai, kviečiami vesti pamokas, individualūs pokalbiai“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	,,Vyksta pusmečio ir metiniai individualūs susitikimai su darbuotojais“.
Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	,,Turime savo mokyklos motyvavimo sistemą, aptariame pusmečio eigoje, vertinimas vyksta mokslo metų pabaigoje. Mokytojai keliasi tikslus, vertinamos kelios sritys“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	Mentorystės programa. ,,Mokykloje taikome mentorystės programą, mokytojai bendradarbiauja rengiant individualius planus vaikams, dalinasi idėjomis. Didelė kūrybinė laisvė mokytojams. Vykdome vieną projektą, vaikai dalyvauja.Vidinius mokyklos projektus organizuojame kas mėnesį“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	,,Mokyklos steigimo etape atsirado vizija, nuolat grįžtame ir dirbame link jos“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	,,Bendradarbiavimas tarp kolegų, savaitiniai susirinkimai, motyvavimo sistemoje yra vertinama sritis, kada darbuotojai patys inicijuoja mokymus“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	,,Susitikimų metu dalinasi patirtimi, dalyvauja kolegų pamokose“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	,,Tai mūsų prioritetinė sritis“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	,,Labai stirpiai lemia“.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	,,Augina mūsų klientai (vaikai ir mokytojai), jei matome, kad kažkiurioje vietoje negebame ar nespėjame iškart ieškom sprendimų“.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai	,,Kvalfikacijos tobulinimas tik dėl reikalo nėra svarbus. Svarbi tema, poreikis ir lektoriai. Jei

tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	kvalifikacijos kėlimas tikslingas, tada rezultatai jaučiami“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	,,Mano nuomone svarbiausias mokytojo emocinis intelektas, o ypač empatija, kaip jis geba bendrauti su vaiku ir susitarti“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	,,Trūksta mokytojų vyrų, nes mokytojo profesija dar nėra geidžiama“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	,,Nuolat analizuoja, vertina savo veiklą ir ieško būdų efektyviai dirbti“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	,,Keičia vadovas, darbuotojai, o ne sąvoka. Mokyklos keisis tik tada, kad ateis į šias organizacijas dirbti motyvuoti žmonės“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	,,Organizacijos sėkmė priklauso nuo joje dirbančių žmonių ir vadovų. Kiek prikurtumėme rodiklių, sąvokų, formulių niekas nepadės, jei ten dirbs nemotyvuoti žmonės“.

Klaipėdos Simono Dacho progimnazija *tekste*: *(KSDP)* vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	Darbo stažas: 30 metų/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 6 metai.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Virš 100 darbuotojų.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau negu 1000.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija.*** Simono Dacho progimnazija – tai besimokanti, inovatyvi, siekianti aukštos ugdymo(si) kokybės mokykla, prisiimanti atsakomybę už iškeltų tikslų įgyvendinimą ir rezultatus. ***Misija.*** Simono Dacho progimnazija yra švietimo institucija, įgyvendinanti pradinio ir I koncentro pagrindinio ugdymo programas, kryptingą teatrinį, muzikinį ugdymą. Mokykla ugdo intelektualią, dorą, sveiką, pilietiškai aktyvią, kūrybišką asmenybę, pasirengusią gyvenimui demokratinėje visuomenėje.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	***Stiprybės:*** Tenkinami mokinių ugdymo(si) ir saviraiškos poreikiai; Sėkmingai įgyvendinami novatoriško verslumo ugdymo sampratos elementai, vykdomas kryptingas teatrinis ugdymas; Aukšta pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija;

	Veiksminga pedagoginė, psichologinė, socialinė bei informacinė pagalba; Dalyvavimas įvairioje projektinėje veikloje; Tobulėjimą skatinanti lyderystė; Išskirtinė mokyklos tinklaveika. ***Silpnybės:*** Nepakanka sporto salės mokyklos poreikiams tenkinti; Trūksta lėšų mokyklos pastato, infrastruktūros atnaujinimui; Dėl neefektyvaus ir mokinių poreikių neatitinkančio mokymosi metodų taikymo, netvirtų, mokinių savastimi netapusių susitarimų dėl darbo tvarkos kyla klasės valdymo problem; Trūksta patirties dirbant su spec. poreikio vaikais; Trūksta tikslingo tėvų įsitraukimo. ***Galimybės:*** Nauja novatoriško verslumo kryptis mokiniams, padės atrasti kitokį mokymąsį ir pasiekti aukštesnių rezultatų; Ugdymo(si) strategijų kūrimas remiantis rezultatų analize; Inovacijų, pažangių mokymo(si) strategijų, aktyvių metodų taikymas, kriterijais apibrėžtas pažangos pastovumo matavimas ugdymo procese; Mokytojų profesinės kompetencijos kėlimas, pritaikant ugdymą skirtingiems mokinių poreikiams, gerosios darbo patirties sklaida. ***Grėsmės:*** Teisės aktais nepakankamai reglamentuota tėvų atsakomybė už vaiko priežiūrą; Daugėjant vaikų su elgesio ir emocijų sutrikimais, trūksta švietimo pagalbos mokiniui specialistų ir mokytojų padėjėjų; Dėl didėjančio dirbančių pedagogų amžiaus vidurkio prognozuojamas mokytojų trūkumas; Esant tokiam dideliam mokinių skaičiui sunkiau užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą.

Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	„Kolega – kolegai viena iš veiklų. Stebint vieni kitų pamokas, mokytojai gali mokytis vieni iš kitų. Taip pat turime aukštą dalinimosi kultūrą. Mokytojai dalinasi ne tik vieni su kitais, bet ir su visa šalimi, su kitų mokyklų mokytojais. Mes dalinamės: patyriminiu mokymu, kalbame apie kryptingą teatrinį ugdymą ir apie gamtamokslinį ugdymą, inovatorišką verslumą. Kuo stiprūs, tuo ir dalinamės. Mokytojai geba mokyti vieni kitus, vesdami mokymus vieni kitiems pastiprina vieni kitus. Internetinėje platformoje dalinasi įvairiomis diferencijuotomis užduotimis, užduočių bankais. Mokytojai vieni su kitais dalinasi sukurtomis užduotimis“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	„Tikslai labai svarbūs ir dauguma jų yra ilgalaikiai jie tęsiasi ne vienerius metus, tam, kad tos planuojamos veiklos duotų kokybinį rodyklį. Todėl labai svarbu su bendruomene tartis dėl bendrų tikslų ir kai susitariame prisiimame tam tikras atsakomybes, todėl atsiranda veiklos prasmė, nes žinome dėl ko tai darome ir kam to reikia. Tam, kad išsikelti tikslus, mums labai svarbūs duomenys, kurios pateikia įvairios mokyklos grupės“.
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	„Stengiuosi pasidalinti lyderyste su mokytojais, ugdymo pavaduotojais, kurie per savo kuruojančias veiklas tėvus stengiasi pritraukti įvairiais būdais. Mokykloje yra mokinių savivalda, yra direktorės valanda, kur surenkami klasių seniūnai ir direktorė su jais kalbasi, aptaria, planuoja tūrinį. Yra taip pat ir tėvų taryba bei progimnazijos taryba, kur irgi įeina tėvai. Kalbamasi su tėvais apie jų lūkesčius mokyklos

	atžvilgiu. Mokykla yra susikūrusi etikos kodeksą, prie kurio dirbo ir tėvai ir mokiniai ir mokytojai“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	,,Skatinimas, ne visada yra finansinis, bet jei lieka pinigų yra skatinama ir piniginėmis premijomis bei kitais būdais. Per mokinių atostogas suteikiamos poilsio dienos, tikslingai planuojamos veiklos. Kiekvienas turi apmąstyti savo veiklą ir apmąstymui turime patyriminį mokymąsi, metiniai pokalbiai, kaip sekėsi darbuotis tuos metus. Reikia apmąstyti, kad žmogus būtinai gali padaryti kažką į priekį, kad tobulėtų“.
Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	,,Kiekvieną savaitę turėjome rubriką labas rytas, kai kiekvieną savaitę susirinkdavome mokytojų kambaryje ir pasidžiaugdavome mokytojų pasiekimais, laimėjimais su vaikais, rezultais, padėkodavau mokytojams už jų darbą. Stengiuosi pamatyti kiekvieną žmogų, džiaugiuosi visų akivaizduoje, o apie tobulinimą kalbuosi individualiai“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	,,Vykdome projektus su kaimynais - šeimos kaimynų šventė. Erasmus projektai su Ispanais, Anglais. Bendras projektas su Japonais, UNESCO mokykla. Esame projekte kokybės krepšelis, tai viena iš 30 stiprią raišką turinčių mokyklų, turime papildomą finansinę investiciją. Renkuosi mokyti projekto dalyviai. Patyčių prevencijos programa – kur antri metai gauname kokybės sertifikatą. Inovatoriško varslumo projektai. Ekologiniai, gamtamokslinio ugdymo projektai, kūrybiškumo projektai. Mokiniai yra įtraukiami ir dalyvauja. “. Erasmus + ,,Motion pictures at en exhibition“; Erasmus + projektas OFF- BOOK; Respublikinis eTwinning projektas; IKT projektai; Erasmus +

	„iNimation in Clay“; ES struktūtinių fondų paramos projektai; Olweus patyčių prevencijos programa; Comenius projektas „Elektroninės patyčios – būk atsargus“; Projektas „Kokybės krepšelis“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	„Vizijoje svarbiausia būti besimokančia, inovatyvia mokykla ir svarbu aukšta ugdymosi kokybė. Grįžtame, kai keičiasi mokyklos veiklos, tada viziją atnaujiname“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	„Tvari mokymosi kultūra, tai darome nuolat įvairiais pjūviais. Mokytojai ne tik individualiai kėliasi kvalifikaciją, bet taip pat turime ir bendrus seminarus, juos renkamės pagal tai, kokius tikslus išsikeliame tiems mokslo metams, arba planuodami strateginį arba ugdymo planą, keldami mokyklai tikslus, planuojame lygiai taip pat ir mokymąsi. Kiekvienais metais per metinius pokalbius, kalbuosi su mokytojais, kur jie norėtų tobulinti savo kompetencijas ir pagal tai parenkame mokymosi kryptį. Šiais metais stipriai orientuojames į mikroklimatą ir emocinę aplinką“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	„Turime aukštą dalinimosi kultūrą. Mokytojai dalinasi ne tik vieni su kitais, bet ir su visa šalimi. Internetinėje platformoje dalinasi įvairiomis diferencijuotomis užduotimis, užduočių bankais. Mokytojai vieni su kitais dalinasi sukurtomis užduotimis“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	„Naujovės turi tapti tvarios, kad naujovės pasidarytų kasdienės. Norime užtikrinti mokiniams kuo didesnę mokymosi įvairovę. Novatoriško verslumo ir teatrinės klasės“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	„Mokykla negali stovėti, nes nustosime augti ir

	tobulėti. Nuolatinis augimas ir tobulėjimas yra vienas iš varomųjų variklių, kuris turi būti mokykloje“.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	,,Mokydamasis įgauni daug patirties. Programa – Lyderių laikas. Perduodu kitems savo patirtį bei dalinuosi savo patirtimi“.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	,,Kiekvienas mokytojas labia įvairiai, jo asmeminis tobulėjimas jo asmeninės atsakomybės priėmimas. Yra tokių kurie nuolat mokosi ir nori tą daryti. 30 valandų yra rekomenduojama, bet jei yra noras ir mato tikslą ir aš matau to rezultatą, tai visada už. Kokybiškas mokymasis - kai gali savo žinias perteikti“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	,,Mokėjimo mokytis, asmeninė kompetencija, kai aš pats prisiėmu atsakomybę už savo veiksmus, už tai ką aš privalau padaryti. Asmeninio veiksmingumo kompetencija. Komunikavimo, gebėjimas bendradarbiauti“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	,,Norisi, kad į švietimą ateitų iniaciatyvių žmonių, turinčių įdėjų, norinčių bandyti“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	„Gebėjimas mokytis, nuolatinis tobulėjimas ir atsinaujinimas. Kiekvieno bendruomenės nario veiklos apmąstymas, lankstumas, atvirumas“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	,,Jei yra nuolatinis mokymasis, apgalvojimas, mokykla tik tada juda į priekį“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	,,Lankstumas, atvirumas, atsinaujinimas, nuolatinis tobulėjimas“.

Kauno Panemunės progimnazija *tekste: (KPP)* vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	42 metai sistemoje, 29 mokykloje.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Iki 100.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau negu 300.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija:*** Aukšti akademiniai pasiekimai ir pozityvi disciplina unikaliose ugdymo(si) aplinkose. ***Misija:*** Nuosekliai taikant 6-11 metų vaikų raidą atitinkančius mokymo(si) ir auklėjimo metodus, ugdyti socialines kompetencijas, asmeninę atsakomybę už mokymo(si) pažangą ir užtikrinti aukštus akademinius pasiekimus.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	***Stiprybės:*** Ugdymo kokybė; Praturtintas ugdymo turinys; Aukšti ugdymosi pasiekimai; Kiekvieno mokinio daroma pažanga; Laisvas viešas mokinių kalbėjimas; Vertingos mokymosi aplinkos; Materialinė bazė; Komandos profesionalumas; Išskirtinai aktyvi tėvų bendruomenė; Mokyklos prestižas. ***Silpnybės:*** Disciplinos(mokinių drausmės stoka; Mandagumo ir pagarbos mokytojui mažėjimas; Didelis mokinių skaičius klasėse; Per mažas pagalbos vaikui specialistų skaičius.

	Galimybės: Mokyklos išskirtinumo išgryninimas; Mokymo ir mokymosi efektyvumo vertinimas; Pagalbos vaikui specialistų skaičiaus didinimas; Didesnis dėmesys socialinių įgūdžių ugdymui(si); Mokyklos bendruomenės švietimas vaikų auklėjimo klausimais. **Grėsmės:** Mokyklų tinklo optimizavimas; Mokinių skaičiaus mažėjimas; Pagarba mokytojo profesijai mažėjimas; Neefektyvios švietimo reformos; Pedagogų trūkumas respublikoje.
Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	„Veda ir stebi atviras pamokas, kitas veiklas, metodinės grupės posėdžiuose pristato savo patirtį, atradimus, sumanymus, dalijasi tuo, ką išgirdo, išmoko kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, vebinaruose, ką „atrado“, ko pasimokė lankydami kolegas Lietuvos ir užsienio mokyklose Erasmus+ projektuose“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	„Bendri tikslai suformuluojami po bendro „smegenų šturmo“ dirbant strategijos rengimo darbo grupėje, kurioje proporcingai atstovaujama mokyklos mokytojams ir mokinių tėvams. Dirbdami mišriose grupėse jie siekia atrasti bendrus tikslus, vertybes, mokyklos siekiamybę, t.t. Ir tėvams, ir mokyklai svarbus bendras mokymas(-is), domėjimasis, siekimas kalbėtis, aiškintis, susitarti, ko ir kodėl reikia mokiniui ne tik šiandien, bet ir ateityje“.
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	„Mūsų mokykloje stiprus tėvų įsitraukimas ir jų vaidmuo, ne tik kuriant strategiją, bet ir ją įgyvendinant bei dalijantis gerąja patirtimi su miesto, šalies ir užsienio mokyklų bendruomenėmis. Tėvai labai aktyviai talkina mokytojams ugdymo procese ir kuriant bei

	įgyvendinant bendrus renginius, tradicijas, ritualus, siūlant netradicines iniciatyvas“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	„Tai daroma metų veiklos įsivertinimo pokalbiuose, mokytojų ir bendruomenės susirinkimuose, vykdant anoniminį kasmetinį viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo įsivertinimą. Vaikai taip pat skatinami teikti siūlymus mokyklos tobulinimui – savo piešiniuose piešia ateities svajonių mokyklą, išsako vizijas ryto ratų pokalbiuose, mokyklos radijuje, lankydamiesi pas mokyklos vadovus“.
Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	„Organizuojami bendri visų mokytojų ir/ar visos bendruomenės mokymai siekiant bendro žinojimo. Mokytojai skatinami skleisti gerąją darbo patirtį seminaruose mieste, šalyje, įsitraukti į miesto metodinių būrelių veiklą, rengti mokymo priemones. Darbo vietoje jie aprūpinami visomis įmanomomis priemonėmis, dirba „svajonių“ edukacinėse aplinkose, atstovauja mokyklai vykdami į Europos mokyklas Erasmus+ projektuose, kitas pasaulio šalių mokyklas. Mokyklos svetainėje pasidžiaugiama jų ypatingais pasiekimais, apdovanojimais. Esant galimybei, pedagogai ir kitas personalas skatinami finansiškai, teikiami siūlymai įvertinti juos svarbiais apdovanojimais“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	„Esame aktyvūs savo mikrorajono ugdymo įstaigų tinklo nariai. Dalyvaujame bendruose renginiuose, šventėse, domimės, iš kokių darželių ateina vaikai, kaip sekasi mokyklą baigusiems mokiniams aukštesnėse klasėse. Mokykla kviečia miesto mokyklų trečiųjų klasių mokinius į aukštesnių gebėjimų vaikų šventę „Protų kovos“,

	respublikos ketvirtokus į vaizdinių pranešimų anglų kalba čempionatą „English Speech Championship“, įgyvendina bendradarbiavimo projektus su miesto, šalies, Europos, kitų žemynų mokyklomis (kuriami įvairūs produktai, pažįstamos kultūros, organizuojamos video konferencijos, kt.)“. „English Speech Championship“; „Protų kovos“; „Mokyklų aprūpinimas gamtos ir technologinių mokslų priemonėmis“; „Erasmus + projektai“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	„Dėl bendros vizijos susitariama bendrai dirbančioje strategijos rengimo grupėje, kurioje proporcingai vienodas mokyklos mokytojų ir mokinių tėvų skaičius mišriose grupėse siekia atrasti bendrus tikslus, vertybes, požiūrius, t.t. Vaikų vizija išsiaiškinama aukščiau aprašytais būdais. Prie vizijos grįžtama kasmet, kai rengiamas naujų kalendorinių metų veiklos planas“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	„Rekomenduojame mokytojams vykti į kvalifikacijos kėlimo renginius, dėl kurių susitariama po metinio įsivertinimo pokalbio. Ugdomojo konsultavimo metu (kai lankomasi mokytojo pamokose) pasidžiaugiama stipriosiomis mokytojo pusėmis, aptariamos tobulintinos, teikiamos rekomendacijos“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	„Organizuojame bendrus mokymus mokytojams, kitam personalui. Organizuojame mokymus ir tėvams, bendrus vakarus mokytojams ir tėvams, kad galima būtų pasidalyti nuomonėmis, patirtimi, naujovėmis“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	„Naujovės – mūsų veiklos variklis: ugdymo, vadybos, komunikavimo, IKT taikymo,

	edukacinių aplinkų kūrimo, kt. jos padeda išlikti patrauklia inovatyvia mokykla, į kurią rekomenduojama leisti mokytis savo vaiką“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	„Mokytis galima ir labai svarbu iš įvairių šaltinių: naršant kompiuterį, iš gamtos, pakėlus galvą į dangų, pasišnekėjus apie pavykusią pamoką.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	„Konstruktyvistiniu būdu. Nuo nežinomo link žinomo.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	„Pakanka reglamentuotų 5 dienų per metus formaliam kvalifikacijos kėlimui, norint nuolat „save auginti“ reikia *kasdieninio* mokymosi“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	„Mokėjimo mokytis, socialinė emocinė kompetencijos“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	„Negaliu sakyti, kad trūksta. Visada pravartu mokytis geriau pažinti vaiką ir jo tėvus, gebėti „statyti tiltus“ siekiant bendro tikslo“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	„Naujos žinios, įgytos formaliu ir neformaliu būdu. Jos praturtina asmenį ir organizaciją, kurios nariu jis džiaugiasi būdamas“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	„Šią sąvoką girdžiu ir žinau jau 20 metų. Kadangi mokymasis yra nuolatinis procesas (juk nuolat sukuriamos naujos žinios, naujos technologijos) besimokanti mokykla visada bus inovatyvi idėja, patraukli mokyklų bendruomenėms“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	„Bendros vizijos kūrimas ir susitarimai dėl misijos. Investavimas į savo narių švietimą ir lavinimą. Nuolatinis mokymasis, tobulėjimas siekiant plėsti mąstymo ribas ir mentorystė. Bendras mokytojų ir tėvų darbas, pasidalijimas idėjomis, praktikomis, iššūkių kėlimas“.

Trakų Vytauto Didžiojo gimnazija *tekste: (TVDG)* vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	Darbo stažas: 24 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 6 metai.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Iki 100.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau negu 600.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija.*** Trakų Vytauto Didžiojo gimnazija yra Mąstymo mokykla. ***Misija.*** Teikti kokybišką ir tvarų pagrindinį, vidurinį išsilavinimą, įvairiapusišką neformalųjį ugdymą; Skatinti profesionalią lyderystę; Diegti sąmoningą mokymąsi ir elgesį; Auginti pasitikinčią savo galiomis, mokančią mokytis, kritiškai ir kūrybiškai mąstančią, pilietišką asmenybę.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	***Stiprybės:*** Gimnazijos mokytojai kompetentingi, nuolatos tobulėjantys; Ugdymo procesas grindžiamas vertybinėmis nuostatomis, susitarimais; Įsivyrauja Mąstymo mokyklos principu grįstas mokymas; Gimnazijoje kuriamos funkcionalios edukacinės mokymosi aplinkos; Mokiniai stebi savo mokymosi pažangą; Mokiniai ir tėvai pripažįsta mokymosi svarbą bei pasitiki

	gimnazija. ***Silpnybės:*** Mokiniai dar nesistemingai mokomi/mokosi motyvuojamai mokytis, bendradarbiauti įvairios sudėties ir dydžio grupėse- per silpnai ugdo mokymosi socialumą; Mokinių įgytų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visumos lygis nėra optimalus, atitinkantis amžiaus grupei keliamus tikslus ir individualias galias; Mokytojų pagalba mokiniams išsikeliant ugdymosi tikslus, vertinant ir įsivertinant asmeninę pažangą; Tėvų pagalba mokantis ir tėvų švietimas. ***Galimybės:*** Optimalumas; Siekti aukštesnės ugdymo kokybės (aukštesnysis pasiekimų lygmuo – 15 proc., pagrindinis pasiekimų lygmuo – 48 proc.), įtraukiant tėvus ir bendradarbiavimo partnerius į ugdymo proceso tobulinimą; Kurti sąmoningą mokinių kultūrą, grindžiamą Mąstymo mokyklos principais, nuostatomis; Tęsti ir plėsti Mąstymo mokyklos kūrimą; Teikti įvairiapusišką mokiniui pagalbą; Funkcionaliai naudoti edukacines mokymosi aplinkas; Į pedagogų kvalifikacijų tobulinimą sistemingai diegti inovatyvius, įtraukius ugdymo metodus, stiprinti ne tik dalykinį, bet ir dar labiau psichologinį bei metodinį pasirengimą veiksmingai dirbti kasdieninėje profesinėje veikloje. ***Grėsmės:*** Lietuvos demografinė situacija lemia mokinių skaičiaus mažėjimą mokykloje; Neigiamas išorinis poveikis (žiniasklaidos) švietimo sistemos klausimais; Gabių mokinių

	išvykimas į sostinės mokyklas; Vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, skaičiaus ir pagalbos reikalingumo didėjimas; Nepakankamas tėvų dėmesys vaikams, nepamatuoti lūkesčiai ir ambicingumas.
Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	,,Kolega iš kolegos, pati efektyviausia mokymosi priemonė. Patys mokytojai veda seminarus vieni kitiems. Idenfikuoja problemą ir čia ir dabar kolegos padeda. Mokytojai mokosi vieni iš kitų, mokytojai tampa vis atviresni. Isileidžia į savo pamokas stebėti. Aukšta dalinimosi kultūra“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	,,Daug dirbame kalbėdami apie mūsų tikslus. Visi žino bendrus tikslus ir dirba kryptingai, kad juos įgyvendinti. Tiek kalbant su tėvais ir mokiniais. Visi mokyklos planai yra apie tą patį, kad viskas sietusi tarpusavyje. Stengiamės, kad planai būtų veikiantys“.
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	,,Įtraukti mes stengiamės, dėl mokinių jokių abejonių nėra, nes mes turime aktyvią mokinių tarybą. Tėvai ir mokiniai įtraukiami per įvairius bendrus projektus, mokiniai įtraukiami į mokyklos valdymą, mokiniai yra įgalinti kažką keisti mokykloje, siūlyti idėjas. Tėvus įtraukti sunkiau, jų iniaciatyva yra mažesnė. Tėvai įtraukiami per gimnazijos tarybą, kur renkamės ir kalbamės. Tėvai yra labiau įtraukiami į įvairias veiklas per vaikus“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	,,Dvi atskiros darbo grupės: Veiklos planavimo grupė ir veiklos įsivertinimo grupė. Įsivertinimo grupė stebi ir pristato veiklos planą, kuriame matosi ar padaryta ar nepadaryta. Veiklos planavimo grupė sudarydami planą planuoja ateities strategijas“.

Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	,,Skatinimas įsivertinti savo veiklą ir ją pristatyti per metinius pokalbius. Kontaktas su vadovu skatina juos tobulėti ir išsikelti asmeninio tobulėjimo uždavinius. Pokalbio metu gali atskleisti indelį į bendrą gimnazijos rezultatą. Būtent per pokalbį, kai gauna pozityvią refleksiją jie yra skatinami veikti. Mokytojų emocinio saugumo užtikrinimas. Kai mokytojai yra aprūpinami tuo, ko jie užsiprašo jie irgi tada yra skatinami. Psichosocialinės rizikos įvertinimas kiekvienais metai parodo, kur jie jaučiasi gerai, kur reikia pagalbos. Kur yra baimės, stresas, tada galiu jiems organizuoti mokymus, seminarus. Mokytojų refleksijų peržiūrėjimas ir sureagavimas, į tai, kur jie jaučia poreikį ar nerimą kažkokį“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	,,Mąstymo mokykla” bendradarbiavimas su Britais. Projektas ,,Clil” su Italija, Lenkija ir Portugalija vykstantis projektas, kur mokytojai rengia filmus, kaip mokomąją medžiagą ir tą medžiaga dalinasi su kitomis šalimis. ,,Lyderių laikas 3” projektas, analizuojama, kaip aktyvinti mokinio mokymąsi pamokoje“. ,,Mąstau, veikiu – mokausi“; ,,eTwinning“ (Europos mokytojų gerosios patirties sklaida“; Vaikų socializacijos programa ,,Vytautukai – Molėtai challenge – 2019“; ,,Renkuosi mokyti - mokyklų kaitai“; ,,Kuriame Lietuvos ateitį“; Projektas ,,Clil” Su Italija, Lenkija ir Portugalija; ,,Mąstymo mokyklą” bendradarbiavimas su Britais; ,,Lyderių laikas 3“. ,,Projektų daugiausia gamtamokslinio ugdymo srityje“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje	,, Vizija atsirado, kai nusprendėme tapti mąstančia

svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	mokykla. Joje svarbiausia tapti ta mąstančia mokykla“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	,,Dirbama keliomis kryptimis: kai padarome psichosocialinį rizikos vertinimą ir tt. padarome bendruomenės mokymus, ir tėvai ir mokiniai yra įtraukti. Dėl psichologinių dalykų, jei matome kažkokį stresą ar poreikį. Mokytojai rašo asmeninio tobulėjimo planus, kur numato, kokie jų poreikiai ir tada pagal jų asmeninį poreikį pasirenka, kaip pagerinti savo kompetenciją, pagal individualius tobulėjimo poreikius. Mokykla išpirkusi ir laisvai prieinamą mokymosį platformą. Ugdymo sode pildo asmeninio tobulėjimo faktus, seminarus, perskaitytas knygas, stebėtas pamokas, atviras pamokas“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	,,Kolega iš kolegos, pati efektyviausia mokymosi priemonė. Patys mokytojai veda seminarus vieni kitiems. Idenfikuoja problemą ir čia ir dabar kolegos padeda. Mokytojai mokosi vieni iš kitų, mokytojai tampa vis atviresni. Isileidžia į savo pamokas stėbėti. Aukšta dalinimosi kultūra“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	,,Naujovės svarbu, bet svarbu jose nepasimesti ir nesiblaškyti. Stengiamės atnaujinti techniką, kad mokytojams būtų patogu dirbti“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	,,Viena motyvuoja pvz. skatinimas. Kita demotyvuoja, kai buna labai neigiama nuomonė apie mokytojus žiniasklaidoje, kai mokytojai yra kritikuojami“.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	,,Rašau straipsnius pedagogine tematika, esu pasidalijamosios lyderystės idėjų iniciatorė ir įgyvendintoja. Respublikos švietimo įstaigų vadovams, pavaduotojams ugdymui vedu seminarus apie vadybines ir šiuolaikinei

	profesionalo veiklai būdingas perkeliamąsias kompetencijas. Rodant pavyzdį ir nuolat mokantis, skatini kitų auginimą“.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	„Visi naudojasi kvalifikacijos tobulinimusi, rezultai matosi ir yra, kai žmogus džiaugiasi, kad patobulėja. Labai individualu yra kiek laiko per metus reikia skirti. Mokytojai tobulėja, net ruošdamiesi pamokoms, tas tobulėjimas vyksta nuolat ir tą laiką sunku apskaičiuoti“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	„Jei mokytojas demonstruoja norą mokytis savo asmeniniu pavyzdziu, tai geriausias pavyzdys mokiniui. Nemažai dėmesio skiriame mokinių mokymosi motyvacijai skatinti, kai mokiniai kalba apie savo lūkeščius, mokosi kelti savo lūkeščius, ko jie norėtų, jie tuos lūkeščius aptaria su mokytaja, mokinius skatiname grupėse kalbėtis apie mokąsį“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	„Mokytojų trūkumas švietimo sistemoje yra jaučiamas, ypač matematikų, fizikų, chemikų ir lituanistų“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	„Kai visi tos bendruomenės nariai mokosi kartu ir siekia bendro tikslo“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	„Mokytojų lyderystės požiūriu, mokinių dalyvavimo mokyklos gyvenime požiūriu, bendros bendruomenės į mokyklą požiūriu“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	„Bendruomenės pasitikėjimo rodiklis, aukšta bendradarbiavimo ir dalinimosi kultūra. Veiklos įsivertinimo rodiklis. Noras kartu daryti ir veikti. Atvirumas. Didesnis pasitikėjimas savimi“.

Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija *tekste: (ŠSŠG*)vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	Darbo stažas: 33 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 5 metai.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Iki 100.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau negu 300.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija.*** Moderni, nuolat besimokanti, patraukli miesto bendruomenei gimnazija, savo veiklą grindžianti visuotinės kokybės vadybos principais, bendražmogiškomis vertybėmis, tautiškumu. ***Misija.*** Bendrojo ugdymo mokykla, įgyvendinanti pagrindinio ugdymo antrosios dalies, vidurinio ugdymo ir neformaliojo švietimo programas, puoselėjanti bendražmogiškas vertybes ir tautiškumą.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	***Stiprybės:*** Kiekvieno mokinio pažinimas, santykiai; Unikali asmenybės ūgties matavimo sistema; Jauki, renovuota mokykla, jos aplinka; Kryptingas ir tikslingas tarptautinių projektų panaudojimas; ***Silpnybės:*** Žemi mokinių akademiniai pasiekimai; Mokinių įtraukimas į gimazijos veiklos planavimo ir įgyvendinimo procesą;

	Gimnazijos įvaizdžio kūrimas ir viešinimas; Nerenovuotas gimnazijos stadionas. ***Galimybės:*** Tikslinės partnerystės si įvairiais partneriais; Virtualių mokymosi aplinkų, technologijų panaudojimas aukštesniųjų mokinių gebėjimų ugdymui; Mokytojų vidinės motyvacijos, kvalifikacijos tobulinimo skatinimas. ***Grėsmės:*** Didėjantis mokytojų amžiaus vidurkis; Didėjantis žemos motyvacijos mokinių skaičius; Nepakankamas valdymo ir pagalbos mokiniui finansavimas.
Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	„Metodinėse grupėse, kuriuose žmonės dalinasi savo patirtimi, įgytomis žiniomis, žiniomis po seminaro. „Kolegialus" grįžtamojo ryšio metodiką, mokytai buriasi į grupes, stebi vieni kitų pamokas, vyksta pamokų aptarimai. Buriame mokytojų savanorių grupes, įvairioms veikloms atlikti. Skirtingų dalykų mokytojai jungiasi bendrai veiklai, tada natūraliai vyksta mokymasis vieni iš kitų. Mokytojai dalinasi savo patirtimi ir iš tarptautinių projektų".
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	„Planuojant veiklą visada yra skatinama horizontalioji lyderystė. Idėjos ir tikslai, nėra nuleidžiami iš viršaus apie tikslus yra kalbama. Bendrų tikslų siekiame planuodami savo veiklą, į kurią įsitraukia visa bendruomenė. Buriamos savanoriškumo principu tikslinės komandos".
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	„Tėvų susirinkimai, tėvai dalyvauja gimnazijos taryboje. Pagal savo norą tėvai įsitraukia į mokykloje veikianti „tėvų klubą". Vyksta mokymai tėvams kartu su vaikais. Mokiniai įtraukiami per įvairius projektus, mokinių tarybą,

	mokinių parlamentą. Aktyviai veikia gimnazijos rusų kalbos mokytojos vadovaujamas tėvų klubas „Tai mums rūpi“. Tėvai dalyvauja ne tik neformaliose veiklose, bet labai aktyviai veikia „Sėkmingos tėvystės mokykla“, kurioje sprendžiamos paauglio, jauno žmogaus problemos, tarpusavio santykiai šeimoje. Gimnazijoje veikia mokinių savivalda – mokinių parlamentas. Didelę reikšmę gimnazijos veikloje turi mokinių savivalda. Aktyviai dalyvaudami savivaldos veikloje, mokiniai ugdosi socialinius gebėjimus, mokosi dirbti komandoje, išsiugdo gebėjimus konstruktyviai spręsti problemas, atsiskleidžia kaip lyderiai“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	„Mokytojai kiekvienais metais atlieka savo veiklos įsivertinimo analizę – ten jie fiksuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, atliktas veiklas, savo tikslus, kuriuos nori įgyvendinti kitais mokslo metais, fiksuoja problemas ir numato būdus joms spręsti. Du kartus į metus vyksta du individualūs pokalbiai su mokytojais: kur jie apmąsto, reflektuoja, įvertina savo veiklą, išsikelia tikslus ir uždavinius. Su mokiniais turime unikalią asmeninės pažangos matavimo sistemą - „Asmenybės dienoraštis” Mokiniai taip pat skatinami apmąstyti savo veiklą keldamai mokymosi tikslus, reflektuoja, rašo rašinius“.
Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	„Atsižvelgiame į strateginius planus: prioritetas kvalifikacijai tobulinti. Iššūkiai paskatina spartesnį tobulėjimą. Mokytojai skatinami tobulėti atsižvelgiant į strateginius tikslus, į iššūkius, kurie kyla visuomenėje ir skatinamas asmeninis tobulėjimas. Tačiau gimnazijoje sumažėjus

	ugdymo skyrių vedėjų skaičiui, dalis vadybinių funkcijų perduota mokytojams, kurie atsakingi už dideles gimnazijos veiklos sritis. Taip mokytojai įgalinti organizuoti, reflektuoti veiklas, priimti atsakingus sprendimus“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	,,Mūsų vienas iš prioritetų: Tikslinių partneryščių kūrimas: matome didžiuli parnerystės privalumą. Galima išskirti į: vidinės ir išorinės partnerystės, jos yra labai svarbios. Vidinės: mokytojų su mokytojai, mokytojų su tėvais, mokytojų su vaikais. Išorinės: Tarptautiniai projektai, savivaldybės projektai šalies lygmeniu. Tarptautiniai daugiausia ERASMUS projektai. Vykdome kelis projektus, nes norime juos įgyvendinti tvariai ir įdegti, kad jų rezultatas išliktų. Vykdomas Erasmus+ KA2 programos projektas „Matematika, inžinerija, technologijos klasėje” (“MET insidetheclass”) skirtas praktinės, patirtinės veiklos skatinimui“. Erasmus+ KA2 programos projektas „Matematika, inžinerija, technologijos klasėje”; „IQ+EQ=laimės architektūra“; “MET (math, engineering, technology) inside the class“; Projektas su VGTU universitetu; Erasmus+ KA1 programos projektas „STEM – ateities PIN kodas“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	,,Prie vizijos grįžtame planuodami savo veiklą, rengdami strateginį planą ir veiklos planą. Svarbiausia, paruošti jauną žmogų gyvenimo iššūkiams. Vizija nesikeičia, bet atsiranda strateginiame plane mums suprantama išraiška“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	,,Turime kvalifikacijos kėlimo planą, kuris susijęs su strateginiais tikslai. Organizuojame kvalifikacijos tobulinimus visiems mokytojams.

	Skatiname, kad pamatytų ir naujus dalykus. Bet labai tikslingai pasirenkame tam tikras sritis. Ko reikia čia ir dabar tą ir užtikriname, kad mokytojai išmoktų. Klausiame kur ir ko jie nori pasimokyti“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	„Mokytojai bendradarbiauja ne tik dalykų metodinėse grupėse, bet ir įvairiose darbo grupėse pagal veiklos sritis, vykdydami KGR projektą“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	„Naujovė turi tapti savastimi, naujovės vertinu atsargiai, nes, kad jos taptų kasdienybe, tam reikia pasiruošimo. Jeigu pradėjome naują dalyką reikia padaryti, kad jis būtų tvarus. Nesu linkusi gaudyti visų naujovių, nes mokykloje vykstantis procesai yra ilgalaikiai procesai“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	„Taip, išorinė aplinka apskritai: kuo daugiau aplinkui yra besimokančių, tuo labiau įtraukia ir kitus“.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	„Mano viena iš charakterių savybių nuolat augti ir tobulėti. Dalyvavimas įvairuose projektuose irgi augina“.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	„Kvalifikacijos kėlimo laiką sunku išmatuoti, nes tai yra labai individualus dalykas. Mokytojams mokymasis ir tobulėjimas vyksta kiekvieną dieną ir tai vadinama - vidinė motyvacija. Labai svarbus tvarumas, mokytojas išmoko, sužinojo ir taiko savo darbe. Rezultatai yra matomi ir mokytojai atsirenka pagal save ko jiems reikia“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	„Mokytojas pats turi norėti ir turėti vidinę motyvaciją. Entuziastingo, liepsnojančio, atkaklaus mokytojo, kuris geba padaryti darbą iki galo“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	„Jaunų mokytojų, nes dalis mokytojų yra vyresnio amžiaus. Jaunų žmonių, kurie tikėtų ir darytų. Vyresni žmonės paskui jaunus judėtų. Mokykloje

	trūksta energijos, idėjų, tikėjimo, kad galima padaryti, tai kas neįmanoma“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	„Naujos žinios, įgytos formaliu ir neformaliu būdu. Jos praturtina asmenį ir organizaciją, kurios nariu jis džiaugiasi būdamas“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	„Taip, mokykla, kaip organizacija tampa lanksti, atvira ji tampa procesu“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	„Aukšta dalinimosi ir bendradarbiavimo kultūra, atvirumas, lankstumas. Komunikacijos kultūros rodiklis, kaip yra komunikuojama visais lygmenimis mokykloje. Atviras mokytojų ir mokinių bendravimas, kai vaikai džiaugiasi santykiu su mokytoju. Noras keistis“.

Vilniaus Adomo Mickevičiaus licėjus *tekste: (VAML)* vadovo atsakymai:

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje ir bendrojo ugdymo mokykloje, kurioje dirbate šiuo metu?	Darbo stažas: 25 metai/ šiuo metu vadovaujamoje mokykloje 23 metai iš kurių 2 metai, kaip direktorė.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate darbuotojų skaičius? (iki 100, daugiau nei 100 darbuotojų).	Iki 100.
Koks yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate mokinių skaičius? (iki 100, daugiau nei 100, daugiau negu 300, daugiau negu 600, daugiau negu 1000 mokinių).	Daugiau negu 300.
Kokios yra bendrojo ugdymo mokyklos, kurioje šiuo metu dirbate misija ir vizija?	***Vizija.*** Atvira naujovėms, atsakingai priimanti gyvenimo iššūkius gimnazija, teikianti pagrindinio ugdymo programos II dalies ir vidurinio ugdymo programos paslaugas, kurioje kiekvienas, mokydamasis pagal savo jėgas, gebėjimus ir polinkius, patirdamas mokymosi džiaugsmą, išsiugdo polinkį mokytis visą gyvenimą, įgyja šiuolaikinę kompetenciją, leidžiančią jam pasiekti jo gyvenime užsibrėžtų tikslų ir pasiekti aukštesnę nei turėtą gyvenimo kokybę. ***Misija.*** Teikti aukšto lygio pagrindinį bei vidurinį ugdymą. Ugdyti atvirą, laisvą pilietį, sąmoningą, dorą, iniciatyvią, sugebančią aktyviai panaudoti savo sugebėjimus ir galimybes besikeičiančiame pasaulyje, asmenybę.
Ką įvardytume, kaip Jūsų vadovaujamos	***Stiprybės:*** Ilgalaikės tradicijos; Aukšta daugumos

mokyklos – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes?	pedagoginių darbuotojų kvalifikacija ir dalykinė kompetencija; Mokinių pasiekimai olimpiadose ir konkursuose; Veiklos planavimas ir tvarkaraščiai; Vaiko gerovės komisijos darbas; Aktyvus dalyvavimas projektinėse veiklose; Gera tarpusavio pasitikėjimo atmosfera. ***Silpnybės:*** Dalies tėvų socialinių įgūdžių stoka; Mokinių pažangos matavimas pamokoje; Gerai besimokančių mokinių skaičiaus mažėjimas; Inovatyvių metodų taikymas pamokose; Dalies mokinių atsakomybė, aktyvumas ir savarankiškumas mokantis; Švietimo pagalbos mokiniui specialist veikla. ***Galimybės:*** Aktyvus bendradarbiavimas su tėvais; Mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymas; Mokinių profesinis konsultavimas; Gerosios patirites sklaida, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas; Mokinių lyderystės ugdymas. ***Grėsmės:*** Mokinių skaičiaus mažėjimas licėjuje; Specialiųjų poreikių mokinių skaičių didėjimas; Socialinės rizikos mokinių skaičiaus didėjimas; Pedagogų amžius; Kai kurių dalykų mokytojų trūkumas; Kaip išsaugoti mūsų tautinės mažumos identitetą.
Kaip Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokytojai mokosi vieni iš kitų? (pvz. stebint kolegų pamokas, dalinantis patirtimi, atradimais ir sumanymais).	„Dalinasi įspūdžiais iš kvalifikacijos kėlimo seminarų, mokymų. Metodinių būrelių susitikimai. Kartą į metus turime posėdžius, kur aptariame kas mokykloje vyksta. Dalinasi į grupes ir ten dalinasi savo patirtimi, mintimis. Pamokų stebėjimas“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje mokyklos bendruomenė siekia bendrų tikslų?	„Tikslai išplaukia iš strateginio ir metinės veiklos. Dažniausiai mokytojai dirba įvairiuose darbo grupėse, kur aptaria tikslus ir siekia juos

	realizuoti, įgyvendinti. Mokytojai yra skatinami prisijungti prie bendrų tikslų vykdymo“.
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje vyksta tėvų ir mokinių įtraukimas į mokyklos gyvenimą? Kaip?	„Tėvai dažniausiai įtraukiami per klasių tėvų komitetus. Yra mokinių klasės savivaldos ir tie mokiniai išeina į bendrą mokyklos mokinių savivaldą. Ji apjungia įvairius mokinius. Tėvai džiaugiasi, kad yra įtraukiami į mokyklos gyvenimą, jų įtraukimas padeda jiems jaustis mokyklos dalimi, nes yra su jais kalbama, diskutuojama ieškoma sprendimų, komunikuojama“.
Kokiais būdais Jūsų vadovaujamoje mokykloje skatinamas veiklos apmąstymas, įsivertinimas, planuojamos ateities strategijos?	„Metodinių grupių susirinkimuose, metinių susirinkimų metu. Metinis auditas irgi vienas iš būdų įvertinti veiklą, kuri susijusi su strategijomis“.
Kaip personalas yra skatinamas tobulėti? Kaip organizuojate skatinimo sistemą?	„Bendros kelionės, laisvos dienos, premijos. Mokyklos bendruomenei bendri seminarai keli kartai į metus, bet mokytojai yra skatinami kelti kvalifikaciją dalykiškai. Planuojant metinę, strateginę veiklą, apsitariama ko dar trūksta“.
Kokie Jūsų vadovaujamoje mokykloje vykdomi bendri projektai bendradarbiaujant ir inicijuojant partnerystę? Kokiose srityse?	„Nuo 2017 m. esame mokykla, kuri taiko ekologinio ugdymo sampratos elementus bei EKO mokyklų tinklo dalyviais. Tarptautiniai projektai su Europos šalių partneriais. Bendradarbiavimas su Lenkija, tarptautiniai projektai, dvišaliai su Lenkija ir vietiniai projektai“. „Ekologijos, specialiųjų poreikių mokinių ugdymas, socialinių, emocinių kompetencijų ugdymas. Projektai yra vykdomi atsižvelgiant į mokinių poreikius“. Erasmus + „Sportas, kaip priemonė skatinti sveiką gyvenimo būdą ir suteikti lygias galimybes“; „Vanduo – gyvybės lopšys“;

	„Fizikos laboratorija“; Comenius – mokymasis visą gyvenimą; „Santarvė ir harmonija su gamta – žingsniai gilesnio gyvenimo pažinimo link“ (Lenkija, Ispanija, Italija, Kipras); Tarptautinis ekologijos projektas „Lietuvos ir Lenkijos jaunimo ekologinis sąmoningumas“, „Žmogus ir aplinka“.
Kaip atsirado Jūsų mokyklos vizija, kas joje svarbiausia? Kada prie jos grįžtate?	„Vizija atsirado prieš kokį dešimtmetį, tai buvo surišta su besikeičiančia aplinka, atnaujintomis bendrojo ugdymo programomis“.
Kaip ir kokiais būdais užtikrinate nuolatinį visų darbuotojų mokymąsį?	„Rengiant metinį ir strateginį planą suprasdami, kad mokymasis visa gyvenimą yra aktualus, tai irgi išplaukia iš atnaujintų programų. Mokymasis labai priklauso nuo darbuotojų asmenybės, vieniems pavyksta geriau, bet yra stengiamasi“.
Kai Jūsų vadovaujamos mokyklos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje?	„Mokymai, seminarai, darbas grupėse. Bendradarbiavimas priklauso nuo asmenybės. Yra daug mokytojų, kurie pasidalina savo patirtimi ir dirba bendrai“.
Kaip vertinate naujovių svarbą savo vadovaujamoje mokykloje?	„Naujovės labai svarbios, bet, kad jas įgyvendinti ir realizuoti reikia didelio darbo“.
Kiek išorinė aplinka lemia darbuotojų mokymąsį?	„Labai dažnai keičia, čia labiausiai liečia humanitarinių mokslų mokytojus, kalbų, socialinių, gamtos mokslų, fizinio ugdymo mokytojus“.
Kaip vyksta nuolatinis profesinis savęs auginimas?	„Dalyvavimas įvairiuose mokymuose, aktyvus mokymasis, savišvieta, konsultavimasis su kitais praktikais. Per bendras veiklas, kitų patirtis“.
Kaip manote, kiek laiko per metus reikia skirti kvalifikacijos tobulinimui? Ar visi Jūsų mokytojai tuo pasinaudoja ir ar matote rezultatus?	„Mokytojų kvalifikacijos dokumentuose yra apibrėžtos penkios dienos, tačiau savišvietos napamatuosi. Visi mokytojai užsiima savišvieta ir mokykla mato rezultatus. Tai keičia jų darbą, jie

	įtraukia vis daugiau naujovių. Mokytojai taiko naujus išmoktus metodus“.
Kokios kompetencijos būtinos mokytojui norint skatinti mokinius nuolatiniam mokymuisi?	,,Mokytojas pats turi turėti nuostatą mokytis visa gyvenimą“.
Kokių darbuotojų Jūsų nuomone trūksta visoje švietimo sistemoje?	,,Trūksta jaunų mokytojų, vyrų mokytojų“.
Kaip suprantate sampratą – *Besimokanti organizacija*? Apibrėžkite keliais sakiniais.	,,Nuolatinis mokymasis visuose grandyse, žinių atnaujinimas, vis naujų gėbejimų poreikis. Domėjimasis ir atvirumas naujovėms“.
Kaip besimokanti organizacija keičia bendrojo ugdymo mokyklas?	,,Mokyklos tampa atviros, lanksčios“.
Kokius rodiklius įvardytumėte kaip esminius besimokančios organizacijos apibūdinimui?	,,Nuolatinis mokymasis, žinių atnaujinimas, naujų gebėjimų poreikis“.