

„TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ“ PROGRAMA KULTŪRINIS UGDYMAS

TINKLALAIĐĖ+REKOMENDACIJA nr. 6

Epizodo tema: „Kiekvienas už save? Mokyklų konkurencija ir bendradarbiavimas“

Šias rekomendacijas įkvėpė „Tūkstantmečio mokyklų“ (TŪM) programos tinklalaidėje pašnekovų išsakytos mintys. Visą pokalbio įrašą galite išklausti [čia](#).



Tinklalaidėje dalyvavo:

- **Eglė Pranckūnienė** – Mokyklų tobulinimo centro bendrasteigėja, Klaipėdos universiteto mokslo darbuotoja, Lietuvos edukacinių tyrimų asociacijos prezidentė, Nacionalinio projekto „Lyderių laikas“ (2009–2021) darbo su savivaldybėmis vadovė
- **Vaidotas Kalinas** – Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas
- **Judita Šarpienė** – „Tūkstantmečio mokyklų“ programos vadovė ir STEAM ugdymo ekspertė
- **Viktorija Urbonaitė** – tinklalaidės vedėja ir moderatorė



Įžanga

Pastebime, jog mokyklos yra linkusios veikti tik savo viduje, stebime daugiau konkurencijos nei bendradarbiavimo apraiškų. Dalis mokyklų nėra linkę savo mokinius išleisti į kitą mokyklą – išbandyti veiklą su kitais mokytojais, kitokiose erdvėse ar paprasčiausiai susipažinti su jų aplinka – nes bijo, kad pamatę geresnę mokyklą jie pereis į ją mokytis. Mokytojai vis dar vangiai bendradarbiauja, retai dalinasi pamokų planais, sukurtomis metodinėmis priemonėmis. Nors situacija pastarąjį dešimtmetį gerėja, savarstome: kokios aplinkybės privedė prie tokios situacijos? Ar konkurencija, kuri versle yra tarsi motyvacija ir kuras judėti pirmyn, yra tinkama mokykloms? Kodėl verčiau rinktis bendradarbiavimą nei konkuravimą? Kaip „Tūkstantmečio mokyklų“ programa gali prisidėti kuriant naujus bendradarbiavimo modelius, stiprinant mokyklų tinklaveiką? Šias temas, remdamiesi tinklalaidės pašnekovų mintimis ir pokalbio metu paminėtais tyrimais, apžvelgsime ir plačiau atskleisime šiame leidinyje.

Kas daro įtaką mokyklų tarpusavio santykiams?

Kartu su pašnekovais Vaidotu Kalinu ir Egle Pranckūniene pokalbio pradžioje bandėme įvardinti veiksnius, kurie daro įtaką mokyklų tarpusavio santykiams. Vienas iš mūsų paminėtų veiksnių glaudžiai sutapo tu tuo, ką švietimo

problemos analizėje dar 2017 metais įvardino Erika Bielskytė-Simanavičienė ir Jolanta Jevsejevienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Švietimo politikos analizės skyriaus metodininkės. „[Mokyklų] bendros veiklos veiksmingumas labiausiai priklauso nuo pačių mokyklų pastangų. Tačiau mokyklų partnerysčių (ypač – formalių) kūrimą visų pirma lemia šalies ir vietos švietimo politika. Ji gali teikti ne tik tiesiogines paskatas bendrai veiklai, bet ir lemti partnerysčių pobūdį. Pavyzdžiui, jei švietimo sistemoje skatinamas mokyklų konkuravimas (dėl mokinių ar kt.), tai tokiais santykiais susijusios mokyklos vengia bendradarbiauti. Konkurencinėje aplinkoje mieliau kuriamos partnerystės su geografiškai nutolusiomis mokyklomis ar su mokyklomis, vykdančiomis kito švietimo lygmens programas“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017). Kitaip tariant, greta esančios to paties lygmens mokyklos esant konkurencijai dėl mokinių bus mažiau linkusios (arba visai nelinkusios) bendradarbiauti, nors jų bendradarbiavimas galėtų būti bene vaisingiausias – mokiniai turėtų galimybę naudotis abiejų mokyklų resursais nešvaistant laiko ilgoms kelionėms (pvz., į kitos savivaldybės mokyklą), o mokytojai, kolegiškai bendradarbiaudami, galėtų vieni kitiems padėti ugdymo turinio įgyvendinimo klausimais. Kitas svarbus veiksnys mokyklų tarpusavio santykiams yra pasitikėjimas tarp švietimo politikos formuotojų (tiek nacionalinio, tiek savivaldybių lygmens) ir praktikų (mokyklų vadovų, mokytojų). „Tarp pasitikėjimo ir bendradarbiavimo egzistuoja tiesioginis ryšys – kuo aukštesnis tarpusavio pasitikėjimas, tuo efektyvesnis bendradarbiavimas: kuo daugiau mokyklos vadovai pasitikės švietimo skyriaus darbuotojais, tuo daugiau bendradarbiaus įgyvendindami švietimo politiką. Kuo daugiau švietimo skyriaus darbuotojai įtrauks mokyklų vadovus į švietimo politikos formavimą, tuo labiau jie įsipareigos ir prisiims atsakomybę“ (Brown, 2021). Tai atliepia ir aukščiau minėtą mokyklų polinkį konkuruoti ar bendradarbiauti – konkurencija mažina tarpusavio pasitikėjimą, atvirumą, norą dalintis, trukdo net formaliam bendradarbiavimui, o tai nulemia ne tik mažesnes mokyklų galimybes užtikrinti visavertį ugdymą, bet ir daro neigiamą įtaką mokinių akademiniam pasiekimams.

Mokyklų bendradarbiavimas, kylantis iš pasitikėjimo, yra svarbus veiksnys mokinių pasiekimams. „Pasitikėjimo lygis koreliuoja ir su mokinių pasiekimais – savivaldybėse, kuriose yra gerai išvystyti profesiniai tinklai,

skatinantys švietimo srities darbuotojų bendradarbiavimą ir profesinį mokymąsi, mokinių mokymosi pasiekimai buvo 17 proc. aukštesni“ (Brown, 2021).

Diana Brown studijoje pažymi: „Bendradarbiavimas yra svarbiausias kelias į savivaldybės sėkmę. Savivaldybėse, kur bendradarbiavimo kultūra yra labiau paplitusi, žmonės bendrauja daugiau horizontaliu principu <...>. Jei aplinkoje vyrauja aukštas pasitikėjimo laipsnis, žmonės drąsiau reiškia savo nuomonę, dalijasi jausmais, mintimis ir idėjomis, atvirai keičiasi informacija, kelia problemas ir jas sprendžia. Bendradarbiavimas svarbus visais lygmenimis – nacionaliniu, savivaldybės ir mokyklos, kuomet kartu bendrų tikslų siekdami veikia švietimo politikos formuotojai ir praktikai – ministerija, savivaldybės švietimo padalinys, mokyklų vadovai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai bei vietinė bendruomenė, socialiniai partneriai“ (2021).

Šie veiksniai nulemia nuostatas, kuriomis vadovaudamiesi tiek mokyklų lyderiai, tiek jų bendruomenių nariai renkasi pozicijas bendradarbiavimo atžvilgiu. Visgi dažniausios priežastys, kodėl mokyklos renkasi bendradarbiauti, yra šios: „Tai būtinybė spręsti nepalankių aplinkybių (gyventojų skaičiaus mažėjimo, ekonominių sunkmečių ar kt.) keliamas ugdymo išteklių stokos ar kitas problemas ir geresnės mokyklos veiklos kokybės, pažangos siekis“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).

Kuo naudingas mokyklų bendradarbiavimas?

Mokyklų bendradarbiavimas „padeda spręsti nepalankių aplinkybių keliamas ugdymo išteklių stokos ar kitas problemas ir siekti geresnės mokyklos veiklos kokybės bei pažangos“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).

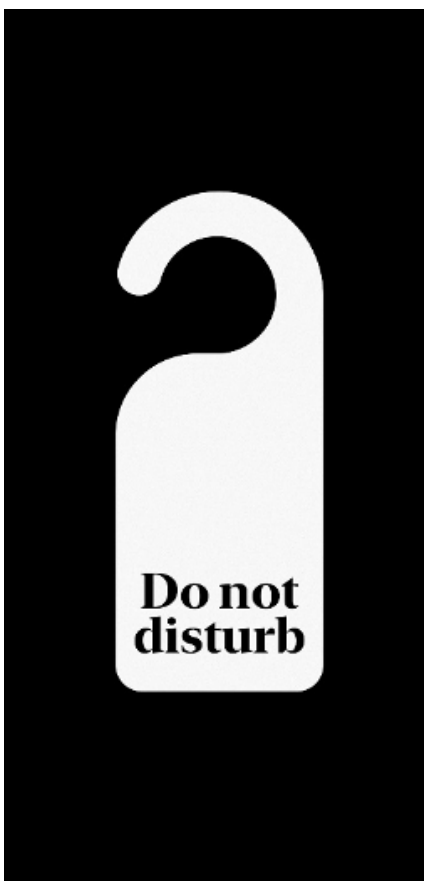
Edukologų nuomone, „visos mokyklos 100 proc. turėtų būti įtrauktos į tikslingus, produktyvius tinklus, kuriuose vadovai, mokytojai ir mokiniai meta iššūkius vieni kitiems, remia, diegia naujoves ir mokosi vieni iš kitų taip, kad išmatuojamai pagerintų rezultatus“ (Munby ir Fullan, 2016).

Žemiau lentelėje pateikti pagrindiniai gerai veikiančios švietimo sistemos tikslai ir šalia jų išvardinama, kaip prie to prisideda mokyklų bendradarbiavimas arba partnerystės kūrimas. Švietimo problemos analizės

autorės sako: „Sėkmingų partnerystių pagrindas – dėmesys mokinių pasiekimams ir ugdymo kokybei, kaip bendra vizija, įkvepiantis tikslas ir pamatuojamas rezultatas“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).

<p>Geresnis švietimo prieinamumas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Švietimo prieinamumas pagerėja susiejus mokyklas, vykdančias skirtingų švietimo lygmenų programas ar atskiras švietimo programos dalis. • Mokiniam sėkmingiau pereiti iš vienos mokyklos (ir ugdymo pakopos) į kitą padeda tų mokyklų pedagogų bendradarbiavimas aptariant ugdymo turinio, pasiekimų vertinimo ir kitus klausimus.
<p>Geresnė ugdymo proceso kokybė ir mažesni jos skirtumai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kai dalijamasi materialiniais ištekliais ir keičiamasi pedagogais, mokyklos ugdymo ištekliais aprūpinamos tolygiau. • Atsiranda daugiau galimybių mokytojams ir mokykloms dalytis gerąja patirtimi, organizuoti pedagogų kompetencijų tobulinimo renginius. • Mokytojams (ypač – mažų mokyklų) atsiranda daugiau galimybių drauge su kolegomis konkretinti ugdymo turinį, numatyti, kaip jį įgyvendinti, kurti mokinių pasiekimų vertinimo priemonės, spręsti tam tikrų mokinių grupių ugdymo problemas ir kt., sumažėja kaimo mokytojų ir mokinių atskirtis. • Pedagoginę priežiūrą ir pagalbą galima organizuoti mokyklų grupės lygmeniu. Sutelktomis jėgomis lengviau kurti inovacijas, vykdyti projektus ugdymo procesui tobulinti
<p>Didesnis švietimo ekonomiškumas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neintensyviai, rečiau naudojami ištekliai gali būti skiriami ne vienai mokyklai, o jų grupei (pavyzdžiui, sukuriama mobili biblioteka ar laboratorija), taip jie tampa prieinami didesniam mokinių skaičiui nedidinant išlaidų. • Mokyklų grupei lengviau įdarbinti reikiamus pedagogus (ypač tokių dalykų, kaip užsienio kalba, meninis ugdymas ir pan.). Tačiau vertinant dalijimosi ištekliais ekonomiškumą, reikia atsižvelgti ir į „paslėptas“ išlaidas, pavyzdžiui, reikalingas mokiniams, mokytojams ar priemonėms transportuoti. • Kelios mokyklos gali vykdyti tokias veiklas, kurių dėl išteklių stokos negalėtų vykdyti viena mokykla.
<p>Veiksmingesnė mokyklų vadyba ir švietimo valdymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklų administracijos, lyderių bendradarbiavimas padeda veiksmingiau spręsti mokyklų vadybos problemas, tobulinti mokyklų įsivertinimo ir atskaitomybės procesus, numatyti veiklą. • Mokyklų grupei valdyti gali būti įsteigta atskira institucija (pavyzdžiui, valdymo komitetas). Tokiai institucijai ar mokyklų atstovų komandai skyrus mokyklų grupės priežiūros ir stebėsenos funkcijas, galima padidinti šių veiklų veiksmingumą. • Atsakomybė už kai kuriuos sprendimus (švietimo politikos įgyvendinimo, mokyklų finansavimo ar kt.) iš aukštesnio švietimo valdymo lygmens gali būti perkelta mokyklų grupės valdymo institucijai. Toks švietimo decentralizavimo būdas gali būti įgyvendinamas, kai norima sprendimus priimti „arčiau mokyklų“, bet gali būti neveiksminga atsakomybę už juos patikėti pačioms mokykloms.
<p>Aktyvesnis bendruomenės dalyvavimas švietime</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklų partnerystėmis kuriami pokyčiai aktualūs vietos bendruomenei ir skatina jos narius išsakyti savo poreikius ir dalyvauti priimant sprendimus. • Grupė mokyklų gali įgyvendinti didesnes iniciatyvas, kurioms reikalinga finansinė ar kitokia bendruomenės parama. • Mokyklų sukurtas ugdymo išteklių centras gali tapti atviru vietos bendruomenei – būti informacijos sklaidos centru, vieta, kur vietos bendruomenės nariai gali naudotis tam tikrais informaciniais ištekliais (pavyzdžiui, informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis), rengti susirinkimus, mokyti ar kt.

Ir nors kol kas daugiausia kalbėjome apie tai, kokią naudą mokyklų bendradarbiavimas atneša bendram švietimo sistemos veiksmingumui, labai svarbu nepamiršti, kad mokyklų partnerystė yra naudinga ir kiekvienam joje dalyvaujančiam. Projekto „Lyderių laikas 3“ vykdytojai apibendrina: „Švietimo profesinių tinklų potencialas slypi dviejuose dalykuose. Pirmasis – tai didelis asmeninės patirties ir žinių rezervas, kuris, jei lieka „uždarytas“ klasėse, mokyklose, švietimo sistemose, yra įšaldomas ir neišnaudojamas <...>. Antrasis – tai bendras naujų profesinių idėjų išbandymas ir vystymas, o ne jų slėpimas nuo kitų, nes tai, kas nauja ir progresyvu, dažniausiai randasi per sukurtas sąveikas žmonių, kurie kartu sprendžia sudėtingas problemas ir iš jų drauge mokosi“ (Damkuvienė, Balčiūnas, Valuckienė, Petukienė, Pranckūnienė, 2021).



Pokalbio su Vaidotu Kalinu ir Egle Pranckūniene pabaigoje ėmėme kalbėti apie tai, kaip svarbu pasitikėti kiekvienu mokytoju ir tuo, kad jis klasėje daro tai, ką gali geriausia. Pokalbiui baigiantis net pajuokavome, kad ant klasės durų kartais vertėtų užkabinti ženkliuką „DO NOT DISTURB!“ („NETRUKDYTI!“), kuris primintų, jog nesvarbu, kiek ir kokių partnerysčių užmegztume, kiek ir kaip norėtume prisidėti prie veiksmo klasėje, turime sudaryti sąlygas kiekvienam mokytojui jaustis savo pamokos šeimininku.

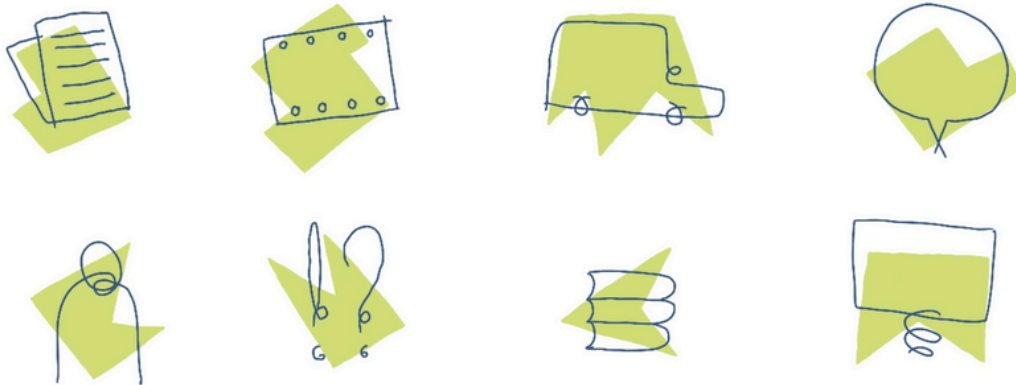
Tą patį išryškino ir projekto „Lyderių laikas 3“ vykdytojai, atskleisdami, kad „profesinis veikimas komandomis mokyklose apima nuolatinį skirtingų veiklų koordinavimą, aptarimą ir sprendimų, susijusių su kasdieniu mokinių mokymusi,

Nuotrauka [Unsplash](#).

priėmimą, todėl veikimas komandomis mokykloje – tai nuolatinis bendradarbiavimas, daugybės užduočių ir atsakomybių derinimas, kolegialūs susitarimai dėl daugelio dalykų dirbant su mokiniais. Svarbus įsipareigojimas jų laikytis, tačiau dar svarbiau yra tai, kad tam tikrų klausimų sprendimų

laisvė priklausytų mokytojui, asmeniškai atsakingam už darbą klasėje ir suvokiančiam savo priklausomybę nuo kitų komandos narių“ (Damkuvienė, Balčiūnas, Valuckienė, Petukienė, Pranckūnienė, 2021).

Ko reikia, kad bendradarbiavimas tarp mokyklų būtų efektyvesnis?



(žemiau pateikiame sąrašą svarbių sėkmingo bendradarbiavimo, apimančio visą švietimo sistemą, sėkmės veiksnių, kuriuos įvardino Munby ir Fullan (2016) – tekstą iš anglų kalbos vertė Judita Šarpienė, originalaus teksto nuoroda pateikta prie šaltinių.)

Šie veiksniai nėra „pirkinių sąrašas“, kai vieną ar kitą galima pakeisti kitu ar jį panašiu. Šie veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą stiprina, todėl siekiant sėkmingo sistemiško bendradarbiavimo visi yra būtini.

Aptarsime kiekvieną punktą šiek tiek detaliau.

1 veiksnys: mokyklų bendradarbiavimo tikslas turi būti rezultatų gerinimas.

Pagrindinis bet kokios tinklaveikos tikslas turėtų būti mokyklų veiklos gerinimas. Be abejo, yra ir kitos naudos – ekonominės, socialinės, tačiau svarbiausia turi būti rezultatų gerinimas. Veiksmingą mokyklų tobulinimą lemia didelis dėmesys rezultatams, o veikla yra pagrįsta tik tada, jei jos poveikis vaikų mokymuisi yra akivaizdus. Tuos pačius principus turėtume taikyti ir bendradarbiaujant mokykloms. Jei nesusitelkiama į rezultatus – bendradarbiavimo sąnaudų ir naudos santykis nėra vertingas.

2 veiksnys: partnerystė turi būti grindžiama aiškiai suformuluotu bendru moraliniu tikslu.

Vienintelis patikimas būdas, padedantis pedagogams sutelkti dėmesį į tai, kad jie rastų, kaip išspręsti mokyklų tinklo partnerystei būdingas problemas, yra įsipareigojimas keisti vaikų gyvenimą. Mokyklos partnerės, kurios savo susitarimuose to aiškiai nepripažįsta, praranda galimybę pasinaudoti galingiausiu galimu pokyčių svertu – bendru moraliniu tikslu. Tai buvo vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių Londono mokyklų sėkmę pastaruosius dešimt metų, ir tai ne kartą pastebėta sėkmingų sistemos transformacijų metu visame pasaulyje.

3 veiksnys: skaidrumas, pasitikėjimas ir sąžiningumas yra labai svarbūs.

Mūsų pastebėti sėkmingi pavyzdžiai rodo, kad kuriasi grįžtamojo ryšio kultūra, susieta su konkrečiais mokyklos ar klasterio tikslais ir orientuota į bendrą tobulėjimą. Dėl netinkamų grįžtamojo ryšio formų (individualistinių, vertinančių) ši praktika įgijo tokį blogą vardą, kad tikrasis, naudingas grįžtamasis ryšys beveik išnyko arba buvo neteisingai interpretuojamas. Taip neturėtų būti, nes be grįžtamojo ryšio mažai kas auga. Žinoma, svarbiausia yra sąžiningumas ir atvirumas bei savarankiškumas. Švietimas nėra pirmasis sektorius, kuris to mokosi.

4 veiksnys: įsipareigojimas ir gebėjimas atlikti veiksmingą tarpusavio vertinimą yra tobulėjimo variklis.

Mums svarbiausia pamoka, kurią išmokome, yra apie veiksmingo tarpusavio vertinimo galią: nėra geresnio būdo stiprinti pasitikėjimą, ugdyti gebėjimus ir didinti kolektyvinę atskaitomybę mokyklose, kaip patikimas tarpusavio vertinimo modelis, ypač kai šį modelį sukuria pačios mokyklos.

5 veiksnys: tarpusavio vertinimas turi būti atliekamas palaikant ilgalaikius santykius ir įsipareigojimą nuolat tobulinti praktiką ir sistemas per bendradarbiavimo ciklus.

Kultūros pokyčiai yra veiksmingo tarpusavio vertinimo pagrindas, kai tarpusavio vertinimo praktika orientuota ne į „įrodinėjimą“, o į „tobulinimą“.

Tam reikia įsipareigoti užmegzti santykius ir kurti kultūrą visame klasteryje, kai siekiama kruopščiai tikrinti vieni kitų praktiką (tyrinėjimo ir mokymosi aplinkoje).

6 veiksnys: partnerystė turi turėti planą, kaip pereiti nuo bendradarbiavimo prie bendros atsakomybės ir bendros profesinės atskaitomybės.

Kaip tinklai gali pereiti nuo veikla grindžiamų santykių prie tikros bendros atsakomybės už rezultatus jausmo puoselėjimo? Tai nelengva, tačiau pradėdame pastebėti savanoriškos kolektyvinės atskaitomybės žalius daigus, kurie yra kuriami ir įgyvendinami kai kuriose srityse. Anglijoje kai kurios mokyklų grupės kuria savo vietines kolektyvines partnerystes, kurios vienodai rūpinasi gebėjimų stiprinimu ir griežta atskaitomybe. Pradėdame pastebėti savanoriškas mokyklų partnerystes, kurios viešai skelbia, kokių rezultatų ketina pasiekti, kaip juos matuos, kurie asmenys bus atsakingi už kurį aspektą ir kaip šie rezultatai bus atvirai ir skaidriai skelbiami. Nors ir netiesioginė, ši atskaitomybės forma iš tiesų yra aiškesnė, labiau suprantama ir, mūsų nuomone, įtikinamesnė nei atskaitomybė „iš viršaus į apačią“. Šis abipusės atskaitomybės metodas apima nacionalinius atskaitomybės reikalavimus, tačiau yra daug platesnis. Mokyklos, bendradarbiaudamos tvirtesnėse partnerystėse, gali pasirūpinti pažeidžiamaisiais ar izoliuota mokykla, tarpininkauti teikiant paramą ten, kur jos labiausiai reikia, ir teikti turtingesnę, vertingesnę ir naudingesnę tikslams pritaiktą vietinę atskaitomybės sistemą.

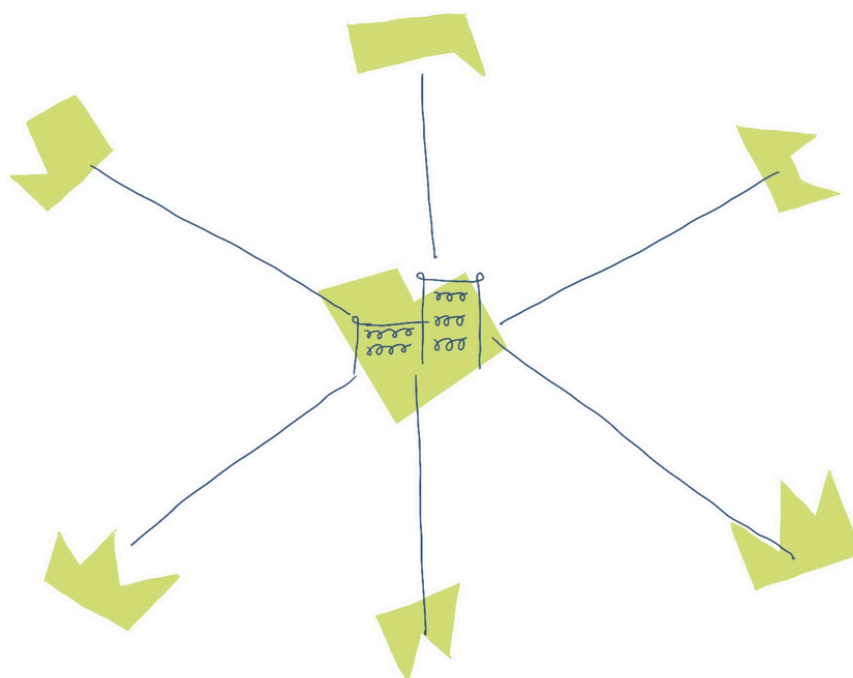
7 veiksnys: partnerystė turėtų apimti ne tik mokyklų vadovus, bet ir mokinius, mokytojus, šeimas ir bendruomenes.

Norint užtikrinti gilius ir ilgalaikius kultūros pokyčius, reikia, kad į tarpusavio vertinimą ir bendrą tyrimą įsitrauktų ne tik aukščiausio lygmens vadovai, bet ir vidurinėsios grandies vadovai, mokytojai, mokytojų padėjėjai, mokyklų tarybos ir patys vaikai bei jaunimas. Matome galimą riziką sistemos pokyčiams, jei per daug pastangų bus sutelkta į direktorių ir aukščiausio lygmens vadovų gebėjimų ugdymą per intensyvias programas, neatsižvelgiant į vidurinėsios grandies vadovų ir klasių specialistų ugdymo poreikius. Taip pat baiminamės, kad dėmesys vadovams susilpnins horizontaliosios

atskaitomybės potencialą: įsipareigojimas įsiklausyti į mokinių ir tėvų balsą, valdytojų ir bendruomenės grupių dalyvavimas labai padidina šansus „išlošti“ autonomines sistemas. Kitaip tariant, teikdami pirmenybę direktorių vaidmeniui mokyklų tinkluose, rizikuojame vieną iš viršaus nuleistos atskaitomybės formą (nacionalinę) pakeisti kita (tinklo viduje).

8 veiksnys: partnerystės palankiai vertina kitų partnerysčių kontrolę ir paramą, nes jos prisideda prie susijusios vietos, regioninės ir nacionalinės sistemos kūrimo.

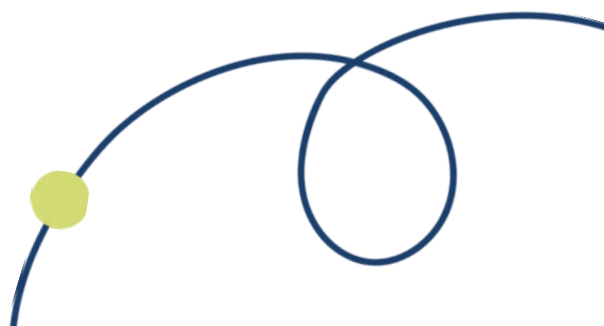
Stipriai bendradarbiaujančios, atskaitingos ir palaikančios partnerystės yra galinga mokyklų tobulinimo priemonė, nes jos kelia iššūkius, padeda vieni kitiems būti sąžiningiems ir toliau tobulėti. Tačiau autonomiškoje sistemoje kyla realus pavojus, kad mokyklų grupės taps izoliuotos ir sistema suskils: vietoj autonomiškų ir izoliuotų mokyklų gali atsirasti autonomiški ir izoliuoti klasteriai. Tokiu atveju neteksime naudoti didesnio pajėgumo, iššūkių ir veiksmingumo, kurį galima pasiekti kartu dirbant vietos lygmeniu siekiant bendrų tikslų. Taip pat kyla pavojus, kad prarasime vietos pojūtį, kuris taip dažnai minimas kaip sėkmingiausių reformų mobilizacinis veiksnys. Manome, kad klasterių tarpusavio peržiūra ir patvirtinimas suteikia didžiulę vertę ir yra puikus pagrindas, kuriuo remiantis galima nustatyti, kaip geriausiai panaudoti sistemos išteklius vietos lygmeniu.



Kokiais projektais ir kaip buvo bandoma sudaryti geresnes sąlygas mokyklų bendradarbiavimui Lietuvoje?

Istoriškai bendradarbiavimo tema Lietuvos švietimo sistemoje buvo plėtojama jau nuo ankstyvų 2000-ųjų metų. Galima išskirti du ryškius mokyklų tarpusavio bendradarbiavimo stiprinimui skirtus nacionalinės aprėpties projektus:

- Skatinant tobulinti bendradarbiavimu pagrįstą mokyklų veiklą 2006–2012 metais Lietuvoje buvo vykdomas nacionalinis [projektas „Besimokančiųjų mokyklų tinklai“](#). Dalyvaudamos projekte mokyklos mokėsi kurti tinklus savo mokyklose ir tinklus tarp regionų mokyklų. Susibūrusios į tinklus, mokyklos mokėsi kolektyviai nustatyti svarbiausias ir aktualiausias mokyklų problemas ir jų priežastis, drauge ieškojo būdų, kaip jas išspręsti (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).
- 2009–2021 metais vyko iš kelių etapų sudarytas [projektas „Lyderių laikas“](#). Jo tikslas: sukurti paramos savarankiškiems lyderiams infrastruktūrą plėtojant vadybines kompetencijas, atveriant naujas karjeros galimybes tobulinant, remiant ir išlaisvinant mokyklą, įgalinant švietimo bendruomenę ir kiekvieną jos narį. Projektas skirtas visos Lietuvos švietimo specialistams, suinteresuotiems tvariais švietimo pokyčiais: mokyklų (nuo ikimokyklinio ugdymo įstaigų iki profesinio mokymo centrų) administracijos darbuotojams, mokytojams, savivaldybių administracijų darbuotojams, Švietimo ir mokslo ministerijos ir jai pavaldžių institucijų darbuotojams, aukštųjų mokyklų dėstytojams, švietimo konsultantams, švietimo savivaldos institucijų ir asociacijų vadovams ir dalyviams, užsienio lietuvių bendruomenių lyderiams, ne švietimo sistemos darbuotojams – švietimo bendruomenės nariams, jauniems žmonėms, ketinantiems karjeros siekti švietimo sistemoje.



Kas yra tinklaveika „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje?

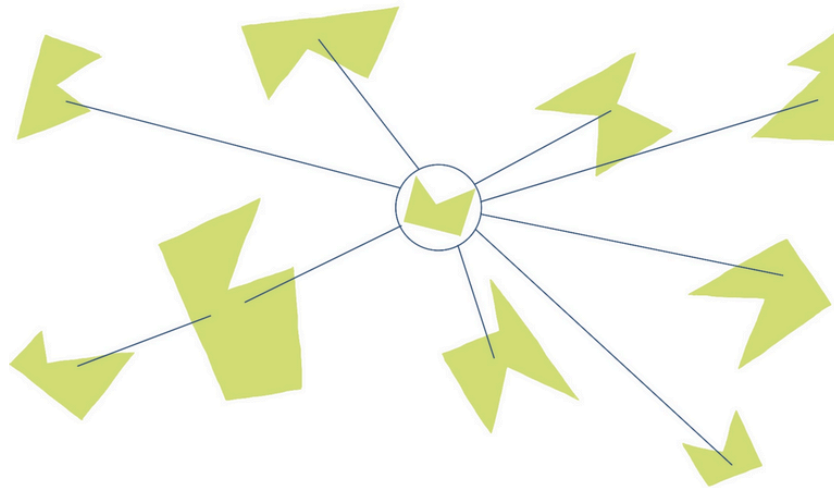
Svarbu suprasti, kad mokyklų bendradarbiavimas yra „priemonė tikslui pasiekti. Tas tikslas – sukurti naujas jėgas, kurios sustiprintų mokytojų lyderystę ir kolektyvinį veiksmingumą, kad būtų galima pakeisti visų mokinių mokymąsi“ (Munby ir Fullan, 2016). Taigi kalbame ne apie tai, kad bendradarbiavimas tik pats iš savęs yra naudingas, bet jis turi būti kryptingas, kad padėtų pasiekti švietimo sistemos (tiek nacionaliniu, tiek ir savivaldybės lygmeniu) tikslų.



2022 metais prasidėjusios švietimo pažangos programos „Tūkstantmečio mokyklos“ tikslas – iki 2030 metų kiekvienoje Lietuvos savivaldybėje sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo (-si) sąlygas mokinių pasiekimų atotrūkiams mažinti. Kadangi Programa nesikoncentruoja į atskirų mokyklų stiprinimą, tačiau siekia įgalinti kiekvienos savivaldybės mokyklų tinklą, mokyklų tinklaveika yra vienas kertinių jos principų. „Skatinant mokyklas bendradarbiauti, kuriama save tobulinančių mokyklų sistema, kurioje pokyčiai prasideda ten, kur jie gali duoti didžiausią naudą“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).

Programos terminais kalbant, tinklaveika yra mokyklų jungimasis į tinklus, kuriant naujus mokyklų tarpusavio ryšius, kurių dėka sukurta mokyklų infrastruktūra ir intelektualiniai išteklių tampa prieinami kitų mokyklų mokiniams bei mokytojams. Programoje dalyvaujančios savivaldybių

mokyklos veiklą tobulina keturiose srityse: lyderystė veikiant, įtraukusis, kultūrinis ir STEAM ugdymas. Norėdamos sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtas veiklas mokyklos neišvengia tinklaveikos elementų:



- Vienas iš sėkmingos **lyderystės veikiant** požymių yra bendradarbiavimas mokykloje bei tinklaveika tarp mokyklų ir kitų projekto partnerių: mokyklos bendruomenės narių atvirumas kitoms mokykloms, partnerystė su kitomis mokyklomis, įstaigomis ir organizacijomis stiprinimas; bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis, patirtimis formų, įgalinančių ir kitas savivaldybės teritorijoje veikiančias mokyklas tobulėti, plėtra.
- **Įtraukiojo ugdymo** srities sėkmę lemia bendradarbiavimo ir susitarimų kultūros vystymas, užtikrinant komandinio darbo principų diegimą (mokytojas, mokinys, tėvai (kiti vaiko atstovai pagal įstatymą), specialistai, mokslininkai ir kt.).
- **Kultūrinio ugdymo** veiklų kokybė yra neatsiejama nuo veiklų aktualumo ir bendruomenės įgalinimo: vykdomos veiklos turi būti šiuolaikiškos ir aktualios, padedančios mokyklos bendruomenei tobulinti pasirinktus veiklos aspektus; bendrų veiklų metu atrandami nauji ugdymo būdai, reflektuojama, vertinamas esamų ir naujų veiklų prasmingumas.
- **STEAM ugdymui** labai svarbūs aktyvus bendradarbiavimas ir tinklaveika: lankstus tvarkaraščių, ugdymo formų, jungiančių temų ir aplinkų taikymu paremtas tarpdalykinis bendradarbiavimas mokykloje; ne mažiau svarbu tikslingai sąveikauti su kitomis mokyklomis bei įgyvendinti tinklaveiką su mokslo, kultūros įstaigomis, verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei STEAM centrais.



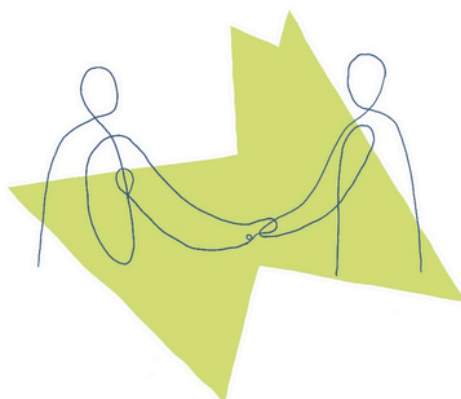
58 šalies savivaldybės ir 270 jų mokyklų šiuo metu aktyviai įgyvendina programos metu išgrynintas veiklas visose aukščiau įvardintose srityse ir siekdamos jų tvarumo įgyvendina minėtus tinklaveikos principus. Nors dar anksti dalintis konkrečiomis gerosiomis Programos rėmuose užgimusiomis arba sustiprėjusiomis bendradarbiavimo praktikomis, galime įvardinti tris indikatorius, kurie atskleidžia, jog tinklaveikos principas yra įgyvendinamas ir ateityje galėsime ja džiaugtis.

1. Net 7 savivaldybių poros parengė bendrus jungtinius pažangos planus ir „Tūkstantmečio mokyklų“ programą įgyvendina kartu. Bendruose planuose numatytos veiklos apima mokyklų bendradarbiavimą ne vienos, o bent dviejų savivaldybių apimtyje.
2. Savivaldybėse ir jų mokyklose darbą pradėjo per 250 koordinatorių, besirūpinančių kiekvienos iš keturių mokyklų veiklos tobulinimo sričių veiklų kokybe. Šie koordinatoriai aktyviai bendradarbiauja tarpusavyje ir dalinasi gerosiomis praktikomis tiek kiekvienoje iš sričių, tiek tarp jų.
3. Į Programos veiklas (kompetencijų tobulinimą ir ugdymo veiklas) aktyviai įtraukiamos ne tik oficialiai joje dalyvaujančios mokyklos, bet ir kitos savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklos – jų pedagoginiai darbuotojai, mokiniai ir platesnė bendruomenė. Taip siekiama pažangos ne atskirose mokyklose, o visoje savivaldybėje.

Apibendrinimas

„Mokyklų bendradarbiavimą labiausiai skatina ne kontroliuojanti, o įgalinanti švietimo politika. Tai yra tokia politika, kuri skiria laiko, finansinių išteklių ir kitokią pagalbą, reikalingą pokyčiams vykdyti ir pasiekti reikšmingus rezultatus. Taigi mokyklų partnerystėms, kaip potencialiai galimybei tobulinti šalies švietimą, kurti ir plėtoti reikalingos tiek pačių mokyklų, tiek savivaldybių ir nacionalinio lygmens švietimo institucijų pastangos“ (Bielskytė-Simanavičienė ir Jevsejevienė, 2017).

Esame jauna valstybė, tebevystanti nepriklausomą švietimo sistemą. Natūralu, kad kiekvienas, dirbantis dėl jos, norime paties geriausio kiekvienam mokiniui. Tačiau svarbu nepamiršti, kad švietimas yra plati ir įvairialypė sfera su daugybe joje veikiančių interesų grupių, todėl norint pasiekti rezultatų, negalime veikti po vieną, o ypač – tikėtis greitų rezultatų.



Šaltinių sąrašas:

Bielskytė-Simanavičienė, E. ir Jevsejevienė, J. (2017). Ko negali viena, gali kelios mokyklos (2017 Nr. 8 (164)). LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. (Internete: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Ko-negali-viena-gali-kelios-mokyklos.pdf>)

Damkuvienė, M., Balčiūnas, S., Valuckienė, J., Petukienė, E., Pranckūnienė, E. (2021). Profesinio kapitalo, kaip kompleksinės adaptyvios sistemos pajėgumo, vystymas. Šiaulių spaustuvė. (Internete: https://2014.esinvesticijos.lt/media/force_download?url=/uploads/main/esproducts/docs/118274_8e5da62d32ebc90aefe7de6039d12683.pdf)

Brown, D. (2021). Pasitikėjimo kultūra ir mokyklų pažanga savivaldybėje. Litera.

(Internete:

<https://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/5424/Diana%20Brown.%20PASITIK%C4%96JIMO%20KULT%C5%AARA%20IR%20MOKYKL%C5%B2%20PA%C5%BDANGA%20SAVIVALDYB%C4%96JE.pdf>)

Munby, S. and Fullan, M. (2016). Inside-out and downside-up. How leading from the middle has the power to transform education systems. (Internete: https://www.schoolpartnershipprogramme.com/getmedia/b056d82d-04cd416b-b8e8-395a26734fe9/inside_out_downside_up.pdf)

Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022-01-21 įsakymas dėl „Tūkstantmečio mokyklų“ programos patvirtinimo. (Internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9b589cd082b511ecbd43a994b3e2e1cb>)