

# TŪM

## „TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ“ PROGRAMA:

*Švietimo pažanga  
įgyvendinant pokyčius  
savivaldybėse*

*Rekomendacijos savivaldybių  
švietimo padalinių darbuotojams  
ir kitiems švietimo lyderiams*



Finansuoja  
Europos Sąjunga  
NextGenerationEU

ŠVIETIMO,  
MOKSLO IR SPORTO  
MINISTERIJA

esfa EUROPOS  
SOCIALINIO  
FONDO  
AGENTŪRA

TŪM Tūkstantmečio  
mokyklų  
programa



## PARENGĖ „TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ“ AKADEMIJOS EKSPERTĖS:

**Vida Kamenskienė,**  
*švietimo ekspertė*

**Monika Šimkutė,**  
*lyderystės ekspertė*

**Rita Patalavičienė,**  
*lyderystės ekspertė*

**Rūta Petrylaitė,**  
*lyderystės ekspertė*

**Indrė Širvinskaitė,**  
*įtraukiojo ugdymo ekspertė*

**Karolina Zakarauskaitė,**  
*įtraukiojo ugdymo ekspertė*

**Lina Garbenčiūtė,**  
*įtraukiojo ugdymo ekspertė*

**Živilė Etevičiūtė,**  
*kultūrinio ugdymo ekspertė*

**Jurgita Zigmantė,**  
*kultūrinio ugdymo ekspertė*

**Eglė Paulauskienė,**  
*kultūrinio ugdymo ekspertė*

**Vaida Ambrasaitė,**  
*STEAM ugdymo ekspertė*

**Aritonė Plungienė,**  
*STEAM ugdymo ekspertė*

**Judita Šarpienė,**  
*STEAM ugdymo ekspertė*

# TURINYS

4	Apie šį leidinį
5	Įžanga

---

## ● I DALIS

---

11	Lyderystė veikiant
20	Įtraukusis ugdymas
31	Kultūrinis ugdymas
38	STEAM ugdymas
47	Mokyklų veiklos tobulinimo sričių dermė

---

## ● II DALIS

---

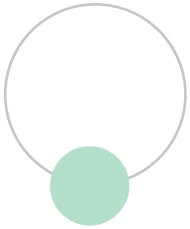
56	Savivaldybės švietimo situacijos analizė
67	Strategijos ir plano kūrimas
106	Plano įgyvendinimas ir veiklų stebėseną

---

## ● PRIEDAI

---

116	„5 kodėl?“ metodas
117	Problematikos išsigryninimo užduotys (iš bendros kūrybos dirbtuvių)
128	Sričių koordinatorių atsakomybių aprašai
134	Pamokų laiko organizavimas
135	Literatūros sąrašas



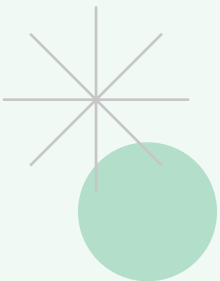
## APIE ŠĮ LEIDINĮ

Šios rekomendacijos skirtos savivaldybių švietimo padalinių darbuotojams (-oms) ir kitiems (-oms) švietimo lyderiams (-ėms), kurie (-ios) yra įsitraukę (-usios) į „Tūkstantmečio mokyklų“ programos įgyvendinimą arba nori pasimokyti iš projekto įgyvendinimo patirčių ir gerųjų pavyzdžių.

Leidiny suskirstytas į dvi dalis: teorinę ir praktinę. Teorinė dalis skirta supažindinti skaitytojus (-as) su „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje akcentuojamomis keturiomis mokyklų veiklos tobulinimo kryptimis: lyderyste veikiant, įtraukiuoju, kultūriniu ir STEAM ugdymu. Teorinė dalis taip pat parodo, kaip šios veiklų sritys yra susijusios ir dera tarpusavyje. Praktinėje rekomendacijų dalyje detalizuojamas procesas savivaldybės švietimo pažangos planui parengti. Apžvelgiamos trys svarbiausios šio proceso stadijos: 1) savivaldybės švietimo situacijos analizė; 2) strategijos ir plano kūrimas; 3) plano įgyvendinimas ir veiklų stebėseną. Praktinės rekomendacijos aprašytos ne tik bendrais principais – jose dėmesys atkreipiamas į kiekvienai veiklų sričiai svarbius punktus. Taip pat strategijos ir plano kūrimo skyrius iliustruojamas geraisiais pavyzdžiais iš jau parengtų savivaldybių švietimo pažangos planų.

Tikimės, jog šios rekomendacijos ne tik bus informatyvus ir patogus gidas „Tūkstantmečio mokyklų“ programai pažangos planus rengiančioms savivaldybėms, tačiau ir neabejotinai pravers įgyvendinant kitus savivaldybės švietimo pažangos projektus.

Kadangi įtrauktis – TŪM programos horizontalusis prioritetą, leidinys parengtas lyčiai ir negaliai jautria kalba: tekste žymimos abi giminės, o kalbant apie negalią, remiamasi Jungtinių Tautų Ženevos biuro 2019 m. parengtomis negaliai jautrios kalbos gairėmis (UN Geneva, 2019). Atsižvelgiant į universalų dizaino principus tekstas lygiuojamas tik vienoje pusėje, kad būtų užtikrintas lengvas skaitymas ir vienodi tarpai tarp žodžių.





# ĮŽANGA

**Programos tikslas – iki 2030 m. kiekvienoje Lietuvos savivaldybėje sukurti integruotą, optimalią ir kokybišką ugdymo (-si) sąlygas mokinių pasiekimų atotrūkiams mažinti**

UNESCO ir EBPO organizacijų dokumentuose akcentuojami du švietimo prioritetai: švietimo prieinamumas (socialinis teisingumas) ir ugdymo kokybė (procesas ir rezultatai). Lietuvoje socialinio teisingumo (prieinamumo ir nešališkumo) klausimas iš dalies išspręstas, tačiau tebelieka aktualios įtraukties ir ugdymo kokybės bendrojo ugdymo mokyklose problemos. Tarp-tautinių ir nacionalinių tyrimų duomenų analizė atskleidė mokinių pasiekimų netolygumus.

Didžiųjų miestų mokyklose mokinių pasiekti rezultatai yra reikšmingai geresni už pasiektus miestelių ir kaimo vietovių mokyklose. 2018 m. PISA (*Programme For International Student Assessment*) tyrime, kurio ilgalaikis tikslas yra stebėti vienos šalies mokinių mokymosi pažangą ir palyginti ją su kitų šalių mokinių pažanga, taip tiriant ryšį tarp edukacinės aplinkos ir mokymo(-si) rezultatų, išvados parodė, kad Lietuvos gamtamokslinio raštingumo rezultatai tarp didmiesčių ir kaimų skyrėsi 61 tašku, skaitymo gebėjimų – 69 taškais, matematinio raštingumo – 62 taškais<sup>1</sup>. Ryškūs skirtumai ir savivaldybių lygiu. Nacionaliniu lygmeniu alizuojant mokinių pasiekimus pagal vietovę, matyti, kad miesto mokyklose pasiekiami aukštesnių rezultatų nei kaimo vietovių mokyklose (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022). Tai reiškia, kad jų tolesnio mokymosi kelių pasirinkimo galimybės yra menkesnės.

Siekiant užtikrinti vienodas mokinių mokymosi sąlygas kiekvienam (-ai) mokiniui (-ei), nepriklausomai nuo jo (-s) gyvenamosios vietos ir socialinės padėties, taip pat jo (-s) pasiekimų ir pažangos (rezultatų) tvarumo, reikalingos kompleksinės priemonės ir kiekvienos savivaldybės situacijos bei konteksto vertinimas. Įvardytų problemų visuminiam sprendimui parengta „Tūkstantmečio mokyklų“ programa (toliau – TŪM programa), kurią Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministrė patvirtino 2022 m. sausio 31 d. įsakymu nr. V-137.

Tai ambicinga, Lietuvos švietimo sistemai (ypač bendrajam ugdymui)

<sup>1</sup> Šalies vidurkis tam tikroje tiriamojoje srityje yra visų mokinių tos srities taškų vidurkis. Visų OECD šalių vidurkis yra 500 taškų, o standartinis nuokrypis – 100 taškų. Apie du trečdaliai mokinių visose šalyse gauna tarp 400 ir 600 taškų.

**Ugdymo kokybė randasi iš mokytojo (-s)-mokinio (-ės) santykio, kuris užmezgamas ugdomosios veiklos metu. Mokyklų pedagoginis personalas ir yra TŪM programos tikslinė grupė**

didelę įtaką daranti programa. Programos tikslas – iki 2030 m. kiekvienoje Lietuvos savivaldybėje sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo (-si) sąlygas mokinių pasiekimų atotrūkiams mažinti. Programos I etapo įgyvendinimo pradžia – 2022 m. sausio 31 d., pabaiga – 2026 m. birželio 30 d. Programos II etapo įgyvendinimo pradžia bus tikslinama atsižvelgiant į I etapo įgyvendinimo rezultatus, tęstinių veiklų finansavimo galimybes ir poreikius. Programa įgyvendinama pagal ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planą „Naujos kartos Lietuva“, finansuojamą Europos Sąjungos ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės „NextGenerationEU“ lėšomis. Programos įgyvendinimui planuojama skirti 210 mln. eurų priemonės „NextGenerationEU“ lėšų. Ši programa yra dalis bendrų Europos Sąjungos pastangų, kuriomis siekiama ne tik atkurti Europos ekonomiką po pandemijos, bet ir ją pertvarkyti ateities kartoms – į žalesnę, skaitmeniškesnę, sveikesnę ir įtraukesnę.

TŪM programoje savivaldybėms sudaromos realios galimybės siekti švietimo kokybės savo teritorijoje. Jau nuo 1990 m. savivaldybėse dėmesys švietimui buvo skiriamas per Mokyklų tobulinimo programą, „Apskrities viršininkų (-ių) ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų (-čių) ekspertinių gebėjimų stiprinimo“ ir „Kokybės vadybos stiprinimo bendrojo lavinimo mokyklose (modelių sukūrimo)“ bei kitus projektus, tačiau ankstesnės investicijos buvo fragmentuotos, nukreiptos į atskirus segmentus. TŪM programa apima visuminį požiūrį planuojant ir įgyvendinant kokybišką švietimą savivaldybės teritorijoje. Programos turinys konstruotas vadovaujantis Geros mokyklos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymu nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. TŪM programa apima visus 9 pagrindinius mokyklos veiklos aspektus ir jų ryšius, įvardytus Geros mokyklos koncepcijoje. Mokinių pasiekimų ir pažangos gerinimo siekiama tobulinant procesus mokykloje, t. y. mokinių mokymą (-si) ir ugdymą (-si), jų gyvenimą mokykloje. Dėmesys ir investicijos skiriamos ugdymo aplinkos gerinimui, pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimui, mokyklos bendruomenės kūrimui ir lyderystės stiprinimui. Savivaldybė (mokyklų steigėjas) yra tiesioginis programos veiklų planuotojas bei įgyvendintojas ir didelių investicijų gavėjas.

Kitas svarbus aspektas – TŪM programa išlaiko anksčiau vykusią veiklų intelektualinio potencialo ir investicijų tvarumą. Tęsimos vykusiuose projektuose įgyvendintos veiklos („Lyderių laikas“, „Kokybės krepšelis“ ir kt.). Taip pat TŪM programos veiklos glaudžiai dera su atnaujintomis bendrosiomis ugdymo programomis, naujais Europos Sąjungos finansuojamais projektais, pvz., „Skaitmeninė švietimo transformacija (EdTech)“.

Ugdymo kokybė randasi iš mokytojo (-s)-mokinio (-ės) santykio, kuris užmezgamas ugdomosios veiklos metu. Mokyklų pedagoginis personalas ir

## TŪM programoje pedagoginio personalo įgalinimas ir mokyklų veiklos tobulinimas įgyvendinamas keturiose mokyklų veiklos tobulinimo srityse

yra TŪM programos tikslinė grupė. Norint, kad pedagogai (-ės) galėtų diegti atnaujintą ugdymo turinį formaliajame ir neformaliajame ugdyme, kad gerėtų mokinių pažanga ir pasiekimai, o pamokos taptų mokiniams (-ėms) įdomios ir motyvuojančios, reikia sudaryti sąlygas pedagogams (-ėms) įgyvendinti šiuolaikinį ugdymo turinį kasdieninėje praktikoje. TŪM programa mokytojams (-oms) suteikia įrankius investuojant į ugdymo veiklas mokiniams (-ėms), kompetencijų tobulinimo veiklas mokyklų administracijai ir pedagogams (-ėms), įvairias priemones bei įrangą, taip pat, jei reikalinga, infrastruktūros atnaujinimą arba naujos sukūrimą. Tik puikios kompetencijos pedagogai (-ės), naudodami (-os) inovatyvius mokymo ir mokymosi įrankius turi galimybes diegti ir kurti atnaujintą ugdymo turinį praktiškai. Tada keičiasi pamokos turinys ir organizavimas, vyksta dalykų integracija, projektai, suasmenintas ugdymas ir kt. TŪM programoje pedagoginio personalo įgalinimas ir mokyklų veiklos tobulinimas įgyvendinamas keturiose mokyklų veiklos tobulinimo srityse: lyderystė veikiant, įtraukusis ugdymas, kultūrinis ugdymas, STEAM - integruotas gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, matematikos mokslų ir kūrybiškumo - ugdymas.

1 lentelėje įvardijamos mokyklų veiklos tobulinimo srityse identifikuotos problemos, kurios suformavo pagrindą TŪM programai ir trumpai aptariama, kaip jas planuojama spręsti ją įgyvendinant.

1 lentelė. Mokyklų veiklos tobulinimo problemos ir galimi jų sprendimai pagal pažangos programas „Tūkstantmečio mokyklos“ pagrindimą (1 priedas)

SRITIS	PROBLEMOS	TŪM PROGRAMOJE SIEKIAMA
<b>Lyderystė veikiant</b>	Stinga mokyklų vadovų (-ių) orientacijos į ugdymą. Pedagogų (-ių) darbo užmokestis nėra konkurencingas pritraukti ir išlaikyti švietimo sistemoje gabius ir motyvuotus asmenis, ribotos profesinės karjeros galimybės.	Kelti mokyklų vadovų (-ių) ir mokytojų kompetencijas. Sudaryti sąlygas, kurios padėtų užtikrinti švietimo įstaigų vadovų (-ių) pasitenkinimą darbu ir gerintų darbo sąlygas. Pritraukti jaunesnių pedagogų (-ių).
<b>Įtraukusis ugdymas</b>	Trūksta mokinių poreikius atliepiančio šiuolaikinio ugdymo ir jų pasiekimų bei pažangos vertinimo.  Negalių turintys mokiniai (-ės) neturi sąlygų ugdytis kartu su bendraamžiais (-ėmis).	Stiprinti mokytojų kompetencijas dirbti su mokinių įvairove. Vystyti komandinį darbą tarp mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (-čių). Kelti mokytojų vadybines (sugebėjimas efektyviai paskirstyti laiką pamokoje dirbant su skirtingų poreikių mokiniais; laiko planavimas ir valdymas), įtraukiojo ugdymo, pažangos ir pasiekimų vertinimo kompetencijas (kiek tai susiję su įtraukiojo ugdymo keliamais iššūkiais). Užtikrinti mokytojų mokymąsi vieniems iš kitų (neformaliai), taip skatinant vienodos praktikos diegimą vertinant pažangą ir pasiekimus.  Pagerinti pedagogų (-ių) pasirengimą dirbti su didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais (-iomis) mokiniais (-ėmis). Pritaikyti mokyklų fizinę ir informacinę aplinką žmonėms su negalia, taip pat didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems (-čioms) mokiniams (-ėms). Didinti švietimo pagalbos specialistų (-čių) skaičių.
<b>Kultūrinis ugdymas</b>	Kultūros turinys ir meno formos nesistemiškai integruotos į formalųjį švietimą.	Skirti dėmesį mokytojų kūrybinėms kompetencijoms lavinti bei tvariai partnerystei tarp menininkų (-ių) ir pedagogų (-ių) bendruomenės sukurti; organizuoti mokymus pedagogams (-ėms), siekiant ugdymo(si) turinio pateikimo formų įvairovės;



		skatinti bendradarbiavimą tarp valstybinių ir savivaldybių kultūros įstaigų, nevyriausybinių organizacijų ir švietimo įstaigų, siekiant ugdymo(si) kokybės vykdant ugdymo veiklas.
<b>STEAM ugdymas</b>	Trūksta mokinių poreikius atitinkančio šiuolaikinio ugdymo ir jų pasiekimų bei pažangos vertinimo.	Integruoti naujausias mokslų žinias, didaktikos metodikas, skatinti efektyviausias praktikas pažangos ir pasiekimų vertinimui, užtikrinti mokytojų kompetencijų atnaujinimą ir gerosios patirties sklaidą. Ugdymo(si) procese skatinti tarpdalykinę integraciją, orientuotą į analitinio mąstymo, problemų sprendimo, technologijų panaudojimo, kūrybiškumo kompetencijas. Gerinti mokytojų darbo sąlygas ir krūvį, aprūpinti juos (-as) moderniomis priemonėmis. Jei reikalinga, atnaujinti mokyklų infrastruktūrą.

Tolimesniuose skyriuose kiekviena mokyklų veiklos tobulinimo sritis apžvelgiama plačiau, kartu su sėkmingais jos požymiais, taip pat aprašoma ir sričių tarpusavio dermė.



# I DALIS

# LYDERYSTĖ VEIKIANT

## Neretai lyderystės veikiant sėkmė priklauso nuo esamos bei siektinos kultūros visais lygmenimis

(Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė, 2015)

Lyderystė yra įtaką darantis santykis tarp sekėjų ir vedančiųjų, kai siekiama realių bei atspindinčių abipusius tikslus pokyčių (Rosari, 2019). O būtent „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje lyderystės veikiant komponentas įvardijamas kaip mokyklos vadovo (-ės) bei mokytojų asmeninio pasitikėjimo ir įsitraukimo į mokyklos gyvenimą stiprinimas; mokyklos bendruomenės telkimas ir įgalinimas veikti kartu dėl kiekvieno (-os) mokinio (-ės) sėkmės; pozityvių mokyklos bendruomenės tarpusavio santykių bei mokyklos mikroklimato kūrimas, užtikrinant saugią fizinę ir emocinę mokymo (-si) aplinką kiekvienam (-ai). Taigi šios programos kontekste lyderystė yra nukreipta į veiksmą. Tai reiškia, jog pati lyderystė yra nuolatinis procesas, kurio metu siekiama pagerinti esamą situaciją kuriant bendradarbiaujančią mokyklos bendruomenę, kai veikiama drauge ir judama pirmyn kaip komanda. Susitelkus į mokinį ir jo poreikius, pradedama žvelgti plačiau – vis atsitraukiama ir atkreipiamas dėmesys į lyderystę veikiant skirtingais lygmenimis: į mokytoją, mokyklos administraciją, savivaldybės švietimo darbuotojus (-as) ir politikus (-es) (Pashardis ir Johansson, 2020). Šių proceso dalyvių požiūris ir bendra partnerystė tampa kertiniu sėkmingos mokyklos pagrindu. Neretai lyderystės veikiant sėkmė priklauso nuo esamos bei siektinos kultūros visais lygmenimis (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė, 2015). Tik suvokus lyderystės veikiant svarbą, pasirinkus tikslingas veikimo kryptis ir atliekant konkrečius veiksmus artėjama prie tvarios lyderystės, grįstos vertybėmis, kurios yra aiškiai komunikuojamos ir atsispindi veiklose, nusako ateities kryptį ir lyderystės stilių (Coleman ir Glover, 2010).

Tradiciniuose organizacijos valdymo modeliuose yra aiški hierarchija, kai valdžia ir lyderystė sutelkiama vieno asmens rankose, kuriam kiti tampa pavaldūs. Tačiau kintant visuomenės poreikiams, demokratijos sampratai ir veikiant globalizacijai vis dažniau šie hierarchiniai valdymo modeliai tampa

**Tik suvokus lyderystės veikiant svarbą, pasirinkus tikslingas veikimo kryptis ir atliekant konkrečius veiksmus artėjama prie tvarios lyderystės, grįstos vertybėmis, kurios yra aiškiai komunikuojamos ir atspindi veiklose, nusako ateities kryptį ir lyderystės stilių**

(Coleman ir Glover, 2010)

atgyvenomis; juos norisi keisti nauju, suteikiančiu erdvės saviraiškai, bendradarbiavimui, atvirumui, vienodoms galimybėms. Švietimo lyderystė tampa vis labiau orientuota į susitarimus, atsakomybių pasidalijimą, partnerystę ir iniciatyvias formaliojo bei neformaliojo ugdymo veiklas.

Šiame dokumente ir vyraujančių švietimo tendencijų kontekste aptariami keturi lyderystės stiliai, su kuriais viena ar kita apimtimi susiduriama praktiškai arba kurie atsiskleidžia kaip siekiamybė:

- transakcinė lyderystė (angl. *transactional leadership*);
- transformacinė lyderystė (angl. *transformational leadership*);
- paskirstytoji lyderystė (angl. *distributed leadership*);
- pasidalytoji lyderystė (angl. *shared leadership*).

Transakcinė lyderystė yra paremta mokyklos vadovo (-ės) - formalaus (-ios) lyderio (-ės) - pozicija, kai šis (-i) tiksliai žino, kas ir kada turi būti padaryta, todėl ypač svarbi tampa nurodomoji užduočių komunikacija ir atlikimo priežiūra (Vito, Higgins ir Denney, 2014). Toks lyderystės stilius, kai viskas sutelkta vadovo (-ės) rankose, griežtai apriboja mokyklos bendruomenės augimą, nesuteikia erdvės mokyklos darbuotojams (-oms) būti iniciatyviems (-ioms) bei imtis asmeninės atsakomybės. Tačiau transakcinė lyderystė yra ypač veiksminga krizinėse situacijose ir turint labai aiškiai apibrėžtas problemas. Vadovas (-ė) gali imtis tokio (-ios) lyderio (-ės) vaidmens tam, kad suvaldytų kilusius iššūkius, o situacijai nusistovėjus gali grįžti prie įprasto ritmo.

Transformacinės lyderystės procese lyderis (-ė) savo aiškia vizija, entuziazmu ir kiekvienam nariui rodomu rūpesčiu veikia taip, kad įkvėpia sekėjus (-as) pozityviems pokyčiams lūkesčių, motyvacijos ir suvokimo prasme - visa tai veda į bendrų tikslų siekimą. Atsiskleidžia paveikus vertybių komunikavimas, įkvėpimas pasidalyta vizija, įgalinimas veikti, kūrybiškumo ir savarankiškumo skatinimas,

atvirumas narių idėjoms bei įsitraukimui ir mokyklos darbuotojų potencialo atpažinimas bei panaudojimas bendros gerovės labui (Kouzes ir Posner, 1998). Šio lyderystės stiliaus teigiamas poveikis atsiskleidžia per mokytojo (-s)-mokinio (-ės) santykį, kai mokytojas (-a) savo pavyzdžiu bei tikėjimu paskatina mokinių žingeidumą, suteikdamas (-a) jiems reikiamą pastiprinimą. Nors toks lyderystės stilius yra paremtas pozityviu požiūriu ir bendryste, tačiau pastebima, jog vis dėlto neretai grupėms reikia aukštesnės vadybinės kontrolės (Vito, Higgins ir Denney, 2014); todėl tiek mokyklų vadovai (-ės), tiek mokytojai (-os) nuolat praktikuoja situacijos stebėseną.

Paskirstytosios lyderystės kilmė yra švietimo sistema. Čia pabrėžiamas ryšys tarp lyderių akcentuojant jų santykį, nes mokykloje esantys (-čios) lyderiai (-ės) yra tik lyderystės formos dalis, o lygiagrečiai egzistuoja kiti įtakos šaltiniai (Harris, 2013). Istorškai šių lyderių veikla buvo labiau paremta autonominiiais sprendimais, tačiau keičiantis švietimui ir poreikiams, ji įgauna vis daugiau demokratijos. Vis dėlto galutinis sprendimų priėmimas šiame

modelyje vis dar priklauso lyderiui (-ei), nors sprendimai gali būti priimami ir bendradarbiaujant (Bolden, 2009). Hargreaves ir Fink (2004) atskleidė, kad mokyklose esant skirtingiems atskaitomybių lygmenims ir priklausomybei nuo tikslų, uždavinių bei darbo kultūros, neretai demokratinis požiūris jose yra derinamas su hierarchiniu darbų delegavimu, o šis nemažai priklauso nuo mokykloms keliamų reikalavimų valstybės lygmeniu.

O štai pasidalytoji lyderystė yra pagrįsta vadovavimo pasidalijimu tarp visų mokyklos darbuotojų. Čia lyderiu (-e) gali būti bet kuris (-i) narys (-ė), kuris (-i) tuo metu labiausiai tinkamas (-a) užimti (dažniausiai ne pareigybės prasme) lyderio (-ės) poziciją. Pasidalytosios lyderystės stiliui būdingas intensyvus bendradarbiavimas ir visai nepastebimas delegavimas, todėl sprendimai priimami bendrai, ir jie paremti kolektyvinėmis žiniomis (Lindahl, 2008). Dėl šios priežasties būtent toks lyderystės stilius yra labiausiai pritaikomas mokyklose, kurios siekia bendruomenės bendradarbiavimo dėl mokinio (-ės) sėkmės, tvarumo ir auginančios kultūros. Supratimas, kad

kiekvienas (-a) gali būti lyderis (-ė), atveria galimybes saviraiškai, kompetentingam gerosios praktikos pasidalijimui ir savalaikiam iniciatyviam lyderystės demonstravimui. Pasitikėjimas kolegomis (-ėmis), motyvacija dirbant išvien ir atsakomybės stiprinimas veda link drauge besimokančios ir augančios mokyklos. Vadovui (-ei) labai svarbu suprasti, kad integruojant pasidalytąją lyderystę jam (-i) pačiam (-i) nebūtina būti lyderiu (-e) visur ir visada, o kaip tik sveikintina pasidalyti lyderyste taip sudarant sąlygas kitiems (-oms) lyderiams (-ėms) veikti (Harris, 2013). Mokytojo (-s)-mokinio (-ės) santykiuose lyderystės pasidalijimas suteikia

mokiniui (-ei) galimybę bendradarbiauti su mokytoju (-a) siekiant mokymosi sėkmės. Veikiant pasidalytosios lyderystės modeliui, mokiniai (-ės) labiau įsitraukia į mokyklos bendruomenės veiklas ir mokinių savivaldą, nes jaučia pasitikėjimą ir pastiprinimą.

Pashardis ir Johansson (2020) diskutuoja, kad vienos bendros ir geriausios lyderystės praktikos nėra, nes ši priklauso nuo esamos kultūros ir politinių siekių. Be to, mokyklose vyrauja mikroklimatas, kuriam tiesioginę įtaką daro bendruomenės nariai (-ės), kuriantys (-čios) savo asmeninę lyderystę. Asmeninė lyderystė yra siejama su savistabos įgūdžiu vertinti savo elgesį ir pasirinkimo motyvus; su savęs pažinimu ir suvokimu, kas turi būti stiprinama, pašalinta ar pakeista; su gebėjimu pažįstant save nusistatyti iššūkius keliančius, bet pasiekiamus tikslus, kurie didina motyvaciją ir gebėjimą reguliariai atlikti užsibrėžtas užduotis, galiausiai pasidžiaugiant pasiekimais ir savianalize paremtu grįžtamuoju ryšiu sau pačiam (-i) (Steward, Courtright ir Manz, 2011). Asmuo, praktikuojantis minėtus asmeninės lyderystės įgūdžius, sudaro sau sąlygas siekti tikslų ir progresyviai judėti, taip pat gerokai efektyviau (su mažiau galimų klaidų) atlieka savo darbą, kadangi turi gebėjimą susikoncentruoti į tai, kas svarbiau (Klösel, 2022).

Mokyklos vadovo (-ės) asmeninė lyderystė koncentruojasi į mokyklos

## Mokyklos vadovo (-ės) asmeninė lyderystė koncentruojasi į mokyklos kultūros kūrimą ir palaikymą

kultūros kūrimą ir palaikymą. Jis (-i) yra atsakingas (-a) už mokyklos viziją ir mokytojų bendradarbiavimą remiantis pasirinkta lyderystės filosofija. Vadovas (-ė) remiasi lyderyste mokymui, kai kryptingai koncentruojamasi į kiekvieno (-os) mokinio (-ės) sėkmę. O štai mokytojo (-os) lyderystė yra ypač susijusi su bendradarbiavimu tarp mokytojų, gerosios praktikos sklaida, profesinio augimo siekiais ir, žinoma, dėmesiu mokinių mokymui (-si). Mokytojas (-a) lyderis (-ė) geba ne tik įsitraukti į veiklas įgalindamas (-a) save, tačiau ir teikdamas (-a) pastiprinimą kolegoms (-ėms) motyvuoti juos kurti ir prisidėti prie iniciatyvų (Leithwood ir Jantzi, 2000).

Išryškėjus lyderystės stilių skirtumams tampa aktualu, kad kiekvienas (-a) praktikuotų jam (-i) priimtą asmeninę lyderystę, o bendrai siektų mokyklai tinkamiausios lyderystės stiliaus. 2018 m. EBPO (2020) atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos rezultatai parodė, kad tik 27 proc. mokyklų vadovų (-ių), prieš pradėdami (-os) eiti mokyklos vadovo (-ės) pareigas, baigia mokyklų administravimo kursą ar programą arba specialius mokyklų vadovams (-ėms) skirtus mokymus ir tik 20 proc. vadovų (-ių) yra baigę (-usios) lyderystės programą arba kursą. Tyrimo metu nustatyta, jog efektyviai veikiantis (-i) ir į ugdymą orientuotas (-a) mokyklos vadovas (-ė) yra antras pagal svarbą (po mokytojo (-s)) veiksnys, lemiantis mokinių sėkmę. Taigi mokyklų vadovai (-ės) turėtų labiau orientuotis į mokymo lyderystę, bet šiuo metu didžioji dalis laiko yra skirta administracinėms funkcijoms atlikti.

Atsižvelgiant į kitų šalių patirtis bei Lietuvos švietimo poreikį įgyvendinti lyderystę stiprinančias programas (pvz., „Lyderių laikas“) pastebima, kad prioritetu išlieka lyderystės stiprinimas, kuris siejasi ne tik su asmenine lyderyste, bet ir su bendruomenės kultūra bei norimu realizuoti lyderystės stiliumi. Taigi TŪM programa yra nukreipta į ilgalaikį vertės kūrimą ir stiprina lyderystės kultūros tvarumą.

## SĖKMINGOS LYDERYSTĖS VEIKIANT POŽYMAI

### 1. Asmeninis mokyklos vadovo įsipareigojimas dėl mokyklos sėkmės

Mokyklų vadovai (-ės), efektyviai atliekantys (-čios) savo pareigas ir kuriantys sėkmingą mokyklą, pasižymi tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip rūpestingumas, etiškumas, moralinė atsakomybė, atkaklumas, atsparumas, drąsa veikti, taip pat yra besilaikantys (-čios) socialinio teisingumo, patikimi (-os) ir atsidavę (-usios) bendruomenės nariai (-ės) (Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson ir Merchant, 2014). Taigi švietimo srityje mokyklų vadovams (-ėms) stiprinant vadybines kompetencijas derėtų mokėti jas derinti su lyderio (-ės) gebėjimais: susitelkti ties esamomis veiklomis drauge skiriant dėmesį ir ilgalaikiai vizijai, motyvuoti ir bendradarbiauti siekiant darbo atlikimo užtikrinimo, valdyti laiką siekiant bendrų susitarimų, organizuoti veiklas suteikiant darbuotojams (-oms) kūrybinę laisvę ir susidūrus su iššūkiais priimti galimus pokyčius (Kowalski, 2010). Vis dėlto pokyčio samprata priimama ne tik vado-

vų (-ių) lygmeniu; šie (-ios) savu pavyzdžiu sudaro sąlygas ir telkia mokyklos bendruomenę pokyčiams siekiant mokyklos tikslų, nukreiptų į kiekvieno (-os) besimokančio (-ios) mokinio (-ės) sėkmę. Ypač svarbus tampa vadovo (-ės) lyderio (-ės), kuris (-i) savo pavyzdžiu daro įtaką mokyklos darbuotojų elgesiui ir taip pagerina bendrą mokyklos veiklos lygį, vaidmuo (Smith, Escobedo ir Kearney, 2020).

Vadovams (-ėms) lygiai taip pat, kaip ir kitiems (-oms) bendruomenės nariams (-ėms), yra reikalingas profesinis pastiprinimas, kuris gali rasti mentorystės forma, dalyvaujant stažuotėse, tikslingai tobulinant kvalifikaciją renginiuose, priklausant mokymų, projektų, iniciatyvų, alumny (-ių) klubams ir tikslingai įsitraukiant į vadovų (-ių) klubų veiklas. Vadovai (-ės), kurie (-ios) turėjo asmeninius (-es) mentorius (-es) (kitų mokyklų vadovus (-es)) ankstyvojoje vadovavimo karjeroje, žymiai greičiau pradėjo pasitikėti savimi; jie (-os) tvirtina įgiję (-usios) reikalingų lyderio (-ės) kompetencijų, kurios svariai prisidėjo prie asmeninių ir visos komandos laimėjimų. Ne tik nauji (-os), bet ir patyrę (-usios) vadovai (-ės) įvardija asmeninę mentorystę kaip geriausią pagalbą esant iššūkiams bei efektyviausią priemonę profesiniam augimui užtikrinti pasitelkiant individualizuotas sesijas (Parylo, Zepeda ir Bengtson, 2012).

Dar vienas įrankis vadovų (-ių) ir mokyklos darbuotojų komandos augimui skatinti yra individualus koučingas. Apžvelgiant mokyklų vadovų (-ių) lyderystės kompetencijas atskleista, kad vadovai (-ės), turėję (-usios) asmenines koučingo sesijas lyderystės kompetencijas stiprinančių programų metu, įgijo stipresnį pasitikėjimą tiek savimi, tiek kolegomis (-ėmis), suteikdami (-os) jiems (-oms) daugiau veiksmų laisvės. Jie (-os) taip pat sustiprino komunikacinius gebėjimus ir pakeitė požiūrį į bendradarbiavimą atsižvelgdami (-os) ir priimdami (-os) kitų mokyklos darbuotojų indėlį (Hayes ir Burkett, 2021). Kita auginanti ir veiksminga kompetencijas tobulinanti priemonė yra stažuotės, kurių metu teorija sujungiama su praktika, mokomasi iš realių situacijų. Taip gaunama vertingų įžvalgų ir plėtojami darbo aplinkoje būtini įgūdžiai. Po stažuotės surinkta geroji praktika įvairiomis komunikacijos formomis perduodama kolegoms (-ėms). Perduota patirtis yra pritaikoma konkrečiam atvejui ir diegiama mokyklose (Drake, Ivey ir Seaton, 2021). Atkreiptinas dėmesys, kad mokymasis yra ilgalaikis procesas ir žinojimui įgyti bei įpročiams suformuoti reikalingi tiek tęstiniai mokymai, tiek praktinis integravimas. Todėl tos kompetencijų tobulinimo programos, kurioms būdingas tęstinumas ir praktinis pritaikymas, suteikia didžiausią vertę siekiant asmeninės ir bendruomenės lyderystės.

Taigi mokyklų vadovai (-ės) savo asmeniniu įsipareigojimu ir vaidmeniu kuria mokyklos identitetą. Įsitraukdami (-os) į auginančias veiklas ir valdydami (-os) skirtingus metodus, jie (-os) turi galimybę daryti teigiamą įtaką mokinio (-ės) ir visos mokyklos bendruomenės sėkmei.

## 2. Mokyklos bendruomenės įgalinimas veiklai

Mokytojų lyderystės poreikis kasmet stiprėja dėl augančios būtinybės bendradarbiauti. Manoma, kad būtent mokytojai (-os) lyderiai (-ės) yra atviresniausi (-ios) ir labiausiai pasiruošę (-usios) sisteminiams pokyčiams siekiant mokyklos tobulėjimo (Odell, 1997). Svarbus nuolatinis mokytojų kompetencijų bei pasirengimo lyderių vaidmenims skatinimas ir mokytojų kaip profesinių besimokančių bendruomenių veikimas. Pastebėta, kad mokytojai (-os) lyderiai (-ės) pirmiausia yra besimokantieji (-čiosios): tie (-os), kurie (-ios) siekia naujo žinojimo, yra smalsūs (-ios), atviro požiūrio ir besistengiantys (-čios) pasiekti geriausio kasdienėje veikloje, taip pat linkę (-usios) bendradarbiauti (Collinson, 2012).

Reikšmingomis tampa taikomos į praktiką orientuotos profesinio tobulėjimo formos, dalijimasis žiniomis, patirtimis, ryšiais, randant bendrus atsakymus į sudėtingus profesinės praktikos klausimus. Nors žingeidūs (-žios) mokytojai (-os) ir įgyja įvairiausių įgūdžių, tačiau į šiuos reikėtų žiūrėti iš mokytojo (-s) lyderio (-ės) perspektyvos. Vienas tokių įgūdžių yra gebėjimas tikslingai užduoti klausimus ir reflektuoti, kadangi galutinis mokytojo (-os) tikslas yra sužadinti paties (-čios) mokinio (-ės) smalsumą ir norą mokytis (Bond, 2011). Mokėdamas (-a) tinkamai kalbėti su mokiniu (-e), mokytojas (-a) ne tik skatina jo (-s) atvirumą bei pasidalijimą, tačiau ir gali geriau reflektuoti siekdamas (-a) atitikti individualius mokinio (-ės) (jeigu dirbama su visa grupe – grupės) poreikius.

Kitas svarbus aspektas yra bendravimo ir bendradarbiavimo stiprinimas, kuris natūraliai veda prie abipusės mentorystės nebūtinai siejant tai su formaliu mentorystės modeliu. Bendradarbiavimas mentorystės pagrindu suteikia mokytojams (-oms) galimybių tiek pristatyti pasiteisinusias praktikas, tiek pasidalyti iššūkiais ir sulaukti tikslinio grįžtamojo ryšio. Taip pat mokytojų susitikimuose formuojami skirtingos patirties mokytojų ratai, kai turintys (-čios) daugiau patirties dalijasi praktika, o jauni (-os) specialistai (-ės) įneša naujų alternatyvių būdų ir naują požiūrį (Hickman, 2008). Pastebėta, kad dalijimosi gerąja praktika metu žmogus labiau atsipalaiduoja, jaučiasi reikalingas ir netgi galintis daryti įtaką ar pokytį; o tai didina bendrystę, komandinį sutelktumą ir galiausiai stiprina lyderystės kompetencijas (Reason ir Reason, 2007). Visgi bendradarbiavimo pamatinis principas yra efektyvi komunikacija. Ji sudaro erdvę sėkmingiems dialogams vykti klausiant ir gaunant tikslesnius atsakymus, skatina aktyvų klausymąsi, spartina problemų sprendimą ir nutarimų priėmimą (Sugar ir Warren, 2003). Vienas efektyviausių įrankių komandos bendradarbiavimui skatinti ir tarpusavio komunikacijai tobulinti yra komandinis koučingas (Toll, 2018), kai sesijų metu mokytojai (-os) praktiškai sprendžia kilusius iššūkius ir reflektuoja apie tarpusavio bendravimą siekdami (-os) situacijos gerėjimo.

Itin svarbi mokyklos bendruomenės dalis yra mokinių tėvai; taigi jų



## Bendradarbiaujanti mokyklos bendruomenė kuria stiprią ir efektyvią mokyklą, orientuotą į mokinio (-ės) sėkmę ir pasiekimus

bendradarbiavimas su mokykla daro pozityvią įtaką mokinių emociniam vystymuisi, požiūriui, elgesiui ir akademiniams pasiekimams. Taip pat tėvų įsitraukimas prisideda prie mokyklos kultūros formavimo ir mokyklos prisitaikymo atsižvelgiant į visos bendruomenės poreikius (Whyte ir Karabon, 2016). Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas skatina mokinių tėvų prisidėjimą prie

tokių mokyklos veiklų kaip atvirų durų dienos, mokinių projektinės veiklos, karjeros dienos, išvykų organizavimas. Neretai ir patys tėvai tampa susitikimų, orientuotų į mokinių visapusišką augimą, iniciatoriais. Mokytojai (-os) pastebi, kad informacijos dalijimasis su tėvais kalbant apie mokinių pažangą, patirtis, mokymosi būdus ir elgseną suteikia mokiniams (-ėms) didesnes galimybes gauti tiek individualius poreikius atitinkantį mokymą mokykloje, tiek pastiprinimą namų aplinkoje (Bang, 2018).

Nors mokytojai (-os) daro labai didelę įtaką kuriant mokyklos identitetą, tačiau būtent mokyklų vadovai (-ės) yra atsakingi (-os) už mokyklos mikroklimato kūrimą ir palaikymą (Zullig, Koopman, Patton ir Ubbes, 2010), kuris yra vienas svarbiausių faktorių mokinių rezultatams ir puikiai funkcionuojančiai mokyklai. Mokyklos, kuriose mikroklimatas yra pozityvus, turi vadovus (-es), išskirtinai sėkmingai gebančius (-ias) diegti ir palaikyti kolegialius santykius, skatinti profesionalų mokytojų elgesį (Smith, Escobedo ir Kearney, 2020). Dėl to mokytojai (-os), jausdami (-os) lygiavertį abipusį įsipareigojimą, tampa labiau įsitraukę (-usios), pagarbūs (-ios) ir pasitikintys (-čios) vieni (-os) kitais (-omis) (Adams, Olsem ir Ware, 2017).

Bendradarbiaujanti mokyklos bendruomenė kuria stiprią ir efektyvią mokyklą, orientuotą į mokinio (-ės) sėkmę ir pasiekimus; todėl ši gali ne tik daryti įtaką teigiamam pokyčiui savivaldybės lygmeniu, bet ir tapti pavyzdžiu kitoms mokykloms.

### 3. Orientacija į mokymąsi

Atsižvelgiant į laikmečio poreikį lyderystei visais lygmenimis, atkreipiamas dėmesys ir į pedagoginių darbuotojų bei švietimo pagalbos teikėjų lyderystės kompetencijų, organizuojant ugdymo (-si) procesą, stiprinimą. Nors nemaža dalis siūlomų mokymų yra orientuoti į teorinį ugdymą, tačiau pripažinta, kad būtent praktinės užduotys ir tolesnė ilgalaikė praktika padeda ne tik labiau įsisavinti gautas žinias (Al-Zboon, 2016), bet ir, atsižvelgiant į skirtingas darbo situacijas, stiprina gebėjimus, kurie atitinka profesinius lūkesčius. Kai specialistai (-ės) nėra visiškai patenkinti (-os) ir pasitikintys (-čios) savo profesiniu pasirengimu, jie (-os) jaučiasi neužtikrintai ir mano, kad negalėtų prisiimti lyderystės kompetencijas demonstruojančio vaidmens dirbdami (-os) su asmenimis, turinčiais negalią (Chirume, 2008).

Kitas svarbus aspektas yra komandinio mokytojų, švietimo pagalbos ir kitų specialistų (-čių) darbo, nukreipto į įvairių poreikių mokinių pažangą,

skatinimas. Pastebėta, kad specialistai (-ės) ir pedagoginiai (-ės) darbuotojai (-os), kurie (-ios) dirba komandoje arba yra darbo grupių nariai (-ės), labiau linkę (-usios) dalytis savo patirtimi ir įžvalgomis, labiau pasitiki savimi dirbdami (-os) su mokiniais (-ėmis), drąsiau prašo pagalbos ir žino, kur ieškoti reikalingos informacijos esant poreikiui (Malone ir Gallagher, 2010). Šie (-ios) darbuotojai (-os) taip pat greičiau įsitraukia į diskusijas, taiko kitų patirtimi grįstas metodikas ir yra labiau įsipareigoję (-usios) procesui. Įsipareigojimą sustiprina pasitikėjimas mokykloje vykstančiais procesais, kolegų (-ių) bendrystė (Park, Henkin ir Egley, 2005), atsakomybių ribų supratimas, vienodas tikslų matymas.

Taigi besimokanti bendruomenė ir platesnis švietimo specialistų (-čių) bendradarbiavimas suteikia galimybių ne tik profesiniam augimui, bet ir profesionaliesniam mokinių pastiprinimui.

#### 4. Bendradarbiavimas mokykloje ir tinklaveika tarp mokyklų bei kitų projekto partnerių

Mokyklos bendruomenės bendradarbiavimas yra išskiriamas kaip vienas esminių lyderystės kompetencijų augimą skatinančių aspektų (Mullen ir Kochan, 2000). Bendradarbiaujant natūraliai kuriami ryšiai, kurie tęsiasi gerokai už mokyklos ribų taip sudarydami galimybes gerosios praktikos pasidalijimui, lyderystės sklaidai ir efektyvesnei švietimo bendruomenei netgi šalies lygmeniu (Collinson, 2012). Įsitraukimas į bendras veiklas plečia tiek mokyklos darbuotojų, tiek mokinių mokymosi galimybes, suteikia didesnę motyvaciją ir plėtoja įsigalimumą (Mullen ir Kochan, 2000).

Didėjant švietimo sistemos poreikiams jau kuris laikas nėra apsiribojama tik mokyklų bendruomenės partnerystėmis, tačiau ir kuriami ryšiai su kitomis įstaigomis; taigi ryškėja bendradarbiavimas mokykloje ir tinklaveika tarp mokyklų bei kitų partnerių. Tokios partnerystės gali padėti užtikrinti ilgalaikius ryšius kuriant galimybes ne vien mokyklos bendruomenei, bet ir platesnei visuomenei sudarant galimybę įsilieti į veiklas. Tai ne tik palaiko mokinius (-es) bei skatina pažangą, bet ir pagerina pačių mokyklų veiklą bei pagelbėja šeimoms (Henderson ir Mapp, 2002).

Bendradarbiavimo iniciatyvos labai priklauso nuo vadovų (-ių) požiūrio į bendruomeniškumą ir bendruomenių telkimąsi. Jeigu vadovas (-ė) yra atviras (-a) partnerystėms, teigiama, kad šios gali tapti ilgalaikėmis (Valli, Stefanski ir Jacobson, 2018). Kuriant partnerystę, be vadovo (-ės), viena ar kita apimtimi įsitraukia ir mokytojai (-os), koordinatoriai (-ės), savivaldybės darbuotojai (-os), iniciatyvios darbo grupės, mokinių tėvai, esami (-os) ir buvę (-usios) mokiniai (-ės), bendruomenės nariai (-ės); todėl akcentuojamas visos mokyklos bendruomenės narių atvirumas kitoms mokykloms, partnerysčių su kitomis mokyklomis, įstaigomis ir organizacio-

**Besimokanti bendruomenė ir platesnis švietimo specialistų (-čių) bendradarbiavimas suteikia galimybių ne tik profesiniam augimui, bet ir profesionaliesniam mokinių pastiprinimui**

mis stiprinimas. Telkiantis mokinio (-ės) labai nemaža dalis partnerysčių yra nukreiptos ne į mokyklos kaip organizacijos plėtrą, o į mokinio (-ės) augimą bendradarbiaujant su vietos savivalda ir įsitraukiant į projektus, susijusius su regiono planavimu, tvarumo projektais, mokyklos dizainu, bendruomenės įsitraukimu, kultūriniais renginiais, transporto sistemos tobulinimu (Valli, Stefanski ir Jacobson, 2014). Toks mokinių įtraukimas turi įtakos ne tik jų sugebėjimams bendrauti ir organizuoti, bet ir bendradarbiavimo didinimui mokinio (-ės)-suaugusiojo (-sios) santykiu.

Ne mažiau aktualios tampa bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis bei patirtimis formos. Siekiant tęstinės mokyklos kaip organizacijos plėtros yra kuriami ryšiai ne tik tarp skirtingų mokyklų vadovų (-ių), bet ir tarp mokytojų, kurie (-ios) reguliarių gyvų ar nuotolinių susitikimų metu dalijasi informacija. Taip pat kuriamos informacinės bazės, kai mokyklos dalijasi turimais ištekliais. Tokiu būdu daugiau patirties turinčios mokyklos ar mokyklų darbuotojai (-os) savo pasidalijimais stiprina ir sudaro sąlygas kitoms savivaldybės teritorijoje veikiančioms mokykloms tobulėti. Mokyklų bendradarbiavimas ir tinklaveika kuria galimybes visoms mokykloms kaip lygiavertėms partnerėms dalytis žiniomis, patirtimi, laimėjimais ir vienai kitą sustiprinti.

Kuriamos partnerystės ne tik mokyklų lygmeniu, bet ir tarp mokyklų bei universitetų, kai gaunama abipusė pridėtinė vertė: mokytojai (-os) gauna žinias, projektines galimybes, taikytinas su moksleiviais, veikimo modelius ir pastiprinimą iš universitetų, o šie gali ne tik atlikti tyrimus (ir taip validuoti teorinius modelius), bet ir rinkti grįžtamąją informaciją, kokių kompetencijų bei į jas orientuotų mokymų mokytojams (-oms) reikia (Oates ir Bignell, 2022). Kita partnerystė galima su verslais, kai mokyklos turi galimybę bendradarbiauti dviem lygmenimis: vadovo (-ės)-vadovo (-ės) (mentorystės programų metu mokyklų vadovai (-ės) tobulina asmenines kompetencijas ir diegia modelius siekdami (-os) kultūrinio pokyčio mokykloje) ir mokinio (-ės)-verslo (projektų su verslo įmonėmis metu mokiniai (-ės) integruoja gautas žinias per praktines užduotis pasitelkdami (-os) įmonių išteklius).

Taigi bendradarbiavimas tiek mokyklos, tiek savivaldybės lygmeniu per tinklaveiką sudaro galimybes žinių ir gerosios praktikos sklaidai pritaikant lyderystės kompetencijas.

# ĮTRAUKUSIS UGDYMAS

<sup>2</sup> Sąvokos „įtraukusis ugdymas“ ir „įtraukusis švietimas“ tekste vartojamos pakaitomis. Sąvoka „švietimas“ apima įvairius švietimo sistemos lygmenis, o štai sąvoka „ugdymas“ vartojama siauresniame bendrojo ugdymo kontekste.

<sup>3</sup> Rekomendacijose remiamasi Jungtinių Tautų Ženevos biuro 2019 m. parengtomis negaliai jautrios kalbos gairėmis (UN Geneva, 2019), todėl ir vietoje termino „neįgalieji“ vartojami į asmenį orientuoti negalios apibrėžimai (pvz., „žmonės su negalia“, „mokiniai, turintys negalią“). Remiantis šiomis gairėmis, kur tai nesikerta su LR teisės aktuose reglamentuotomis sąvokomis ir procesais, atsisakoma sąvokų „specialusis“, „specialieji“ (pvz., „specialioji pagalba“, „specialieji poreikiai“) dėl jų neigiamų konotacijų ir sąsajų su segreguotu ugdymu. Įtraukiojo ugdymo kontekste vartojami neutraliesni terminai, pvz., „individuali pagalba“, „[su negalia susiję] individualūs poreikiai“.

Įtraukusis ugdymas<sup>2</sup> Lietuvos švietimo sistemoje apibrėžiamas kaip „ugdymas lanksčioje švietimo sistemoje, užtikrinančioje visų vaikų teisę nebūti diskriminuojamiems dėl savo ypatumų ir jų įtrauktį į bendrojo ugdymo sistemą, bendrą mokymosi aplinką, sukuriant visiems besimokantiejiems lygias ugdymosi galimybes, mokantis drauge su visais“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022: 84). TŪM programos kontekste įtraukusis ugdymas suprantamas kaip ugdymo (-si) metodų įvairovė ir veiklos, nukreiptos į mokyklos bendruomenės kompetencijų mokytį įvairių ugdymosi poreikių turinčius vaikus tobulinimą, mokytojų, švietimo pagalbos ir kitų specialistų (-čių) komandinį darbą, užtikrinant įvairių ugdymosi poreikių turinčių vaikų kokybišką ugdymą, tinkamos ir saugios ugdymo (-si) aplinkos jiems sukūrimą (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022b).

Įtraukties idėjos istoriškai kito ir vystėsi kartu su besikeičiančiomis visuomenėmis. Vienas pirmųjų tarptautinių dokumentų, įtvirtinusių idėją, kad įtraukusis švietimas yra kiekvieno vaiko teisė – UNESCO Salamankos deklaracija. Ji išklėlė tikslą, kad visos bendrosios mokyklos priimtų visus vaikus, nepaisant fizinių, intelekto, socialinių, emocinių, kalbinių ar kitų skirtumų (UNESCO, 1994). Jungtinių Tautų (JT) Žmonių su negalia teisių konvencija<sup>3</sup> dar labiau sustiprino šalių įsipareigojimą įtraukiojo švietimo koncepcijai per žmogaus teisių prizmę (Jungtinės Tautos, 2006). Šiandien įtraukusis ugdymas neatsiejamas nuo JT „Darnaus vystymosi darbotvarkės 2030“ ketvirtojo tikslo – užtikrinti visa apimantį bei lygiavertį kokybišką švietimą ir skatinti visą gyvenimą trunkantį mokymąsi (Jungtinės Tautos, 2015); jis taip pat yra integralus Europos švietimo erdvės principams ir tikslams užtikrinti švietimo kokybę bei lygybę (Europos Komisija, 2020). Taigi kokybiškas įtraukusis švietimas – tarptautinis, plačiai pripažįstamas įsipareigojimas.

Švietimo sistemos negyvuoja vakuume – jos yra visuomenės kultūros ir normų atspindys (UNESCO, 2021). Taip pat ir įtraukiojo švietimo praktikos, jų modeliai formuojasi visuomenėje vykstančių procesų kontekste (Galkie-

nė, 2021a). Lietuvos švietimo sistema nuo pat nepriklausomybės atgavimo laisvinosi iš sovietų režimo institucinio palikimo, kuris įtvirtino specialiojo ugdymo modelį. Vaikai su negalia buvo mokomi specialiosiose mokyklose (vėliau dirbo specialiosiose darbo vietose, gyveno uždaruose institucijose ir t. t.) (UNESCO, 2021; Jungtinės Tautos, 2016; Galkienė, 2021a). Tokia švietimo sistema laikoma itin diskriminuojančia, nes vaikus su negalia dirbtinai atskiria nuo bendruomenių, kuriose jie gyvena. O štai įtraukiojo ugdymo tikslas – kad kiekvienas vaikas augtų toje bendruomenėje ir mokykloje, kurioje mokytųsi, jei neturėtų negalios ar kitų skirtumų.

Įtraukiojo švietimo sąvoka priešinama kitiems istoriškai susiformavusiems vaikų su negalia švietimo modeliams: atskirties, segregacijos ir integracijos (žr. 1 pav.). Atskirties modelis reiškia negalią ar kitų poreikių turinčių vaikų išmetimą iš švietimo sistemos; segregacija suprantama kaip „specialiojo ugdymo“ modelis, kai vaikai su negalia mokosi atskirose

institucijose. Integracijos modeliu siekiama perkelti visus vaikus į bendrojo ugdymo sistemą, išlaikant tam tikrus specialiojo ugdymo aspektus, tikintis, kad jie galės prisitaikyti prie šių institucijų standartinių reikalavimų (Jungtinės Tautos, 2016). Integracijos prieiga Vakaruose buvo paplitusi XX a. antrojoje pusėje, visgi vėliau kritikuota dėl asimiliacinių nuostatų: vaikus su negalia ar kitokiais poreikiais siekta kiek įmanoma „suvienodinti“ ir „normalizuoti“ vidutinio mokinio atžvilgiu. Vaikai būdavo formaliai „perkeliami“ į bendrąsias mokyklas, tačiau dažnai nebuvo šalinami barjerai jų veiksmingam dalyvavimui (Northway, 1997; Graham ir Jahnu-kainen, 2011). O štai įtraukiojo ugdymo paradigmoje siekiama ne „koreguoti“ žmones taip, kad jie atitiktų ugdymo sistemą, tačiau keisti pačią ugdymo sistemą, kad ji atitiktų visų mokinių poreikius.

Įtraukiojo ugdymo modelyje mokiniai (-ės) turėtų mokytis mokyklose pagal gyvenamąją vietą, o barjerai asmeninei mokymosi sėkmei turėtų būti panaikinti (Graham ir Jahnu-kainen, 2011).

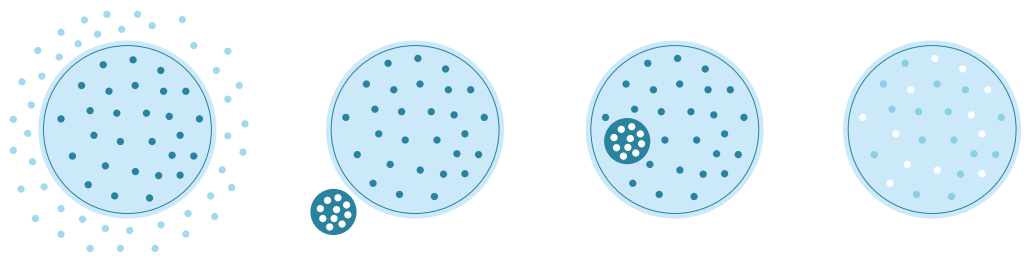
Įtrauktis – ne baigtinis rezultatas, bet nuolatinis, ilgalaikis procesas (UNESCO, 2021). Nors istoriškai kilo iš žmonių su negalia teisių judėjimo, įtraukiojo švietimo samprata šiandien orientuota į žymiai platesnį, fundamentalų mokymo (-si) paradigmos pokytį (Forlin ir West, 2015). Siekiama tokio ugdymo, kuris būtų kokybiškas ir tinkamas nepaisant amžiaus, lyties, rasės, socialinės ar etninės priklausomybės, gyvenamosios vietos, turčinės padėties, kalbos, religijos, seksualinės orientacijos, migracijos ar kitų skirtumų (Galkienė, 2021b). Įtraukiojo ugdymo kontekste vaikai mokosi vieni iš kitų, geriau pažįsta vieni kitų įvairovę ir mokosi ją priimti (Forlin ir West, 2015), o tai formuoja realistišką ir pozityvesnį požiūrį į negalią ar kitų skirtumų turinčius žmones (Salend ir Duhane, 1999). Ilgainiui tokia ugdymo sistema kuria įtrauktesnę visuomenę, kurioje vertinama (-s) kiekviena (-s). Todėl įtraukusis ugdymas – ne tik vertybė savaime, kylanti iš kiekvieno žmogaus teisės į išsilavinimą, tačiau kartu ir priemonė kurti demokratiškesnę ir teisingesnę

**Įtraukiojo ugdymo tikslas – kad kiekvienas vaikas augtų toje bendruomenėje ir mokykloje, kurioje mokytųsi, jei neturėtų negalios ar kitų skirtumų**

## Įtraukusis ugdymas - ne tik vertybė savaime, kylanti iš kiekvieno žmogaus teisės į išsilavinimą, tačiau kartu ir priemonė kurti demokratiškesnę ir teisingesnę visuomenę

visuomenę (UNESCO, 2021; Europos Komisija, 2020).

Šiandien įtraukiojo ugdymo koncepcija glaudžiai susijusi su universalaus dizaino mokymuisi (angl. *universal design for learning*, toliau – UDM) samprata. UDM – tai principai, kuriais vadovaujamosi kuriant mokymo (-si) programas ir aplinką, siekiant sudaryti lygias galimybes mokytis visiems, nepaisant gebėjimų, negalios, amžiaus, lyties ar kilmės (TEAL, 2010). UDM koncepcija paremta mokslinių tyrimų rezultatais, kurie liudija, jog net ir homogeniškose mokinių grupėse egzistuoja didelė neurokognityvinė įvairovė, lemianti skirtingus mokinių informacijos suvokimo būdus, mokymosi strategijas (Rosati, 2021; Galkienė, 2021a; Mayer ir kt., 2018). Pasak mokslininkų, dauguma individualių įvairiems (-oms) mokiniams (-ėms) kylančių poreikių yra nuspėjami, juos galima iš anksto suplanuoti ir numatyti ugdymo (-si) planuose (Meier, Rossi, 2020). UDM prieiga suteikia tam įrankių: užduočių diferencijavimas, įvairios ir lanksčios informacijos pateikimo, žinių vertinimo ir įsitraukimo į mokymosi procesą formos ir kiti būdai (TEAL, 2010; CAST, 2018; Meyer, Rose ir Gordon, 2014; Galkienė, 2021b). Taigi, pagal UDM principus, ugdymo (-si) procesas nuo pat pradžių planuojamas taip, kad kuo geriau numatytų mokinių skirtumus bei galimas kliūtis mokymosi sėkmei ir suplanuotų jų įveikos būdus, taip supaprastinant poreikių atitikimą kiekvienam (-ai) (daugiau apie UDM – Universalaus dizaino mokymuisi gairėse (išleidžiamos 2023 m. pradžioje)).



Atskirtis

Segregacija

Integracija

Įtrauktis

### 1 paveikslas. Įtraukties sampratos evoliucija

Taigi įtrauktis švietime yra plati samprata ir apima įvairias mokinių grupes bei kiekvieno (-os) individualius ugdymo (-si) poreikius. Lietuvoje esama ir kitų priemonių bei iniciatyvų, kurios telpa į įtraukiojo ugdymo koncepciją<sup>4</sup>, o štai TŪM programa prioritetizuoja pirmiausiai mokinių su negalia įtraukįjį ugdymą. 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliosiantis Švietimo įstatymo pakeitimas įpareigos visas mokyklas priimti negalių ir susijusių ugdymosi poreikių turinčius vaikus (Lietuvos Respublikos Seimas, 2020). Tačiau tik kas antras (-a)

<sup>4</sup> Pavyzdžiui, projektas „Kurk Lietuvai“ jau investavo į atskirties švietimo srityje tarp mokinių skirtingose Lietuvos vietovėse mažinimą (Kurk Lietuvai, n. d. a), mokinių, turinčių didelį mokymosi potencialą, atpažinimą bei ugdymą (Kurk Lietuvai, n. d. b), o Psichikos sveikatos puoselėjimo taryba parengė rekomendacijas jaunimo psichikos sveikatai puoselėti (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2022).

**Įtraukiojo ugdymo aplinkoje visi mokiniai (-ės) tobulina socialinius, tarpasmeninius įgūdžius, ugdo empatiją, kuria draugystes su įvairiais, įskaitant ir su negalią turinčiais bendraklasiais (-ėmis)**

mokytojas (-a) laiko save pasirengusiu (-a) dirbti įtraukioje klasėje (UNESCO, 2021). Taigi TŪM programos įtraukiojo ugdymo sritis matoma kaip viena iš galimybių savivaldybėms ir mokykloms tinkamai pasiruošti vaikų su negalia (turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių) kokybiškam ugdymui bendrosiose klasėse.

Visgi tai, kas naudinga ir prieinama mokiniams su negalia, teigiamai veikia visą mokyklos bendruomenę. Tyrimai rodo, kad įtraukiojo ugdymo sąlygomis negalios neturinčių mokinių rezultatai nenukenčia, o kartais netgi

gerėja, lyginant su kontroline grupe tradicinėse klasėse (Salend ir Duhaney, 1999; Forlin ir West, 2015). Įtraukiojo ugdymo ir UDM metodai skatina visų mokinių aktyvų dalyvavimą, padidina ugdymo (-si) proceso lankstumą, teigiamai veikia mokinių pasitikėjimą savimi, pagerina bendrą mokyklos klimatą (Katz, 2013; Katz, 2014; Dewi, 2019). Įtraukiojo ugdymo aplinkoje visi mokiniai (-ės) tobulina socialinius, tarpasmeninius įgūdžius, ugdo empatiją, kuria draugystes su įvairiais, įskaitant ir su negalią turinčiais bendraklasiais (-ėmis) (Salend ir Duhaney, 1999). Be to, yra įrodymų, jog UDM taikymas gali būti naudingas ir mokytojų darbo krūvio subalansavimui, mažinti mokytojų streso lygį, didinti jų profesinį pasitenkinimą (Katz, 2014). Todėl skiriant prioritetą negalią turintiems vaikams TŪM programoje, kitos grupės nėra pamiršamos: įtraukiojo ugdymo ir UDM metodai, kai jie taikomi nuosekliai, gali padėti visiems (-oms) mokiniams (-ėms) ir mokyklos bendruomenei.

Vis dėlto perėjimas prie įtraukiojo ugdymo modelio nėra savaiminis. Praktika rodo, jog kai kurios iš įvairiose šalyse taikytų priemonių įtraukiamam ugdymui įgyvendinti pasirodė mažiau efektyvios arba net prieštaraujančios įtraukiojo ugdymo siekiams (Graham ir Jahnuainen, 2011). Mokyklose, kuriose negalią turintys mokiniai mokosi bendrosiose klasėse, tačiau gauna papildomą specialiųjų pagalbą, kyla grėsmė, kad įtraukusis ugdymas bus įgyvendinamas fragmentiškai (Galkienė, 2021a). Tai gali lemti ir vidinę mokinių segregaciją: nuolatinė suaugusiųjų pagalba stigmatizuoja ir kuria atskirtį tarp negalią turinčių vaikų ir jų bendraklasių, užuot leidusi kurti lygiaverčius ryšius (ten pat). Todėl svarbu ne tik „perkelti“ mokinius su negalia į bendrąsias klases, tačiau ir iš esmės keisti ugdymo procesą ir metodus. Įtraukioji pedagogika padeda mokytojams (-oms) atpažinti individualius skirtumus tarp mokinių, bet vengia marginalizacijos, kuri įvyksta, kai dalis mokinių yra išskiriami (-os) (Florian, 2014).

Įtraukiamam ugdymui pasiekti reikia ne tik tikslingai nukreiptų išteklių, bet ir politinio įsipareigojimo, lyderystės ir bendruomenių sutelktumo pokyčiams. Siekiant įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo, visada atsispiriama nuo esamos švietimo sistemos sąrangos, politinio ir socialinio konteksto (Van Mieghem ir kt., 2020, Magnússon ir kt., 2019; Zabeli ir kt., 2020; Köpfer ir Óskarsdóttir, 2019). Tačiau minėtieji įtraukties modeliai (1 pav.) nėra susiję progresine tvarka, savaiame neveda vienas į kito išpildymą. Bet kurio įtrauk-

ties modelio įgyvendinimui iš pradžių reikalingos investicijos į infrastruktūrą, ugdymo proceso organizavimą, darbuotojų parengimą, švietimo kultūros pokyčius. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad net ir specialiesiems (-osioms) pedagogams (-ėms), kurių parengimas vyko specialiojo ugdymo sistemoje, reikia laiko ir pastangų prisitaikyti prie įtraukiojo ugdymo bendrosiose klasėse (Somma, 2018). Taigi segregacija ar integracija ugdymo prasme neturėtų būti suprantamos kaip „tarpiniai“ visišką įtraukties etapai (Jungtinės Tautos, 2016). Įtraukiojo ugdymo principus nuosekliai diegti nuo pat pradžių ne tik rekomenduojama, bet ir efektyvu.

Taigi įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui Lietuvos švietimo sistemoje reikia ne tik išteklių, bet ir strategiško jų planavimo, aiškių prioritetų nusistatymo mokyklos, vietos, savivaldybės ir nacionaliniu lygmeniu. Nuosekliai įtraukiojo ugdymo principų atliepimo siekiama ir TŪM programos rėmuose. Besiruošiant 2024 m. pokyčiams, ypač svarbu tinkamai įsivertinti kiekvienos savivaldybės bei mokyklos stiprybes ir silpnybes įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, taip pat tinkamai suplanuoti ir paskirstyti turimus bei galimus išteklius. TŪM programa – viena iš galimybių tai padaryti. Toliau išsamiai aptarsime geruosius įtraukiojo ugdymo požymius – gaires sėkmingam TŪM projektų įgyvendinimui.

## SĖKMINGO ĮTRAUKIOJO UGDYMO POŽYMIAI

TŪM programoje remiamasi plačia įtraukiojo ugdymo(si) samprata ir UDM principais, kurie orientuoti į kiekvieno (-s) mokinio (-ės) individualią mokymosi sėkmę ir poreikius. Vis dėl to, perėjimui iš segreguoto į įtraukiojo ugdymo modelį būtini esminiai pokyčiai ugdymo proceso organizavime (Jungtinės Tautos, 2016; Graham ir Jahnukainen, 2011), o tam reikalingas tikslingas resursų ir lyderystės sutelkimas. Todėl 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliosiančio Švietimo įstatymo pakeitimo kontekste TŪM programos įtraukiojo ugdymo srityje prioritetizuojamos veiklos, stiprinančios mokyklų pasirengimą vaikų su negalia ugdymui(si) bendrosiose klasėse.

Taigi siekiant įtraukiojo ugdymo, nepakanka įvykdyti formalius pokyčius (pvz., perkelti vaikus su negalia mokytis iš specialiųjų klasių į bendrąsias) – svarbu suplanuoti, kaip užtikrinti įtraukiojo ugdymo kokybę efektyviai panaudojant turimus ir galimus („minkštuosius“ ir „kietuosius“) išteklius, įtraukiant visą mokyklos bendruomenę ir pasitelkiant platesnę švietimo tinklaveiką. Todėl ruošiantis įtraukiojo ugdymo modelio diegimui, svarbu nuosekliai įsivertinti ir suplanuoti būtinus veiksmus, numatyti, iš kokių lėšų juos galima finansuoti (neapsiribojant TŪM programa).

Šiam pasirengimui tinkamos tiek platesnės aprėpties veiklos, kurios prisidės prie kokybiško įtraukiojo ugdymo(si) sąlygų kūrimo (pvz., mokyklų bendruomenių psichoemocinio mikroklimato gerinimas, įtraukiojo ugdymo(-si) metodų diegimas), tiek ir tikslinės veiklos, nukreiptos į darbą su konkrečiais



individualiųjų poreikių turinčiais mokiniais (pvz., intelekto sutrikimų, emocinių ir elgesio sutrikimų turinčių vaikų ugdymui(si) reikalingų šiuolaikinių metodų įvaldymas). Taip pat tinkamos veiklos, nukreiptos į kitas tikslines grupes pagal savivaldybės kontekstą ir prioritetus (pvz., įvairaus socioekonominio statuso šeimų, įvairių etninių ir kalbinių grupių vaikų įtrauktis). Tačiau tokios veiklos turėtų būti numatomos greita pasirengimo vaikų su negalia ugdymui(si) bendrosiose klasėse.

Sėkmingas įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimas TŪM programos kontekste sietinas su trimis požymiais: bendruomenės profesiniu tobulėjimu, įvairių ugdymosi poreikių mokinių kokybišku ugdymu ir saugios, mokymui (-si) pritaikytos aplinkos kūrimu. Tolesniuose skyreliuose – apie kiekvieną šių aspektų išsamiau, koncentruojantis į vaikų su negalia ugdymo(si) specifiką. Tolesniuose skyreliuose – apie kiekvieną šių aspektų išsamiau.

## 1. Bendruomenės profesinis tobulėjimas

Bet koks švietimo sistemos pokytis yra sudėtingas politinis ir socialinis uždavinys, kuriam spręsti būtinas visos švietimo bendruomenės įsitraukimas (UNESCO, 2021). Tam, kad bendruomenė į pokyčius galėtų prasmingai įsitraukti, turi būti užtikrintas ilgalaikis ir nuoseklus visos bendruomenės (vado(-ės), mokytojų, švietimo pagalbos ir kitų specialistų (-čių)) kompetencijų įtraukiojo ugdymo srityje stiprinimas.

Įtraukiojo ugdymo kokybę visų pirma tiesiogiai veikia mokytojų profesionalumas (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). 2021–2022 m. bendrojo ugdymo mokyklų išorinis vertinimas parodė, kad ilgametė mokytojų pedagoginio darbo patirtis savaime nelemia aukštesnės ugdymo kokybės: ne mažiau svarbus yra „nuolatinis tikslingas ir kryptingas profesinis tobulėjimas, gebėjimas atnaujinti savo kompetencijas, šiuolaikinių ugdymo metodikų, inovacijų, technologijų taikymas“ (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022, 16). Kokybiškas įtraukusis ugdymas neatsiejamas nuo mokinių poreikių identifikavimo (Galkienė, 2021a), o UDM principams įgyvendinti reikia pedagoginių metodų įvaldymo, gebėjimo juos taikyti ir keisti atsižvelgiant į poreikį (UNESCO, 2021) (daugiau apie UDM taikymą ugdymo(si) procese – Universalus dizaino mokymuisi gairėse (išleidžiamos 2023 m. pradžioje)). Visiems šiems procesams reikalingas nuolatinis pedagogų (-ių) profesinis tobulėjimas. Nors 62,29 proc. 2021–2022 m. vertintų mokyklų šis aspektas įvertintas gerai, tačiau 36,06 proc. mokyklų jis buvo nesisteminis. Ekspertai (-ės) pažymi, kad siekiant kokybiško įtraukiojo ugdymo vertėtų tikslingai išnaudoti mokytojų bendradarbiavimo, kolegialaus mokymosi galimybes (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022), taip pat sudaryti sąlygas mokytojų mentorystei, tarpusavio ir išoriniam konsultavimui (UNESCO, 2021). Tyrimai rodo, kad UDM principų taikymas turi teigiamą poveikį pedagogų (-ių) darbui (tolygesniam krūvio paskirstymui, profesiniam pasitenkinimui, gali sumažinti streso lygį), ypač tada, kai sudaromos sąlygos kolegialiai bendradarbiauti ir dalytis

patirtimi (Katz, 2014). Taigi, siekiant įtraukiojo ugdymo kokybės, būtina sudaryti galimybes mokytojų ir kitų švietimo specialistų (-čių) įtraukiojo ugdymo kompetencijoms tobulinti, užtikrinant bazinį lygį ir sudarant galimybę jas nuolat gerinti, sukuriant galimybes dalytis gerosiomis patirtimis, praktikuoti mentorystę.

Vis dėlto mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) kompetencijų įtraukiojo ugdymo srityje neužtenka, kad būtų įgyvendinti sisteminiai pokyčiai. Ne mažiau svarbi yra veiksminga mokyklos vadovų (-ių), administracijos lyderystė įtraukiojo ugdymo srityje (daugiau žr. „Lyderystė veikiant“, „Sričių dermė“). Tyrimai rodo, kad ji turi teigiamą poveikį moksleivių pasiekimams, įtraukiojo ugdymo kokybei ir mokytojų motyvacijai (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021). Duomenys rodo, kad teigiamą

įtaką įtraukiojo ugdymo kokybei daro nuolatinės komunikacijos ir bendradarbiavimo tarp administracijos, mokytojų, švietimo pagalbos specialistų (-čių) palaikymas (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). Todėl svarbu, kad mokyklos vadovybė gerai išmanytų įtraukiojo ugdymo principus ir nuolat tobulintų bei plėstų kompetencijas šioje srityje – tik taip bus įmanoma iškelti reikiamus tikslus siekiant veiksmingo įtraukiojo ugdymo, mobilizuoti bendruomenę jų siekti ir telkti reikalingus vidinius ir išorinius išteklius.

Negana to, būtina diegti bendradarbiavimo ir susitarimų kultūrą mokyklose sukuriant veikiančius tinklus tarp mokytojų, mokinių, tėvų, švietimo ir kitų specialistų (-čių) bei mokslininkų (-ių). 2021–2022 m. tik mažiau nei trečdalyje vertintų mokyklų vyko konstruktyvūs ir nuolatiniai mokyklos vadovų (-ių), mokytojų ir švietimo

pagalbos specialistų (-čių) dialogai, nors tai reikalinga siekiant gerinti mokinių ugdymo (-si) rezultatus, sekti ir matuoti mokymo (-si) sėkmes ir iššūkius, naudoti „pastolius“ (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). O štai mokyklų savivaldų veikla kol kas dažnai orientuota į formalią funkciją, tačiau nedaro poveikio įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, stokojama iniciatyvumo ir įsitraukimo (ten pat). Todėl savivaldybėse verta skatinti tinklinį bendradarbiavimą tarp mokyklų: keliant bendrus tikslus, dalijantis gerosiomis patirtimis ir iššūkiais, sutelkiant turimus išteklius (intelektinius ir materialiuosius). Taip pat svarbu numatyti pagalbos pedagogams (-ėms) algoritmus, nes tai padeda kurti kolektyvinę atsakomybę švietimo kokybei (Munby ir Fullan, 2016). Taigi mokyklos socialiniai partneriai ir kitos (savivaldybės) organizacijos, tinklaveikos būdu tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujančios ugdymo procese, taip pat turėtų būti pasirengusios įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus, turėti tam reikiamas kompetencijas ir aktyviai įsitraukti į ugdymo procesą.

Įgyvendinant įtraukiojo ugdymą, o ypač perėjimo iš segreguoto į įtraukiojo ugdymo modelį etape, būtina užtikrinti žmonių su negalia atstovavimo principą, įtvirtintą JT Žmonių su negalia teisių konvencijoje (Jungtinės Tautos, 2006). Šūkis „nieko apie negalią be žmonių su negalia“ atspindi prasmingo dalyvavimo principą, svarbų žmonių su negalia teisių judėjimui. Šis principas

**Svarbu  
numatyti pagalbos pedagogams (-ėms) algoritmus, nes tai padeda kurti kolektyvinę atsakomybę švietimo kokybei**

įgyvendinamas užtikrinant, kad kiekviename sprendimų priėmimo etape, įskaitant susijusius su žmonėmis su negalia, būtų įtrauktos žmonės su negalia atstovaujanti organizacijos (Jungtinės Tautos, 2018). TŪM programos rėmuose tai rekomenduojama daryti įtraukiant vietas ar regionines žmonių su negalia organizacijas (NVO) į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą kaip partneres arba paslaugų teikėjas. Tokios organizacijos gali būti skėtinės ar įvairių tipų negalių atstovaujanti, atstovauti žmonių su negalia vietas tinklus ar platformas (Jungtinės Tautos, 2018). Be to, vykdant pokyčius, svarbu užtikrinti ir horizontaliojo įtraukties principo įgyvendinimą, įtraukiant tikslines bendruomenės grupes (pvz., vaikų su negalia tėvus) ir bendruomenę (atstovavimo principu ar tiesiogiai) į su jais susijusių sprendimų priėmimą.

Siekiant užtikrinti kokybišką įtraukįjį ugdymą vaikams su negalia, ypač reikalingas šiuolaikinių metodikų ir instrumentų įvaldymas. Įtraukiojo ugdymo dėmesio centre turi atsirasti ne ugdymo programa ir jos reikalavimai, bet mokinys (-ė), o tai užtikrinti padeda pirmiausiai nuoseklus UDM metodų taikymas (Meyer, Rose, ir Gordon 2014, 68). Lietuvos mokyklų vertinimas parodė, kad 2021–2022 m. didesnėje dalyje pamokų (53 proc.) mokytojai (-os) vadovavosi tradicine (poveikio) paradigma (kai mokytojas (-a) – aktyvus, mokinys (-ė) – pasyvus) (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). Siekiant dirbti šiuolaikiškai, svarbu įtraukti mokinius (-es) į sprendimų priėmimą, diskusijas, atsižvelgti į vaikų patirtis. Mokymosi paradigmoje mokytojai (-os) turėtų veikti kaip konsultantai (-ės), derinti pamokos ugdymo (-si) tikslus ir uždavinius su mokinių ugdymo (-si) poreikiais. Įtraukiojo ugdymo didaktikoje pabrėžiama tikslų lankstumo svarba, tinkamų pastolių ugdymo (-si) procese naudojimas. Mokytojams (-oms) svarbu tobulinti įgūdžius naudoti skirtingus mokymosi medžiagos pateikimo būdus: vizualizavimą, tikslingą skaitmeninių priemonių naudojimą ir kitų šiuolaikinių metodų taikymą klasėse. Taip pat reikalingi tinkami pasiekimų vertinimo būdai ir metodai, pritaikyti pagal individualius mokinių poreikius ir orientuoti į asmeninę pažangą, siekiant bebarjero mokymo (-si) organizavimo (ten pat). Taigi siekiant kokybiško šiuolaikiniais metodais pagrįsto įtraukiojo ugdymo, turi būti teikiama pagalba mokytojams (-oms): tiek sudarant sąlygas nuolat tobulėti profesiskai, tiek padalijant atsakomybes ir krūvį taip, kad mokytojai (-os) turėtų galimybę išbandyti ir sistemingai taikyti naujus pedagoginius metodus.

Galiausiai nuolatiniam bendruomenės tobulėjimui užtikrinti reikalingas horizontalių tinklų įgalinimas. Mokyklų įtraukiojo ugdymo išorinis vertinimas parodė, kad kolegialaus mokymosi potencialas, siekiant diegti įtraukiojo ugdymo principus ir nuostatas, dar neišnaudotas (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). Taigi glaudesnis mokytojų bendradarbiavimas siekiant įtraukiojo ugdymo sudarytų sąlygas kurti profesinės tarpusavio paramos kultūrą, skatinti komandinį darbą, dalijimąsi patirtimi, grįžtamuoju ryšiu, o nuoseklesnis UDM principų diegimas Lietuvos mokyklose duotų teigiamų rezultatų visų mokinių, ir ypač turinčiųjų negalių, mokymo (-si) kokybei.

## 2. Įvairių ugdymosi poreikių turinčių vaikų kokybiškas ugdymas

Tiek tarptautiniu mastu, tiek Lietuvoje keliamas ilgalaikis tikslas veiksmingai įtraukti negalią ir susijusių ugdymo (-si) poreikių turinčius vaikus į bendrąjį ugdymą, o 2024 m. įsigaliosiantys Švietimo įstatymo pakeitimai formaliai įpareigos mokyklas priimti vaikus su negalia. Todėl ugdymo (-si) proceso tobulinimo priemonės TŪM programos rėmuose pirmiausiai turėtų būti orientuotos į tinkamų sąlygų būtent šiems (-oms) mokiniams (-ėms) sudarymą. Tam reikalingas ne vien naujausių šiuolaikinių metodikų įvaldymas (žr. ankstesniame skyrelyje „Bendruomenės profesinis tobulėjimas“), tačiau ir efektyvi įtraukiojo ugdymo vadyba: išteklių bei kompetencijų, taip pat bendruomenės telkimas bendram įtraukiojo ugdymo tikslui.

Visų pirma tam svarbus pačių mokinių (kaip besimokančių ekspertų (-čių) (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022)) ir jų tėvų įsitraukimas į ugdymo procesą. Kuriant pasitikėjimu grįstą santykį tarp mokytojo (-s) ir mokinių, šiems (-ioms) lengviau priimti pagalbą, aktyviai įsitraukti į mokymą (-si) ir atrasti savo stiprybes bei silpnybes. Šiuolaikinis įtraukusis ugdymas ne tik atsižvelgia į siaurą ugdymo programų vykdymą, tačiau ir apima platesnius socialinius-emocinius aspektus ugdymo procese, įskaitant patyčių prevenciją. Pastebima, kad mokytojai yra linkę pervertinti vaikų su negalia socialinę įtrauktį į bendruomenę ir nuvertinti patyčių lygį (UNESCO, 2021). O štai aktyvus tėvų į(si)traukimas į ugdymo procesą taip pat turėtų būti skatinamas, kuriant abipusio grįžtamojo ryšio teikimo kultūrą, kur kiekvieno (-os) mokinio (-ės) sėkmės ir iššūkiai būtų aptariami, kartu ieškoma mokinio (-ės) poreikius geriausiai atitinkančių sprendimų, įskaitant švietimo pagalbos poreikį. Nėgana to, ekspertai pažymi, kad Lietuvos mokyklose šiuo metu pasigendama ugdymo (-si) poveikio ir pagalbos veiksmingumo ugdymo (-si) rezultatams stebėjimo ir vertinimo; o tai prisidėtų prie mokinių ir tėvų pagalbos priėmimo skatinimo ir priemonių šiam principui įgyvendinti planavimo bei įgyvendinimo (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). Susikurti ir pritaikyti aiškūs atvejų sprendimo algoritmai mokyklos bendruomenėje padėtų užkirsti kelią iššūkiams ir aiškiai iš anksto numatytų kiekvieno (-os) bendruomenės nario (-ės) (taip pat ir išorinių partnerių, švietimo pagalbos tarnybų) vaidmenį bei atsakomybes.

Įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimas labai priklauso nuo to, kokie švietimo duomenys renkami, kaip jie analizuojami. Norint užtikrinti kokybišką įtraukįjį švietimą, būtinas pažangos vertinimas ir stebėjimas, atsižvelgiant į mokymo (-si) kliūtis (Jungtinės Tautos, 2016). Svarbu nuolat sekti, kaip keičiasi mokinių, turinčių specialiųjų ugdymo (-si) poreikių (negalią), skaičius bendrosiose klasėse, taip pat turėti galimybę šiuos duomenis analizuoti įvairiais aktualiais pjūviais. Renkant duomenis apie negalią turinčius (-ias) mokinius (-es), tarptautinėje praktikoje siekiama orientuotis į poreikiais grįstą (ne medicininį) identifikavimą, kuris įtrauktų aspektus apie mokymo (-si) procesą, jo rezultatus, mokinių patirtis ir pažangą. Pavyzdžiui, geroji Suomi-

jos praktika rodo, kad tada, kai yra pakankama švietimo pagalba, nebėra prasmės griežtai apibrėžti ir formaliai įvertinti ugdymo (-si) poreikius: pagalbą gali gauti visi vaikai, kuriems (-oms) jos reikia, nepaisant negalios ar kitų skirtumų (Graham ir Jahnukainen, 2011). Tokioje sistemoje ne tik pagalbą gali gauti platesnis spektras vaikų, bet ir mažinama pagalbos gavimo stigma (vienokią ar kitokią pagalbą gauna paprastai net iki 30 proc. visų mokinių) (Graham ir Jahnukainen, 2011; Statistics Finland, 2021). Be to, analizuojant įtraukiojo ugdymo būklę, verta fiksuoti ne vien kiekybinius, tačiau ir kokybinius pokyčius (UNESCO, 2021): pokalbiai su mokytojais (-omis), švietimo pagalbos specialistais (-ėmis) ir pačiais vaikais su negalia apie jų įspūdžius, iššūkius ir gerąsias patirtis gali išsamiausiai atskleisti įtraukiojo ugdymo kokybę ir nurodyti kryptis tobulėjimui, planų koregavimui ir taikomų metodikų plėtotei.

Galiausiai reikšminga kliūtimi kokybiškam įtraukiamam ugdymui įgyvendinti gali tapti žinių trūkumas, nepagrįstos baimės, susijusios su įtraukioju ugdymu, jo privalumais ir tikslais, taip pat žalingi stereotipai apie žmones su negalia (Jungtinės Tautos, 2016). Tarptautinė praktika rodo, kad siekiant veiksmingų pokyčių įtraukiojo švietimo link, reikalingas švietimo sistemos veikėjų nuomonės mobilizavimas (UNESCO, 2017). Sėkmingai besikeičiančios bendruomenės narių nuostatos prisideda prie įtraukiojo ugdymo kokybės, bendruomenės emocinio klimato, taip pat prie patyčių prevencijos.

### **3. Saugi ir specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų mokymui (-si) pritaikyta mokyklos infrastruktūra**

Duomenys rodo, jog Lietuvos mokyklų fizinė aplinka vis dar dažnai nėra visiškai paruošta priimti mokinius (-es) su negalia, 2019 m. tik 6 bendrojo ugdymo mokyklos (iš tuo metu veikusių 1 056) buvo tinkamai pritaikytos negalių turintiems žmonėms (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2020). Todėl nors iš pradžių svarbu užtikrinti ugdymo proceso pokyčius, prioritetizuojant pirmiausia įtraukių pedagoginių metodų taikymą, svarbu apgalvoti ir tikslinius mokyklos infrastruktūros pokyčius, kurie prisidėtų prie minėtų „minkštųjų“ aspektų pritaikymo, saugios ir patogios, mokinių poreikius atitinkančios fizinės aplinkos kūrimo. Aplinkos prieinamumo užtikrinimas – būtina sąlyga siekiant įgyvendinti mokinių su negalia ugdymą (-si) bendrosiose klasėse.

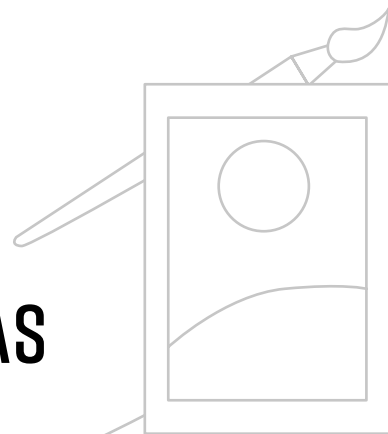
Strategiškas išteklių planavimas ir paskirstymas, orientuotas į bendruomenės poreikių tenkinimą ir įtraukiojo ugdymo tikslų įgyvendinimą, padeda kurti bebarjerį ugdymosi procesą (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022). Tiek planuojant, tiek įgyvendinant ir vėliau panaudojant mokyklos infrastruktūros atnaujinimus verta įsivardinti, kaip jie padės įgyvendinti įtraukiojo ugdymo tikslus ir principus. Holistinis, nuoseklus ir strategiškasis žvilgsnis į mokyklos aplinkos prieinamumą, paremtas universalus dizaino principais, leidžia optimaliai panaudoti turimus išteklius ir mokyklos erdves pritaikyti

visos bendruomenės poreikiams. Ne mažiau svarbu numatyti procesus, kaip įrengtos naujos erdvės bus panaudojamos pagal paskirtį, suderinti tai su bendruoju ugdymo procesu.

Galiausiai, tarptautinėje praktikoje siekiant užtikrinti ugdymo (-si) procesui reikalingų priemonių bei švietimo pagalbos kokybę ir pakankumą bendrojo ugdymo mokykloms, specialiosios mokyklos transformuojamos į pagalbos ar išteklių centrus (UNESCO, 2021). Taigi, pasitelkus tinklaveikos principą, tikslinga kurti veiksmingas partnerystes su (buvusiomis) specialiosiomis mokyklomis ir švietimo pagalbos tarnybomis, numatant aiškius mechanizmus, atvejo vadybos algoritmus, įsitraukusių veikėjų atsakomybių sritis ir tokiu būdu sutelkiant tiek materialiuosius, tiek intelektualinius bei žmogiškuosius išteklius bendram įtraukiojo ugdymo tikslui.

Apibendrinant, siekiant sėkmingo įtraukiojo ugdymo srities įgyvendinimo TŪM programoje, svarbu investuoti į mokyklų bendruomenių tobulėjimą, užtikrinti kokybišką įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą suteikiant reikiamą pagalbą visiems vaikams ir mokytojams (-oms) bei telkiant bendruomenės švietimo kultūros ir ugdymo (-si) proceso pokyčiams. Galiausiai, visa tai neįgyvendinama be prieinamos ir saugios aplinkos, kurios kūrimas ir plėtojimas mokyklose padėtų įgyvendinti ugdymo (-si) proceso pokyčius, būtų suplanuotas strategiškai bei tikslingai ir atitiktų universalaus dizaino principus.

# KULTŪRINIS UGDYMAS



Tai veiklos, kurių metu pasitelkiama kultūra, menas ar (ir) menininkai (-ės), bendradarbiaujama su menininkais (-ėmis), kūrėjais (-omis), kultūros ir meno institucijomis mokyklos bendruomenės ir asmenybės auginimui bei mokymo (-si) pažangai. Kultūrinis ugdymas gali būti pasitelkiamas kaip priemonė įvairių ugdymo procese kylančių problemų sprendimui ir jų prevencijai, o kartu privalo išlikti ir kaip tikslas pats savaime – šiuolaikiškos ir įvairios kultūrinės veiklos prieinamumo užtikrinimas yra neatsiejamas nuo kokybiško ugdymo proceso.

Tad į kultūrinį ugdymą galime žvelgti kaip į tikslą patį savaime ir kaip į priemonę siekiant užsibrėžtų, formaliai kalbant, už kultūros lauko esančių tikslų. Kokybiškas kultūrinis ugdymas dažnu atveju veikia plačiai ir abiem paminėtomis kryptimis, t. y. ir pasiekia konkrečių iškeltų tikslų, ir kartu netiesiogiai gali veikti kitas mokymosi procese itin svarbias sritis: psichologinę bei fizinę tiek mokinių, tiek mokytojų savijautą.

Kai kultūrinis vaikų ugdymas yra suprantamas kaip tikslas pats savaime – pagrindinis dėmesys skiriamas vaikų kultūrinių (meninių) kompetencijų lavinimui, kultūros (meno) istorijos žinių plėtočiai, didinama mokinių patirtis profesionaliame kultūros lauke. Ši kryptis ugdo vaikų meninius, estetinius, socialinius įgūdžius.

Kita kryptis – kultūros (meno) pasitelkimas tiek užkardant, tiek sprendžiant vaikams (taip pat ir visai mokyklos bendruomenei) iškilančius tiek psichologinės, tiek fizinės savijautos iššūkius (pvz., sprendžiant arba užkardant galimas ekonominės bei socialinės atskirties sąlygotas neigiamas pasekmes).

Kai siekiame pasitelkti (instrumentalizuoti) meną, tikslinga pasirinkti tas meno formas, kurios savo prigimtimi yra prieinamesnės ir atviresnės. Kitaip tariant, tas, kurios nereikalauja iš dalyvių specialių, ne visiems prieinamų kompetencijų (specifinių žinių, fizinio pasiruošimo ir t. t.) ar sudėtingų techninių sąlygų (brangių kūrinių reikalingų žaliavų, specialios erdvės, sudėtingos

**Meninių ir kūrybinių metodų taikymas ne tik meno, bet ir kitose gyvenimo srityse tampa vis populiariesnis. Švietimo sritis nėra išimtis**

**Remiantis  
Anne'ės Bamford  
atliktu išsamiu  
globaliu meninio  
ugdymo įtakos  
mokymuisi tyrimu  
(Bamford, 2006)  
nustatyta, kad  
mokyklose, kurio-  
se užtikrinamas  
visapusiškas kul-  
tūrinis ugdymas,  
vaikų pasiekimai  
yra geresni nei  
tose, kuriose kul-  
tūrinio ugdymo  
galimybės  
mažesnės**

brangios aparatūros ir t. t.), kad galėtų padaryti poveikį – atskleisti savo vertę. Taikant kultūrinį ugdymą taip pat labai svarbu nusimatyti visiems pasiekiamus tikslus. Individuali pažanga, o ne vienas konkretus išsikeltas tikslas yra motyvacijos ir įsitraukimo į mokymąsi sąlyga. Siekiant į kultūrinį ugdymą įtraukti kuo daugiau ir įvairesnių galimybių turinčių žmonių, dėmesys turėtų krypti pirmiausia į procesą, o ne tik į rezultatą besiorientuojančiam mokymui(s). Šiuolaikinė kultūra, joje atsirandančios naujos menų discipli-

nos (pvz., šiuolaikiniai scenos menai: šokis, cirkas, teatras, muzika; šiuolaikiniai vizualieji (tarpdisciplininiai) menai) pasižymi atvirumu ir įtraukumu, sėkmingas kūrybinis procesas ne mažiau vertingas nei pasiektas rezultatas. Tai galioja kalbant tiek apie jų taikymą ugdymo procesui, tiek apie šių disciplinų ir metodų prieinamumą, kuris itin svarbus siekiant diferencijuoti ugdymą(si). Šiuolaikinės meninės praktikos itin palankios siekiant atitikti individualius vaikų poreikius ir mažinti socialinę, ekonominę, emocinę atskirtį. Jų metodikas galima pasitelkti siekiant palankaus psichologinio klimato kūrimo mokykloje (pvz., sprendžiant patyčių klausimus). Taip pat siekiant subalansuoti klasės kaip grupės dinamiką (sėkmingo darbo kartu, atsakomybės, pasitikėjimo atmosferos kūrimas). Meninių judesio praktikų gausa ir pasiūla leidžia diferencijuoti fizinio lavinimo veiklas, taip sudarant sąlygas įtraukiai judėti ir palaikyti fizinę visų vaikų sveikatą.

Meninių ir kūrybinių metodų taikymas ne tik meno, bet ir kitose gyvenimo srityse tampa vis populiariesnis. Švietimo sritis nėra išimtis. Atsiranda labai aiškios galimybės kultūrinį ugdymą taikyti siekiant didesnio mokinių įsitraukimo; t. y. kūrybiški metodai, tikslingai taikomi bet kurio dalyko pamokoje, gali paskatinti mokinių motyvaciją mokytis.

Išskirti ir ištirti kultūrinio ugdymo daromą įtaką mokymosi procesui nėra paprasta užduotis, galbūt dėl to tyrimų šiame lauke vis dar mažai. Bet verta pastebėti bendras tendencijas, kurios išryškėja tyrinėjant kultūrinio ugdymo įtaką mokymosi procese. Remiantis

Anne Bamford atliktu išsamiu globaliu meninio ugdymo įtakos mokymuisi tyrimu (2006) galima daryti išvadą, kad mokyklose, kuriose užtikrinamas visapusiškas kultūrinis ugdymas, vaikų pasiekimai yra geresni nei tose, kuriose kultūrinio ugdymo galimybės mažesnės.

Kultūrinio ugdymo stiprinimas mokyklose numatytas ir globalioje bei nacionalinėje politinėje dienotvarkėje. Orientacija į visapusišką ir kokybišką ugdymą siejasi su ketvirtuoju Jungtinių Tautų iškelto darnaus vystymosi tikslu, taip pat su Geros mokyklos koncepcijos 13 punkte išdėstytais geros mokyklos aspektais (asmenybės branda; gebėjimai, leidžiantys tapti pilietiškais, humaniškas vertybes puoselėjančiais visuomenės nariais ir sėkmingai planuoti asmeninį bei profesinį gyvenimą; įdomus, auginantis ir aktualus ugdymas). Tad, siekiant kokybiško ir asmenybės ugdančio švietimo, į formalųjį



bei neformalųjį ugdymą turėtų būti labiau integruojamas ir kultūrinis ugdymas. Harland, Kinder, Lord, Scott, Schagen ir Haynes atliktame tyrime (2000) daromos išvados, kad kultūrinis ugdymas turi teigiamą poveikį techninėms žinioms bei įgūdžiams, socialiniams bei kultūriniais klausimams suvokti, kūrybiniam mąstymui, pasitikėjimui savimi, savigarbai ir komandinio darbo įgūdžiams tobulinti. Taip pat kultūrinio ugdymo integracija daro teigiamą įtaką mokyklos kultūrai (etosui ir klimatui). Todėl pokyčius ugdymo procese tikslinga derinti su geros mokyklos aspektais bei visapusišku ugdymu, į kurį patenka tiek XXI a. būtini ir karjerai reikalingi įgūdžiai, tokie kaip analitinis mąstymas, problemų sprendimas, technologijų panaudojimas, tiek brandžios asmenybės aspektai, tokie kaip savivertė, vertybinis kryptingumas, atsparumas, savęs pažinimas, tarpasmeniniai įgūdžiai (kultūrinis ugdymas).

Vienas iš strateginių darbų, įtrauktų į ministrės pirmininkės Ingridos Šimonytės 2021 m. strateginių projektų portfelį, – „Tvarti kultūros ir švietimo sąveika (kultūros ir kūrybiškumo įtraukimas į švietimą)“, kuris įgyvendinamas ir TŪM programoje (taip pat įtrauktoje į strateginių projektų portfelį). Netiesiogiai TŪM prisideda ir prie Nacionaliniame pažangos plane iškelto problemos „Kultūrinės edukacijos stoka nekuria pridėtinės vertės asmenybės tobulėjimui ir gyvenimo kokybei“ sprendimo. TŪM taip pat siekiama spręsti Švietimo pažangos plane išsikeltas su kultūriniu ugdymu susijusias problemas ir nustatyti jų priežastis, viena iš kurių – kultūros turinys ir meno formos nesistemiškai integruotos į formalųjį švietimą (ŠPP nr. 7.2).

Pasak Nacionalinės mokinių edukacinės sistemos galimybių studiją atlikusių ekspertų (-čių) (Žinių forumas, 2021), šiuo metu Lietuvoje kultūrinio ugdymo sistema yra fragmentuota, joje vyrauja pavienės, nesisteminės iniciatyvos, ir šitos sistemos plėtra nėra tolygi. Kultūrinio ugdymo veiklų pasirinkimas ribotas, veiklų pasiskirstymas netolygus pagal savivaldybes ir amžiaus grupes. Specialistai (-ės) rekomenduoja skatinti formalus ir neformalus švietimo sąsajas, ypač kultūrinio ugdymo kontekste. Pasak minėtų tyrėjų, užsienio šalių praktika rodo, kad mokyklose reikalingas ilgalaikių kultūrinių intervencijų, skirtų ugdymo problemoms spręsti, inicijavimas ir sistemiškas finansavimas. O štai kultūrinio ugdymo stiprinimas, aktyvi kūrybinė ir praktinė mokinių veikla, edukacinių projektų su kultūros įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, profesionaliais meno kolektyvais įgyvendinimas laiduotų meninio ir kultūrinio ugdymo sistemiskumą.

Taip pat verta atkreipti dėmesį, kad sėkmingam kultūrinio ugdymo stiprinimui reikalingas intensyvus švietimo ir kultūros lauko bendradarbiavimas, bendra kūryba įvairiais lygmenimis. Itin svarbus – aukščiausio, nacionalinio lygmens, kultūros ir švietimo politikos formuotojų bendradarbiavimas. Apie įvairių pakopų švietimo ir kultūros institucijų bendradarbiavimą siekiant užtikrinti kokybišką ir sklandų kultūrinio ugdymo įgyvendinimą mokyklose nemažai rašoma Europos Sąjungos užsakytame tyrime, kuriame atkreipiamas dėmesys ir į kūrimą tokių tarpsritinių iniciatyvų, programų ar net institucijų, kurios koordinuotų dviejų sričių (kultūros ir švietimo) veiklas. Šiuo metu Lietu-

**Labai gera žinia ta, kad Lietuvos kultūros laukas jau turi sukaupęs ir nuolat kuria vertingą kultūrinį kapitalą, kuris, nuosekliai ir strategiškai integruotas į švietimo sistemą, galėtų žymiai labiau prisidėti prie kokybiško asmenybės ugdančio švietimo**

voje tokių aukščiausio lygio bendros – švietimo ir kultūros – politikos formavimo iniciatyvų dar neturime.

Taip pat būtina skatinti ir sudaryti sąlygas bendradarbiavimui tarp valstybinių bei savivaldybių kultūros įstaigų, nevyriausybinių organizacijų ir švietimo įstaigų. Pagrindiniais ir aktyviausiais TŪM programos naudotojais (-omis) tampa mokyklos mokytojai (-os) ir administracija. Ne mažiau svarbų atraminį ir palaikantį vaidmenį užima pirmiausia mokyklų, o taip pat savivaldybių švietimo skyrių administratoriai (-ės) bei vietos politikai (-ės). Kultūros lauko atstovai (-ės) yra itin svarbūs partneriai, kurie itin vertingi ir būtini siekiant užsibrėžtų tikslų. Tik sėkmingas šių trijų partnerių bendras darbas užtikrina prielaidas pokyčiui įvykti..

Žinoma, reikalingas pokytis ne tik švietimo, bet ir kultūros lauke – kultūros lauko pasiruošimas ir atvirumas (dažnu atveju naujam) ilgalaikiam bendradarbiavimo režimui su švietimo lauku. Savivaldybės čia galėtų atlikti labai svarbų tarpininko vaidmenį, sutelkdamos skirtingų sričių savivaldos įstaigas bendram darbui.

Labai gera žinia ta, kad Lietuvos kultūros laukas jau turi sukaupęs ir nuolat kuria vertingą kultūrinį kapitalą, kuris, nuosekliai ir strategiškai integruotas į švietimo sistemą, galėtų žymiai labiau prisidėti prie kokybiško asmenybės ugdančio švietimo. Tad kitas reikalingas žingsnis – sąlygų šių dviejų laukų bendradarbiavimui užtikrinimas.

Laukiami pokyčiai kultūrinio ugdymo srityje įgyvendinus TŪM: pagerėję mokinių pasiekimai (stiprėjančios mokyklos, besikeičianti kultūra ir vertybinės nuostatos, gerėjanti pamokų kokybė; padidėjęs kultūros prieinamumas visiems (-oms) mokiniams (-ėms), nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos ar socialinės padėties); išaugęs mokinių susidomėjimas kultūra, didesnis įsitraukimas į popamokinę veiklą (padidėjęs dalyvavimas neformaliojo švietimo veiklose).

Siekiant visapusiškesnio kultūrinio ugdymo mokykloje ir ilgalaikių bei nuoseklių pokyčių šia kryptimi, TŪM programoje išskiriami du tiksliniai aspektai:

- kultūrinio ugdymo integravimas į (įvairių dalykų) formalųjį ugdymą;
- šiuolaikinės kultūros įvairovės prieinamumo mokiniams (-ėms) formaliojo ir neformaliojo ugdymo metu užtikrinimas.

Šiems numatytiems tikslams įgyvendinti TŪM kultūrinio ugdymo srityje apibrėžti sėkmingų kultūrinio ugdymo veiklų požymiai, kurie labai konkrečiai įvardija formaliuosius reikalavimus veikloms, turinčioms padėti siekti šių užsibrėžtų tikslų.

## SĖKMINGO KULTŪRINIO UGDYMO POŽYMAI

### 1. Veiklų ilgalaikiškumas ir tvarumas

**Todėl ilgalaikės kultūrinio ugdymo veiklos ilgalaikėje perspektyvoje yra efektyvesnės nei trumpalaikės**

**Kultūrinio ugdymo profesionalai (-ės) gali ne tik suteikti indėlį kuriant ir įgyvendinant bendras veiklas (integruotą ugdymo turinį), bet ir tapti tarpininkais (-ėmis) tarp mokyklos ir kultūros įstaigos (lauko), organizuojant ir įgyvendinant veiklas už mokyklos ribų, bendradarbiaujant su menininkais (-ėmis)**

Siekiant pokyčio bendruomenėje reikalingas nuoseklus darbas ir bendro, sutarto tikslo siekimas, o tai reiškia – šiems procesams įvykti reikalingas laikas. Stiprinant kultūrinio ugdymo veiklas, jų kokybę būtina bendradarbiauti su kultūros lauku. Tvarių ir pasitikėjimu grįstų ryšių su partneriais (-ėmis) atsiradimui taip pat reikalingas laikas. Todėl ilgalaikės kultūrinio ugdymo veiklos ilgalaikėje perspektyvoje yra efektyvesnės nei trumpalaikės. Tą įrodo ir atlikti tyrimai (Žinių forumas, 2021). Ilgalaikių veiklų metu skiriama laiko ne tik veiklų įgyvendinimui, bet ir pasiruošimui veikloms: jų pagrindimui, reikalingumui (jų atrinkimas, derinimas su formaliuoju ugdymu, tikslingumas, tikslinės auditorijos parinkimas, bendrakūrių atranka) ir įsivertinimui veikloms pasibaigus. Ilgesnio laiko skyrimas, siejimas su ugdymo planais galimai verčia kitaip pažvelgti ir į būsimas veiklas, t. y. kaip į galimybę / būtinybę išmokti kažko naujo (ne tik kaip į trumpalaikę pramogą ar šventę). Tokios veiklos, tikėtina, aktyviai dalyvauti įtrauks ne tik mokinius (-es), bet ir mokytojus (-as) ar platesnę bendruomenę. Planuojamas ilgalaikis bendradarbiavimas tiek su vietos, tiek su nacionalinio ar tarptautinio lygmens kultūros institucijomis ir iniciatyvomis turinčiomis ilgalaikių kultūrinio ugdymo projektų (kultūrinių intervencijų) įgyvendinimo patirtį (pvz.: muziejais, kultūros centrais, meno mokyklomis, viešosiomis įstaigomis ir kt.), tiek su profesionaliais kūrėjais atneštų didesnę kokybinį pokytį. Ilgalaikis bendradarbiavimas taip pat užtikrina didesnę asmeninį dalyvių įsitraukimą į procesus. Gerai paruošta ir pasiteisinusi ilgalaikė veikla gali būti perkelta įgyvendinimui į kitas mokyklas kaip geroji patirtis. Tad TŪM programoje apibrėžta, kad įgyvendinamos veiklos trunka ne trumpiau kaip 3 mėnesius ir ne mažiau kaip 60 kontaktinių valandų; veiklomis sustiprinamos mokytojų ir mokinių kompetencijos, kuriamos ir (ar) stiprinamos kultūrinio ugdymo tradicijos.

### 2. Organizacijų (kūrėjų ir menininkų (-ių)) profesionalumas

Mokykloje dirba profesinį išsilavinimą turintys (-čios) mokytojai (-os), psichologai (-ės), socialiniai (-ės) darbuotojai (-os). Labai geras mokomojo dalyko išmanymas ir puikios edukacinės kompetencijos yra taip pat ir sėkmingo kultūrinio ugdymo pagrindas. Tad su mokytojais (-omis) ir mokiniiais (-ėmis) turėtų dirbti kultūrinio ugdymo srities profesionalai (-ės), kurie (-ios) užtikrintų ugdymo kokybę. Anne Bamford atliktame tyrime (2006) daroma išvada, kad prasta meninio ugdymo kokybė gali kliudyti kūrybingumo ugdymui. Tai patvirtina ir Europos Sąjungos užsakytas tyrimas (Eu-

**Savo demokratiška prigimtimi šiuolaikinė kultūra turi universalių galimybių ne tik atspindėti šios dienos iššūkius, bet ir siūlyti jų įveikimo būdus**

ropos švietimo ir kultūros vykdomoji įstaiga, 2012), kuriame skaitome: „Mokyklos lygmeniu profesionalių menininkų (-ių) ir meninių institucijų bendros pastangos padaryti menus ne tik įdomiu mokymosi dalyku, bet ir vaizdinga bei realia gyvenimišką patirtimi gali tik atnešti naudos meniniam ugdymui“.

A. Bamford (2006) taip pat nustatė ryšį tarp meninio ugdymo kokybės ir menininkų (-ių) įtraukimo. Jos nuomone, meninio ugdymo kokybė itin dažnai priklauso nuo glaudžios partnerystės tarp mokyklų ir išorinių meninių bei bendruomeninių organizacijų. Svarbu nepamiršti, kad A. Bamford (2006) minimam turiningam ir tvariam bendradarbiavimui tarp dviejų sričių (švietimo ir kultūros) gali reikėti tarpininko (-ės) – kultūros edukatoriaus (-ės), kuris (-i) išmanytų tiek švietimo, tiek kultūros lauko specifiką ir gebėtų suburti abiejų sričių atstovus (-es) bendram darbui.

Kultūrinio ugdymo profesionalai (-ės) gali ne tik suteikti indėlį kuriant ir įgyvendinant bendras veiklas (integruotą ugdymo turinį), bet ir tapti tarpininkais (-ėmis) tarp mokyklos ir kultūros įstaigos (lauko), organizuojant ir įgyvendinant veiklas už mokyklos ribų, bendradarbiaujant su menininkais (-ėmis). Tikslinga rinktis įvairių kultūros, meno sričių išorinius (-es) dalykinius (-es) partnerius (-es), kurie (-ios) padėtų susipažinti su skirtingų disciplinų įvairove.

Siekiant bendradarbiavimo su profesionalais (-ėmis) ir tokių veiklų tvarumo bei ilgalaikiškumo, tikslinga rinktis dalykinius (-es) partnerius (-es), pirmiausia vietoje - savo arba kaimyninėje savivaldybėje (dailės, muzikos mokykla, muziejus, kultūros centras ir t. t.). Tokie (-os) partneriai (-ės), visapusiškai išmanantys (-čios) vietos kontekstą, pagaliau fiziškai lengviau pasiekiami (-os).

### **3. Veiklų aktualumas ir bendruomenės įgalinimas**

Kultūrinio ugdymo veiklos turi būti šiuolaikiškos ir aktualios, t. y. padedančios mokyklos bendruomenei tobulinti pasirinktus veiklos aspektus; bendrų veiklų metu turėtų būti atrandami nauji ugdymo būdai, reflektuojama, vertinamas esamų ir naujų veiklų prasmingumas. Jau ankstesniame tekste detaliau ir išsamiau aptartas šiuolaikinės, t. y. aktualiosios, kultūros vaidmuo šiuolaikiniame ugdyme, nauji kūrybiški metodai, jų taikymas, įtraukumas. Savo demokratiška prigimtimi šiuolaikinė kultūra turi universalių galimybių ne tik atspindėti šios dienos iššūkius, bet ir siūlyti jų įveikimo būdus. Tikslingai taikoma ji telkia bendruomenę, o ne skaido. Pasižymi atvirumu ir įtraukumu, tad jos taikymas tiek turi prevencinių savybių, tiek padeda spręsti jau įsisenėjusias problemas.

Amsterdamo mieste atlikto tyrimo apie kultūrinio ugdymo prieinamumą jaunimui (Paul Collard, Diane Fisher-Naylor, Ashlea Brennan ir Scott Stapleton, 2010) išvadose teigiama, kad jauni žmonės nori aktyviai dalyvauti kurdami savo kultūrinio ugdymo veiklas, o aktyvesnis tėvų įtraukimas turėtų

didelės įtakos aktyvesniam kultūrinio ugdymo lankomumui (ypač vaikams iki 12 metų). Galima daryti prielaidą, kad panašų tyrimą atlikę Lietuvoje turėtume panašią situaciją. Tai tik patvirtina, kad bendruomenės aktyvus įtraukimas ir įsitraukimas stiprina pasirinktas veiklas, didina jose dalyvaujančių žmonių motyvaciją; ypač tada, kai diagnozuoti bendruomenės iššūkiai ir pasirinkti adekvatūs metodai jiems spręsti. Kultūrinio ugdymo veiklos gali tapti ne tik išskirtinės bendruomenės dienos ar šventės akcentu, bet ir malonia bendruomenės gyvenimo rutina, kuri stiprina bendravimą ir moko gyventi kartu.

#### 4. Veiklos vykdomos kompleksiskai

Siekiant kuo didesnės kultūrinio ugdymo naudos, labai svarbu suteikti mokiniams, mokytojams ir plačiai mokyklos bendruomenei galimybę įvairiai patirti kultūrą (menus). Kitaip tariant, praktiškai išbandyti įvairias menų formas, išmokti analizuoti bei jas interpretuoti ir šias žinias taikyti dalyvaujant profesionalaus meno veiklose. Atsižvelgdami į amžiaus tarpsnį, nuosekliai derindami visus tris vienas kitą papildančius būdus (saviraišką, žinių bei gebėjimų įgijimą, aktyvų dalyvavimą) ir užtikrindami kokybišką šių veiklų turinį pasieksime maksimalaus kultūrinio ugdymo efektyvumo tiek asmenybės ūgties, tiek mokymosi pažangos prasme. Veiklose svarbu derinti visus tris toliau aprašytus kultūrinio ugdymo patyrimo būdus:

- Saviraiškai svarbiausia individualus arba grupinis meninių veiklų praktikavimas, kai siekiant meninės raiškos meistriškumo pirmiausia fokusuojamasi į socialinius, psichologinius veiklų tikslus, siekiant adekvataus ir kartu lygiaverčio visų ugdymo dalyvių įsitraukimo į veiklas.
- Žinių ir gebėjimų tobulinimas – veiklos, kurių metu suteikiamos žinios, informacija ir metodikos interpretacijoms, vaizdinio, garsinio ir žodinio tekstų skaitymui.
- Dalyvavimas profesionalaus meno ir kultūros veiklose (kur vyksta ne pasyvus stebėjimas, o įtraukus patyrimas: skaitymas, žiūrėjimas, klausymas, t. y. saviraiškos veiklose įgytų praktinių patirčių bei įsisavintų teorinių žinių, meno kūrinų analizės ir interpretavimo metodų taikymas).

# STEAM UGDYMAS



**Visais atvejais svarbiausia tarpdisciplininė prieiga prie ugdymo (-si) proceso, ją racionaliai derinant su atskirų mokomųjų dalykų ypatumais, ir problemų sprendimas, mokant (-is) veikti realaus gyvenimo situacijose**

Tai ugdymo metodas, kurį taikant integruojami gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, menų (kūrybinių veiklų) ir matematikos mokslų elementai (STEAM – angl. *Science, Technology, Engineering, Art (creative activities), Mathematics*). Kiekvienas šis elementas suprantamas plačiai. Gamtos mokslai – tai visuma arba vienas iš šių mokomųjų dalykų: biologija, chemija, fizika, aplinkotyra, geologija, astronomija ar kiti gamtos mokslai. Inžinerija taip pat pasižymi įvairove, pvz., chemijos inžinerija, civilinė inžinerija, informatikos inžinerija, energijos inžinerija, dizaino inžinerija ir kitos inžinerijos sritys. Technologijos apima visų rūšių priemones, įrankius, taikomus gamtos ir inžinerijos mokslų srityse (Švolkienė, 2014). Menai – kūrybinė veikla – suprantami kaip tarpdisciplininis kūrybinis procesas, jungiantis kūrybiškumą, technologijas ir vadybą, padedantis įgyvendinti bet kurio mokomojo dalyko turinį per idėjos ar koncepto suvokimą, funkcionalų dizaino sprendimą, jo projektavimą ir modeliavimą. Ir, žinoma, matematika – matematinis, loginis mąstymas, šių principų taikymas sprendžiant problemas.

STEAM ugdymas yra daugialypis, dažnai viršija pradinio akronimo – STEM – teikiamas galimybes. Jogaila Vaitekaitis (2019) pateikia net 17 egzistuojančių šio ugdymo metodo variantų su apibrėžtimis (STEM, STEAM, S&E, STM, STREAM ir kt.). Tačiau nors apibrėžimų ir akronimų spektras yra platus, visais atvejais svarbiausia tarpdisciplininė prieiga prie ugdymo (-si) proceso, ją racionaliai derinant su atskirų mokomųjų dalykų ypatumais, ir problemų sprendimas, mokant (-is) veikti realaus gyvenimo situacijose.

Tokiu būdu STEAM ugdymas tampa inovatyvaus ugdymo prielaida, atitinkanti dar XIX a. pabaigoje amerikiečių filosofo, psichologo ir edukologo John Dewey išsakytą poziciją, jog mokykla nėra pasirengimas gyvenimui, mokykla – pats gyvenimas (1897). STEAM ugdyme pažinimas ir tyrinėjimas yra įprasminami kaip praktinė ugdymo (-si) veikla, grindžiama problemų

**Susidomėjimas gamtos mokslais, inžinerija, technologijomis bei matematikos mokslais ir šalies pasiekimai šiose srityse iš esmės priklauso nuo to, kaip mokiniai (-ės) su šiomis disciplinomis susipažįsta mokykloje**

sprendimu matant visuminį pasaulio vaizdą ir aktyviai kuriant sąsajas tarp ugdomųjų dalykų. Tarpdiscipliniškumas (arba tarpdalykinė integracija) – natūralus mūsų kasdienio gyvenimo elementas, todėl J. Dewey pastebėta praktinio mokymosi svarba mokykloje yra itin reikšminga ir šiandienos švietimo sistemoje.

STEAM ugdymas įgyja vis didesnę svarbą visame pasaulyje, nes technologijoms keičiant darbo rinkos poreikius ypač išaugo gamtos mokslų, matematikos, inžinerijos, technologijų, techninės kūrybos svarba; o kartu ir suvokimas, kad mokinių pasiekimai bei karjeros patrauklumas šiuose moksluose yra žmonijos galių ir ekonomikos augimo atspindys. Pasaulio ekonomikos forumo 2020 m. ataskaitoje apžvelgiama, kokių įgūdžių darbo rinkoje reikės artimiausiu metu. Svarbiausi įgūdžiai suskirstyti į keturias pagrindines kategorijas: problemų sprendimas, asmeninė vadyba, darbas su žmonėmis, technologijų naudojimas ir plėtra. STEAM ugdymo specifika ir galimybės yra būtent tai, kas atspindi šias tendencijas ir padeda ugdyti (-s) įgūdžius, kurie yra reikalingi dabar ir bus reikalingi ateityje.

Europos komisijos duomenimis, jau 2015 m. 26 šalys iš 30 turėjo nacionalines strategijas, įtraukiančias arba išskiriančias STEAM ugdymą kaip prioritetą (Vaitekaitis, 2019). Tačiau susidomėjimą STEAM ugdymu galima pastebėti ne tik Europos Sąjungos šalyse. Tais pačiais metais Australijoje buvo priimta nacionalinė STEM mokyklų švietimo strategija 2016–2026 m., o 2018 m. buvo pristatyta išsami Jungtinių Amerikos Valstijų STEAM strategija penkeriems metams. Atsiranda vis daugiau tarptautinių praktikų ir veikiančių nacionalinių sistemų, kurios yra efektyvios priemonės STEAM ugdymui įgyvendinti. Jas informatyviai apžvelgė „Kurk

Lietuvai“ programos projektų vadovai Judita Šarpienė ir Tomas Jankus. Apžvalgoje (2020) jie pažymi ir aptaria šalių praktikas, užtikrinančias sėkmingą STEAM ugdymo sistemos kūrimą ir plėtrą. Pasak autorių, kaip įkvepiančius STEAM ekosistemos kūrimo pavyzdžius galima įvardyti Danijos, Švedijos, Suomijos, Norvegijos, Estijos, Jungtinės Karalystės, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Australijos sukurtas sistemas. Visos jos turi kelis bendrus vardiklius: sisteminių požiūrį į STEAM ugdymą nacionaliniu lygmeniu, aiškią švietimo viziją ir kryptį, kryptingą valstybės finansavimą ir tvarų suinteresuotų grupių bendradarbiavimą siekiant gerinti šalies švietimo kokybę.

Vertindami Lietuvos situaciją galime pastebėti, jog susidomėjimas gamtos mokslais, inžinerija, technologijomis bei matematikos mokslais ir šalies pasiekimai šiose srityse iš esmės priklauso nuo to, kaip mokiniai (-ės) su šiomis disciplinomis susipažįsta mokykloje. Pagal 2021 m. paskelbtą Pasaulinį inovacijų indeksą, kuris rodo, kaip šalys diegia inovacijas ir ar efektyviai tai daro, Lietuva buvo 39 vietoje iš 132 šalių – žemiau, nei buvo tikimasi pagal mūsų šalies išsivystymo lygį. Lietuvą aplenkė ne tik Europos Sąjungos senbuvės, bet ir artimiausi kaimynai – estai (21 vietoje) ir latviai (38 vietoje)

**STEAM ugdymas  
sukuria sąlygas  
siekti BUP tikslų,  
pagyvinti, aktu-  
alizuoti ugdymo  
procesą, susifor-  
muoti visapusišką  
nagrinėjamų reiš-  
kinių vaizdą**

(Pasaulio inovacijų indeksas, 2021). Aukštojo mokslo būklę šalyje atspindi Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrajam priėmimui organizuoti (LAMA BPO, 2021) pateikti duomenys. Į inžinerijos ir technologijų studijų kryptis pastaraisiais metais įstoja panašus skaičius studentų (-čių). Džiugina tai, kad į valstybės finansuojamas ir studijų stipendijų vietas informatikos mokslų mokytis 2022 m. įstojo dešimtadaliu daugiau studentų (-čių) nei 2021 m. Matematikos studentų (-čių) padaugėjo net ketvirtadaliu (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022). Valstybė taip pat skiria papildomą dėmesį mokinių rezultatams gerinti atkreipdama dėmesį į matematinio mąstymo svarbą mokyklose 2023-2030 metų matematikos mokymo ir mokymosi

gerinimo plane. Tačiau mokinių pasiekimai mokykloje vis dar kelia susirūpinimą. 2018 m. tarptautinio penkiolikmečių tyrimo PISA rezultatai rodo, kad Lietuvos mokinių pasiekimai nuo 2009 m. išlieka mažai pakitę. Matematinio ir gamtamokslinio raštingumo, problemų sprendimo bendradarbiaujant, išskyrus finansinį raštingumą, pasiekimai yra reikšmingai žemesni nei EBPO šalių vidurkis. Lietuva užima 20-26 pozicijas iš 79 šalių (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022). Būtent todėl Lietuvoje plėtojama STEAM ugdymo sistema, kurios tikslas yra ugdyti suvokimą apie STEAM principų taikymą praktikoje, didinti stojančiųjų į STEAM specialybes skaičių ir taip užpildyti STEAM specialistų (-čių) trūkumą Lietuvos bei visos Europos darbo rinkoje pradėdant nuo mokinių ugdymo mokykloje (Mildažienė, 2021). Šio tikslo siekiama kuriant bei išbandant specializuoto ugdymo programas, atnaujinant ugdymo turinį ir vykdant nacionalinio lygmens pažangos projektus, tokius kaip STEAM atviros priemonės centrų steigimas, „Kokybės krepšelis“, o dabar ir TŪM programa.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog STEAM ugdymo poreikis ir populiarumas akivaizdus ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Matoma, jog pasauliniuose ir nacionaliniuose tyrimuose atsiskleidžiančios problemos kyla jau mokykloje; tačiau kryptingai dirbant ir užtikrinant kokybišką bei prieinamą švietimą visiems (-oms), šias problemas galima išspręsti. Nors progresas tikrai vyksta, būtent STEAM ugdymo strategija mokyklos, savivaldybės bei valstybės lygmeniu gali būti tam tikras būdas pasiekti Bendrosiose ugdymo programose numatytus tikslus ir įrankis didinti stojančiųjų į STEAM kryptių studijas skaičių. Toliau apžvelgiami trys svarbūs aspektai, kurie sudaro STEAM ugdymo sistemos pagrindą TŪM programos kontekste ir kuriuos įgyvendinti bandoma anksčiau minėtomis priemonėmis.

## SĖKMINGO STEAM UGDYMO POŽYMIAI

### 1. Ugdymo turinio ir jo kokybės valdymas

Nacionalinio lygmens ugdymo turinį reglamentuoja Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrosios programos, kurios padeda



## STEAM ugdymas sukuria sąlygas įgyvendinti Geros mokyklos kon- cepcijoje (Vaice- kauskienė, 2015) išsakytas idėjas

siekti Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme apibrėžtų švietimo tikslų. Ren-  
giant Bendrąsias ugdymo programas (toliau – BUP) vadovaujamosi kokybės  
užtikrinimo kriterijais, didelį dėmesį kreipiant į gamtamokslinių ir kitų moko-  
mųjų dalykų turinio integralumą, numatant galimybę pačioms mokykloms  
rinktis, koreguoti ugdymo turinį ir ugdymo būdus. Pradinio ir pagrindinio  
ugdymo bendrosiose programose mokymosi turinys pateikiamas, išskiriant  
privalomąjį dalyko ugdymo turinį (ne mažiau kaip 70 proc.) ir pasirenkamąjį  
turinį (ne daugiau kaip 30 proc.). Pasirenkamąjį ugdymo turinį renkasi moky-  
tojas (-a), atsižvelgdamas (-a) į mokinių galimybes, pažangą ir pasiekimus,  
polinkius ir derindamas (-a) su kitais (-omis) mokytojais (-omis). Jis gali būti  
skiriamas žinioms ir gebėjimams įtvirtinti ar plėsti, papildomoms sudėtin-

gesnių temų analizėms, mokinių žinių ir gebėjimų spragoms šalinti,  
tarpdalykinėms temoms plėtoti, projektinėms ir kitoms pažintinėms  
kūrybinėms veikloms organizuoti. Vidurinio ugdymo programos  
pasirenkamasis turinys įgyvendinamas per mokinio (-ės) pasiren-  
kamuosius dalykus ir dalyko gilinamuosius modulius.

STEAM ugdymas sukuria sąlygas siekti BUP tikslų, pagyvinti,  
aktualizuoti ugdymo procesą, susiformuoti visapusišką nagrinėja-  
mų reiškinių vaizdą. Tai daryti mokiniui (-ei) padeda STEAM ugdy-  
mo pagrindas – tarpdalykinė integracija – temos, problemos, me-  
todo pagrindu, ugdant gebėjimus ir kompetencijas, organizuojant  
individualias ir bendras veiklas. BUP sukuria prielaidas įgyvendinti  
tarpdalykinę integraciją, nes, siekiant užtikrinti mokomųjų dalykų

sąsajas, skirtingais aspektais analizuojama iš skirtingų mokomųjų dalykų  
perspektyvos. Jungiant skirtingas mokslo šakas, įgytos žinios išbandomos  
praktiškai, parodant, kaip skirtingi mokslai veikia kartu. Taigi, STEAM ug-  
dymo modelio kūrimas ir įgyvendinimas mokykloje, savivaldybėje ir visoje  
Lietuvoje leidžia ugdymo procesą susieti su realiame pasaulyje vykstančiais  
procesais, sumažina atotrūkį tarp jų, tokiu būdu pasiekiant BUP tikslų.

STEAM ugdymas sukuria sąlygas įgyvendinti Geros mokyklos koncep-  
cijoje (Vaicekauskienė, 2015) išsakytas idėjas apie ugdymo pokytį, atitin-  
kantį geros mokyklos modelio požymius, tiesiogiai ir netiesiogiai susijusius  
su ugdymo turinio kokybės užtikrinimu. STEAM ugdymo turinio kūrimas ir  
sisteminio požiūrio į jį formavimas sietinas net su 5 iš 9 koncepcijoje įvardytų  
geros mokyklos aspektų: asmenine ūgtimi, gyvenimu mokykloje, ugdymusi,  
ugdymu, mokyklos bendruomene. Itin daug sąsajų tarp kokybiško STE-  
AM ugdymo turinio ir geros mokyklos modelio randasi pažvelgus į ugdymą ir  
ugdymąsi apibūdinančius bruožus: dialogiškas bei tyrinėjantis, interaktyvus,  
kontekstualus, aktualus, mokomasi spręsti gyvenimiškas problemas, ugdo-  
mos gyvenimui aktualios kompetencijos ir kt. Šie bruožai ypač aktualūs ir  
kokybiškam STEAM ugdymo turinio įgyvendinimui.

Nors STEAM ugdymą galima plėtoti remiantis įvardytais nacionaliniais  
dokumentais, to nepakanka. Būtina užtikrinti galimybę pamatyti ir įvertinti  
STEAM ugdymo turinio visumą konkrečioje mokykloje ar savivaldybėje. Tai

## Itin aktualu kurti STEAM ugdymo sistemą, nes pavienės iniciatyvos nekuria tvaraus požiūrio į STEAM ugdymą

geriausiai padaryti gali žmogus, valdantis su tuo susijusią informaciją ir turintis žinių apie STEAM ugdymą – STEAM ugdymo koordinatorius (-ė), kurio (-s) pareigybė rekomenduojama ir finansuojama TŪM projekte. Kaip rodo geroji užsienio praktika, koordinatoriaus (-ės) kuruojama procesų stebėseną

ir reguliari refleksija suteikia galimybę pamatyti STEAM ugdymo kaitą skirtingais lygmenimis ir panaudoti informaciją tam, kad švietimo lauke dirbantiems žmonėms STEAM ugdymo galimybės, poreikiai ir tobulintini dalykai būtų aiškūs. Nors STEAM koordinatoriui (-ei) gali būti priskiriamos skirtingos funkcijos, tačiau pagrindinės yra šios: plėtoti, organizuoti, planuoti su STEAM ugdymu susijusius procesus, aprūpinti, palaikyti, stebėti, koordinuoti, prižiūrėti veiklas vykdančius (-ias) mokytojus (-as), laborantus (-es), metodininkus (-es), taip pat ir pačiam (-iai) mokytis, reprezentuoti, skleisti informaciją ir gerąsias praktikas (David Douglas Educational Foundation, 2022). Tad STEAM srities koordinatorius (-ė) – tai specialistas (-ė), jungiantis (-i) visas STEAM iniciatyvas į vieną dar-

nių STEAM ugdymo visumą. Dėl šios priežasties STEAM koordinatorius (-ė) yra svarbus asmuo efektyviam ir kokybiškam STEAM ugdymo įgyvendinimui.

Itin aktualu kurti STEAM ugdymo sistemą, nes pavienės iniciatyvos nekuria tvaraus požiūrio į STEAM ugdymą ir tokiu būdu neužtikrina veiklų tęstinumo. Anot Jaime E. Martinez (2017), kai ieškome informacijos apie STEAM ugdymą, vien įrašius į paieškos laukelį žodį „STEAM“ galima rasti tūkstančius rezultatų apie konkrečių pamokų planus, projektus, produktus, priemones, skatinančias STEAM ugdymą; tačiau tai neatspindi sisteminio požiūrio į STEAM ugdymą, tik atskleidžia šio metodo populiarumą. Reikia rasti pusiausvyrą tarp dalykinių pagrindų mokymo ir žengimo koja kojon su naujais STEAM idėjomis bei iššūkiais (Boon Ng, 2019). Tačiau tam, kad būtų galima dirbti su naujomis ugdymo programomis, sistemomis ir modeliais, itin reikšminga yra švietimo darbuotojų kompetencija. Tad mokytojams (-oms), dirbantiems (-čioms) STEAM ugdymo srityje, būtina ne tik įgyti reikiamas kompetencijas, bet ir nuolat jas atnaujinti, kad STEAM ugdymą būtų galima matyti ne kaip pavienės ugdymo veiklas, o kaip aiškią STEAM ugdymo sistemą.

Apibendrinant svarbu akcentuoti, kad tiek Geros mokyklos koncepcijos, tiek Bendrųjų programų, nacionalinio matematikos mokymosi ir mokymo gerinimo plano, taip pat Specializuotos inžinerinio ugdymo programos ir Integruoto gamtos mokslų kurso (toliau – IGMK) programų turinys, nuostatos, ugdymo principai, tikslai, kompetencijos, ypatingai STEAM dalykų ugdyme, vieni kitiems neprieštarauja, o kaip tik atspindi ir papildo vienas kitą. Akcentuojama ugdymo proceso dalyvių laisvė rinktis, ugdymo turinį pritaikyti kiekvienam (-ai) mokiniui (-ei), situacijai, o mokymosi medžiagą susieti su konkrečia patirtimi ir aplinka, sprendžiant bendruomenei aktualias problemas, išbandant įvairius ugdymo (-si) būdus, randant geriausius mokymo (-si) metodus. Būtent todėl svarbus nuoseklus ir sistemingas ugdymo turinio ir

jo kokybės įgyvendinimas, kurį užtikrina kryptingas planavimas, už procesą atsakingo žmogaus paskyrimas, o taip pat ir turinį įgyvendinančių žmonių profesinių kompetencijų panaudojimas bei nuolatinis tobulinimas.

## 2. STEAM ugdymo aplinka

**Būtina atrasti infrastruktūros, įrangos bei ugdymo priemonių, skirtų įgūdžiams tobulinti, veiklų sąsajas ir balansą**

STEAM ugdymui tinkamų erdvių spektras yra labai platus, tačiau svarbiausia, jog konkreti erdvė atspindėtų pagrindinį STEAM ugdymo principą – mokytis praktiškai, o ne teoriškai.

Pastebima, jog keičiantis ugdymo metodams kartu keičiasi ir ugdymo erdvės. Bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas – bene svarbiausi šiuolaikinio ugdymo uždaviniai, kuriuos įgyvendinti siekiama kuriant tam skirtas erdves (Brukštutė, 2016). Pavyzdžiui, eksperimentinės mokyklos (*The Francis W. Parker School*) atsiradimą sąlygojo J. Dewey'io dar XX a. pr. paskelbta idėja, jog mokymąsi reikia sieti su patyrimu. Šios mokyklos sukūrimas lėmė tai, kad mokyklos vidinė erdvinė ir funkcinė struktūra buvo papildyta laboratorijų, studijų, seminarų erdvėmis (Dovey ir Fischer, 2014),

patalpų erdvės tapo transformuojamos, pasitelkiant lengvai kilnojamus baldus (Brukštutė, 2016). Geros mokyklos koncepcijoje (2015) apibrėžiama, kokia ugdymo (-si) aplinka atitinka geros mokyklos modelį: ji turi būti dinamiška, atvira ir funkcionali. STEAM ugdymui itin aktuali „klasės be sienų“ idėja, kai ugdymo veiklos įgyvendinamos neapsiribojant mokyklos erdvėmis. Mokymas (-is) netradicinėse erdvėse leidžia vaikams inovatyviai ir kūrybiškai spręsti kylančias problemas, o vietos bendruomenės įtraukimas į mokyklos veiklą moko vaikus bendrauti, būti tolerantiškiems, darniai sugyventi su kitais.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje keliamas tikslas, kad iki 2024 m. visos bendrojo ugdymo mokyklos turėtų STEAM mokymuisi pritaikytas laboratorijas (Lietuva: Švietimas šalyje ir regionuose, 2022). Svarbu atkreipti dėmesį, kad daugėja mokyklų, kuriose yra laboratorijų, suteikiančių įvairesnių galimybių mokiniams (-ėms) mokytis tyrinėjant, eksperimentuojant. 2018 m. tokių mokyklų buvo 33,2 proc., 2021 m. – 47,3 proc.; tačiau galima pastebėti, kad miesto mokyklos geriau aprūpintos laboratorijomis nei kaimo vietovių mokyklos. Nors šie skaičiai didėjantys, palankiai STEAM ugdymo aplinkai kurti infrastruktūros vis dar nepakanka. IGMK atskaitoje rašoma, kad gerokai prastesni mokinių mokymosi rezultatai miestelių ir kaimų mokyklose, turinčiose mažiau išteklių ir mažiau galimybių pritraukti kvalifikuotus (-as) mokytojus (-as). Vienintelis kaimo mokyklų privalumas integruoto ugdymo kontekste – didesnė gamtinių aplinkų įvairovė ir daugiau galimybių jas išnaudoti ugdymo tikslams (Kynienė ir kt., 2022). Itin svarbu, jog visa STEAM ugdymo progresui tinkama infrastruktūra būtų panaudojama veiklose (t. y. įveiklinta).

Mokyklų direktorių apklausos duomenimis, tik nedidelė dalis (27 proc.)

mokinių mokėsi laboratorijas turinčiose mokyklose; kitaip tariant, egzistuoja takoskyra tarp infrastruktūros ir vykdomų veiklų (Lietuva: Švietimas šalyje ir regionuose, 2022). Taigi, nors dažnai laboratorijų įrengimas yra pasirenkamas kaip būdas įgyvendinti STEAM ugdymo praktiką, vien laboratorijų nepakanka. Dažnai aktyvūs STEAM metodai (tyrinėjimas, projektai ir kt.) lieka pamiršti ir neįgyvendinti dėl nepalankių švietimo sąlygų, nesusijusių su infrastruktūros trūkumu (Jesionkowska, Wild ir Deval, 2020). Dėl šios priežasties būtina atrasti infrastruktūros, įrangos bei ugdymo priemonių, skirtų įgūdžiams tobulinti, veiklų sąsajas ir balansą įgyvendinant STEAM ugdymo praktiką. Tai patvirtina ir IGMK tyrimų rezultatai. Ataskaitoje rekomenduojama daugiau mokyklos lėšų skirti tiriamiesiems darbams reikalingų medžiagų ir priemonių įsigijimui. IGMK tyrimų rezultatuose pažymima, kad jei mokymo metodai ir buvo labiau orientuoti į tiriamąsias veiklas bei veiklų įvairovę, laboratorijų bei alternatyvių mokymo (-si) aplinkų naudojimą, materialinė bazė nebuvo pakankamai išnaudota tyrimams atlikti. Tyrimo rezultatai viena reikšmiški – mokiniai (-ės), kurie (-ios) mokėsi pagal IGMK ir turėjo papildomą gamtos mokslų pamoką praktiniams tyrimams atlikti, pasiekė žymiai geresnių rezultatų nei kiti (-os) mokiniai (-ės) (Kynienė ir kt., 2022).

Tikriausiai neįmanoma (o ir nereikia) mokykloje atkurti tikro mokslinio, gamybos, verslo ar kūrybinio darbo sąlygų; tačiau svarbu kurti aplinką, kurioje galėtų būti įgyvendinamos STEAM ugdymo praktikos. Kuriant STEAM ugdymui palankią aplinką verta nepamiršti, jog ugdymo aplinkos neapsiriboja tik mokyklos erdvėmis. Svarbus mokyklos siekis, kad būtų ne tik užtikrintos joje tinkamos erdvės, bet ir pati mokykla nebūtų uždara, bendradarbiautų su visais (-omis) suinteresuotais (-omis) ugdymo partneriais (-ėmis). Tai gali vykti tiek mokykloms kviečiant partnerių (universitetų ir kitų mokslo įstaigų (pvz., STEAM atviros prieigos centrų), verslų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.) atstovus (-es) apsilankyti, konsultuoti mokytojus (-as), mokinius (-es) ar vesti užsiėmimus, tiek mokytojams (-oms) ugdymo veiklas organizuojant partnerių erdvėse. Platus mokyklos turimas partnerių tinklas suteikia galimybę mokiniams (-ėms) mokytis iš dirbančių profesionalų (-ių), ugdymo proceso dalyviai (-ės) turi galimybę ne tik patirti edukacinių aplinkų įvairovę, bet ir praktiškai jose veikti, tyrinėti, susipažinti su STEAM dalykų objektais, reiškiniiais, procesais.

## Mokykla – ne vienintelė erdvė, kur vaikas mokosi

### 3. Aktyvus bendradarbiavimas ir tinklaveika

Kaip teigia Triin Noorkõiv, Koidu Tani-Jürisoo, Reili Pae (2016), visapusiškai vertinant švietimą, mokymuisi visą gyvenimą būtinas kompetencijas, nevalia pamiršti, kad mokykla – ne vienintelė erdvė, kur vaikas mokosi. Būtent atsivėrimas naujoms ugdymo (-si) praktikoms yra tiesiogiai susijęs su ugdymo (-si) kokybės gerinimu, nes kitu atveju mokiniai (-ės) negali suprasti mokymo (-si) kaip įrankio pažinti juos supantį pasaulį.

Leidinyje „Integruotas gamtamokslinis ugdymas Lietuvoje: pasiekimai ir ateities perspektyvos“ (Kynienė ir kt., 2022) pabrėžiama, kad pagal inte-

**Bendradarbiavimas tarp mokyklos darbuotojų ir verslo bei nevyriausybinių organizacijų galėtų padėti kurti glaudesnes sąsajas tarp akademi- nių žinių ir gyvenimiškos patirties**

gruotų gamtos mokslų programą dirbantys (-čios) mokytojai (-os) daug dažniau organizuoja veiklas ne klasėje, o pagal bendrąsias ugdymo programas dirbantys (-čios) mokytojai (-os) tai daro retai. Deja, tyrimo rezultatai parodė ir tai, kad tiek vieni (-os), tiek kiti (-os) mokytojai (-os) skirtingas edukacines aplinkas integruotam ugdymui renka gana retai. Mokytojai (-os) gana retai organizuoja edukacines išvykas, o beveik pusė joje dalyvavusių mokytojų išvykų į gamtą nėra organizavę (-usios) iš viso. Todėl būtina skatinti tinklavęiką, kad šis procesas mokytojui (-ai) būtų kuo paprastesnis, o mokinių įgūdžiams ir pasiekimams – kuo naudingesnis.

Tyrėjų pateikiamose rekomendacijose mokytojams (-oms) nurodoma: „Organizuoti kuo daugiau praktinių veiklų (eksperimentų, bandymų ir pan.) pamokose, neformaliojo švietimo veiklose (būreliuose, fakultatyvuose),

padedančiose ugdyti mokinių tiriamųjų darbų gebėjimus, stiprinančius jų motyvaciją gilintis į gamtos mokslus“. Taip pat „30 proc. laisvai pasirenkamo gamtamokslinio ugdymo turinio laiko, kuris numatytas naujo turinio įgyvendinimo strategijoje, rekomenduojama skirti veikloms įvairiose edukacinėse aplinkose: rengti projektus, organizuoti tiriamąsias veiklas, edukacines išvykas, apibendrinti mokomąjį kursą, skyrių ir pan. Siūloma į pamokas ir veiklas kviesti gamtos mokslų [aut. past. gamtos ir tikslųjų mokslų, technologijų, inžinerijos, menų ir matematikos] srityse dirbančius (-čias) profesionalus (-es), kad mokiniai (-ės) ne tik turėtų galimybę patirti edukacinių aplinkų įvairovę, bet ir praktiškai jose veikty, tyrinėty, susipažintų su gamtos objektais, reiškiniiais, procesais“ (Kynienė ir kt., 2022). Kad būtų galima įgyvendinti minėtas veiklas, labai aiškus yra tiesioginės partnerystės plėtros poreikis ne tik mokyklos viduje, bet ir bendradarbiaujant su išorės partneriais (-ėmis).

Toks poreikis buvo įvardytas dar 2016 m., kai dr. Svetlana Kauzonienė pristatė STEAM ugdymo koncepciją. Joje įvardijami galimi būdai sudominti mokinius STEAM ugdymo dalykais pasitelkiant partnerius (-es) ir organizuojant ugdomąsias veiklas bei užsiėmimus už mokyklos ribų. Galimi (-os) partneriai (-ės) STEAM ugdymo lauke gali būti savivaldybės, mokslo ir švietimo įstaigos, verslas, nevyriausybinės organizacijos ir kiti (-os), o kartu su jais (-omis) organizuojamos ugdomosios veiklos – formalusis ir neformalusis STEAM ugdymas, mokytojų kvalifikacijos kėlimas, olimpiados, konkursai. Šiai minčiai pritaria ir T. Noorkõiv, K. Tani-Jürisoo, R. Pae (2016), teigdami, jog bendradarbiavimas tarp mokyklos darbuotojų ir verslo bei nevyriausybinių organizacijų galėtų padėti kurti glaudesnes sąsajas tarp akademi- nių žinių ir gyvenimiškos patirties.

Institucijų ir verslo organizacijų bendradarbiavimo tinklas suteikia galimybę įgyvendinti STEAM ugdymo veiklas, grindžiamas verslumo ugdymo modeliu. Verslumo gebėjimų ugdymo seka: kūrybinės dirbtuvės (idėjos kūrimas), mokymai, konsultacijos (planavimas), prototipo gamyba (idėjos realizavimas), produkto pristatymas (vertinimas) (Šlekienė, Gaučaitė ir

Kazlauskienė, 2019). Tokia seka pagrindžia, jog verslumo ugdymui, kaip ir STEAM ugdymui, aktualūs dizaino mąstymo principai: empatija, problemos apibrėžimas, idėjų kūrimas, prototipo kūrimas, testavimas (Sheer, Noweski, Meinel, 2012). STEAM, verslumą ir dizaino mąstymą sieja ne tik siekis spręsti realias problemas, bet ir panašus veiklų organizavimo modelis, todėl itin aktualu atrasti ir ugdymo procese išnaudoti šių sąsajų teikiamas galimybes. Partnerystė su verslu STEAM ugdymui ypač svarbi, norint plėsti ugdymo turinio įvairovę, kaitą, sąsajas su tuo, kas vyksta už mokyklos ribų ar net motyvuojant mokytojus (-as) ir mokinius (-es).

Besikeičiančiame pasaulyje, kuriame kinta ir požiūris į mokymą (-si) bei ugdomąsias aplinkas, bendradarbiavimas tarp mokyklų ir institucijų, verslų, nevyriausybinų organizacijų tampa itin svarbus. Mokyklai veikiant vienai yra sudėtinga suteikti vienodas galimybes mokiniui (-ei), kuriam (-iai) įdomus kosmoso tyrinėjimas, ir mokiniui (-ei), kuriam (-iai) įdomi pramonė. Amy Cox-Petersen teigimu (2010), susivienijusi bendruomenė, mokykla ir šeimos gali suteikti geriausius išteklius ir patirtį tam, kad pagerintų vaikų ugdymą. Mokyklos atsivėrimas daro įtaką ugdymo proceso organizavimui, nes įtraukiama ugdymo formų įvairovė, o tai sudaro sąlygas įtraukaus, patrauklaus STEAM ugdymo praktikoms virsti realybe.

# MOKYKLŲ VEIKLOS TOBULINIMO SRIČIŲ DERMĖ

TŪM programa turi vieną pagrindinį tikslą – iki 2030 m. kiekvienoje Lietuvos savivaldybėje sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo (-si) sąlygas mokinių pasiekimų atotrūkiams mažinti. Tokiam daugialypiam tikslui įgyvendinti pasirinktos kompleksiškos priemonės, kurios sujungia investicijas į kvalifikacijos tobulinimą ir ugdymo veiklų vykdymą su investicijomis į infrastruktūrą, pritaikant jas kiekvienos savivaldybės ir mokyklos poreikiams. Į mo-

kyklą taip pat žiūrima sistemiškai, todėl veiklos tobulinimas vyksta ne viena, o keturiomis visai švietimo sistemai svarbiomis kryptimis. Lyderystės veikiant, įtraukiojo ugdymo, kultūrinio ugdymo ir STEAM ugdymo sritys ne tik reaguoja į įsisenėjusius švietimo sistemos iššūkius, bet ir atspindi šiuolaikinio ugdymo tendencijas bei prioritetus. Iš ankstesniuose skyriuose pateiktos informacijos galima suprasti, jog kiekviena šių sričių yra vertinga ugdymo procesui, tačiau svarbu ir tai, kad jos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje.

Lyderystė veikiant yra horizontalus prioritetas, svarbus visoms mokykloje vykstančioms veikloms. Ji neatskiriama susijusi su visomis TŪM programos sritimis per žmogiškojo kapitalo, partnerysčių ir procesų valdymą. Mokykloje lyderystė gali būti skirtingų lygmenų: kylanti iš mokyklos vadovo (-ės), jo (-s) pavaduotojų, mokytojų, mokinių, tėvų, kitų darbuotojų ir bendruomenės narių. Tačiau, nepriklausomai nuo lyderystės šaltinio, jos tikslas yra bendradarbiavimas telkiant bendruomenę ir siekiant norimos įtakos arba sisteminio pokyčio, nukreipto į mokyklos ir mokinių gerovės didinimą. Remiantis mokyklos vertybėmis, kuriama bendradarbiavimo kultūra. Mokyklose, kuriose efektyviai pasiekiami susitarimai ir jų

laikomasi, išsikelti tikslai yra įgyvendinami greičiau ir kuria didesnę pridėtinę vertę visiems (-oms) įsitraukusiems (-ioms) (Wong, 2009). Taigi mokykloje ypač svarbus bendradarbiavimas tarp kolegų (-ių) siekiant bendrų, mokyklos poreikius ir viziją atitinkančių tikslų, o taip pat ir įgyvendinant tikslus, susietus su įtraukioju, kultūriniu ir STEAM ugdymu.

**Lyderystės veikiant, įtraukiojo ugdymo, kultūrinio ugdymo ir STEAM ugdymo sritys ne tik reaguoja į įsisenėjusius švietimo sistemos iššūkius, bet ir atspindi šiuolaikinio ugdymo tendencijas bei prioritetus**

**Ypatingai svarbus išlieka susitarimų dėl konkrečių veiklų ir planų įgyvendinimo aspektas, tvarus bei veiksmingas mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) įtraukimo ir įsitraukimo į ugdymo (-si) procesą užtikrinimas**

Tiek STEAM, tiek kultūrinio ugdymo veiklose bei įgyvendinant įtraukijį ugdymą išryškėja poreikis ne tik laikytis susitarimų, bet ir pasidalyti konkrečias atsakomybes. Būtinai ypatingas dėmesys planavimui ir bendradarbiavimui, tad lyderystė čia veikia kaip įgūdis susitelkti ir bendruomenėje veikti drauge. Lyderystė, atsiskleisdama tiek asmeniniu, tiek komandos lygiu, kuria pridėtinę vertę – užduotimis pasidalijama efektyviai, o lyderyste pasiskirstoma taip, kad kiekvienas dalyvaujantis procese ar veikloje maksimaliai išnaudoja savo potencialą. Ilgalaikiam STEAM, kultūrinio ir įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui labai svarbi gerųjų praktikų ir žinių sklaida, kurių dėka atsiveria galimybės dalytis turima informacija, naudotis praktiškais veiklų įgyven-

dinimo pavyzdžiais pritaikant juos esamiems poreikiams bei bendradarbiaujant su srities profesionalais (-ėmis). Bendradarbiavimo kontekste lyderystė taip pat sudaro galimybes vykti mentorystei ir supervizijoms, kai mokyklų personalas per tinklaveiką (tarpusavyje ar įtraukiant partnerius (-es)) dalijasi turimais ištekliais ir atranda naujus būdus bei įgyja naujus įgūdžius ugdymo veiklų plėtotei.

Lyderystė veikiant įtraukiojo ugdymo kontekste pirmiausia atsiskleidžia kaip įrankis siekiant vertybinių susitarimų, telkiant bendruomenę įtrauktis pokyčiams įgyvendinti, siekiant paneigti žalingus stereotipus ir nepagrįstus nusistatymus įvairovės klausimais. Kadangi įtraukiamam švietimui būtini esminiai pokyčiai švietimo kultūroje ir ugdymo (-si) proceso organizavime, lyderių vaidmuo yra ne tik iškelti tikslus bei įkvėpti pokyčiams, tačiau ir išlaikyti jų nuoseklumą viso transformacijos proceso metu (UNESCO, 2017). Ypatingai svarbus išlieka susitarimų dėl konkrečių veiklų ir planų įgyvendinimo aspektas, tvarus bei veiksmingas mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) įtraukimo ir įsitraukimo į ugdymo (-si) procesą užtikrinimas. Be to, lyderystė skatinama kaip vienas įtraukiojo ugdymo (-si) aspektų: dalyvaujamosios mokymosi paradigmos, mokinių tapimo savo mokymosi ekspertais (-ėmis)

principas. Universalus dizaino mokymuisi metodų taikymas, kaip rodo tyrimai, taip pat skatina mokinių asmeninę lyderystę, pasitikėjimą savimi, įgūdžius susidoroti su įvairiais iššūkiais (Katz, 2014). Taigi, remiantis įtraukiojo ugdymo principais, mokinys (-ė) tampa aktyviu (-ia) ugdymo (-si) proceso dalyviu (-e), pabrėžiamas pačių mokinių atsakomybės už mokymą (-si) priėmimas, asmeninių ugdymo (-si) tikslų ir lūkesčių kėlimas (Galkienė, 2021b; Nacionalinė švietimo agentūra, 2022).

Įtraukusis ugdymas, kaip ir lyderystė veikiant, yra horizontalus prioritetas „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje. Įtraukiojo švietimo principai turi persismelkti visose mokyklų veiklos tobulinimo srityse – lyderystės veikiant, kultūrinio ir STEAM ugdymo. Lyderystė veikiant įtraukiamam ugdymui yra ne tik priemonė telkti bendruomenę pokyčiams – įtrauktis tampa integraliu lyderystės sampratos aspektu. Įtraukioji lyderystė – tai drąsa žengti sąmoningus žingsnius siekiant griauti barjerus žmonėms, kurie (-ios) patiria atskirties



**STEAM ugdymas padeda skirtingų poreikių ir galimybių mokiniams (-ėms) lengviau įsitraukti į mokymą (-si) ir atrasti savo stiprybes**

nuo visuomenės riziką. Tai lyderystės prieiga, kuri vertina įvairovę, kviečia ir sveikina kiekvieno (-os) individualumą, skatina įsitraukimą į sprendimų priėmimo ir formavimo procesus. Tokios lyderystės tikslas – kurti, keisti ir diegti naujoves, kartu subalansuojant jas kiekvieno (-os) poreikiams (Bortini et. al., 2018).

STEAM ugdymas yra ne tik būdas pažinti šiuolaikinę kultūrą, perprasti ir taikyti universalus dizaino mokymuisi principus, bet ir juos kurti, tobulinti. Tai taip pat yra būdas išbandyti save įvairiuose lyderystės vaidmenyse, ugdytis bendradarbiavimo, derybinius ir problemų sprendimo gebėjimus. Taikant STEAM ugdymą šalia dalykinių kompetencijų ugdomos tokios vertybės

kaip patikimumas, sąžiningumas, pasitikėjimas savimi, pozityvus požiūris į darbą ir gebėjimas prisiimti atsakomybę bei imtis lyderystės, užmegzti, palaikyti bei plėtoti santykius ir kt. Norint, kad STEAM ugdymo procesas vyktų sklandžiai, reikalingi susitarimai, atsakomybių pasidalijimas. Lyderystės ugdymas, kaip ir STEAM ugdymas, yra nuolatinis procesas - jo metu siekiama kurti bendradarbiaujančią bendruomenę, kuri veikdama kartu siekia STEAM ugdymo tikslų. Taigi lyderystė veikiant yra natūrali STEAM ugdymo proceso dalis.

STEAM ugdymas taip pat yra galimybė įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus tiek dirbant individualiai, tiek bendradarbiaujant, pasiskirstant atsakomybes pagal kiekvieno (-os) poreikius ir galimybes, keičiantis vaidmenimis ir dalijantis lyderyste. Įvairiose

STEAM ugdymo veiklose mokytojai (-os), mokiniai (-ės) ir kiti (-os) ugdymo proceso dalyviai (-ės) (tėvai, įmonių, muziejų darbuotojai (-os) ir kiti (-os)) turi galimybę kurti bendradarbiaujančius bei lygiaverčius ryšius ir mažinti atskirtį tarp įvairių individualių poreikių turinčių mokinių bei jų bendraklasių, galimybę veikti ir kurti realaus gyvenimo situacijose, stebėti geruosius įtraukties pavyzdžius ir mokytis kurti tarpusavio pasitikėjimu grįstą santykį. STEAM ugdymas padeda skirtingų poreikių ir galimybių mokiniams (-ėms) lengviau įsitraukti į mokymą (-si) ir atrasti savo stiprybes.

STEAM ugdymas ne tik palankus taikyti universalus dizaino mokymuisi metodus dėl tarpdiscipliniškumo ir galimybės plėtoti bendradarbiavimo ryšius mokymo (-si) procese. Tyrimai rodo, kad disciplinos, priklausančios STEAM, gali būti mažiau prieinamos negalių turintiems vaikams nei kitos disciplinos tradicinių ugdymo modelių rėmuose. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose tyrimai rodo, kad net 45 proc. vaikų su negalia, kurie nebaigė visos ugdymo programos, sunkumų turėjo būtent su gamtos ir tikslųjų mokslų, technologijų, inžinerijos ir matematikos dalykais (Nord et. al., 2011). Būtent todėl itin svarbu užtikrinti laboratorijų prieinamumą, metodų įvairovę, prasmingą ir veiksmingą kiekvieno (-os) ir visų mokinių įsitraukimą į ugdymo (-si) procesą. Kartu STEAM ugdymo metodų taikymas praktikoje gali padėti kuriant įtraukiojo ugdymo (-si) aplinką, pvz., naudojant robotines ir naujausias kompiuterines technologijas (Plaza, 2020).

## Menas savaime gali būti taikomas kaip vienas šiuolaikinių įtraukiojo ugdymo metodų

(Simmonet ir Modrick, 2010)

Kultūrinio ugdymo sąsajos su įtraukiojo ugdymu yra keleriopos. Pirmą, meninis ugdymas yra vienas ugdymo (-si) sričių, kuriose taikomi įtraukiojo ugdymo principai leidžia sukurti kokybišką, įtraukų, palaikantį, motyvuojantį, visiems (-oms) ir kiekvienam (-ai) atvirą ir prienamą meninį švietimą (Musneckienė, 2020). Antra, menas savaime gali būti taikomas kaip vienas šiuolaikinių įtraukiojo ugdymo metodų (Simmonet ir Modrick, 2010). Kultūrinės ir meninės priemonės gali būti pasitelkiamos kaip įtraukiojo ugdymo metodikos dalis, siekiant diferencijuoti, įvairinti informacijos pateikimo būdus, skatinti mokinių įsitraukimą. Meninės raiškos priemonės UDM taikymui rekomenduojamos kaip vienas iš įtraukių būdų užduočiai atlikti, alternatyva užduotims raštu ar žodžiu (Galkienė, 2021b). Trečia, kultūrinis ugdymas gali prisidėti prie nuostatų apie įvairovę keitimo, kurti žinias ir supratimą per patirtis bei įtraukti įvairias grupes į bendrus kompleksiškus kūrybinės raiškos procesus. Ištyrta, kad meno ir kultūros veiklos sujungia žmones bendroms kūrybinėms pastangoms, todėl tai – puiki priemonė dekonstruoti mitams ir stereotipams. Pasak Dougall et. al. „meninis kontekstas žiūrovams atveria naujus bei skirtingus matymo ir supratimo būdus“ (2012).

Į kultūrinį ugdymą galime žvelgti kaip į tikslą patį savaime ir kaip į priemonę siekiant tam tikrų už kultūros lauko esančių tikslų. Kokybiškas kultūrinis ugdymas dažnu atveju veikia plačiai, t. y. sudaro sąlygas pasiekti ir konkrečių ugdymo programoje iškeltų konkretaus mokomojo kultūros ar menų dalyko tikslų; o kartu netiesiogiai gali veikti ir kitas mokymosi procese itin svarbias sritis: psichologinę, fizinę tiek mokinių, tiek mokytojų savijautą. Tad, kalbant apie kultūrinio ugdymo ryšius su kitomis sritimis, dažnu atveju išryškėja taikomasis šio ugdymo aspektas, kai pagrindiniu tikslu tampa ne kultūrinių kompetencijų stiprinimas, o konkrečios, dažnai su kultūros lauku mažai susijusios, problemos sprendimas arba jos prevencija.

Šiuolaikinė kultūra, joje atsirandančios naujos menų sritys (šiuolaikinis šokis, šiuolaikinis cirkas, šiuolaikinis teatras, šiuolaikiniai vizualieji menai ir kt.) pasižymi atvirumu ir įtraukumu. Meninių ir kūrybinių metodų, kurie ilgą laiką reikėsi tik meno lauke, taikymas kitose gyvenimo srityse tampa vis populiariesnis. Šiandien kūrybiškumas tampa galimu atsakymu į daugelį sudėtingų klausimų – švietimas nėra išimtis. Šiuolaikinės meninės praktikos ir jų taikomos metodikos itin palankios galvojant apie individualius vaikų poreikius (fizinius, susijusius su socioekonominiu kontekstu), palankaus psichologinio klimato kūrimą mokykloje, subalansuotą klasės kaip grupės dinamiką. Kūrybiškų metodų taikymas dirbant STEAM ugdymo kontekste yra padidėjęs. STEAM raidės A (angl. arts – menai, kūrybinė veikla), taip kultūrinį ugdymą integruojant į gamtos ir tikslųjų mokslų, technologijų, inžinerijos ir matematikos dalykų mokymąsi, o kūrybiškumą akcentuojant kaip svarbų įgūdį ne tik meninėje veikloje.

Šiais laikais STEAM dalykų dažnai mokoma neatsiejamai nuo menų,

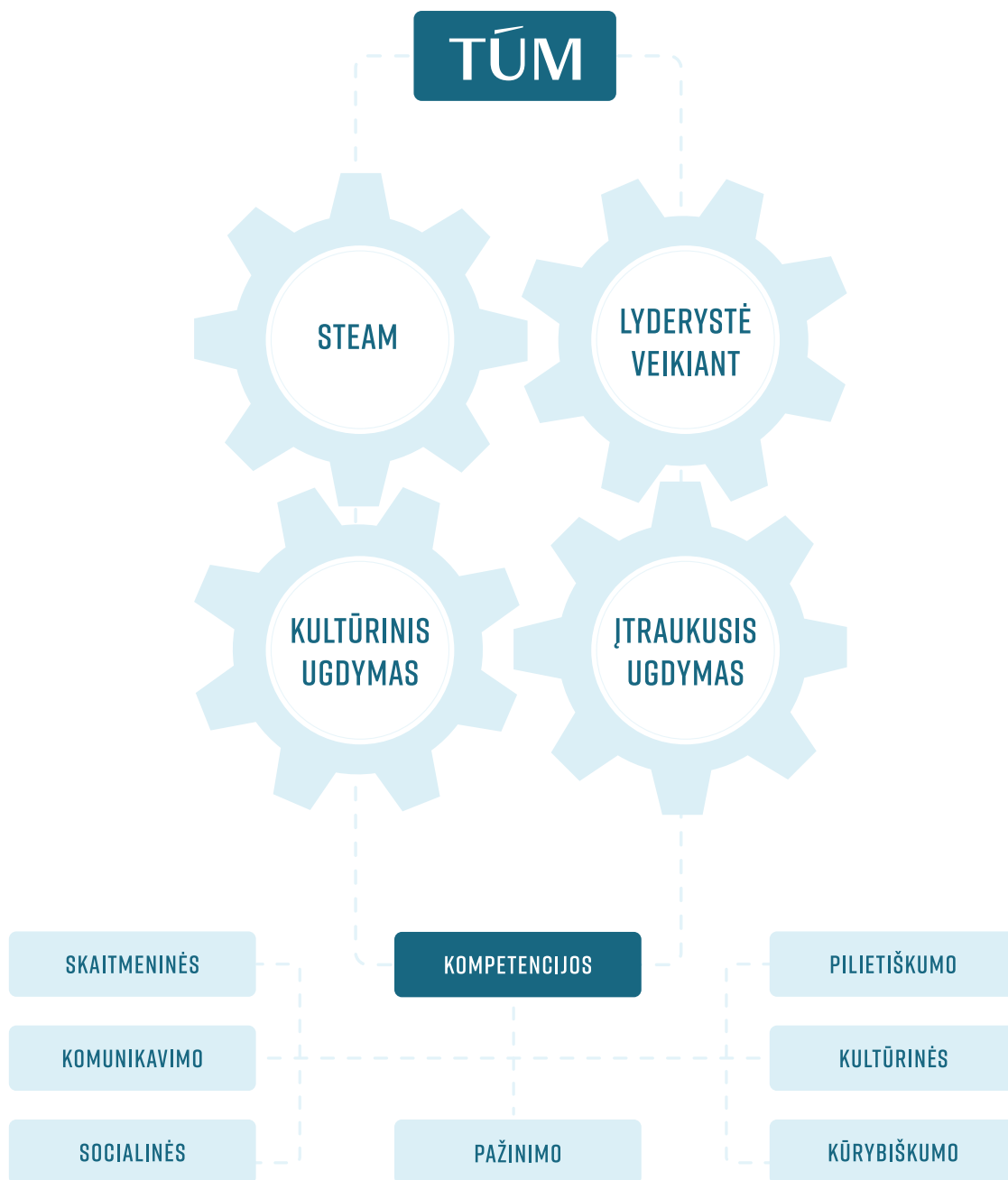
**Tarpdisciplininė  
STEAM ugdymo  
prieiga ir sąsajos  
tarp ugdymo pro-  
ceso bei realaus  
gyvenimo įparei-  
goja aktualizuoti  
ugdymo turinį,  
kad kontekstas  
ugdymo turiniui  
mokyti būtų  
prasmingas**

kūrybos ir dizaino (Kelly ir Knowles, 2016), o šios disciplinos gali atnešti labai įdomių kontekstų ir padėti samprotauti „kas ir kodėl“, „kas ir kaip“. Tarpdisciplininė STEAM ugdymo prieiga ir sąsajos tarp ugdymo proceso bei realaus

gyvenimo įpareigoja aktualizuoti ugdymo turinį, kad kontekstas ugdymo turiniui mokyti būtų prasmingas. Kultūrinis ugdymas gali būti pasitelkiamas kaip priemonė įvairių ugdymo procese kylančių problemų sprendimui. Svarbu pamatyti kontekstus mokinių artimiausioje aplinkoje, tokius kaip šalia esantis muziejus, įmonė, vykstantis menų festivalis, mokyklos renginys, paroda, straipsnis spaudoje, neveikiantis šviesoforas, užimtumo senoliams stoka ar patyčios, kurie suteiktų daug galimybių surasti prasmingus ryšius STEAM ir kultūriniam ugdymui. Ugdymo procesui svarbu abipusiai mainai. Procese gimsta įvairūs techniniai atradimai kartu su meniniais sprendimais, kaip teigia G. Jakštaitė, inovacija „apima ne tik galutinį rezultatą, bet ir visą jo sukūrimo procesą“ (Jakštaitė, 2013, 89). Kūrybiškumas yra būtinas inovacijų komponentas, o inovacijos keičia ir pačių kultūrą.

Nors apie sričių tarpusavio sąsajas ir iš to kylančias galimybes išsamiai kalbėti būtų galima dar ilgai, svarbu pabrėžti, kad visos keturios mokyklų veiklos tobulinimo sritys yra lanksčios ir sukuria galimybes rasti netradiciniams sprendimams atsižvelgiant į kiekvienos savivaldybės bei mokyklos situaciją. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) teigiama, kad mokymosi akivaizdi tendencija – nuo švietimo visiems (-oms) pereinama prie švietimo kiekvienam (-ai), t. y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo (-si) ir mokymo (-si) pripažįstant, kad žmonių patirtys, poreikiai, siekiai skiriasi ir mokomasi skirtingais tempais bei būdais. Drauge mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėse, komandose, įvairiuose socialiniuose ir virtualiuose tinkluose. Keičiasi ugdymo organizavimas mokyklose – mokomasi visą gyvenimą ir lankstesni (-ės) bei imlesni (-ės) naujovėms mokiniai (-ės) neretai tampa savo mokytojų mokytojais (-omis). Kartu mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, nes vis daugiau žinoma apie jų įvairovę, skatinama atsižvelgti į individualius mokinių poreikius. Taip pat plinta mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualusis pažinimas, tačiau kartu suvokiama aktyvaus mokymosi, mokymosi iš patirties svarba. Atsižvelgiant į šias tendencijas galima drąsiai teigti, kad tobulinant mokyklų veiklą, ieškant šiuolaikinių sprendimų švietimo sistemos iššūkiams spręsti reikalinga kompleksinė prieiga (žr. 2 pav.), kurią ir siūlo TŪM programa.

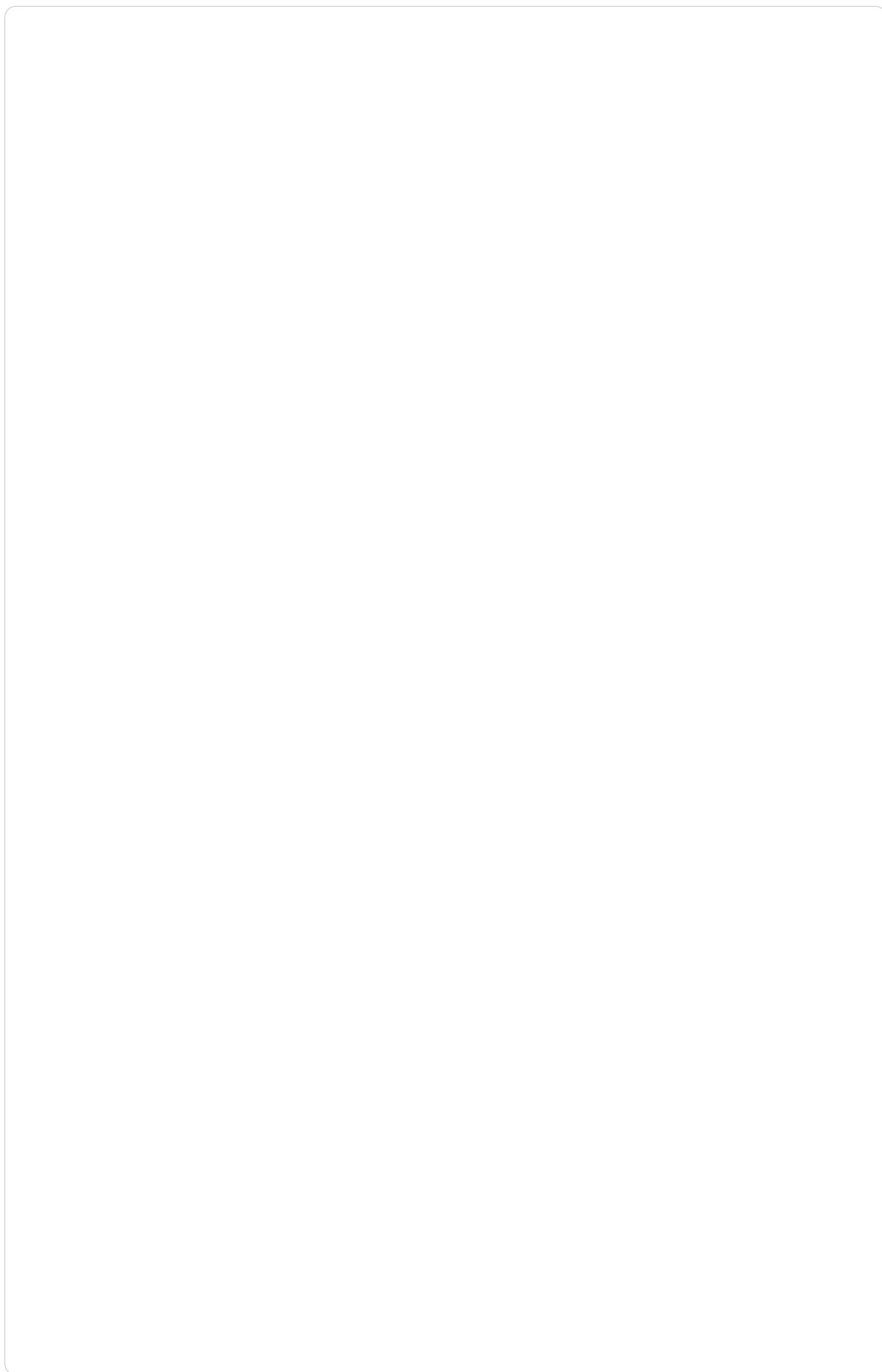
2 paveikslas. TŪM programos sričių ir bendrųjų programų kompetencijų dermė





# UŽRAŠAMS

*Parsisiuntę šį leidinį į savo kompiuterį ir atsidarę PDF dokumentą galite išnaudoti šiuos puslapius pasižymėti svarbiai informacijai. Pasižymėję rūpimą informaciją ir paspaudę „išsaugoti“ turėsite leidinio versiją su savo užrašais.*





## II DALIS

# SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO SITUACIJOS ANALIZĖ

Pradinėje projekto stadijoje ypač vertinga sistemiškai įvertinti turimus išteklius ir esamą situaciją. Todėl, prieš planuojant ir įgyvendinant veiklas, svarbu atlikti visos savivaldybės švietimo situacijos analizę keturių mokyklų veiklos tobulinimo sričių kontekste (lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo). Vertinimui galima pasitelkti SSGG (stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių, angl. SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) analizę arba kitą efektyvią vertinimo priemonę. Taip pat rekomenduojame pasinaudoti įvairiais įrankiais, kurie gali būti vertingi ir palengvinti vertinimo procesą, pvz., „5 kodėl?“ metodas (plačiau skaityti Priede „5 kodėl“).

Atliekant savivaldybės švietimo situacijos analizę, naudinga vertinti savivaldybės ir atskirų mokyklų stipriąsias bei silpnąsias puses atsižvelgiant į švietimo statistinius duomenis, žmogiškąjį kapitalą, vykdomas veiklas ir sėkmingas patirtis jau vykusiuose projektuose, mokyklų tinklaveikos stiprinimą, įsigytas priemones ir turimų infrastruktūrą. Analizuojant keliami klausimai: kuo galime pasidžiaugti? Ką ir kodėl galima tobulinti? Ką ir kodėl reikia keisti? Ką ir kodėl reikia diegti naujai? Ir pan.

Taip pat rekomenduojama įvardyti didžiausią iššūkį kiekvienoje iš keturių TŪM sričių, kurioje siekiate situacijos pagerėjimo. Šis įvardijimas bus ypač vertingas strategavimo ir planavimo dalyje kuriant viziją, formuluojant tikslą ir konkrečius uždavinius. Taip pat formuojant unikalius rodiklius ir susiejant iššūkius su siekiamu pokyčiu kiekvienoje srityje.

## I.1 DUOMENŲ APŽVALGA

Aktualizuojant savivaldybės situaciją ir pokyčio būtinybę, taip pat svarbu apžvelgti ir kitus švietimo duomenis. Kad būtų galima silpnąsias bei stipriąsias ir kitus teiginius tinkamai pagrįsti duomenimis, būtina pateikti bent tris oficialius (pirminius) duomenų šaltinius. Rekomenduojami šaltiniai: ŠVIS, mokinių pasiekimų patikrinimai (NMPP, PUPP), brandos egzaminų rezultatai,



mokyklos įsivertinimo, išorinio vertinimo, profesinio kapitalo tyrimų rezultatai ir pan. Pavyzdžiui, teigiant, kad mokinių pasiekimai yra prasti, teiginį reikia pagrįsti trimis pirminiais informacijos šaltiniais (pvz., VBE rezultatais, PUPP rezultatais, mokyklos renkamais mokinių pasiekimų duomenimis, NMPP rezultatais, PISA arba TIMSS tyrimų duomenimis ir kt.), kurie argumentuotų šį teiginį. Jei nėra oficialių duomenų, galima atlikti mokyklų ir (ar) mokytojų apklausas. Nuosekliai įvertinus savivaldybės švietimo situaciją ir turimus išteklius, analizę verta tęsti numatant poreikius, kylančius, kai norima užtikrinti mokinių rezultatų atotrūkio mažinimą.

## 1.2 MOKYKLŲ ATRANKA IR KRITERIJAI

Šį vertinimą svarbu atlikti ne tik savivaldybės, bet ir atskirų mokyklų kontekste tam, kad analizės rezultatai padėtų identifikuoti mokyklas, kuriose TŪM programos metu įgyvendintas pokytis atneštų geriausių rezultatų savivaldybėje, siekiant užsibrėžtų tikslų ir pagrindinio projekto tikslo – atotrūkio tarp mokyklų mažinimo.

Mokyklų atrankos kriterijai turėtų būti ne tik aiškūs ir skaidrūs savivaldybės švietimo bendruomenei, bet ir konkrečiai įvardyti pažangos planuose. Pagal kriterijus atrenkant mokyklas įrodoma, kur investuojamos lėšos, taip pat pagrindžiama, ar jos investuojamos tikslingai ir ar bus panaudotos skaidriai.

## 1.3 TINKLAVEIKA

Pasitelkiant SSGG ar kitą analizės metodą gali būti įvertinta ir savivaldybės mokyklų tinklaveika. Surinkus informaciją apie esamą bendradarbiavimo būklę, verta nusibraižyti savivaldybės mokyklų išteklių „žemėlapi“, kurį naudinga panaudoti toliau planuojant tinklaveikos įgyvendinimą (žr. II dalies 2.6 skyrių „Tinklaveika“). Svarbu įvertinti turimas priemones ir infrastruktūrą, jų pastarųjų metų statistiką atsižvelgiant į apkrovimą, lankomumą, t. y. kiek mokytojų, mokinių ir kitų mokyklos bendruomenės narių naudojami paslaugomis. Taip pat analizėje gali būti įvardijamos priežastys, dėl kurių nepakanka visų savivaldybės išteklių siekiant užtikrinti kokybišką ugdymą visiems (-oms) savivaldybės mokiniams (-ėms). Analizės metu įvertinami visi ugdymui galimi kontekstai (galerijos, muziejai, bibliotekos, teatras, STEAM centrai, verslo partneriai ir kt.), užtikrinantys individualų, partnerystę grįstą, grupinį, įtraukųjį, tinklinį mokymąsi, atitinkantį kiekvieno (-os) individualius poreikius. Ypač svarbu nuosekliai įvertinti visų savivaldybės mokyklų būklę; nes tos mokyklos, kurios nebus atrinktos į TŪM programą pagal nustatytus kriterijus, taip pat bus įtraukiamos į programos veiklas, dalijimąsi gerosiomis praktikomis, ištekliais ir kt.

## I.4 VEIKLOS PAGAL PENKIAS TŪM PROGRAMOS INVESTAVIMO KRYPTIS

Vykdam TSSG analizę rekomenduojame vertinimą atlikti penkiais skirtingais pjūviais / kryptimis, t. y. atsižvelgti į mokyklose vykdomas ugdymo veiklas ir užsiėmimus, mokyklų administracijos ir pedagoginių darbuotojų kompetencijas bei jų stiprinimą, tinklo mokyklų išteklių prieinamumą, turimą įrangą, priemones bei infrastruktūrą ir poreikį juos atnaujinti.

Nepriklausomai nuo keturių mokyklų veiklos tobulinimo sričių (lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo) skirtumų, rekomenduojame apžvelgti bendrinius aspektus ir matyti šių sričių dermę. Svarbu kiekvienoje iš veiklos sričių įvertinti lyderystės veikiant ir įtraukiojo ugdymo būklę, nes tiek lyderystė, tiek įtrauktis – horizontalūs TŪM programos prioritetai. Rekomenduojama įvertinti bendrą mokyklų psichoemocinį klimatą, psichologinę emocinę bendruomenės gerovę, bendradarbiavimo ir tarpusavio pasitikėjimo aspektus, į tokius tyrimus įtraukiant visas bendruomenės grupes (mokytojus (-as), mokinius (-es), tėvus, švietimo pagalbos specialistus (-es), vadovybę ir kt.). Vertinant bendrą švietimo situaciją ir kiekvieną tobulintą sritį per įtraukties prizmę, ypač svarbu prioritetizuoti įtrauktį negalios (specialiųjų ugdymo poreikių, toliau – SUP) aspektu, vertinant ugdymo proceso įtraukimą mokiniams (-ėms), turintiems (-čioms) su negalia susijusių individualiųjų poreikių (atitikimas universalaus dizaino architektūroje ir švietime principais); taip pat į analizę galima įtraukti ir kitas aktualias tikslines mokinių grupes, turinčias atskirties riziką (pagal savivaldybės kontekstą).

Toliau apžvelgiame savivaldybės švietimo situacijos analizę per penkias TŪM programos investicijų panaudojimo kryptis.

### 1. Ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimas

Pirmiausia rekomenduojame peržiūrėti ugdymo veiklas ir užsiėmimus, kurie vyksta mokyklose, ir įvertinti, kokios veiklos yra efektyvios, o kokios vis dar neteikia norimo rezultato. Verta pergaltoti, ar matuojamas visų vykdomų veiklų efektyvumas ir kaip dažnai atliekamas jų vertinimas. Taip pat atsižvelgti į užsiėmimų organizavimo sėkmingumo faktorių, t. y. kaip greitai suorganizuojami norimi užsiėmimai ir ar atitinka dalyvių keliamus lūkesčius. Įvertinti, ar ugdymo veiklos ir užsiėmimai yra ilgalaikiai, ar trumpalaikiai, kurių dalykų pamokų metu daugiausia vyksta, ar mokykla sistemiškai užtikrina veiklų integralumą su ugdymo turiniu.

Vertinant ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimą kiekvienoje iš TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių, rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

## UGDYMO VEIKLŲ IR UŽSIĖMIMŲ ORGANIZAVIMAS

<b>Lyderystė veikiant</b>	<p>Atsižvelgiant į lyderystės veikiant skatinimą ir tęstinumą tikslinėse grupėse (vadovai (-ės), mokytojai (-os), pedagoginiai (-ės) darbuotojai (-os), mokiniai (-ės), mokyklos bendruomenė) tikslinga įvertinti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios integruotos lyderystės veiklos organizuojamos, kuo jos išsiskiria?</li> <li>• Kokie lyderystės veikiant metodai taikomi kasdienėje praktikoje?</li> <li>• Kokie mokymai ir programos lankytos (-omos) lyderystės veikiant srityje ir kokią pridėtinę vertę mokyklai jos sukūrė (kuria)?</li> <li>• Kaip dažnai organizuojami į lyderystę veikiant nukreipti mokymai / programos / veiklos?</li> <li>• Kokiose ilgalaikėse lyderystės programose dalyvaujama, kokią naudą mokyklos bendruomenės nariams jos kuria?</li> <li>• Kaip dažnai ir kokios į komandinį darbą nukreiptos veiklos organizuojamos?</li> </ul>
<b>Įtraukusis ugdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiek mokinių savivaldybės ir mokyklų lygmeniu turi negalią (SUP)? Kaip jie pasiskirsto pagal negalios (SUP) tipą, individualiųjų poreikių pobūdį?</li> <li>• Kiek mokinių, turinčių negalią (SUP) mokosi bendrosiose klasėse, specialiosiose klasėse ar specialiosiose mokyklose? <b>Kaip pasiskirsto tarp visų savivaldybės mokyklų?</b></li> <li>• kiek mokinių, turinčių negalią (SUP) yra visiškai neįtraukti į ugdymo procesą? Kokios galimos to priežastys ir galimi sprendimo būdai?</li> <li>• Kokios yra kitos savivaldybėje aktualios tikslinės mokinių grupės, turinčios atskirties riziką (pvz., kalbinė, tautinė įvairovė, socioekonominis statusas)? Kaip pasiskirsto jų statistika pagal mokyklas, klases? Kaip šie skaičiai kito per pastaruosius metus?</li> <li>• Kokie švietimo pagalbos, atvejų vadybos, pagalbos mokytojams (-oms) algoritmai veikia savivaldybėje ir mokyklose?</li> <li>• Kokios yra savivaldybės / mokyklų įtraukiojo ugdymo gerosios praktikos? Kokie įtraukiojo ugdymo metodai jau taikomi?</li> <li>• Su kokiomis kliūtimis susiduria pedagogai (-ės) ir švietimo pagalbos specialistai (-ės) organizuodami įtraukijį ugdymą bendrosiose klasėse? Kokie didžiausi įtraukiojo ugdymo organizavimo iššūkiai? Kokių kompetencijų, specialistų (-čių) labiausiai trūksta?</li> </ul>
<b>Kultūrinis ugdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar vyksta integruotos įvairių dalykų pamokos pasitelkiant kūrybinius metodus?</li> <li>• Ar vyksta ilgalaikės programos, susietos su formaliuoju ugdymu, įtraukiant kūrėjus (-as)?</li> <li>• Ar vyksta pamokos už mokyklos ribų, kultūros įstaigose?</li> <li>• Ar metodinėse arba kitose mokytojų grupėse kuriamas (-os):</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integruotas ugdymo turinys įtraukiant kultūrinio ugdymo mokytojus (-as)?</li> <li>2. integruotas ugdymo turinys su ilgalaikiais (-ėmis) išoriniais (-ėmis) kultū-</li> </ol>

ros lauko partneriais (-ėmis) (muziejais, kultūros centrais, teatrais, festivaliais, nevyriausybinių organizacijų sektoriumi ir t. t.)?

3. ilgalaikės programos (kultūrinės intervencijos), susietos su formaliuoju ugdymu, įtraukiant kūrėjus (-as)?

Jeigu visi šie nurodyti procesai vyksta – puiku, stiprinkite ir plėskite procesą, nepamiršdami stebėsenos ir įvertinimo. Jeigu nevyksta ar vyksta iš dalies, išsiaiškinkite, kas stabdo šį procesą ir ką reikėtų padaryti, kad jis vyktų. Dalis priešasčių gali būti susijusios su mokyklų administracijos ir mokytojų kompetencijomis, tad bus reikalinga numatyti jų stiprinimą.

### STEAM ugdymas

- Kuo išsiskyrė pastaruojų metu vykusios STEAM veiklos ir patirtys?
- Kodėl STEAM veiklose iki šiol buvo patirtos sėkmės ir nesėkmės?
- Kaip vyksta patirties iš STEAM užsiėmimų sklaida, kaip mokyklose ir tarp mokyklų dalijamasi gerosiomis STEAM ugdymo (-si) praktikomis, ugdymo turiniu (pamokų planais, priemonėmis), kokios to formos būtų efektyviausios?
- Kaip savivaldybėje numatyta motyvuoti STEAM veiklas ir užsiėmimus organizuojančius (-ias) bei jose dalyvaujančius (-ias) mokinius (-es) ir mokytojus (-as)?
- Kiek STEAM integruotų pamokų ir (ar) projektų (apytikriai) kiekvienoje mokykloje ir savivaldybėje įvyko per pastaruosius mokslo metus?
- Kiek yra vykdoma neformalių STEAM veiklų (apytiksliai) kiekvienoje mokykloje ir savivaldybėje?
- Ką būtų galima pritaikyti STEAM ugdyme, įsivertinus mokykloje jau vykstančias praktikas ir egzistuojančius metodus?
- Kaip būtų galima pagerinti mokinių pasiekimų rezultatus, pasitelkiant STEAM ugdymą?

## 2. Mokyklų vadovų (-ių) ir pedagoginių darbuotojų kompetencijų stiprinimas

Pirmiausia rekomenduojame įvertinti, kokias žinias ir įgūdžius visose keturiose srityse jau turi mokyklų (tiek tiesiogiai dalyvaujančių TŪM, tiek dalyvaujančių per tinklaveiką) darbuotojų (vadovų (-ių), mokytojų, pedagoginių darbuotojų, švietimo pagalbos teikėjų) bendruomenė. Kur ir kaip galima būtų išnaudoti bendruomenėje jau esamas stipriasias kompetencijas? Kokių kompetencijų trūksta ir kaip pastiprinti silpnąsias? Vertinga analizuoti, kokiomis formomis ir kaip dažnai stiprinamos darbuotojų kompetencijos, kaip iki šiol užtikrinama gerosios praktikos sklaida ir kokiais būdais sudaromos galimybės darbuotojams (-oms) bendradarbiauti. Rekomenduojama apžvelgti, kokios darbuotojų motyvacinės priemonės veikia mokyklose siekiant visapusiško įsitraukimo. Taip pat naudinga įvertinti, kaip turimos kompetencijos realiai taikomos darbe ir kaip padeda pasiekti norimų rezultatų.

Vertinant darbuotojų kompetencijas kiekvienoje iš TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių, rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

## MOKYKLŲ VADOVŲ (-IŲ) IR PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS

<b>Lyderystė veikiant</b>	<p>Pradėjus švietimo situacijos analizės etapą rekomenduojama bendrai komandoje aptarti lyderystės veikiant sąvokos supratimą, praktiką ir diskutuoti, kaip suvokiamos lyderystės kompetencijos.</p> <p>Įvertinti bei įsivertinti turimas kompetencijas ir kelti klausimus dėl kompetencijų stiprinimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios ir kuo išsiskiria šiuo metu vykstančios lyderystės patirtys, veiklos?</li> <li>• Kokias lyderystės kompetencijas stiprina mokytojai (-os) bei vadovai (-ės), kaip dažnai ir kokiomis formomis tai daro?</li> <li>• Koks vadovų (-ių) ir mokytojų pasirengimas kurti bei įgyvendinti lyderystės veikiant veiklas? Kokių konkrečių lyderystės kompetencijų stinga?</li> <li>• Kaip ir kokiais būdais yra stiprinamos vadovų, mokytojų, švietimo pagalbos specialistų komandinio darbo kompetencijos?</li> <li>• Kokios svarbiausios stiprintinos lyderių kompetencijos (vadovų, mokytojų bei švietimo pagalbos specialistų)?</li> <li>• Lyderystės veikiant srities vertinimui yra rekomenduojami mikroklimato tyrimai mokyklų lygmeniu rūpimais klausimais (lyderystė, atsakomybės, pasitikėjimas, komunikacija, bendradarbiavimas, bendruomenės įsitraukimas ir t. t.). Jei atliekami tyrimai, siūloma užtikrinti anonimiškumą siekiant tikrųjų rezultatų. Atkreiptinas dėmesys, kad mikroklimato tyrimai yra vertingi tiek analizės, tiek strategavimo ir planavimo, tiek įgyvendinimo ir stebėjimo etapuose.</li> </ul>
<b>Įtraukusis ugdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koks yra mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) įtraukiojo ugdymo kompetencijų lygis? Koks jų pasirengimas taikyti įvairius šiuolaikinius įtraukiojo ugdymo metodus, įvairių negalių (SUP) turinčius vaikus ugdant bendrosiose klasėse?</li> <li>• Koks yra pedagogų (-ių) ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) pasirengimas dirbti su mokinių įvairove (pvz., regos / judėjimo / klausos / intelekto negalių turinčiais (-omis), autizmo spektre esančiais (-omis), įvairaus socioekonominio statuso, tautinių bei kalbinių mažumų ir kt. tikslinių grupių mokiniais (-ėmis)?</li> <li>• Koks yra pedagogų (-ių) ir švietimo pagalbos specialistų (-čių) UDM metodų kompetencijų lygis?</li> <li>• Koks mokyklos pedagoginių darbuotojų ir administracijos psichologinio raštingumo lygis (pvz., apžvelgiant patyčių prevencijos sistemas)?</li> <li>• Kokios nuostatos mokyklos bendruomenėje į žmones, turinčius psichikos sveikatos sunkumų, sutrikimų, įvairių negalių, į kitataučius (-tes), kitakalbius (-es) ar turinčius (-ias) kitų individualių poreikių?</li> <li>• Kokios kompetencijų įtraukiojo ugdymo srityje stiprinimo programos / veiklos jau vyksta (yra vykdytos)? Kokie jų rezultatai?</li> </ul>
<b>Kultūrinis ugdymas</b>	<p>Pirmiausia būtų tikslinga įsivertinti, ar mokykloje jau vyksta integruoto turinio, įtraukiant kultūrinį ugdymą, kūrimas, kuriame dalyvauja ir bendra-</p>

darbiauja mokytojai (-os), mokiniai (-ės) ir išorės kultūros lauko partneriai (-ės). Jeigu vyksta – puiku, stiprinkite turimas kompetencijas ir plėskite jų taikymą. Jeigu nevyksta ar vyksta iš dalies, išsiaiškinkite, kas stabdo šį procesą ir ką reikėtų padaryti, kad jis vyktų. Dalis priešasčių gali būti susijusios su mokyklų vadovų (-ių) ir mokytojų kompetencijomis, tad verta atsakyti į toliau pateiktus klausimus.

- Kokios yra profesinės menų mokytojų kompetencijos? Ar visose mokyklose vyksta nuolatinis menų disciplinų mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimas?
- Kokios yra mokytojų kompetencijos, siekiant užtikrinti kūrybinių metodų įvairovę ir jų taikymą ugdymo procesui?
- Įvertinkite, ar vyksta praktiniai integruoto turinio kūrimo mokymai įtraukiant kūrybinius metodus.
- Kokios yra mokytojų kompetencijos taikant kultūrinio ugdymo praktikas STEAM ir įtraukiamam ugdymui užtikrinti?
- Kokia yra mokytojų ir mokyklos administracijos kompetencija organizuojant kultūrinį ugdymą kultūrinėse erdvėse (ne mokykloje)?
- Kokia yra mokytojų ir mokyklos administracijos lyderystė kurti ir įgyvendinti integruotą kultūrinio ugdymo turinį mokykloje ir už jos ribų?
- Įvertinkite, ar mokyklų vadovai (-ės) turi pakankamai žinių, kodėl ir kaip integruoti kultūrinį ugdymą į įvairių dalykų ugdymo turinį.

### STEAM ugdymas

- Kokia yra mokytojų kompetencija dirbti su inovatyviomis priemonėmis, kurios jau yra mokykloje arba bus įsigytos?
- Įvertinkite, iš kur mokytojai (-os) ir mokymų vadovai (-ės) semiasi STEAM patirties, kaip dažnai ir kokiomis formomis tai daro.
- Kokia yra mokytojų ir mokyklos administracijos kompetencija organizuoti STEAM ugdymą netradicinėse erdvėse?
- Kokia yra mokytojų ir mokyklos administracijos lyderystė kurti ir įgyvendinti integruotą STEAM ugdymo turinį?
- Kokia yra mokytojų kompetencija diferencijuoti ugdymą STEAM veiklų metu, į veiklas įtraukiant specialiųjų poreikių mokinius (-es)?
- Įvertinkite, ar tikrai tinkamai nukreiptos STEAM mokytojų kompetencijos ir ar jų pakanka organizuojant mokiniams (-ėms) aktualias ir įdomias STEAM veiklas savivaldybėje (neapsiribojant tik būreliais).
- Reflektuokite mokymo įstaigų vadovų (-ių) patirtis galvojant, ar užtenka žinių, kaip organizuoti ugdymo procesą, kuriame vyratų lankstus tvarkaraštis, projektinis ugdymas (-is), ugdymas (-is) netradicinėse erdvėse.
- Įvertinkite, ar mokyklų vadovai (-ės) turi pakankamai žinių, kaip organizuoti formalųjį STEAM ugdymą (-si), užtikrinant dalykų integraciją.
- Svarbu išsiaiškinti, ar mokyklos ir savivaldybės lygmeniu turima pakankamai žinių, kaip motyvuoti STEAM įgyvendinančius (-ias) mokytojus (-as), lyderius (-es), kaip įtraukti mokytojus (-as), kurie dar nebandė STEAM metodikos.

### 3. Tinklo mokyklų išteklių prieinamumo gerinimas

Trečia, žvelgdami (-os) iš mokinio (-ės) perspektyvos, įvertinkite, ar visi savivaldybės mokiniai (-ės) turi vienodas galimybes mokytis skirtingose savivaldybės erdvėse ir kaip būtų galima pagerinti susisiekimą savivaldybėje, kad jis būtų patogus. Naudinga įvertinti, kiek yra autobusiukų, kuriais galima keliauti visai klasei (20–30 asmenų). Žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, įvertinti, kaip yra organizuojama ir kaip vyksta gerosios praktikos sklaida, koks bendradarbiavimo lygmuo tarp skirtingų savivaldybės mokyklų (ar skirtingų mokyklų darbuotojai (-os) ir administracija bendradarbiauja planuodami, organizuodami veiklas), kaip dalijamasi turimais ištekliais. Taip pat, kaip įtraukiama savivaldybės bendruomenė ir partneriai (-ės) plečiant tinklaveiką.

Vertinant tinklo mokyklų išteklių prieinamumą kiekvienoje iš TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių, rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

#### TINKLO MOKYKLŲ IŠTEKLIŲ PRIEINAMUMO GERINIMAS

##### Lyderystė veikiant

Tinklaveikos sėkmingumas labai priklauso nuo bendradarbiavimo, išteklių pasidalijimo ir gerosios praktikos sklaidos, taigi naudinga įvertinti:

- Kokiais būdais ir kaip dažnai vyksta mokyklų vadovų (-ių) / mokytojų tarpmokyklinis bendradarbiavimas lyderystės veikiant kontekste?
- Kokiais būdais ir kaip dažnai dalijamasi gerosiomis praktikomis mokyklos ir savivaldybės lygmeniu?
- Dėl kokių priežasčių nevyksta bendradarbiavimas ar gerosios praktikos sklaida?

##### Įtraukusis ugdymas

- Kurios savivaldybės mokyklos turi gerųjų įtraukiojo ugdymo praktikų? Kaip jos specializuojasi pagal negalios ir individualiųjų poreikių pobūdį (pvz., autizmo spektro sutrikimai, klausos, regos negalia)?
- Kur yra savivaldybės ir atskirų mokyklų įtraukiojo ugdymo ištekliai (žinių ir kompetencijų centrai, švietimo pagalbos specialistai (-ės) / priemonės įtraukiamam ugdymo (-si) procesui)? Kokių žinių ar kompetencijų turima daugiausiai? Kur ir koks pastebimas jų trūkumas?
- Koks yra švietimo pagalbos specialistų (-čių) pasiskirstymas pagal mokinių skaičių savivaldybėje ir mokyklose?
- Kokie egzistuoja savivaldybės mokytojų pagalbos tinklai? Kaip pedagogai (-ės) dalijasi gerosiomis praktikomis, žiniomis, gauna / teikia metodinę pagalbą?
- Kokie švietimo pagalbos algoritmai egzistuoja savivaldybėje (savivaldybės, mokyklų lygmeniu)? Kokie (-ios) veikėjai (-os) juose dalyvauja? Kokie jų vaidmenys? Ar pakanka specialistų (-čių) (pvz., švietimo pagalbos specialistų (-čių))?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip savivaldybėje dalijamasi turima įranga ir priemonėmis įtraukiamam ugdymui organizuoti?</li> <li>• Kaip ir kokios išorinės institucijos, organizacijos ar specialistai (-ės) įtraukti į įtraukiojo ugdymo organizavimą? Kokie jų vaidmenys?</li> </ul>
<b>Kultūrinis ugdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar vyksta už kultūrinį ugdymą atsakingų ir (ar) vykdančių kultūrinį / kūrybinį ugdymą mokyklų atstovų (-ių) nuolatiniai susitikimai, pasidalijimai gerosiomis patirtimis, bendrų projektų kūrimas, planų ir veiklų kalendoriaus derinimas?</li> <li>• Ar mokyklų kultūrinio ugdymo veiklos planuojamos savivaldybės lygmeniu?</li> <li>• Ar yra savivaldybės kultūros strategija, kurioje numatytas ir kultūrinio ugdymo vaidmuo?</li> <li>• Ar yra savivaldybės švietimo strategijoje numatytas ir kultūrinio ugdymo vaidmuo?</li> <li>• Ar mokyklos palaiko glaudų ryšį su savivaldybės kultūros bei kitomis švietimo įstaigomis (menų mokyklomis, bibliotekomis) ir gali ne tik dalytis patalpomis, priemonėmis, keistis informacija, žiniomis, bet ir bendradarbiauti kuriant ugdymo turinį?</li> </ul>
<b>STEAM ugdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įsivardinkite, kurios mokyklos turi STEAM ugdymo praktikų ir kokių; kurios mokyklos taiko STEAM ugdymo modelius ar STEAM ugdymo fragmentus.</li> <li>• Įvertinkite, kiek ir kokių STEAM dalykų arba STEAM metodų taikančių mokytojų turima, koks jų užimtumas, kur pastebimas jų trūkumas ir t. t.</li> <li>• Koks yra ir kaip vyksta STEAM tarpmokyklinis bendradarbiavimas, kokiais ištekliais ir kiek mokyklų dalijasi, kokiu būdu dalijamasi gerosiomis praktikomis?</li> <li>• Įvertinkite visų ugdymosi lygių mokinių tvarkaraščius (kiek ir kokių tarpdalykinių pamokų vyksta, jų trukmę ir t. t.).</li> </ul>

#### 4. Įranga ir mokymo priemonės bei infrastruktūra

Galiausiai rekomenduojama apžvelgti ir suinventorizuoti, kokios priemonės turimos ir kokių priemonių trūksta užtikrinant kiekvienos mokyklų veiklos srities tobulinimo efektyvumą. Rekomenduojama nusibraizyti „žemėlapi“ savivaldybės lygmeniu, kuriame matytųsi, kokia kiekvienoje mokykloje ir kitose įstaigose (profesinėse mokyklose, aukštojo mokslo įstaigose, menų mokyklose, bibliotekose, kultūros namuose, sporto mokyklose, baseinuose, muziejuose, privačiose įstaigose ir t. t.) įrengta STEAM ir kultūriniam ugdymui tinkama infrastruktūra, kokiomis priemonėmis, įranga galima naudotis ir dalytis, kokios įrangos trūksta (daugiau žr. „Tinklaveika“). Taip pat svarbu įvertinti, kokio amžiaus mokiniams (-ėms) pritaikytos turimos priemonės, ar jos prieinamos įvairių poreikių turintiems mokiniams (-ėms) (pagal univer-



salus dizaino principus), ar yra pakankamai reikiamų techninės pagalbos priemonių negalią turintiems (-čioms) mokiniams (-ėms). Svarbu įvertinti mokyklų infrastruktūros prieinamumą pagal universalus dizaino principus, identifikuoti didžiausias kliūtis ir prieinamumo trūkumus mokyklos ir savivaldybės lygmeniu.

Vertinant įrangos ir mokymo priemonių bei infrastruktūros prieinamumą kiekvienoje iš TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių, rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

## ĮRANGA IR MOKYMO PRIEMONĖS BEI INFRASTRUKTŪRA

### Lyderystė veikiant

Nors lyderystė veikiant yra labiau „minkštąsias“ veiklas apimanti sritis, tačiau priemonių turėjimas neretai užtikrina efektyvumą:

- Kokias technologines priemones pasitelkus vykdoma komunikacija elektroninėje erdvėje mokyklos ir savivaldybės lygmenimis?
- Kokios informacinės sistemos yra naudojamos ir kokia turima kompiuterinė įranga užtikrina darbo efektyvumą?
- Kokios erdvės mokykloje panaudojamos lyderystės požymių raiškai ar jų tobulinimui?
- Kokių priemonių ar erdvių trūksta, kad vyktų sėkminga komunikacija bei efektyvus darbas?
- Įvertinkite, ar apgalvojote visą galimą infrastruktūrą, kuri sudarytų palankias sąlygas lyderystės veikloms vykti. Rekomenduojame įvertinti erdves, skirtas mokytojų susitikimams ir bendradarbiavimo veikloms.

### Įtraukusis ugdymas

• Kokios savivaldybės ir mokyklų lygmeniu turimos ir trūkstamos priemonės įtraukiamam ugdymui (-si) organizuoti? Kokių priemonių trūksta? Atkreipkite dėmesį į priemones, reikalingas įtraukiam regos / judėjimo / klausos / intelekto negalią turinčių, autizmo spektre esančių mokinių ugdymui vykdyti, individualizuoto ugdymo (-si) proceso planavimui: teksto didintuvai, skaitymo programinė įranga, kompiuteriai, planšetės, metodinės priemonės, sensoriniai kambariai, reikiamos programinės įrangos licencijos ir kt.

Kokios iš turimų mokymo (-si) priemonių neprieinamos pagal universalus dizaino principus?

- Kuri mokyklų ar kita ugdymo procesui aktuali infrastruktūra pritaikyta pagal universalus dizaino architektūroje principus? Kur yra didžiausios kliūtys, trūkumai?
- Svarbu išsamiai ir nuosekliai įvertinti fizinį prieinamumą negalią turintiems žmonėms judėjimo, regos, klausos, autizmo spektro ir kt. aspektais (judėjimą nuo viešojo transporto iki mokyklos, jos viduje, tarp klasių ir aukštų, sanitarinius mazgus, valgyklas, sporto sales, persirengimo kambarius, bibliotekas, aktų sales, laboratorijas ir kitas erdves). Rekomenduojama prioritetizuoti didžiausias kliūtis, kurių panaikinimą vėliau galima

suplanuoti etapais. Rekomenduojama prieinamumo vertinimui pasitelkti ekspertus (-es), žmonių su negalia organizacijas.

### Kultūrinis ugdymas

- Ar įvertinote visų priemonių ir infrastruktūros kultūriniam ugdymui poreikį ir prieinamumą?
- Kokios jums reikalingos priemonės ir infrastruktūra yra prieinamos, t. y. gal galėtumėte naudotis kito dalyko mokymui skirtomis identiškomis priemonėmis / infrastruktūra arba kaimyninių švietimo / kultūros institucijų priemonėmis / infrastruktūra?
- Jeigu įvertinti sudėtinga ir reikalinga pagalba, būtinai įtraukite dalykų mokytojus (-as) ir pasikonsultuokite su konkrečios disciplinos profesionalais (-ėmis)-praktikais (-ėmis). Kompleksiškesnių erdvių įrengimui, pirkimo specifikacijos sudarymui gali būti vertinga samdyti srities specialistą. Tokiu atveju būsite tikri, kad nusipirksite tai, ko jums reikia, ir su kuo (po reikalingų mokymų) galėsite dirbti bei pasiekti užsibrėžtų tikslų.
- Nepamirškite, kad į naujos infrastruktūros, naujų erdvių sukūrimą ir įgyvendinimą tikslinga įtraukti mokyklos bendruomenę taikant kūrybiškus integracijos metodus.

### STEAM ugdymas

- Įvertinkite, kokia įranga ir priemonės jau yra mokyklose, kokia yra naudojama realiai, kokią planuojama įsigyti kitų projektų ar mokyklos / savivaldybės biudžeto lėšomis.
- Įvertinkite, kokią įrangą ir priemones, esančias kitose savivaldybės įstaigose, galima naudoti. Taip pat apgalvokite, ar mokyklos žino, jog tokia galimybė yra, ir ko reikėtų, kad ši prieiga būtų išnaudojama praktiškai.
- Įvertinkite realų įrangos ir priemonių poreikį pagal vykdomas arba planuojamas vykdyti veiklas, turimą arba planuojamą kurti infrastruktūrą.
- Įvertinkite, kokia STEAM veikloms įgyvendinti skirta infrastruktūra yra mokykloje, ar ji atitinka STEAM tarpdiscipliniškumą, ar naudojama ir kam ji naudojama, taip pat koks yra papildomas poreikis.
- Įvertinkite, kokia STEAM veikloms įgyvendinti skirta infrastruktūra yra kitose savivaldybės įstaigose, ką gali pasiūlyti verslo, nevyriausybinių organizacijų partneriai (-ės), kokios bendro naudojimo infrastruktūros vis dar trūksta.
- Apgalvokite, koks infrastruktūros pasidalijimo modelis konkrečioje savivaldybėje būtų tinkamas, norint įgyvendinti sisteminį (ne fragmentinį) STEAM ugdymą; užtikrinant, kad šia infrastruktūra galėtų naudotis visos savivaldybės mokiniai (-ės) ir mokytojai (-os).

# STRATEGIJOS IR PLANO KŪRIMAS

Rašant savivaldybės pažangos planą, pirmiausia reiktų remtis savivaldybės švietimo situacijos analize (žr. II dalies 1 skyrių „Savivaldybės švietimo situacijos analizė“). Atsižvelgti į identifikuotus jūsų savivaldybės ir atskirų mokyklų privalumus bei trūkumus. Išgryninus stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, svarbu suformuluoti tikslus ir uždavinius jiems pasiekti pagal TŪM programos mokyklų veiklos tobulinimo sritis. Taip pat rekomenduojama pasverti, koks yra veiklų poreikis ir galimybės jas įgyvendinti ne tik per TŪM programą, bet ir kitomis priemonėmis. Kokia yra bendra savivaldybės lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo vizija? Kokias problemas padeda spręsti skirtingų sričių veiklos? Į šiuos klausimus būtų naudinga atsakyti dar ruošiantis vykdyti projektą ir atitinkamai pažangos plano dokumente iškelti tikslus ne vieneriems mokslo metams, o visam TŪM programos įgyvendinimo laikotarpiui, įvertinus platesnį savivaldybės ilgalaikių tikslų ir investicijų planą, kad būtų užtikrinamas TŪM programoje pradėtų vykdyti veiklų tęstinumas.

TŪM programa pirmiausia siekiama naujų mokymosi būdų, algoritmų, sukūrimo ir įgyvendinimo bendradarbiaujant su išorės partneriais (-ėmis), pasitelkiant tinklaveiką tarp visų savivaldybės (ne tik TŪM programoje dalyvaujančių) mokyklų. Pagrindiniai (-ės) projekto naudos gavėjai (-os) yra mokyklos bendruomenės suaugusieji (-iosios), o programa prioritetizuoja investavimą į vadinamąsias „minkštąsias“ veiklas. Todėl didesnę dėmesį pažangos plane reikėtų skirti šioms, TŪM programoje išskirtoms, investavimo kryptims: mokymams, ugdymo veikloms, tinklo išteklių prieinamumo didinimui; o infrastruktūrą, įrangą ir priemones traktuoti tik kaip būdą, padedantį jas įgyvendinti.

## 2.1 TŪM PAŽANGOS PLANO DARBO GRUPĖ

Savivaldybės švietimo pažangos planą rengia savivaldybės suformuota TŪM pažangos plano darbo grupė. Ji susideda iš komandos ir subkomandos. Komanda – nedidelė, stabili, kompetentinga, sudaryta iš kiekvienos iš

keturių TŪM sričių atstovų (-ių), intensyviai dirbanti prie pažangos plano visą jo rengimo laikotarpį, nuolat bendradarbiaujanti su TŪM akademijos ekspertais (-ėmis), kartu kurianti ir rašanti pažangos planą. Subkomanda – patariamasis balsas, konsultantai (-ės) ir suinteresuotieji asmenys, kuriuos būtina įtraukti į pažangos plano rengimo – kūrimo – etapą, kad plano įgyvendinimo procesas vyktų kokybiškai bei sklandžiai ir kad būtų pasiekti užsibrėžti projekto tikslai. Subkomanda palaiko nuolatinį ryšį su komanda per atitinkamos (vienos iš keturių) sričių atstovą (-ę) joje.

Atkreiptinas dėmesys, kad būtent savivaldybių darbo grupės yra kviečiamos demonstruoti lyderystę ir pasitelkti priimtinausius darbo komandoje metodus siekiant pažangos plano rašymo ir įgyvendinimo sėkmės. Pasitelkdami stipriausias asmenines kompetencijas komandos nariai siekia bendrų susitarimų, kolegialiai sprendžia iškilusius iššūkius ir priima mokyklų atžvilgiu priimtinausius sprendimus. Gebėjimas dirbti tiek komandoje, tiek su subkomandomis sudaro prielaidą komandos bendradarbiavimo tęstinumui.

## TŪM PAŽANGOS PLANO DARBO GRUPĖ

KOMANDA	STEAM ugdymo atstovas/-ė/-ai/-ės
	Kultūrinio ugdymo atstovas/-ė/-ai/-ės
	Įtraukiojo ugdymo atstovas/-ė/-ai/-ės
	Lyderystės veikiant atstovas/-ė/-ai/-ės
	Vadovas (-ė)
SUBKOMANDA	Savivaldybės bendruomenė
	Mokyklų atstovai (-ės)
	Patariamąsios tarybos

## 2.2 KOMANDA

Gerai suformuota TŪM pažangos plano rengimo komanda – vienas iš esminių veiksnių, siekiant sėkmingo TŪM programos įgyvendinimo. Pasiekti gerų rezultatų padės stabili, optimalaus dydžio komanda, kurią sudaro profesinių žinių ir patirties bent vienoje programos srityje turintys žmonės, išmanantys savivaldybės švietimo kontekstą.

Svarbūs aspektai formuojant komandą:

1. Stabili komanda. Idealiu atveju komanda išlieka stabili ne tik rengiant ir rašant, bet ir įgyvendinant TŪM pažangos planą.

2. Optimalaus dydžio komanda. Rekomenduojame komandą sudaryti iš komandos vadovo (-ės) ir kompetentingų visų keturių sričių atstovų (-ių).
3. Komandos kompetencijos. Komandos vadovas (-ė) turėtų būti sukaukęs projekto valdymo patirties ir kompetencijas, reikalingas ilgalaikio projekto rengimui ir įgyvendinimui. Kiti (-os) keturių sričių profesionalai (-ės), ekspertai (-ės) (įtraukties, lyderystės, kultūrinio ugdymo ir STEAM) privalo ne tik išmanyti sritį, bet ir gerai suprasti švietimo situaciją savivaldybėje.

Ši tarpdisciplininė komanda ne tik glaudžiai dirba kartu, bet viso pažangos plano rengimo metu aktyviai bendradarbiauja su subkomanda. Subkomanda susideda iš: keturių patariamųjų sričių tarybų, TŪM dalyvaujančių ir nedalyvaujančių savivaldybės mokyklų atstovų (-ių). Į plano rengimo procesą įtraukiami (-os) ir mokyklos bendruomenės (tėvų, globėjų) atstovai (-ės).

**Patariamąsios tarybos.** TŪM programa skatina glaudesnę švietimo ir kitų: sveikatos, kultūros, mokslo sričių bendradarbiavimą. Produktiviam bendradarbiavimui reikalingos kompetencijos tiek iš švietimo, tiek iš sveikatos, kultūros, mokslo sričių. Tad šalia darbinės komandos naudinga turėti stiprų patariamąjį balsą, t. y. konsultuojančias atskirų sričių ekspertų grupes (arba patariamąsias tarybas). Šitas tarybas turėtų sudaryti giliau, plačiau, išsamiau lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo sritis išmanantys (-čios) atstovai (-ės). Šie žmonės plano rengimo (o vėliau – ir įgyvendinimo) procese turėtų skirti laiko konsultuoti pažangos plano rengimo komandos nariams (-ėms) skirtingais srities klausimais, padėti rasti galimus savivaldybių išsikeltų problemų sprendimo būdus pasitelkdami konkrečios srities veiklas, taip pat suteikti objektyvią, nesuinteresuotą informaciją apie sričių paslaugų teikėjus (-as).

Ypač rekomenduojama į patariamąją įtraukties srities tarybą įtraukti ir bendruomenės narius (-es), jų atstovus (-es): mokinių tėvus / globėjus (-as), įvairioms tikslinėms grupėms atstovaujančių organizacijų atstovus (-es) (pvz., žmonių su negalia organizacijos, kalbinių / tautinių mažumų atstovus (-es) ir pan.). Į patariamąsias tarybas tikslinga kviesti žmones tiek iš savivaldybės teritorijos, tiek iš visos Lietuvos bei užsienio.

Verta priminti, kad sričių klausimais TŪM darbo komandas (taip pat papildomai pagal poreikį) konsultuoja ir TŪM akademijos ekspertai (-ės).

**Bendradarbiavimas su mokyklomis.** Darbinė grupė nuolat intensyviai bendradarbiaus su TŪM programoje dalyvaujančiomis mokyklomis, pradedant nuo situacijos analizės iki projekto pabaigos. Taip pat svarbu apgalvoti ir suplanuoti, kaip prie pažangos plano formavimo prisidės tos mokyklos, kurios TŪM programoje nedalyvaus tiesiogiai, bet į veiklas įsijungs per tinklaveiką. Bendradarbiavimas su jomis turės tapti tinklaveikos veiklų dalimi ir atsispindėti pažangos plane. Plano rengimo ir įgyvendinimo etapuose taip pat tikslinga numatyti vaidmenį gerosios patirties kiekvienoje srityje (lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo) turinčių mokyklų moky-

tojams (-oms) ir mokytojų komandoms. Kokį vaidmenį jie galėtų turėti, padės atsakyti šie klausimai:

- Kokiose srityse jie (-os) specializuojasi?
- Kokių gerųjų patirčių, įgūdžių, priemonių turi?
- Kurie (-ios) specialistai (-ės) / mokytojai (-os) galėtų dalytis žiniomis bei kompetencijomis, būti mentoriais (-ėmis) kuriant ir vykdant plano veiklas?

**Suburtos darbo grupės nuostatos.** Įvertinus finansines galimybes ir projektui reikalingas laiko sąnaudas, skatiname į projekto kūrimą pritraukti kompetentingiausias (-ias) ir šiuolaikiškiausias mąstančias (-ias) savivaldybėje lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM ugdymo sričių atstovus (-es). Programos kontekste itin svarbu, kad komanda būtų orientuota į pokytį ir naujoves priimtų kaip galimybę, o ne kaip grėsmę, nes būtent TŪM programa susitelkia į pokytį keturiose srityse. Tad būtinas pozityvus, šiuolaikiškas, atviras požiūris į keturias mokyklų veiklos tobulinimo sritis, noras jose pasiekti geriausio rezultato. Komandai susitarus dėl bendrų darbo principų, auga tikimybė sėkmingai planuoti ir įgyvendinti veiklas.

Darbo grupėje dirbsiantys (-čios) sričių atstovai (-ės) ilgainiui galėtų tapti sričių koordinatoriais (-ėmis) savivaldybės arba mokyklos lygmeniu, aktyviai įsitraukiančiais (-iomis) į veiklų organizavimą, jų įgyvendinimą ir stebėseną. Patariamąsiose grupėse aktyviausiai dirbantys žmonės, institucijų atstovai (-ės) galėtų tapti jūsų projekto partneriais (-ėmis).

TŪM pažangos plano rengimo darbo grupės (komandos ir subkomandos) nariais (-ėmis) tapti rekomenduojame pakviesti šių institucijų, iniciatyvų atstovus (-es):

LYDERYSTĖ VEIKIANT	ĮTRAUKUSIS UGDYMAS	KULTŪRINIS UGDYMAS	STEAM UGDYMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivaldybės švietimo skyriaus atstovai (-ės);</li> <li>• Formaliojo bei neformaliojo ugdymo mokytojai (-os);</li> <li>• Dalykų mokytojų asociacijų bei mokyklos savivaldos atstovai (-ės) mokytojai (-os);</li> <li>• Tiesiogiai dalyvaujančių ir nedalyvaujančių TŪM mokyklų vadovai (-ės) bei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivaldybės švietimo skyriaus atstovai (-ės);</li> <li>• Švietimo pagalbos darbuotojai (-ės) (psichologai (-ės), specialistai (-iosios) pedagogai (-ės), logopedai (-ės)), Pedagoginių psichologinių, švietimo pagalbos tarnybų atstovai (-ės);</li> <li>• Mokslo ir studijų institucijų (universitetų, kolegijų, tyri-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivaldybės kultūros skyriaus atstovai (-ės);</li> <li>• Savivaldybės, nacionalinių, tarptautinių kultūros / švietimo įstaigų (kultūros centro, muziejaus, bibliotekos, menų mokyklos ir kt.) atstovai (-ės);</li> <li>• Pažangūs (-ios) ir šiuolaikiški (-os) formaliojo bei neformaliojo kultūrinio ugdymo mokytojai (-os);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivaldybės švietimo skyriaus atstovai (-ės);</li> <li>• STEAM kuriojančias (-i) mokytojas (-a) mokykloje;</li> <li>• STEAM centro ekspertai (-ės);</li> <li>• Mokytojų asociacijų atstovai (-ės) (gamtos mokslų, matematikos, informatikos, technologijų ar kt.);</li> <li>• Mokyklų vado-</li> </ul>

<p>pavadootojai (-os), skyrių vedėjai (-os);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokslo ir studijų institucijų (universitetų, kolegijų, tyrimų centrų ir kt.) bei profesinio mokymo įstaigų atstovai (-ės);</li> <li>• Nevyriausybinių organizacijų atstovai (-ės);</li> <li>• Kiti švietimo lauke aktyviai veikiantys asmenys.</li> </ul>	<p>mų centrų ir kt.) bei profesinio mokymo įstaigų įtraukties srityje dirbantys (-čios) tyrėjai (-os) / praktikai (-ės);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevyriausybinių organizacijų (pvz., žmonių su negalia organizacijų) atstovai (-ės);</li> <li>• Kiti įtraukties lauke aktyviai veikiantys asmenys ir organizacijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pažangūs (-ios) ir šiuolaikiški (-os) menų mokytojų asociacijų atstovai (-ės);</li> <li>• Nacionalinių menų asociacijų atstovai (-ės) (Šiuolaikinio šokio informacijos centras, Tarpdisciplininio meno kūrėjų sąjunga, Muzikos informacijos centras, Lietuvos fotomenininkų sąjunga ir t. t.);</li> <li>• Mokslo ir studijų institucijų (universitetų, kolegijų, tyrimų centrų ir kt.) bei profesinio mokymo įstaigose kultūrinio ugdymo srityje dirbantys (-čios) tyrėjai (-os) / praktikai (-ės);</li> <li>• Nevyriausybinių kultūros organizacijų atstovai (-ės).</li> </ul>	<p>vai (-ės) bei pavadootojai (-os), skyrių vedėjai (-os);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokslo ir studijų institucijų (universitetų, kolegijų, tyrimų centrų ir kt.) bei profesinio mokymo įstaigų atstovai (-ės);</li> <li>• Nevyriausybinių STEAM srityje dirbančių organizacijų atstovai (-ės);</li> <li>• Kiti STEAM lauke aktyviai veikiantys asmenys.</li> </ul>
---	---	--	--

## 2.3 SRITIES KOORDINATORIUS (-Ė)

Pažangos plane numatysite nemažai skirtingų įvairaus pobūdžio veiklų, kurios vyks skirtingose mokyklose maždaug dvejus mokslo metus, o dalį veiklų tęsite ir projektui pasibaigus. Sėkmingam veiklų įgyvendinimui reikalingas ne tik veiklų organizavimas, koordinavimas, bet ir jų stebėseną. Srities koordinatorius (-ė) reikalingas (-a) tam, kad vykdytų šias funkcijas, būtų svarbus (-i) mokytojų ir mokyklos administracijos padėjėjas (-a) bei srities agentas (-ė), ir kiekviena jūsų numatyta srities veikla vyktų sklandžiai bei efektyviai. Idealiu atveju, projektui pasibaigus srities koordinatorius (-ė) ir toliau tęs savo darbą, taikydamas (-a) projekto metu įgytas žinias bei kompetencijas tolimesniam srities stiprinimui mokykloje ir savivaldybėje.

Koordinatoriaus (-ės) veiklos gali būti skirstomos į du tipus: projekto

komponento (mokyklų veiklos tobulinimo srities) vadyba ir darbas sričių turinio kokybės gerinimo bei veiklų įvairovės didinimo klausimais. Toliau išvardyti bendri bruožai, tinkami visų keturių sričių koordinatoriams (-ėms), o prieduose (Priedas nr. 3) galima rasti išsamius pareigybių aprašus, skirtus kiekvienos srities koordinatoriui (-ei).

Bendros rekomendacijos srities koordinatoriaus (-ės) darbui:

- Srities koordinatorius (-ė) – ne veiklų įgyvendintojas (-a), o srities vizionierius (-ė), veiklų iniciatorius (-ė), konsultantas (-ė) ir kokybės prižiūrėtojas (-a).
- Ypač svarbu koordinatoriui (-ei) sudaryti sąlygas nuolat tobulėti savo srityje.
- Įvertinus savivaldybės mokyklų skaičių, numatytų srities veiklų apimtį, reikalinga įvertinti, kiek srities koordinatorių reikės efektyviam programos įgyvendinimui bei stebėsenai užtikrinti.
- Svarbus koordinatoriaus (-ės) noras kurti rūpestingus ir dėmesingus santykius, rodančius pagarbą ir pagalbą visai mokyklos bendruomenei.

## 2.4 PAŽANGOS PLANO VIZIJA, TIKSLAS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI

Vizijos, tikslų, uždavinių ir rodiklių numatymas – svarbi planavimo dalis, padedanti sustoti ir apgalvoti, kokios švietimo situacijos siekiama savivaldybėje. Planuojant įvardytus dalykus reikšmės turi ir jų eiliškumas. Itin svarbu pradėti nuo vizijos, o tada apibrėžti tikslus, uždavinius ir rodiklius. Viskas turėtų būti nuoseklu – pirmiausia atliekama kokybiška švietimo situacijos analizė, atspindinti visuminį savivaldybės švietimo srities vaizdą per keturias TŪM sritis: lyderystę veikiant, įtraukijį ugdymą, kultūrinį ugdymą, STEAM ugdymą.

Taip pat, dar prieš pradėdant mąstyti apie savivaldybės švietimo viziją, rekomenduojama tinkamai tam pasiruošti, atkreipti dėmesį į kelis dalykus – keturių TŪM sričių sampratų suvienodinimą ir komandos narių lūkesčių suderinimą. Šis etapas suteikia aiškumo tolimesniems veiksams. Tokiu būdu atsiranda galimybė sklandžiau ir efektyviau įgyvendinti tolimesnį procesą, nebekvestionuojant pamatinių dalykų paties proceso metu.

Formuojant savivaldybės švietimo viziją, svarbu galvoti apie tolimesnę ateitį ir mąstyti apie tai, kokia yra bendra savivaldybės švietimo siekiamybė vertinant iš ilgalaikės perspektyvos. Nors galvojant apie viziją neišvengiama jos abstraktumo, vis dėlto svarbu, kad vizija turėtų sąsają su realybe – būtų pasiekama, atspindėtų konkrečios savivaldybės švietimo situaciją ir nukreiptų savivaldybės pastangas taip, kad būtų geriausiai išnaudojamos jos turimos galimybės. Taip pat svarbu nepamiršti, kokios yra platesnės savivaldybės strategijos; ir ne tik rasti balansą, bet kartu pamatyti, kaip ir koks švietimas geriausiai prisidėtų prie jų įgyvendinimo.



Formuluojant savivaldybės švietimo pažangos plano tikslą reikėtų atsižvelgti į atliktą savivaldybės švietimo būklės analizę ir įvardytą problematiką bei viziją; taip pat, kad jis derėtų su uždaviniais, rodikliais, o vėliau – ir su atrinktų dalyvauti TŪM programoje mokyklų stipriosiomis bei tobulintinomis pusėmis, numatomomis įgyvendinti veiklomis. Keliant švietimo pažangos tikslus svarbu, kad jie kiltų iš problemos pagrindimo ir situacijos analizės. Tikslai apima trumpesnio laikotarpio savivaldybės švietimo vaizdą nei vizija. Galvojant apie planuojamus tikslus reikėtų atkreipti dėmesį, kad tikslai būtų konkretūs ir aiškūs, pamatuojami. Žingsniai, kuriais bus siekiama tikslų (uždaviniai), turėtų tiesiogiai sietis su tikslais ir nuosekliai prisidėti prie jų įgyvendinimo; uždavinių įvardijimas taip pat turėtų būti konkretus, vengiant skirtingai interpretuotinų, abstrakčių frazių. Svarbu, kad rodikliai taip pat sietųsi su tikslais, uždaviniais ir planuojamomis vykdyti veiklomis. Papildomus (unikalius) rodiklius rekomenduojama nukreipti į procesus ir ugdymo kokybę, susieti su iškeltais tikslais bei uždaviniais užtikrinant tvarumą ir atsižvelgti į labiausiai siekiamą pokytį kiekvienoje TŪM mokyklų veiklos tobulinimo srityje.

Viziją, tikslus, uždavinius ir rodiklius verta formuluoti aiškiai ir konstruktyviai; taip, kad visus šiuos numatytus dalykus lengvai (t. y. be atskiro paaiškinimo) galėtų suprasti ne tik komandos nariai (-ės), bet ir naujas prie komandos prisijungęs žmogus ar žmonės iš išorės, skaitantys pažangos planą.

## 2.5 PARTNERIAI (-ĖS)

Švietimas yra visuminis procesas, todėl svarbu, kad savivaldybių švietimo skyriai ir mokyklos aiškiai įsivardytų, jog švietimo procese mokykla nėra vienintelė institucija, kuri gali užtikrinti švietimą plačiąja sąvokos prasme. Mokyklos nėra vienos – atsiranda vis daugiau nevyriausybinų organizacijų, viešojo bei privataus sektoriaus įstaigų, kurios atviros bendradarbiavimui su mokyklomis; o bendradarbiaujant galima gerinti ugdymo kokybę, plėtoti mokyklos be sienų idėjas, formuoti savivaldybės identitetą, įtraukti vietos bendruomenę; todėl svarbu išnaudoti jų teikiamas galimybes, integruojant partnerius (-es) į savivaldybės švietimo ekosistemą.

Partneriai (-ės) TŪM kontekste suprantami (-os) kaip ugdymo procese neatlygintinai dalyvaujančios organizacijos ir fiziniai asmenys, padedantys mokykloms ir savivaldybei siekti pažangos plane numatytų tikslų; kartu vykdančios ugdymo veiklas; neatlygintinai suteikiantys prieigą prie savo infrastruktūros ar kitaip veikiantys kartu. Drauge su ugdymo partneriais (-ėmis) vykdomų veiklų spektras gali būti platus; tačiau svarbu įvertinti, kokios veiklos yra tiksliausias konkrečioje savivaldybėje ar mokykloje, nes nei partnerių, nei veiklų gausa savaime neužtikrina jų kokybės. Parenkant partnerius (-es) tikslinga iš karto numatyti abipusius lūkesčius, kartu galimas vykdyti veiklas, jų tikslą, dažnumą ir poreikį.

Įvardijant partnerius (-es), kartu su jais (-omis) planuojant veiklas, verta pagalvoti apie savivaldybės ir mokyklų lygmenis. Svarbu apsvarstyti, ar pačios savivaldybės ar mokyklos viduje efektyviai išnaudojamas galimų partnerių potencialas; net jeigu partneriai (-ės) jau yra įtraukti į švietimo veiklas, galima galvoti apie galimybę kuriamas veiklas plėsti, konkretinti, gilinti. Pavyzdžiui, verta pagalvoti ir apie tai, kaip galime užtikrinti įvairių partnerysčių plėtrą įtraukdami (-os) mokinių tėvus. Tėvų savivaldos įsitraukimas svarbus kalbant apie sėkmingą partnerystę ir išorės partnerių plėtrą, nes tėvai / globėjai (-os) yra atskirų sričių atstovai (-ės), kurių patirtys ir praktikos gali tapti ilgalaike ir sėkminga išorine partneryste. Tokiu būdu prisidėti prie visos bendruomenės gerovės bei ugdymo kokybės užtikrinimo, padėti šalinti socialinius bei emocinius barjerus, ugdyti emocinį atsparumą ir skatinti geresnių mokymo (-si) rezultatų siekimą, įtraukiant tėvų / globėjų patirtis konkrečiose sferose. Kaip tik todėl verta skatinti tėvų savivaldas ir įsitraukimą, jų norą dalyvauti ugdymo procese kartu kuriant bendras ugdymo praktikas.

Plečiant partnerių ratą ir atveriant švietimo procesą ugdymo veiklų įvairovei, svarbu apmąstyti tikslingus (-as) partnerius (-es) visoje Lietuvoje, neapsiribojant tik savivaldybės lygmeniu; nes yra aktualių temų, kurios nepasižymi partnerių gausa visos Lietuvos mastu; tad mažėja galimybė ir rasti tinkamą partnerį (-ę), ieškant tik savivaldybės kontekste. Žinoma, itin svarbios ir partnerystės užsienyje, kurios gali būti tiek ilgalaikės, tiek trumpalaikės. Tarptautiniai (-ės) partneriai (-ės) sukuria papildomos vertės ugdant mokinių ir mokytojų tarpkultūrinės kompetencijas, papildant švietimo lauką tarptautinėmis praktikomis.

<b>PARTNERIS (-Ė) / VEIKLOS SRITYS</b>	<b>LYDERYSTĖ VEIKIANT</b>	<b>ĮTRAUKUSIS UGDYMAS</b>	<b>KULTŪRINIS UGDYMAS</b>	<b>STEAM UGDYMAS</b>
<b>Švietimo ir mokslo įstaigos (universitetai, profesiniai centrai, bendrojo ugdymo mokyklos, meno mokyklos ir kt.)</b>	Bendradarbiavimas su savivaldos grupėmis, stažuotės mokyklos darbuotojams (-oms), konsultacijos, diskusijos, mentorystė, karjeros ugdymas, bendradarbiavimas dėl vyresniųjų klasių mokinių projektinių darbų, pagalba	Bendradarbiavimas kuriant bendrą įtrauktinį, tobulinant kompetencijas įtraukiojo ugdymo srityje, dalijantis turimais ištekiais ir žiniomis, gilinantis į įtraukiojo ugdymo ir UDM metodikas. Bendradarbiavimas mentorystės (studen-	Profesinių dalykų (šokis, muzika, teatras, dailė, literatūra ir t. t.) kompetencijų ir kūrybiškų metodikų mokymai mokytojams (-oms), profesinės praktikos mokiniams (-ėms), tęstinių veiklų organizavimas moki-	STEAM mokymai mokytojams (-oms), profesinės praktikos mokiniams (-ėms), tęstinių veiklų organizavimas mokiniams (-ėms). STEAM pamokų ir projektų turinio kūrimas, plėtojimas ir įgyvendinimas. Profesinio orientavimo, susijusio

	<p>organizuojant mokymus bei konferencijas, tarpmokykliniai projektai (tarp-tautiniai ir šalies lygmeniu).</p>	<p>tų (-čių)-mokinių, dėstytojų-mokytojų) projektuose, profesinio orientavimo srityse, prioritetizuojant tikslinių atskirties rizikos grupių mokinių įtrauktį, pagalbos pereinant į kitus švietimo lygmenis suteikimą (mokinių su negalia, tautinių, kalbinių mažumų ir kt. pagal savivaldybės specifiką).</p>	<p>niam (-ėms). Tiesioginis partnerių atstovų (-ių) dalyvavimas kuriant ugdomąjį turinį, jį įgyvendinant. Partnerių patalpų ir priemonių naudojimas formaliajam ugdymui. Nesuinteresuotas konsultavimas paslaugų teikėjų klausimais.</p>	<p>su STEAM mokomaisiais dalykais, organizavimas ir plėtojimas.</p>
<p><b>Verslo ir pramonės atstovai (-ės)</b></p>	<p>Partnerystė su mokiniiais (-ėmis): mokinių verslumo įgūdžių lavinimas, pagalba projektuojant mokomųjų bendrovių veiklą bei socialinio verslo modelius, profesinis orientavimas, mokinių tiriamųjų bei praktinių darbų atlikimas įmonėse.</p> <p>Partnerystė su mokyklos darbuotojais (-omis): ekspertų (-čių) konsultacijos, patirties dalijimosi renginių organizavimas.</p>	<p>Bendradarbiavimas su įtrauktimi susijusiose veiklose / projektuose, tikslinių grupių mokinių mentorystė su verslo partneriais (-ėmis), identifikuojant ir atitinkant individualius poreikius.</p>	<p>Bendradarbiavimas, ypač taikomųjų menų srityje. Žinių (finansinio raštingumo, pardavimų ir t. t.), patirčių perdavimas, pasidalijimas, galimybė naudotis priemonėmis, patalpomis įgyvendinant veiklas (kuriant taikomosios dailės kūrinius ir t. t.).</p>	<p>Finansinė parama mokinių STEAM konkursams, projektams, priemonėms, mokytojų kvalifikacijos kėlimas, įgyvendintų projektų sklaida ir viešinimas, ilgalaikės ar trumpalaikės praktikos mokytojams (-oms) ar mokiniams (-ėms), STEAM profesijų atstovų (-ių) šešėliavimas. Profesinio orientavimo, susijusio su STEAM mokomaisiais dalykais, organizavimas ir plėtojimas.</p>

<p><b>Viešosios bibliotekos</b></p>	<p>Mokyklos bendruomenę ir tinklaveiką stiprinančių renginių organizavimas, savivaldos grupių bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas, popamokinės veiklos organizavimas, mokinių darbų parodų organizavimas.</p>	<p>Bendradarbiavimas mokymo (-si) įvairovės, įvairių metodikų plėtojimo (pvz., mokymo (-si) strategijos), kompetencijų tobulinimo projektuose, gilinantis į ugdymo (-si), neurokognityvinę įvairovę, bendrų veiklų nuostatomis bendruomenėje keisti inicijavimas. Apsvarstykite galimybę bendradarbiauti su Lietuvos aklyjų biblioteka.</p>	<p>Praktiniai kūrybiškų metodikų (ypač skaitymo skatinimo srityje) mokymai mokytojams (-oms), profesinės praktikos mokiniams (-ėms), tęstinių veiklų organizavimas mokiniams (-ėms). Tiesioginis partnerių atstovų (-ių) dalyvavimas kuriant ugdymo turinį, jį įgyvendinant. Partnerių patalpų ir priemonių naudojimas formaliajam ugdymui.</p>	<p>STEAM (arba STREAM; čia R (angl. reading) – „skaitymas“) ugdymo (-si) veiklų organizavimas, integruojant kelis skirtingus mokomuosius dalykus, popamokinės veiklos organizavimas, edukacijos, susitikimai, pokalbiai, tinkla-laidės su skirtingų sričių specialistais (-ėmis), mokinių darbų parodų organizavimas.</p>
<p><b>Kultūros įstaigos (muziejai, galerijos ir kt.)</b></p>	<p>Kultūros įstaigos dalijasi su mokyklos bendruomene savo erdve įvairiems mokymams, seminarams, komandos formavimo renginiams, lyderių klubo narių susitikimams ir pan.</p>	<p>Kultūrinės raiškos priemonių panaudojimas įtraukiojo ugdymo procesui vykdyti. Bendradarbiavimas, kultūrinių priemonių panaudojimas nuostatų kaitai skatinti (pvz., įrodyta, jog psichikos sveikatos sunkumų turintiems ir neturintiems asmenims įsitraukiant į bendras kultūrinės, kūrybinės patirtis atsiranda</p>	<p>Praktiniai kūrybiškų metodikų mokymai mokytojams (-oms), profesinės praktikos mokiniams (-ėms), tęstinių veiklų, susijusių su ugdymo turiniu, organizavimas mokiniams (-ėms). Tiesioginis partnerių atstovų (-ių) dalyvavimas kuriant ugdymo turinį, jį įgyvendinant</p>	<p>STEAM ugdymo (-si) veiklų organizavimas, integruojant kelis skirtingus mokomuosius dalykus, popamokinės veiklos organizavimas, edukacijos, susitikimai, pokalbiai, tinkla-laidės su skirtingų sričių specialistais (-ėmis), mokinių darbų parodų organizavimas, kūrybiškumo įgailinimas ir plėtra STEAM moky-</p>

		<p>bendrystės jausmas, kuriamos žinios apie konkrečių temų, lieka erdvės asmeniui išgyvenimui, žinios kuriamos per patirtį bei įvairius jautimus, ir taip mažinamos neigiamos nuostatos).</p> <p>Bendradarbiavimas pasitelkiant kultūrinės ir meninės priemones kaip įtraukiojo ugdymo metodikos dalį, siekiant diferencijuoti, įvairinti informacijos pateikimo būdus, skatinti mokinių įsitraukimą, saviraiškos ir asmeninės sėkmės mokantis formų įvairovę.</p>	<p>ne tik mokykloje, bet ir už mokyklos ribų. Partnerių patalpų ir priemonių naudojimas formaliajam ugdymui (ypač menų pamokų nuolatinis vedimas šiose įstaigose). Nesuinteresuotas konsultavimas menų erdvių įkūrimo mokyklose ir galimų paslaugų teikėjų klausimais.</p>	<p>mo metoduose, jungiant skirtingų dalykų žinias, pagalba kuriant integruotą ugdymo turinį.</p>
<p><b>Nevyriausybės organizacijos (nacionalinės, skėtinės asociacijos, regioninės, savivaldybėje veikiančios, vietos draugijos, savanoriškos jaunimo organizacijos)</b></p>	<p>Edukacinių programų kūrimas bei vykdymas, ekspertų (-čių) konsultacijos, patirties dalijimosi renginių organizavimas, pagalba organizuojant integruotą veiklą, pilietiškumo ugdymas, profesinis orientavimas, diskusijos, moky-</p>	<p>Kompetencijų kėlimo, nuostatų kaitos ir kitos veiklos pasitelkiant žmonių su negalia organizacijas (apgalvokite nacionalines, skėtines asociacijas ir organizacijų koalicijas, regionines, savivaldybėje veikiančias žmonių su negalia organizacijas, vietas</p>	<p>Teoriniai ir praktiniai kūrybiškų metodikų mokymai mokytojams (-oms), profesinės praktikos mokiniams (-ėms), tęstinių veiklų, susijusių su ugdymo turiniu, organizavimas mokiniams (-ėms). Tarpininkavimas</p>	<p>Mokymai mokiniams (-ėms) STEAM tematika, stovyklos, radijo laidos, tikslingų diskusijų organizavimas ir kt.</p>

	<p>mų bei seminarų vadovams (-ėms) rengimas, konferencijų organizavimas.</p>	<p>draugijas / tinklus, jaunimo su negalia organizacijos, jaunimo organizacijos ir kt.), taip pat kitas nevyriausybinės organizacijos, dirbančias žmogaus teisių, įtraukties, psichikos sveikatos srityje, kitais pagrindais (pvz., tautinių, kalbinių mažumų, socialinės atskirties ir kt.), mokinius (-es), jaunimą, tėvus / globėjus (-as), pedagoginius (-es) darbuotojus (-as) vienijančias organizacijas.</p>	<p>mezgant ryšius ir įgyvendinant veiklas su kultūros lauko atstovais (-ėmis). Tiesioginis partnerių atstovų (-ių) dalyvavimas kuriant ugdomąjį turinį, jį įgyvendinant ne tik mokykloje, bet ir už mokyklos ribų. Nesuinteresuotas konsultavimas galimų paslaugų teikėjų klausimais.</p>	
<p><b>Švietimo centras</b></p>	<p>Mokyklos mikro-klimato tyrimas, rekomendacijų parengimas, mokymų organizavimas, patirties dalijimosi renginių organizavimas, bendruomenės telkimas.</p>	<p>Bendradarbiavimas įtraukiojo neformalaus švietimo srityje, kompetencijų tobulinimo veiklose, užtikrinant mokinių neformaliojo švietimo įtraukumą. Švietimo centro darbuotojų žinių apie įtrauktį ir individualius poreikius gerinimas.</p>	<p>Bendruomenės telkimas, projektų įgyvendinimas, profesinio tobulėjimo renginiai, pagalba mokytojams (-oms) ir kt.</p>	<p>Bendruomenės telkimas, projektų įgyvendinimas, profesinio tobulėjimo renginiai, pagalba mokytojams (-oms) ir kt.</p>

<b>Profesinio orientavimo įstaigos, Užimtumo tarnyba prie LR SADM</b>	Konsultacijos, mokymai karjeros specialistams (-ėms) / konsultantams (-ėms).	Bendradarbiavimas vykdamas įtraukus profesinio orientavimo projektus, pagalbą įsiliesiant į atvirą darbo rinką projektus.	Profesinis orientavimas, organizuojant bendrus tyrimus, karjeros dienas ir kt.	Profesinis orientavimas organizuojant bendrus tyrimus, karjeros dienas ir kt.
<b>Mokyklos alumny (-ių) tinklas</b>	Organizacinės priemonės, finansinė parama, karjeros dienų organizavimas, profesinio orientavimo programos kūrimas, pagalba rengiant neformaliojo ugdymo planus mokiniams (-ėms).	Mentorystės veiklos, profesinis / karjeros orientavimas, įveiktų barjerų istorijos.	Organizacinės priemonės, finansinė parama, karjeros dienų organizavimas, profesinio orientavimo programos kūrimas. Pasiūlymų geriausia profesine patirtimi.	Profesinis orientavimas, karjeros dienos STEAM srityje ir kt.
<b>Kiti (-os) srities partneriai (-ės)</b>	Aplinkosauginį ugdymą vykdančios institucijos bei organizacijos, regioniniai parkai. Mokymai, seminarai, praktinių darbų organizavimas, akcijos, mokyklų bendruomenių partnerystės stiprinimas, neformalių veiklų organizavimas, teminių konferencijų organizavimas.	Pedagoginės, psichologinės, švietimo pagalbos tarnybos ir kitos švietimo pagalbos organizacijos. Pagalba vykdamas įtraukiant ugdymą, švietimo pagalbos, pagalbos mokytojui (-ai) algoritmus, konsultuojant arba teikiant kitas paslaugas (pavežėjimas, asmeninis asistavimas, kita pagalba).	Įvairių ilgalaikių profesionalių meno renginių organizavimo iniciatyvos, nevyriausybinių organizacijų: festivaliai, biennialės, triennialės ir t. t.	STEAM atviros prieigos centrai. Formaliojo ir neformaliojo ugdymo veiklos, mokymai mokytojams (-oms), profesinis orientavimas, metodinė pagalba, informacijos sklaida, partnerystė su verslais, akademinė bendruomenė ir kt.

	<p>Labdaros klubai ir fondai.</p> <p>Patirties dalijimosi renginių organizavimas, mokinių verslumo įgūdžių lavinimas, pagalba projektuojant mokomųjų bendrovių veiklą.</p>	<p>Savivaldybės visuomenės sveikatos biurai.</p> <p>Partnerystė didinant psichikos sveikatos, emocinį raštingumą, skatinant pagalbą sau ir tarpusavio pagalbą būdus, perdegimo prevencijos būdus tarp mokinių, pedagoginių darbuotojų, tėvų.</p>	<p>Žiniasklaidos kanalai (televizija, radijas, spauda).</p> <p>Partnerystė vykdamas formaliojo ir neformaliojo ugdymo veiklas, mokymai mokytojams (-oms), projektinė veikla.</p>	<p>Savivaldybės vandenys.</p> <p>Ugdymo (-si) veiklų organizavimas integruojant kelis skirtingus mokomuosius dalykus ir kt.</p>
		<p>Atviri jaunimo centrai.</p> <p>Partnerystė vykdamas neformalųjį švietimą, nuostatų kaitos renginius, sukuriant priemonę, saugią erdvę jaunimui gauti psichikos sveikatos ir emocinės gerovės konsultacijas ar dalyvauti grupiniuose užsiėmimuose, mentorystė organizuojant jaunimui aktualius renginius.</p>		<p>Ligoninė, poliklinika, vaistinė.</p> <p>Laboratorių naudojimas, tyrimų atlikimas, mokslo darbuotojų pasitelkimas bei integravimas ugdymo procese ir kt.</p>

Toliau pateikiame keturis geruosius bendradarbiavimo su partneriais (-ėmis) pavyzdžius pagal keturias TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sritis.



## Lyderystės veikiant pavyzdys

TŪM programoje dalyvaujančios mokyklos bendradarbiauja su kolegijomis ir universitetais, savivaldybėje veikiančia švietimo pagalbos tarnyba kaip su partneriais (-ėmis). Bendradarbiaujama kuriant bei diegiant mokytojų dalykinių bei pedagoginių kompetencijų tobulinimo programą. Tai vyksta konsultacijų ir mentorystės programos rėmuose, bendrakūros sesijų metu, kai partnerių institucijų darbuotojai (-os) konsultuoja ir dalijasi ekspertų (-čių) žiniomis su mokyklos darbuotojais (-omis). Galiausiai parengtos programos bei metodikos tampa prieinamos visos savivaldybės mokyklų mokytojams (-oms), administracijų atstovams (-ėms).

## Įtraukiojo ugdymo pavyzdys

TŪM programoje suburti (-os) partneriai (-ės) įtraukties srityje – savivaldybės lygmeniu veikianti autizmo asociacija, intelekto negalios bendruomenė, švietimo pagalbos tarnyba, visuomenės sveikatos biuras, pasitelkiami (-os) ir kultūros lauko partneriai (-ės). Siekiant dirbti su nuostatomis, organizuojamos dokumentinių filmų peržiūros psichosocialinės negalios, autizmo spektro, psichikos sveikatos sunkumų temomis. Filmų programa parengiama mokyklos mokinių, mentoriant kultūros lauko partneriams (-ėms) ir nevyriausybinį organizacijų atstovams (-ėms). Po filmų peržiūrų rengiamos panelinės diskusijos-pokalbiai, į kuriuos įsitraukia mokyklos pedagoginiai (-ės) darbuotojai (-os), administracija, mokiniai (-ės), tėvai (globėjai (-os)), visuomenės sveikatos specialistai (-ės), psichologai (-ės), ŠPT atstovai (-ės), srities ekspertai (-ės) ir aktyvistai (-ės). Į filmų peržiūras-aptarimus kviečiama visa savivaldybės mokyklų bendruomenė. Planuojant renginius, erdves, atsižvelgiama į barjerus, auditorijos individualius poreikius.

## Kultūrinio ugdymo pavyzdys

TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų mokytojai (-os) kartu su pasirinktais (-omis) partneriais (-ėmis) savivaldybėje esančių kultūros institucijų (muziejų, bibliotekų, meno mokyklų) atstovais (-ėmis) kuria keturias integruotas lietuvių kalbos, istorijos, dailės ir matematikos pamokas 5–7 kl. moksleiviams (-ėms) ir parengia pamokų aprašus. Kartu su partneriais (-ėmis) parengtos pamokos moksleiviams (-ėms) vyksta ne mokykloje, o šiose kultūros institucijose. Parengta nauja pamokų metodika viešai pristatoma ir prieinama visoms savivaldybės mokykloms, tad mokytojai (-os) gali naudotis sukurtu nauju ugdymo turiniu ir jį naudoti savarankiškai.

## STEAM ugdymo pavyzdys

Kartu su savivaldybėje įsikūrusio regioninio parko direkcijos darbuotojais (-omis) kuriamos ilgalaikės veiklos mokiniams (-ėms), skirtos ugdyti mokinių praktines kompetencijas gamtos mokslų srityse. Rengiama ugdymo programa užims ne mažiau nei 20 pamokų, o jos turinys bus susijęs su atnaujintų ugdymo programų turiniu biologijos, geografijos, fizikos ir chemijos srityse. Programos pabaigoje kiekvienas (-a) mokinys (-ė) pristatys savo sukauptas žinias per individualaus projekto turinį visos savivaldybės mastu organizuojamoje moksleivių gamtos mokslų konferencijoje. Projekto metu ne tik sukuriama nauja STEAM integruoto ugdymo programa; mokiniai kartu išbando mokyklą be sienų, įgyja praktinių žinių ir susipažįsta su savo krašto gamta.

## 2.6 TINKLAVEIKA

TŪM programos kontekste tinklaveika suprantama kaip tinklų tarp mokyklų kūrimas, neapsiribojant vienos savivaldybės teritorija bei įtraukiant ir tas mokyklas, kurios tiesiogiai TŪM programoje nedalyvauja. Mokyklos skatinamos kurti tinklus, kuriuose būtų plėtojami nauji ryšiai ir partnerystės tarp mokyklų, organizuojamos bendros veiklos, bendradarbiaujama ir dalijamasi žiniomis.

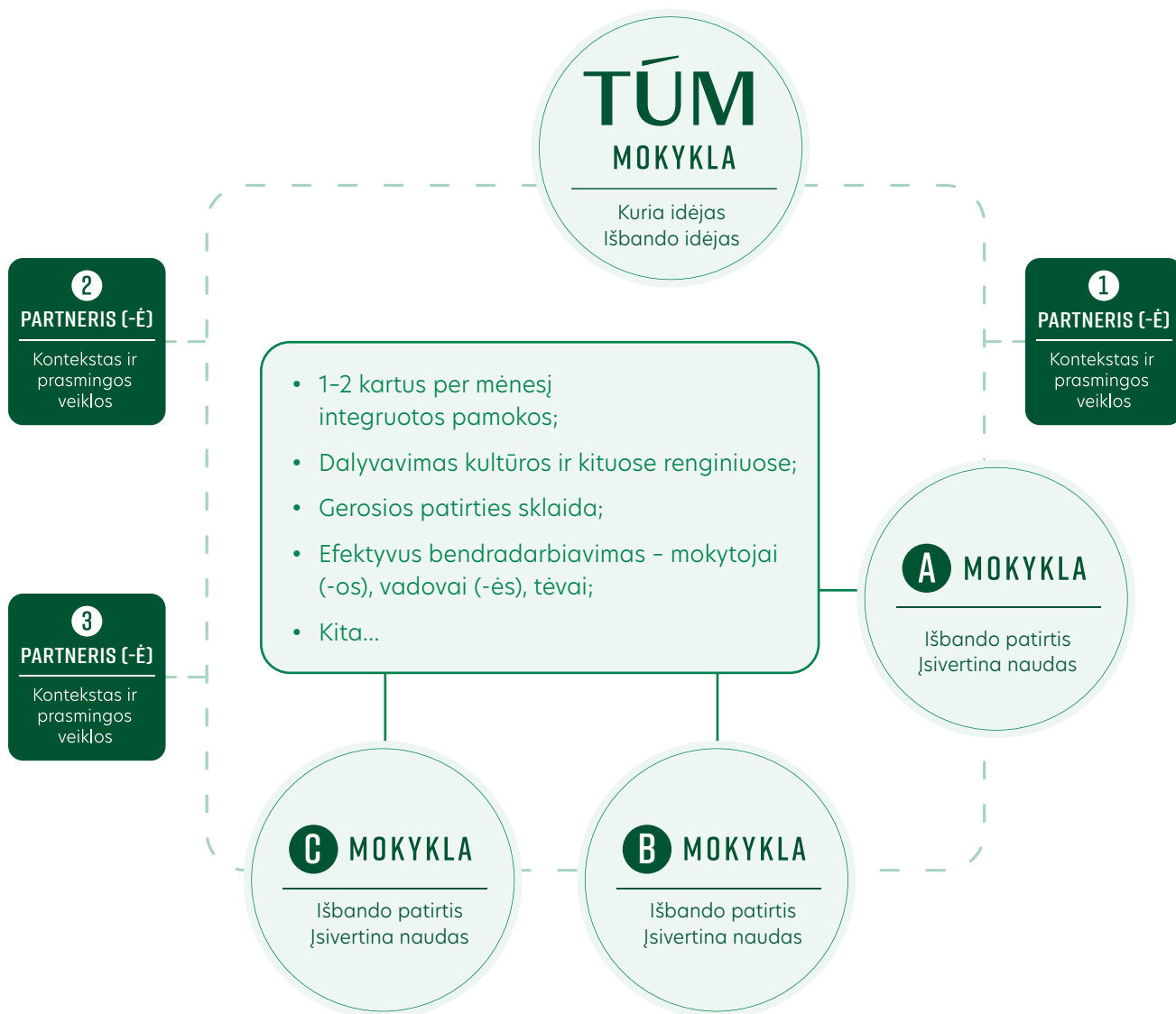
Tinklaveikos formavimo sėkmė labai priklauso nuo lyderių – žmonių, kurie (-os) atvirai ir drąsiai imasi pokyčių bei įkvepia kitus (-as) kartu siekti bendros gerovės. Taiigi svarbus tampa tiek formalių, tiek neformalių lyderių vadovų (-ių) įsitraukimas. Būtent palaikantis vadovo (-ės) vaidmuo ir komunikacija, vedanti į komandinį darbą, sukuria pasitikinčią aplinką veikti.

Tinklaveika grindžiamas ugdymo organizavimas mokyklų tinklo mokiniams (-ėms), mokytojams (-oms), vadovams (-ėms) ir kitiems (-oms) mokyklų darbuotojams (-oms) atveria galimybes dalytis ir pasinaudoti turimais materialiaisiais, intelektualiais bei žmogiškaisiais ištekliais kuriant įtraukią ir šiuolaikišką, inovatyvią mokyklų ekosistemą. Tinklaveika ne tik skatinama planuojant ir vykdant TŪM veiklas – siekiama užtikrinti sukurtų partnerysčių tęstinumą ilguoju laikotarpiu.

Būtent dėl šios priežasties savivaldybių švietimo pažangos planus rekomenduojama kurti ir įgyvendinti ne vienos mokyklos rėmuose, o siekti kiekvienai mokyklai tapti besiformuojančio savivaldybės pokyčio dalimi, vykdyti ir plėtoti veiklas su partneriais (-ėmis) bei kitomis savivaldybės mokyklomis. Tam padėtų parengtas savivaldybės mokyklų tinklo „žemėlapis“, kuriame atsispindėtų kiekvienos mokyklos bendras vertinimas (stipriosios, silpnosios pusės, turimi ir trūkstami ištekliai). Tinklo „žemėlapyje“ (žr. 3 pav.) turėtų būti nurodoma, koku būdu TŪM nedalyvaujančios mokyklos bus įtraukiamos į TŪM veiklas. Nors kuriant mokyklų tinklus nebūtina apsiriboti vienos savi-

valdybės (aplinkinėmis) mokyklomis, planuojant tinklaveiką svarbu įvertinti susisiekimo galimybes ir laiką.

Mokyklų tinklo „žemėlapyje“ naudinga įvardyti ir mokyklų turimas kompetencijas: įvertinti, kurios mokyklos stiprios lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio, STEAM ugdymo srityse, kuriuo aspektu (pvz., patirties dirbant su konkretaus tipo negalia, švietimo pagalbos specialistų (-čių) sutelktumo, turimų laboratorijų ir kt.). Pravartu numatyti, koku būdu ir kokias veiklas vykdys mokyklos, kiek ir kokių dalykų mokytojų dalyvaus, ar kartu dirbs mokyklų administracijos, švietimo pagalbos specialistai (-ės), kiti (-os) darbuotojai (-os). Verta numatyti šių mokyklų vaidmenis įgyvendinant veiklas, įskaitant ir TŪM programoje nedalyvaujančias mokyklas. Svarbu nepamiršti, jog per tinklaveiką sukurtu ugdymo turiniu ir priemonėmis savivaldybėje galima dalytis ne tik su mokyklomis, bet ir su vaikų globos namuose ar socialinės rizikos šeimose augančiais vaikais.



3 paveikslas. **Tinklaveikos modelis**

Toliau pateikiame keturis geruosius tinklaveikos savivaldybėje pavyzdžius pagal keturias TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sritis.

## Lyderystės veikiant pavyzdys

Savivaldybė A kaip problemą įsivardijo mokyklos vadovų (-ių) lyderystės ir vadybos įgūdžių stoką. Pažangos plane numatyta, kad lyderystės veikiant koordinatorius (-ė) suorganizuos dvi pusdienio trukmės bendrakūros sesijas, kuriose dalyvaus visų savivaldybės mokyklų vadovai (-ės) ir pavaduotojai (-os). Bendrakūros sesijos metu bus keliamos idėjos, diskusijos ir parengiamas pirminis veiksmų planas, pasidalijamos atsakomybės siekiant sukurti savivaldybės mokyklų tinklaveikos modelį. Numatyta, kad bendrakūros sesija truks du pusdienius dviejų savaitių laikotarpiu savivaldybės arba vienos iš TŪM mokyklų patalpose. Sesijų moderuos lyderystės veikiant ekspertai (-ės)-partneriai (-ės) arba savivaldybės lyderystės veikiant koordinatorius (-ė).

## Įtraukiojo ugdymo pavyzdys

Savivaldybėje B nuspręsta tobulinti įtraukiojo ugdymo kokybę autizmo spektre esantiems mokiniams bendrosiose klasėse. Mokykla C savivaldybėje ilgą laiką dirbo su autizmo spektro sutrikimų turinčiais mokiniais, dalyvavo tarptautiniuose šios srities projektuose, bendradarbiavo su autizmo spektro žmonėms atstovaujančiomis organizacijomis, gerino specifines kompetencijas ir išbandė įvairius aktualius ugdymo (-si) metodus. Nors ji nepateko tarp TŪM programos mokyklų, savivaldybės pažangos plane mokykla buvo numatyta kaip kompetencijų centras. Veiklose numatyta, kad mokyklos C pedagogai (-ės), švietimo pagalbos specialistai (-ės) aktyviai dalyvautų mentorystės veiklose „mokytojas (-a)-mokytojui (-ai)“, dalytųsi savo patirtimi seminaruose, bendrakūros dirbtuvėse ir kitokiais būdais kartu su kitų savivaldybės B mokyklų bendruomenėmis, padėdami (-os) joms kelti ugdymo kokybę autizmo spektre esantiems vaikams.

## Kultūrinio ugdymo pavyzdys

Siekiant stiprinti mokinių įgūdžių lavinimą dailės, dizaino ir technologijų srityse, siekiama tikslingai numatyti ir suplanuoti veiklas ne tik atskirose pamokose, bet ir integruotame įtraukiajame dalykų ugdyme bendroje edukacinėje erdvėje menų mokykloje. Visi (-os) savivaldybės mokiniai (-ės) per projektines veiklas galės atskleisti savo meninius gebėjimus šiuolaikiškai įrengtose erdvėse, užsiėmimus ves kūrėjai (-os) – profesionalai (-ės). Projektinės veiklos būtų vykdomos bendradar-

biaujant su savivaldybėje veikiančiomis meno mokyklomis, Lietuvos ir rajono menininkais, meno studijomis, technologijų bei verslo mokykla ir kitomis organizacijomis. Pirmoji projektinė veikla – sukurti ir įgyvendinti lauko parodų erdvę, prieinamą visiems (-oms) pagal universalaus dizaino principus, kuria galės naudotis ir savo darbus eksponuoti į projektą įtrauktų mokyklų mokiniai (-ės) ir mokytojai (-os). Tikslinė projekto auditorija – menų, technologijų bei kitų sričių mokytojai (-os) ir mokiniai (-ės), profesionalūs (-ios) architektai (-ės), dizaineriai (-ės). Projektą kuruoja ir koordinuoja savivaldybės mokykla, turinti stipriausių kompetencijų ir patirčių šioje srityje. Už veiklos koordinavimą ir organizavimą atsakingas (-a) kultūrinio ugdymo koordinatorius (-ė) su TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų dailės ir technologijų mokytojais (-omis).

## STEAM ugdymo pavyzdys

Gimnazijoje A yra sukaupta ilgalaikė STEAM ugdymo patirtis konkrečiomis kryptimis. Tad mokykla tinklaveikos metu dalytusi gerą patirtimi mokinių verslumo ugdymo ir jaunųjų bendrovių veiklos organizavimo panaudojant gamtos mokslų žinias, plėtojant techninį ir inžinerinį mąstymą įvairiose srityse klausimais. Taip pat STEAM neformaliojo švietimo srityje. Gimnazijoje A įrengus STEAM centrą, visiems (-oms) rajono mokiniams (-ėms) ir mokytojams (-oms) būtų atverta galimybė naudotis infrastruktūra bei priemonėmis. Šio centro laboratorijoje būtų įdarbintas (-a) laborantas (-ė), kuris (-i) galėtų priimti iš kitų mokyklų atvykstančius (-ias) mokinius (-es). Bus pateikta integruotų pamokų, edukacinių užsiėmimų pasiūla mokykloms pagal klasių koncentrus. Ši gimnazija A nusprendė glaudžiau bendradarbiauti su progimnazija B ir gimnazija C. Dauguma progimnazijos B mokinių, baigę mokslus progimnazijoje, renkasi gimnaziją A pagal teritorinį kriterijų, tad tokiu būdu užtikrinamas STEAM mokymo tęstinumas. Gimnazija C pasirinkta dėl ugdymo proceso galimybės lengviau organizuoti ir plėsti integruotą mokomąjį turinį, nes mokomųjų dalykų turinys koncentrais sutampa su gimnazijos A.

## 2.7 VEIKLOS PAGAL PENKIAS TŪM INVESTICIJŲ KRYPTIS

Planuojant mokyklų tobulinimo veiklas TŪM programoje ir jų įgyvendinimą, svarbu išlaikyti vizijos, tikslų, uždavinių bei rodiklių dermę ir priemonių jiems įgyvendinti nuoseklumą. Todėl atlikus savivaldybės švietimo būklės

analizę, iškelus viziją ir tikslus, svarbu tinkamai parinkti veiklas, kurios padėtų juos įgyvendinti. Svarbu, kad veiklos glaudžiai sietųsi su iškeltais tikslais. Planuojant veiklas, rekomenduojama koncentruotis į procesinius ir „minkštuosius“ išteklius (ugdymo veiklos, mokymai mokytojams (-oms)), o tada nuosekliai pereiti prie „kietųjų“ išteklių ir priemonių, kurių prireiks joms įgyvendinti (tinklo išteklių prieinamumo gerinimas, priemonės ir įranga, infrastruktūra). Tokiu būdu užtikrinama, kad savivaldybės ir mokyklų bendrai planuojamos veiklos padengs visus svarbiausius TŪM programos elementus – tiek „minkštąją“, tiek „kietąją“ investicijų dalis, o nauja infrastruktūra ir priemonės bus efektyviai įveikintos.

Planuojant veiklas ne mažiau svarbu pagrįsti jų naudingumą. Turi būti aišku, kaip atitinkama veikla padės pasiekti iškeltus tikslus. Todėl svarbu numatyti:

- kuriam (-iems) savivaldybės uždaviniui (-iams) vykdyti skirta ši veikla;
- kaip numatoma veikla skatins ugdymo kokybę;
- kaip remsis sėkmingais veiklos (-ų) vykdymo požymiais;
- kaip gerins numatytus TŪM programos rodiklius;
- kaip veikla prisidės prie uždavinio įgyvendinimo;
- koks yra numatomas veiklos rezultatas.

Taip pat svarbu kuo tiksliau apgalvoti, koks bus veiklos poveikis, kokių būdu ir kokių periodiškumu jis bus matuojamas, pavyzdžiui:

- kasmet atliekami mokyklų mikroklimato tyrimai, mokytojų ir mokinių (įskaitant turinčius (-ias) negalią), švietimo pagalbos darbuotojų apklausos ar kt.;
- įvairūs statistiniai švietimo rodikliai (priklauso nuo iškelto tikslo);
- kiek ir kokių sukurtų saugių ir mokinių poreikius atitinkančių erdvių bus įkurta, kaip jos panaudojamos;
- kiek menų ar STEAM dalykams skirtų pamokų vyks moderniose erdvėse;
- kiek kultūrinių edukacijų / veiklų aprašų scenarijų bus parengta, tinklalaidžių, įkeltų į bendradarbiavimo aplinkas, bus sukurta ir pan.

## 1. Ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimas

Pažangos planuose rekomenduojama rinktis praktines ugdomasias veiklas, kurios užtikrina visos mokyklos ir (ar) savivaldybės, su negalia susijusių ir kitų individualių poreikių turinčių mokinių įsitraukimą, atveriant kūrybos laisvę ir užtikrinant, kad veiklos bus tęstinės. Taip pat svarbu numatyti, kaip veiklos gali ir turi būti sujungtos su mokyklose jau egzistuojančiomis veiklomis ir ištekliais, kaip visos TŪM ugdymo programos sričių veiklos derės tarpusavyje – ne tik atskirose mokyklose, bet ir mokyklų tinkle ir visos savivaldybės lygmeniu (*daugiau žr. „Dermė su kitomis savivaldybės iniciatyvomis“*). TŪM veiklas galima išnaudoti kaip galimybę ieškoti naujų mokymosi ir veikimo būdų bei formų, kurie užtikrintų jau pradėtų veiklų tęstinumą, taip pat praturtintų esamą ugdymo (-si) procesą naujomis nuolatinėmis prak-

tikomis, metodais. Svarbu turėti omenyje, kad lyderystė veikiant ir įtrauktis yra horizontalūs prioritetai, todėl jų principai turėtų atsispindėti kiekvienoje veikloje. Taip pat svarbu į veiklų planavimo procesą aktyviai įtraukti mokyklų bei visos savivaldybės bendruomenę (-es), suteikti galimybes įvairių bendruomenės grupių atstovams (-ėms) prisidėti prie mokyklų tobulinimo projekto rengimo ir nuolat komunikuoti savalaikį planavimo procesą.

Galvojant apie ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimą, verta apsvaryti šiuos aspektus pagal kiekvienos TŪM tobulintinos srities specifiką:

## UGDYMO VEIKLŲ IR UŽSIĖMIMŲ ORGANIZAVIMAS

### Lyderystė veikiant

Rekomenduojama:

- ne tik išbandyti jau pažįstamas ir egzistuojančias lyderystės formas, bet ir drąsiai ieškoti naujų;
- atkreipti dėmesį į tokias temas kaip prasmė, požiūris, pasitikėjimas, saugumas, įkvėpimas, vertybės, atsparumas, palaikančios aplinkos kontekstas, asmeninė, pasidalytoji lyderystė, veikimas komandoje ir kt.

Savivaldybės situacijos analizės metu rekomenduojame atlikti mikroklimato tyrimus, tačiau norint matuoti pokytį vertinga nusimatyti tyrimų tęstinumą ir veiklų įgyvendinimo laikotarpiu, taip pat įtraukiant skirtingų grupių poreikių vertinimą, veiklų tęstinumo stebėjimą.

Vertinga pasvarstyti apie veiklas, nukreiptas į individualių asmenų, grupių (administracija, klasių vadovai (-ės), pradinių klasių mokytojai (-os) ir t. t.) ir bendrų mokyklos bei savivaldybės poreikių patenkinimą. Taip pat daugiau dėmesio skirti naujai susiformavusioms komandoms ar naujai įdarbintam asmeniui ir reaguoti į jų poreikius. Įvertinti tikslingumą, dar kartą pakartoti tam tikras praktikas ir veiklas su naujai prisijungusiais asmenimis.

Planuojant veiklas, susijusias su visais (-omis) mokyklos darbuotojais (-omis) rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- edukacinių programų organizavimą;
- periodinių komandų formavimo galimybes skirtingose erdvėse;
- tikslinius kvalifikacijos tobulinimo renginius;
- tikslines, su lyderyste susijusias stažuotes;
- asmeninio profesinio tobulėjimo modelį;
- gerosios patirties sklaidą;
- galimas tematinės, teorinės ir praktinės kūrybinės dirbtuves su moderatoriais (-ėmis);
- specialistų (-čių)-praktikų (-ių) vedamus užsiėmimus ir kt.

Planuojant veiklas, susijusias su vadovais (-ėmis), rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- vadovų (-ių) (mokyklos, klasių ir t. t.) klubo veiklas;
- bendruomenės įtraukimo strategijos kūrimą ir kt.

Planuojant veiklas, susijusias su mokytojais (-omis) ir švietimo pagalbos specialistais (-ėmis), rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- mokytojų metodinių grupių dalijimąsi gerąja praktika;
- modelio „kolega (-ė)-kolegai (-ei)“ galimybes;
- mokytojų klubo veiklas;
- mokytojų refleksijų ir tobulėjimo perspektyvų nusimatymą;
- profesinio orientavimo mokiniams (-ėms) galimybes;
- mokinio (-ės) asmeninės ūgties fiksavimą;
- individualizuotos mokinių pažangos sistemos integravimo ir taikymo mokymus.

Planuojant veiklas, susijusias su mokiniais (-ėmis), rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- įvairias į lyderystę nukreiptas edukacines programas;
- galimas teorines ir praktines kūrybines dirbtuves su moderatoriiais (-ėmis);
- patirtines stovyklas, skirtas mokinių lyderystės kompetencijų ugdymui;
- lyderių klubo mokiniams (-ėms) steigimą;
- mokinių savanorystės galimybes ir kt.

Planuojant veiklas, susijusias su mokinių tėvais / globėjais (-omis), rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- vertingas diskusijų temas su tėvais / globėjais (-omis) – lyderiais (-ėmis), kurie (-ios) kurtų pridėtinę vertę visai bendruomenei;
- tėvų / globėjų savanorystės galimybes;
- įsitraukimą į karjeros konsultacijas ir profesinį orientavimą;
- įsitraukimą į emocinio intelekto ir gerovės ugdymo programas;
- galimus tyrimus tėvų / globėjų lūkesčiams nustatyti ir kt.

Planuojant veiklas, susijusias su bendruomene, rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- bendruomenės lyderių klubo galimybes;
- telktinės savanorystės galimybes;
- bendrakūros sesijų galimybes;
- įsitraukimo didinimą;
- kryptingą savivaldos institucijų bendravimą ir bendradarbiavimą;
- socialinių problemų sprendimą ir kt.

Rekomenduojame ne tik ugdyti (-s) ir veikti, tačiau drauge ir pasidžiaugti laimėjimais, rasti būdus švęsti individualią ir visos komandos sėkmę.



**Įtraukusis ugdymas**

Prioritetizuokite mokinių su įvairia negalia ir susijusiais individualiais poreikiais ugdymą bendrosiose klasėse, įvairių poreikių tenkinimą, tam reikalingus trūkstantus žmogiškuosius išteklius, kompetencijas.

Apgalvokite, kokių poreikių ugdymo (-si) procese turi kitų savivaldybės tikslinių grupių vaikai, kaip patenkinami kiekvieno vaiko individualieji poreikiai, kokią individualią paramą gauna mokytojai (-os). Numatykite veiklas, kurios padėtų kurti palankų psichoemocinį klimatą mokykloje visiems (-oms) bendruomenės nariams (-ėms). Numatykite veiklas, skirtas neigiamų bendruomenės nuostatų įtraukiojo ugdymo ar tam tikrų visuomenės (bendruomenės) grupių atžvilgiu keitimui, realistiškų lūkesčių formavimui.

Išnaudokite gerąją savivaldybės patirtį, jau turimas įtraukiojo ugdymo kompetencijas, pasitelkdami tinklaveiką tarp skirtingų TŪM dalyvaujančių ir nedalyvaujančių mokyklų.

Užtikrinkite pakankamą švietimo pagalbą mokytojams (-oms), sudarykite sąlygas gauti savalaikę pagalbą, konsultuotis su labiau patyrusiais (-omis) kolegomis (-ėmis), kitais (-omis) specialistais (-ėmis) dėl kasdien kylančių iššūkių.

Planuodami (-os) ugdymo veiklas, apgalvokite, kokios infrastruktūros ar įrangos prireiks joms vykdyti. Iš karto numatykite, kaip naujos priemonės bus įveikintos ugdymo (-si) visumoje: ar įrengta aplinka / priemonės bus prieinamos visiems (-oms) mokiniams (-ėms)? Kada jomis bus galima naudotis? Ar bus numatyti atitinkami ugdymo procesai, kurie jas įveiklins? Pavyzdžiui, ar autizmo spektro sutrikimų turintis (-i) mokinys (-ė) gali pasiprašyti į poilsio kambarį pamokos metu? Ar jis bus atraktas? Kas galės naudotis kambariu, kada ir t. t.? Ar yra pakankamai kompetentingų specialistų (-čių), kurie (-ios) dirbs su mokiniais (-ėmis) sensoriniame kambaryje?

**Kultūrinis ugdymas**

TŪM tikslas – kultūrinio ugdymo integravimas į formalųjį ugdymą ir šiuolaikiškos kultūros prieinamumo didinimas. Siekiant šių tikslų, vertinga nusimatyti skirtingas ugdymo veiklas.

Kultūrinės intervencijos. Ši veikla ypač aktuali tose mokyklose, kur kultūrinio ugdymo integracija dar tik žengia pirmuosius žingsnius. Kultūrinėms intervencijoms yra svarbūs šie momentai: profesionalūs (-ios) kultūros edukatoriai (-ės) (kai kur dar vadinami (-os) agentais (-ėmis)), kurie (-ios) turi patirties vykdydami tokio tipo projektus – jie (-os) kuruos ir koordinuos projektą, padės užmegzti ryšius su kultūros lauku; trukmė – ugdymo veiklos trukmė turėtų būti ne trumpesnė nei 60 val. arba 3 mėn.; pakviesti (-os) dalyvauti profesionalūs (-ios) kūrėjai (-os) (menininkai (-ės), kuratoriai (-ės), muziejininkai (-ės), edukatoriai (-ės) ir t. t.) ir aktyvus ne tik

mokinių, bet (labai svarbu!) ir mokytojų įsitraukimas. Tokio tipo veiklose kartu mokosi ir mokytojai (-os), ir mokiniai (-ės), remiamasi mokymosi paradigma, veiklos turinys susijęs su ugdymo turiniu.

Mažesnės apimties, bet taip pat ilgalaikė formaliojo ugdymo veikla, kurioje aktyviai dalyvauja pakviesti (-os) kultūros lauko atstovai (-ės), pamokos vyksta mokykloje ir už mokyklos ribų, specializuotose vietose. Pagrindinį iniciatoriaus (-ės) ir veiklos kuratoriaus (-ės) vaidmenį veikloje atlieka mokytojai (-os), pasitelkdami (-os) kūrėjus (-as) ir kultūros institucijas, jų išteklius, diferencijuotam mokymosi procesui sukurti.

Trečiojo tipo veiklose akcentuojamas mokyklos ir konkrečios kultūros įstaigos bendradarbiavimas sukuriant naują ugdymo turinį, programą, ją įgyvendinant, o atlikus įsivertinimą taikant šį turinį nuolat, dalijantis juo su kitomis mokyklomis. Užmezgamos ilgalaikės partnerystės tarp mokyklos ir kultūros (muziejaus, kultūros centro, scenos menų įstaigos ir t. t.) ir švietimo (menų mokyklos, bibliotekos) ar kitų įstaigų. Kartu kuriamos bendros, ilgalaikės programos įvairaus amžiaus mokiniams (-ėms), kurios siejasi su ugdymo turiniu; perleidžiamos patalpos (pamokų vedimui) ir priemonės; dalijamasi gerosiomis patirtimis, įtraukiomis metodikomis.

### STEAM ugdymas

Numatykite ir vykdykite reguliarius susitikimus STEAM ugdymo (-si) strategijos savivaldybėje įgyvendinimo situacijai įsivertinti ir aptarti.

Planuojant STEAM ugdymo veiklas, reikėtų vadovautis atlikta analize ir atsižvelgiant į identifikuotus savivaldybės ar atskirų mokyklų trūkumus. Rekomenduojama apgalvoti, koks yra veiklų poreikis ir kokia yra bendra STEAM ugdymo vizija, kokias problemas padeda spręsti konkrečiai STEAM ugdymo veiklos.

Norint užtikrinti, jog STEAM ugdymas taptų natūraliu ugdymo turinio mokymosi sistemos būdu ir šiandienos mokykloje, verta atsižvelgti į STEAM ugdymo turinį ir jo fragmentiškumą keisti sisteminiu.

Nuosekliai kurkite tarpdisciplininį STEAM ugdymo turinį ir jį taikykite ugdymo procesui.

Numatykite STEAM ugdymo (-si) galimybes neformaliajame švietime (mokslininkų (-ių) klubai, STEAM dienos stovyklos, aktyvios STEAM pertraukos, užsiėmimai po pamokų ir kt.).

Susiekite STEAM ugdymo (-si) formaliąsias ir neformaliąsias veiklas, kurdami (-os) bendrą, tvarų STEAM ugdymo (-si) procesą.

Užtikrinkite galimybę atlikti STEAM srities baigiamuosius brandos darbus.

Atkreipkite dėmesį į karjeros ugdymąsi. Nevalia pamiršti, kad tai yra vienas svarbiausių STEAM ugdymo elementų, ypač pastangos sudominti

mokinius (-es) ir motyvuoti juos (-as) rinktis gamtos mokslų, inžinerijos, technologijų ir matematikos kryptių studijų programas.

Planuokite praktines ugdomąsias veiklas, kurios užtikrina visos mokyklos ir (ar) savivaldybės individualių poreikių turinčių mokinių įsitraukimą, atveriant STEAM ugdymo (-si) galimybes ir kūrybos laisvę.

Planuokite veiklas, kurios atitiktų „mokyklos be sienų“ konceptą (t. y. vyktų ne tik mokykloje).

Organizuojant STEAM ugdymo procesą svarbu veiklų planavimas ir tinkamų tvarkaraščių parengimas. Plėtojant bendradarbiavimą tarp mokyklų rekomenduojama tvarkaraščius derinti net keliose mokyklose. Aptarkite tokio tvarkaraščio svarbą su mokyklų vadovais (-ėmis).

Organizuojant ugdymo (-si) procesą svarbu atsižvelgti į STEAM ugdymo veiklų vykdymui reikalingą ilgesnį laiką. Kadangi dažnu atveju neužtenka tradicinės 45 min. pamokos, todėl, pvz., galima numatyti dubliuotas STEAM dalykų pamokas arba vieną dieną numatyti kelias STEAM dalykų pamokas, arba numatyti kelių STEAM dalykų pamokas skirtingomis dienomis ar kt.

Renkantis partnerius (-es), svarbu pažiūrėti plačiai ir ieškoti partnerių, kurie (-ios) padėtų įgyvendinti STEAM gerąsias praktikas, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Numatant partnerius (-es) būtina iškart numatyti ir kartu vykdomas veiklas, jų tikslą, tikslingumą ir poreikį.

Suplanuokite ir įgyvendinkite parodas, konkursus, projektus mokyklų, miesto, respublikinius, tarptautinius, kurie skatintų STEAM ugdytojų – lyderių pasitikėjimą savimi, susidomėjimą, lyderystę.

Numatykite STEAM ugdymo patirties sklaidą, užtikinančią tvarumą. Tikslingai numatykite STEAM ugdymo pamokų, projektų talpinimą duomenų bazėje (-se).

Sukurkite motyvavimo sistemą mokytojams (-oms) ar (ir) mokiniams (-ėms), rinkdamiesi (-osi) tikslingas motyvavimo formas: premijas, konkursus, stažuotes ar kt.

## **2. Mokyklų vadovų (-ių) ir pedagoginių darbuotojų kompetencijų stiprinimas**

Planuojant veiklas, naudinga realistiškai įvertinti jų apimtį: atsižvelgti į visus ugdymo proceso dalyvius (-es), jų kompetencijas ir užimtumą, numatyti galimybes pritraukti naujų darbuotojų (ir tam reikiamus išteklius). Rekomenduojama dėmesį skirti tiek mokytojų kvalifikacijos kėlimui, tiek mokyklų vadovų (-ių) ir kitų pedagoginių darbuotojų kompetencijų stiprinimui remiantis

kiek įmanoma konkretesniu bei išgrynintu poreikiu ir laukiamais rezultatais. Mokymų turinys turėtų būti kryptingas, atspindintis realius konkrečios savivaldybės poreikius. Taip pat rekomenduojama kuo tiksliau apmąstyti dalyvausiančių žmonių preliminarų skaičių, mokymų kryptis, temas, išsamumą ir jų formų įvairovę; apgalvoti, kaip išlaikyti dalyvių motyvaciją. Turėkite omenyje, kad galimos skirtingos kompetencijų stiprinimo formos: teoriniai mokymai, praktikos, stažuotės, refleksijos, darbas komandose, dalijimasis patirtimi bei ryšiais, tarptautinės konferencijos, projektai ir kt. Taip pat vertinga mokytis ir vieniems (-oms) iš kitų: stebint, šėšeliuojant, organizuojant atviras pamokas, mentoriant bei dalijantis patirtimi. Prieš planuojant konkrečias veiklas tikslinga išsiaiškinti kiekvienos mokyklos (iš TŪM dalyvaujančių ir nedalyvaujančių) mokytojų, vadovų (-ių), švietimo pagalbos specialistų (-čių) ir kitų darbuotojų kompetencijų stiprinimo poreikius ir galimybes. Itin svarbu, kad mokymų turinys ir kokybė būtų derinami su partneriais (-ėmis) ar tiekėjais (-omis) bei mokymuose dalyvaujančiais (-iomis) švietimo darbuotojais (-omis). Taip pat planuojant veiklas būtina numatyti, kaip užtikrinti galimybę darbuotojams (-oms) pasidalyti gerosiomis patirtimis, įgytomis mokymų metu, jų pritaikymu ugdymo praktikoje su kolegomis (-ėmis), platesne mokyklos bendruomene. Rekomenduojamos veiklos, skatinančios ir sudarančios sąlygas mokytojams (-oms) ir kitiems (-oms) ugdymo proceso dalyviams (-ėms) daugiau tarpusavyje bendradarbiauti, ieškoti sprendimų kartu, dalytis gerąja patirtimi su visomis savivaldybės mokyklomis.

Planuojant kompetencijų stiprinimo veiklas, svarbu atsižvelgti į šiuos aspektus pagal kiekvienos TŪM tobulintinos srities specifiką:

## MOKYKLŲ VADOVŲ (-IŲ) IR PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS

<b>Lyderystė veikiant</b>	<p>Planuojant kompetencijų stiprinimą lyderystės srityje ypač svarbu atsižvelgti ne tik į savivaldybės ir mokyklos, bet ir į kiekvieno asmens poreikius bei lūkesčius.</p> <p>Lyderystė veikiant glaudžiai siejasi su savęs pažinimu ir gerovės sau bei aplinkiniams (-ėms) užtikrinimu. Todėl rekomenduojama ne tik stiprinti bendrąsias kompetencijas, tokias kaip kritinis mąstymas, emocinis intelektas, bet ir skirti laiko savo asmenybės pažinimui.</p> <p>Rekomenduojama pasirinkti tokią kompetencijų stiprinimo formą ir turinį, kurie labiausiai atspindi ir kartu patenkina skirtingų mokymosi grupių (administracijos, klasių vadovų (-ių), pradinių klasių mokytojų ir t. t.) poreikius.</p> <p>Rekomenduojamos mokymosi temos vadovams (-ėms): asmeninis efektyvumas, lyderystė pokyčių sąlygomis, pokyčių planavimas ir inovacijų diegimas, programų ir projektų valdymas, bendruomenės įgalinimas, komandinis darbas, grįžtamojo ryšio suteikimas, efektyvus tinklaveikos</p>
---------------------------	--

organizavimas ir tarpmokyklinis bendradarbiavimas, vadybinių gebėjimų stiprinimas, efektyvus strategavimas, savęs kaip lyderio (-ės) atradimas, koučingas (ugdomas vadovavimas) ir pan.

Rekomenduojamos mokymosi temos mokytojams (-oms): lyderystės ir ugdymo kokybės sąsajos, asmeninis efektyvumas, komandinis darbas, grįžtamojo ryšio mokiniams (-ėms) suteikimas ir pan.

Kompetencijos gali būti stiprinamos įvairiais būdais, todėl ypatingai svarbu atsižvelgti į grupę priimtinausią formą, kartu paliekant atvirus neišbandytus variantus. Galimos įgūdžių lavinimo formos: mentorystės (ugdomojo konsultavimo) programos, supervizija, komandinis koučingas (ugdomas vadovavimas), darbas komandose bei jų formavimas ir pan.

Vadovų (-ių) lygmenyje rekomenduojame įvesti asmeninio (-ės) vadovo (-ės) koučingo praktiką, grupinį ar komandinį vadovų (-ių) koučingą, dalyvauti vadovų mentorystės ir panašiose ugdymosi programose.

### Įtraukusis ugdymas

Svarbu investuoti į mokytojų kompetencijas, reikiamų specialistų (-čių) įdarbinimą, procesų tęstinumą ir kokybės užtikrinimą.

Koncentruokitės į įtraukiojo ugdymo, UDM metodų kompetencijų tobulinimą. Planuodami (-os) mokymus įtraukties tematika, diferencijuokite jų lygmenį: kuo platesniam darbuotojų ratui suteikite bazinį įtraukiojo ugdymo kompetencijų lygį ir suteikite galimybę labiau patyrusiems (-ioms) mokytojams (-oms) bei mokykloms tobulinti kompetencijas iš siauresnių temų. Pavyzdžiui, baziniai kompetencijų tobulinimo renginiai, orientuoti į teorinius įtraukiojo ugdymo principus, skirti visai mokyklos bendruomenei, o gilinaujieji seminarai / dirbtuvės skirtos tikslinėms grupėms: pedagogai (-ės), švietimo pagalbos specialistai (-ės) dirba su praktiniais įtraukiojo ugdymo metodų taikymo atvejais, o mokyklų vadovybė / administracija tobulina kompetencijas įtraukiojo ugdymo valdymo klausimais ir pan.

Ieškokite įvairių naujų, įtraukių mokymų formų ir metodų, patyriminių užsiėmimų, orientuokitės į praktinę tokių renginių naudą pedagogams (-ėms).

Kompetencijų stiprinimui pasitelkite gerąsias savivaldybės mokyklų praktikas, įveikinkite sukauptas žinias dirbdami (-os) su įvairių negalių (SUP) turinčiais (-iomis) mokiniais (-ėmis) ir panaudokite jas organizuodami (-os) įtraukijį ugdymą bendrosiose klasėse.

### Kultūrinis ugdymas

Nuolat gerinkite menų disciplinų mokytojų profesines kompetencijas: „masterclass“, plenerai, „naujų“ metodikų (integravimo, mokymo (-si) už mokyklos ribų ir kt.) taikymas dėstant šiuos dalykus, gerųjų praktikų pasidalijimo veiklos ir t. t.

Svarbu, kad visų dalykų mokytojai (-os) būtų susipažinę ir toliau susipa-

žintų su kūrybinių metodų įvairove bei jų taikymu pamokose (labai svarbi praktinė mokymų dalis), taip pat su integruoto turinio kūrimo technika ir taikymu mokymo (-si) procese.

### STEAM ugdymas

Numatykite metodinę ir praktinę pagalbą mokytojams (-oms) savivaldybės lygmeniu, įtraukdami (-os) ir partnerius (-es), galinčius (-ias) padėti metodinėmis priemonėmis.

Pakankamai dėmesio skirkite mokytojų kompetencijų tobulinimui, apmąstydami (-os) poreikį, preliminarų dalyvių skaičių, mokymų kryptį, temas, kurios užtikrintų, jog STEAM ugdymas būtų kuo dažniau integruojamas neformaliajame ir formaliajame švietime, atsižvelgiant į konkrečius mokyklos bendruomenės poreikius.

Planuokite mokymus įtrauktis ir lyderystės veikiant klausimais STEAM srityse veiklose.

Atsižvelgdami (-os) į STEAM sąvokos sampratą sklaidos ribotumą, atkreipkite dėmesį į mokymų organizavimo poreikį ne tik švietimo darbuotojams (-oms), bet ir tėvams, taip pat į bendrą siekį įtraukti kuo didesnę bendruomenės dalį, atverti didesnes bendradarbiavimo galimybes.

### 3. Tinklo mokyklų išteklių prieinamumo gerinimas

Planuojant veiklas pažangos planuose svarbu numatyti, kur ir koku būdu jos bus organizuojamos, ar jų įgyvendinimui reikės atitinkamų tvarlaraščių ne tik atskiros mokyklos, bet ir visos savivaldybės lygmeniu. Rekomenduojama numatyti mokinių įtraukimo ir įsitraukimo į veiklų planavimo ir įgyvendinimo (pvz., erdvių kūrimo) procesą priemones. Bendradarbiavimas su partneriais (-ėmis) gali būti naudingas sudarant sąlygas mokinių gebėjimams ir saviraiškai. Svarbu apgalvoti reikiamus žmogiškuosius išteklius:

- kur reikės būsimų sričių (lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ar STEAM ugdymo) koordinatorių įsitraukimo, švietimo skyrių darbuotojų, mokyklų vadovų (-ių), mokytojų, švietimo pagalbos specialistų (-čių), paslaugų teikėjų, partnerių tarpusavio bendradarbiavimo jas įgyvendinant?
- kaip paskirstyti veikėjų atsakomybes ir vaidmenis?
- kurios veiklos gali būti perkeltos iš mokyklų į kitas aplinkas pasitelkiant tinklaveiką, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybės mokyklomis ir partneriais (-ėmis)?

Planuojant, kaip vyks tinklaveika vykdant programos veiklas, taip pat svarbu atsižvelgti į šiuos aspektus pagal TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių specifiką:

## TINKLO MOKYKLŲ IŠTEKLIŲ PRIEINAMUMO GERINIMAS

<p><b>Lyderystė veikianč</b></p>	<p>Tinklaveikos sėkmė ir efektyvumas labai priklauso nuo lyderystės veikianč plėtojimo. Pagal tai, kaip efektyviai planavimo etape vyksta bendradarbiavimas, paremtas susitarimais, pasidalijimu ir visapusišku gerovės užtikrinimu, įgyvendinimo etape atitinkamai yra matomas rezultatas. Atsižvelgiant į savivaldybės tinklo tikslus rekomenduojama atkreipti dėmesį į tinklaveikos stiprinimą, susijusį su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerosios patirties sklaida pasitelkiant įvairias formas;</li> <li>• komunikacijos formų tobulinimu;</li> <li>• bendrų tikslinių mokymų, susitikimų organizavimu;</li> <li>• to paties lygmens grupių (administracijos, klasių vadovų (-ių), pradinių klasių mokytojų ir t. t.) kūrimu;</li> <li>• pasidalijimų ir pasitarimų vykdant bendras veiklas organizavimu;</li> <li>• lyderių klubo mokytojams (-oms) / mokiniams (-ėms) / bendruomenės nariams (-ėms) steigimu ir kt.</li> </ul>
<p><b>Įtraukusis ugdymas</b></p>	<p>Numatykite platformas (seminarus, tinklus, mentorystės programas) dalytis gerosiomis patirtimis tarp mokytojų ir mokyklų. Aktyviai įtraukite mokytojus (-as) ir mokyklas, kurios jau turi gerosios patirties įtraukiojo ugdymo srityje, į projektų įgyvendinimą, kitų mokyklų konsultavimą. Numatykite, koku būdu šios kompetencijos gali pasitarnauti kitoms mokykloms vykdant veiklas, numatykite tam reikiamas platformas / tinklus (pvz., konferencijas, gerųjų patirčių grupes, seminarus, dirbtuves).</p>
<p><b>Kultūrinis ugdymas</b></p>	<p>Pasitelkus lyderystės veikianč rekomendacijas taip pat labai svarbu suplanuoti ir išnaudoti galimybes visiems (-oms) mokiniams (-ėms), atsižvelgiant į jų amžiaus tarpsnio poreikius, mokymosi proceso metu apsilankyti svarbiausiose Lietuvos profesionaliosios kultūros institucijose, renginiuose. Suteikite galimybes susipažinti su jų įvairove. Siekite išvykas su ugdymo procesu, kad kultūrinės patirtys ilgainiui taptų normalia mokymosi proceso rutina. Ne mažiau svarbu, įsivertinus vietos kultūros institucijų situaciją, išnaudoti jų teikiamą potencialą.</p>
<p><b>STEAM ugdymas</b></p>	<p>Kurkite tinkamas edukacines aplinkas ir užtikrinkite reikiamas priemones, kurios sudarytų prielaidas ugdymo proceso dalyviams bendradarbiauti, dalytis gerąja STEAM ugdymo (-si) patirtimi, skatinkite naujų, alternatyvių ugdymo (-si) metodų taikymą.</p> <p>Raskite ir numatykite geriausias STEAM ugdymui būtinų išteklių prieigos būdus visos savivaldybės mokiniams (-ėms).</p> <p>Apgalvokite ir įgyvendinkite bendrų tarpmokyklinių tvarkaraščių sudarymą, kad mokiniai (-ės) galėtų naudotis ne tik savo mokyklos, bet ir kitų mokyklų bei partnerių infrastruktūra bei priemonėmis.</p>

#### 4. Įranga ir mokymo priemonės bei infrastruktūra

Numačius veiklas, svarbu suplanuoti joms reikiamus materialinius išteklius: infrastruktūrą, įrangą ir priemones. Svarbu įvertinti tikrąjį materialinių išteklių poreikį ir tikslą; turi būti dermė tarp analizės etape atskleistos problematikos, tikslų ir „minkštųjų“ veiklų. Planuose turi būti aišku, kaip numatoma nauja (atnaujinta) infrastruktūra ir priemonės bus įtrauktos į programos veiklas ir bendrą ugdymo (-si) procesą. Siekiant, kad ugdymo veiklos vyktų kokybiškai, svarbu numatyti bei suplanuoti tinkamas edukacines erdves ir užtikrinti reikiamą įrangą, atnaujinti jau turimus materialinius išteklius taip, kad jie atitiktų visos bendruomenės ir kiekvieno (-os) jos nario (-ės) individualius poreikius. Planuojant įsigyti įrangą ir priemones, rekomenduojama numatyti tokias, kurios būtų tinkamai įveikintos ir kurias būtų galima realiai naudoti kasdieninėse veiklose. Kurti aplinkas, tinkančias individualiam ir grupiniam darbui; skatinančias veiklų integraciją, atitinkančias šiuolaikinį ugdymo (-si) aplinkos modelį. Visos priemonės ir infrastruktūra turėtų atitikti universalaus dizaino principus.

Planuojant naują (atnaujintą) infrastruktūrą, įrangą bei priemones, verta atsižvelgti į TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių specifiką:

#### ĮRANGA IR MOKYMO PRIEMONĖS, INFRASTRUKTŪRA

##### Lyderystė veikiančiam

Atsižvelgus į lyderystės veikiančios srities veiklų rekomendacijas, vertinga pasvarstyti apie įrankius ir priemones, susijusias su:

- kokybės vadybos sistemomis;
- mokinių karjeros konsultavimu ir profesiniu orientavimu;
- kompetencijų ugdymu;
- neformaliuoju ugdymu;
- refleksijų organizavimu;
- komunikacinės sistemos tobulinimu;
- gerosios patirties sklaidos gerinimu;
- leidinių prenumeratomis, tikslingai susijusiomis su lyderystės stiprinimu;
- nuotolinių susitikimų ir darbo ne mokyklos aplinkoje organizavimu;
- mokinio (-ės) pažangos stebėjimu ir kt.

Galvojant apie infrastruktūrą, reikiamą lyderystės veikiančioms veikloms, naudinga apsvarstyti poreikį:

- erdvių komandiniam darbui, mokymams, laimėjimų šventimui;
- daugiafunkčių erdvių;
- neformalaus bendravimo ir bendradarbiavimo erdvių.

##### Įtraukusis ugdymas

Planuojant priemones įvairių poreikių vaikų ugdymui, naudinga atsižvelgti į įvairias negalias ir užtikrinti, kad būtų specialistai (-ės), vėliau įrangą panaudojantys (-čios). Svarbu užtikrinti, kad į įtraukųjį ugdymą orientuotos priemonės būtų prieinamos visai bendruomenei (pvz., nebūtų laikomos



užrakintos), taip įtvirtinant universalios dizaino principus ir išnaudojant visą jų galimą naudą. Pavyzdžiui, teksto didinimo įranga (skaitmeniniai didintuvai) ar skenavimo, teksto konvertavimo priemonės gali būti naudingos ne tik regos negalią turinčiam (-iai) mokiniui (-ei), bet ir visai klasei, panaudojamos įvairioms kūrybinėms užduotims.

Apgalvokite skirtingą negalią turinčių žmonių fizinio prieinamumo poreikius (ne tik judėjimo negalią), taikykite universalios dizaino principus.

Infrastruktūros prieinamumas turėtų būti planuojamas holistiniu principu („nuo A iki Z“), t. y. įvertinant visą infrastruktūrą pagal universalios dizaino principus, o kliūtis prioritetizuojant pagal ugdymo (-si) procesui svarbiausias erdves. Pavyzdžiui, jei įrengiama nuovaža, iki jos turi būti prieinamas kelias nuo pat viešojo transporto stotelės, ji turi būti pažymėta nuorodomis (jei yra ne pagrindiniame įėjime), užtikrinti patekimą į pagrindines mokyklos patalpas (aktų salę, klases, tualetus, valgyklą, persirengimo kambarius, laboratorijas, sporto sales ir kt.), turi būti užtikrinamas judėjimas tarp aukštų.

Fizinis prieinamumas gali būti didinamas laipsniškai (etapais) ir nebūtinai vien iš TŪM projekto lėšų, tačiau svarbu tai aiškiai susiplanuoti.

### Kultūrinis ugdymas

Įsivertinę (-usios) priemonių ir infrastruktūros prieinamumą visiems (-oms) mokiniams (-ėms), nusimatykite visavertiškam veiklų įgyvendinimui reikalingas priemones ir infrastruktūrą.

Priemonių pavyzdžiai (sąrašą galima tęsti):

- Muzikos ugdymui galimai reikalingi: instrumentai, natos, įrašų / komponavimo ir t. t. programinė įranga, atitinkami kompiuteriai, garso technika, muzikos kūrinų įrašai ir kt.
- Vizualiųjų menų ugdymui galimai reikalinga: parodų eksponavimo įranga (rėmai, pasportai, vitrinos, apšvietimo įranga ir t. t.), darbataliai, molbertai, nešiojamieji dailės rinkiniai (darbui lauke); fotografijų ryškinimo indai, apšvietimas; fotoaparatai ir jų priedai, fotografinis apšvietimas; vaizdo aparatūra, kabinamas kino ekranas, projektorius. Kiti reikmenys, medžiagos: teptukai, popierius, kartonas, klizai, įvairūs dažai (grafikos presui, akvarelė, aliejiniai dažai, grafičių dažai ir t. t.), molis, plastilinas, grafikos darbų spaudimo presas, keramikos krosnis; fotografijų ryškalai, popierius ir t. t., apsauginiai chalatai, akiniai; meno albumai, knygos bibliotekai ir kt.
- Šokio, teatro, šiuolaikinio cirko ugdymui galimai reikalinga: speciali grindų danga, garso aparatūra, apšvietimas, čiužiniai, žongliravimo, akrobatikos priemonės ir kt.
- Taikomiesiems menams reikalingos priemonės galimai sutaps su technologijų kabinete esančiomis priemonėmis: medžio / metalo / linoleumo

apdirbimo, dažymo staklės, kiti rankiniai įrankiai, apsaugos priemonės, medžiagos: mediena, metalas, popierius, dažai ir t. t.

Infrastruktūros pavyzdžiai (sąrašą galima tęsti):

- Scenos menams (muzikai, šokiui, šiuolaikiniam cirkui, teatrui) reikalingos erdvės: repeticijų erdvės, įrašų patalpos, pasirodymų erdvės (pritaikytos pagal konkrečios disciplinos poreikius).
- Vizualiųjų menų ugdymui reikalingos erdvės: parodinės erdvės (prieinamos ne tik mokyklos, bet ir platesnei bendruomenei; parodinės erdvės gali keisti lokaciją pagal eksponuojamą turinį); šviesios, pakankamo dydžio erdvės darbiui su molbertais, patalpos „nešvariems“ darbams su dažais, popieriumi, moliu, klijais ir t. t.), fotografijų ryškinimui skirtos erdvės, patalpos, skirtos sukurtų kūrinių laikymui – „saugyklos“.
- Taikomųjų menų erdvės: įvairios dirbtuvės medžio, metalo ir kt. medžiagų apdirbimui (galimai technologijos pamokų erdvės, atitinkančios higienos normas).

### STEAM ugdymas

Savivaldybės lygmeniu numatykite įrangą ir priemones, tinkančias visoms klasių grupėms ir įvairių poreikių mokiniams (-ėms), kad kokybiškas STEAM ugdymas (-is) būtų nenutrūkstamas procesas.

Planuojant STEAM infrastruktūrą svarbu užtikrinti daugiavienį erdvių naudojimą – ne tik formaliajam ugdymui, bet ir neformaliajam.

Planuodami (-os) STEAM infrastruktūrą įsitikinkite, kad ji atitinka skirtingus mokinių poreikius.

Rekomenduojama plėsti mokyklų edukacines aplinkas, naudojant partnerių turimas erdves, tyrimų bei gamybinės laboratorijas, eksperimentines bazines ir kt.

Eksponuokite sociokultūrinius ženklus, kurie pabrėžtų kultūros, mokslo, verslo, inžinerinės kūrybos integralumą, atskleistų pasaulinius visuomenės raidos kontekstus.

Planuodami (-os) veiklas laboratorijose, dirbtuvėse numatykite, ar reikės laborantų (-čių) ir kiek jų reikės.

Toliau pateikiame keturis pavyzdžius, po vieną iš kiekvienos TŪM prioritetinės mokyklų veiklos tobulinimo srities. Pavyzdžiais iliustruojama, kaip investuojant penkiomis kryptimis savivaldybėje gali būti sprendžiama ši problema:

*Savivaldybės mokyklose yra didelis mokinių pasiekimų atotrūkis lietuvių kalbos ir matematikos dalykuose, tai rodo VBE, PUPP ir NMPP duomenys*

*(t. y. mokinių rezultatai priklauso nuo to, kurioje mokykloje jie (-os) mokosi). Savivaldybė dalyvauja TŪM programoje, joje yra 5 mokyklos, iš kurių dvi yra miesto ir viena kaimo mokykla, atitinkančios formaliuosius TŪM programos kriterijus (turi daugiau nei 200 mokinių). Didžiausias atstumas tarp mokyklų yra 25 km.*

## Lyderystės veikiant pavyzdys

Savivaldybė, įvertinusi, kad mokyklose yra didelis mokinių pasiekimų atotrūkis, atliko mikroklimato tyrimus. Rezultatai parodė, jog, kuriant auginančią mokinių mokymosi aplinką labiausiai mokyklų darbuotojams (-oms) stigo pasitikėjimo bei palaikymo vienu kitiems (-oms) ir kompetencijos dirbant komandoje imtis lyderystės išnaudojant stipriausias asmenines savybes. Nors dalis mokytojų ir vadovų (-ių) nuolatos lankė teorinio lygmens užsiėmimus, tačiau trūko praktinio taikymo kasdienėse situacijose. Mokyklų vadovai (-ės) pripažino, kad lyderystės veikiant ugdymas nėra greitas procesas, todėl įvertinę (-usios) vidinius išteklius ir darbuotojų lūkesčius nusprendė pradėti ilgalaikes ir labiausiai jų mokyklose darbuotojų lūkesčius atitinkančias programas. Vadovai (-ės), bendraudami su kitų mokyklų vadovais (-ėmis), pasidalijo mintimis apie numatomas lyderystės veikiant veiklas ir pasiūlė prisijungti prie bendrų srautinių mokymų, kurie galėtų būti vertingi ir atitiktų kitų mokyklų darbuotojų poreikius. Mokykloms sutarus mokytis drauge, tam buvo paruoštas atitinkamas inventorių susitikimams vykti, garso bei vaizdo sistema skirtingiems susitikimų formatams patenkinti, atnaujintos erdvės komfortiškiems mokymams ir bendradarbiavimui.

Srautiniai mokymai vyko vienerius mokslo metus ir buvo padalyti į devynis modulius. Kiekvienas modulis apėmė tris susitikimus per mėnesį: susitinkant vieną kartą teorinei paskaitai, vieną kartą – dirbtuvėms ir dar (nuotoliniu būdu) refleksijai bei patirties pritaikymui kasdienybėje. Teorinių paskaitų metu buvo pristatomi savęs pažinimo ir darbo komandose modeliai, o namų darbams duodamos individualios užduotys, kurios išsamiau nagrinėjamos ir aptariamos grupėse praktinės dalies, t. y. dirbtuvių, metu su dirbtuvių moderatoriais.

Mokyklų darbuotojai (-os) išklausė paskaitų ciklo apie savęs pažinimą nagrinėjant savo kompetencijas dirbti komandoje. Pasibaigus mokymų ciklui, kiekvienos mokyklos darbuotojai (-os) tik su savo mokyklos kolegomis (-ėmis) išvyko savaitgalio trukmės komandos formavimo renginiui į kitą erdvę. Komandos formavime dalyvavę (-usios) instruktoriai (-ės) rekomendavo konkrečias priemones, kurios padėtų toliau tęsti komandinio darbo susitarimus, efektyvintų darbą ir leistų paprasčiau reflektuoti įvairiose situacijose.

Po šios programos buvo atlikti pakartotiniai mikroklimato tyrimai, kurie parodė, kad sustiprėjo mokyklų darbuotojų savęs pažinimas,

jie (-os) jautėsi drąsiau dalindamiesi (-osi) apie save ir savo patirtis, labiau pasitikėjo kolegomis (-ėmis) ir greičiau priimdavo bendrus susitarimus. Galiausiai buvo organizuojamas bendras pasidžiaugimas procesu, dalijamasi rezultatais, teikiamas grįžtamasis ryšys.

Mokyklų vadovai (-ės) pastebėjo, kad mokymų metu vienos mokyklos darbuotojai (-os) ne tik bendravo tarpusavyje, bet vis dažniau įsiliedavo į diskusiją ir su kitais (-omis) mokytojais (-omis). Buvo nuspręsta tęsti darbą refleksijų grupėse individualios mokyklos lygmeniu ir gerosios patirties sklaidos grupėse tarp mokyklų. Mokytojai (-os) dalijosi patirtimi ir mokymo metodais gyvų susitikimų metu. Tęsiant gerąją praktiką mokyklų jungtine iniciatyva buvo sukurta duomenų bazė, kurioje mokytojai (-os) metodininkai (-ės) talpino dalykinę mokomąją medžiagą ir gausiai dalijosi informacija. Tarpmokyklinis mokytojų bendradarbiavimas ne tik sustiprino tarpusavio pasitikėjimą, bet ir sukūrė galimybes besidalijant vis naujai išmokti bei taikyti neatrastus metodus ir taip mažinti mokinių pasiekimų atotrūkį.

## Įtraukiojo ugdymo pavyzdys

Siekiant mažinti pasiekimų atotrūkį, savivaldybėje pirmiausia numatomos veiklos, orientuotos į visuminį įtraukiojo ugdymo principų (paremtų universalaus dizaino mokymuisi principais) diegimą. Kad būtų užtikrinta visa reikiama pagalba pedagogams (-ėms), investuojama į naujo švietimo pagalbos algoritmo savivaldybėje sukūrimą. Suplanuojamos kūrybinės dirbtuvės, kurių metu, pasitelkiant ekspertų (-čių) pagalbą, parengiamas įtraukiojo ugdymo, paremto universalaus dizaino mokymuisi principais, diegimo planas TŪM dalyvaujančiose mokyklose. Įvykdžius šį planą TŪM mokyklose, jį planuojama panaudoti kaip bandomąjį modelį kitoms savivaldybės mokykloms diegiant įtraukiojo ugdymo principus ugdymo (-si) procese ateityje.

Kad būtų pagerintas mokyklų psichoemocinis klimatas, savivaldybės pažangos plane suplanuotos veiklos, orientuotos į bendruomenės nuostatų, neigiamų nusistatymų keitimą, psichologinio raštingumo stiprinimą (organizuojamos dokumentinių filmų psichosocialinės negalios, autizmo spektro, psichikos sveikatos sunkumų temomis, diskusijos ir kūrybinės dirbtuvės, orientuotos į psichologinę bendruomenės gerovę, emocinį klimatą, saugios erdvės kūrimą).

Siekiant užtikrinti įtraukiojo ugdymo kokybę ir suteikti pedagogams (-ėms) tam reikalingus metodinius įrankius, numatytos bendruomenės įtraukiojo ugdymo kompetencijų tobulinimo veiklos. Prioritetizuotas vaikų su negalia įtraukusis ugdymas bendrosiose klasėse,

tačiau siekiama, kad įtraukiojo ugdymo metodikos taikymas būtų naudingas skatinant visų mokinių pažangą, prisitaikant prie individualių kiekvieno (-os) ugdymo (-si) poreikių. Tam tikslui TŪM mokyklose suplanuotos tikslinės įtraukiojo ugdymo kompetencijų stiprinimo programos. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai diferencijuoti pagal kompetencijų platumą ir tikslinę auditoriją:

- baziniai renginiai, skirti visai mokyklų bendruomenei: bazinės / teorinės žinios įtraukiojo ugdymo srityje;
- gilinamieji renginiai, skirti mokyklų vadovybei / administracijai ir kitiems (-oms) specialistams (-ėms): kompetencijos, susijusios su įtraukiojo ugdymo valdymu / administravimu (pvz., ugdymo organizavimas per komandinį darbą, tinkamas išteklių paskirstymas bei organizavimas, planavimas ir kt.);
- renginiai pedagogams (-ėms), švietimo pagalbos specialistams (-ėms): suteikiama galimybė plėsti žinias, dalyvauti praktiniuose užsiėmimuose, kūrybinėse dirbtuvėse, kuriose dirbama su praktiniais įtraukiojo ugdymo metodų taikymo atvejais, gerosiomis praktikomis.

Organizuojant kompetencijų tobulinimo renginius, užtikrinamas tinkliškumas: įtraukiamos mokyklos, nedalyvaujančios TŪM, patirties įtraukiojo ugdymo srityje turinčios mokyklos (specialistai (-ės)) įtraukiamos į veiklas kaip kompetencijų centrai.

Pagaliau kiekvienai iš suplanuotų veiklų numatomos reikiamos priemonės ir įranga atsižvelgiant į analizės etape identifikuotus trūkumus, numatoma, kaip nupirkta įranga ir priemonėmis bus galima dalytis tarp mokyklų, planuojama tam aprašyti procesus (tvarką). TŪM dalyvaujančiose ir nedalyvaujančiose mokyklose atlikus išsamią fizinio prieinamumo analizę, prioritetizuojami aplinkos pritaikymo pagal universalus dizaino principus darbai. Juos suplanuojama įgyvendinti prioriteto tvarka sudarant ilgalaikį prieinamumo gerinimo planą, kuris bus suskirstytas etapais, numatant ir kitus nei TŪM finansavimo šaltinius.

## Kultūrinio ugdymo pavyzdys

Mokykloje fiksuojami prastesni nei kitose savivaldybės mokyklose lietuvių kalbos pasiekimai. Ypač ši problema ryški 8-oje klasėje. Nuspręsta stiprinti teigiamą požiūrį į skaitymą 7–8 kl. mokiniams, sukuriant į ugdymo turinį integruotą skaitymo skatinimo programą. Suburta lietuvių kalbos, užsienio kalbų, dailės, fizinio lavinimo (kūno kultūros) bei muzikos mokytojų ir bibliotekininkės komanda. Pirmiausia komanda dalyvauja praktiniuose kūrybiniuose skaitymo skatini-

mo metodų mokymuose. Vėliau prie darbo grupės pakviečiami (-os) prisijungti kompetentingi (-os) su vaikų ir paauglių literatūros sklaida dirbantys (-čios) edukatoriai (-ės) (nevyriausybinė iniciatyva ir vietos bibliotekos atstovai (-ės)), kurie kartu sukurs integruotą dvejų metų programą. Programoje pagrindinis dėmesys skiriamas aktyviam mokinių įsitraukimui į veiklas, taikoma mokymosi paradigma, kviečiami (-os) šiuolaikiški (-os) kūrėjai (-os), programa vyksta už klasės ribų (mokyklos bibliotekoje, parke, miesto bibliotekoje, miške, aktų salėje). Planuojama, įtraukiant vaikus, mokyklos bibliotekoje kartu su architektais (-ėmis) įkurti vaikams patrauklią skaitymo vietą („jaukiąją skaityklą“, „skaitymo olą“ ir pan.) ir įsigyti garsinių knygų kolekciją. Programos metu vyks diferencijuotos veiklos, vaikai susitiks su rašytojais (-omis) ir knygų dailininkais (-ėmis), bus organizuojama skaitymo studija, kurios metu vaikai pristatys savo skaitytas knygas klasės draugams (-ėms), patys (-čios) kurs pasakas ir jas iliustruos, kartu su kūrėjais (-omis) kurs dainų žodžius, dainuos, gros, gamins knygas (*zinas*), dalyvaus žygiuose. Sukurta programa bus testuojama su viena klase, vertinami vaikų ir mokytojų atsiliepimai bei pasiekimai. Programa koreguojama atsižvelgiant į pastebėjimus. Projekto pabaigoje, remiantis įgyvendinta praktika ir patirtimi, bus sukurta nauja viešai prieinama metodinė medžiaga mokytojams (-oms).

## STEAM ugdymo pavyzdys

Vienas iš tokių projektų, kurį sukūrė dvejų savivaldybės mokyklų mokytojai (-os) kartu su universiteto dėstytojais (-omis), yra skirtas pirmųjų gimnazijos klasių mokiniams (-ėms) ir pirmo kurso studentams (-ėms). Projektą ugdymo proceso metu nuspręsta išbandyti visose mokyklų pirmose gimnazijos klasėse, o projektui pasibaigus įvertinti rezultatus, visų dalyvių atsiliepimus, mokinių pasiekimus ir projekto naudą. Projektas kvietė kurti audiovizualinius interaktyvius kūrinius, pasitelkiant inžineriją ir taikant STEAM ugdymo metodą. Projekto kūrimo procese sujungiamos įvairios disciplinos: matematika ir ekonomika (matuoti lauko erdvių, pastatų dydžius, naudoti mastelį, taikyti panašias figūras, jų kraštinių, plotų santykius, santykį tarp projektorių ir projektuojamų paviršių atstumų, taikyti „aukso pjūvio“ taisyklę, apskaičiuoti, kiek reikės laidų ir pan., sudaryti projekto sąmatas ir atlikti kitus skaičiavimus); lietuvių kalba ir literatūra (skaityti literatūrinius kūrinius, juos nagrinėti, aktualizuoti ir pritaikyti idėjas kuriant vizualizacijų scenarijus, mokyti juos užrašyti, skaityti, įgarsinti, projektus pristatyti viešai ir kt.); informacinės technologijos, technologijos, fizika, žiniasklaidos inžinerija ir kitos inžinerijos (mokyti programuoti inžinerinius sprendimus, pritaikyti elektronikos žinias,

robotikos naudojimo galimybes kuriant interaktyvius daviklius, pritaikyti įrangą (projektorius, kompiuterius, daviklius, jungti vaizdus, garsus, objektus ir pan.) realiose erdvėse); šiuolaikinių menų (mokyti istoriją pasakoti vaizdu, kurti vizualizacijas, animuoti, filmuoti, fotografuoti, montuoti ir pan.) ir kt. Projekto turinys yra lankstus ir gali būti keičiamas bei pritaikomas atsižvelgiant į kontekstą, kviečiantis spręsti įvairias aktualias problemas, aptarti temas, svarbiausia – motyvuoti mokinius (-es) ir padėti plėsti matematikos bei lietuvių kalbos žinias, taip pat pritaikyti šių dalykų gebėjimus praktikoje.

Skirtingų dalykų mokytojai (-os) integravo projekto veiklas į bendrųjų programų turinį, ugdymo planus, formalųjį ir neformalųjį ugdymą, kūrė naujas neformaliojo ugdymo programas (žiniasklaidos inžinerija, videografija, elektroninės sistemos ir kt.), mokyklų pavaduotojai (-os) ugdymui suderino tvarkaraščius, kad visi (-os) projekto dalyviai (-ės) – mokytojai (-os), mokiniai (-ės), dėstytojai (-os), studentai (-ės) galėtų dirbti ir kurti, naudotis reikalinga įranga ir priemonėmis. Kadangi mokiniai (-ės) galėjo naudotis universiteto moderniomis foto / vaizdo ir garso studijomis, mokyklos buvo aprūpintos foto / vaizdo įranga ir mokomosiomis mini studijomis, lauko projektoriais, jose įrengtos tarpdisciplininiam ugdymui (-si) pritaikytos daugiafunkcės erdvės su pertvaromis, kompiuterinėmis darbo vietomis; buvo atnaujinti informacinių technologijų kabinetai su programine įranga, technologijų kabinetai su elektronikos įranga ir kt., numatyta, kaip įranga ir erdvėmis dalyvis mokyklos. Svarbu, kad erdvės įrengtos kokybiškai, pagal universalaus dizaino principus, priimanomas visiems, skatinančios individualių poreikių mokinių įsitraukimą.

Mokiniai (-ės), mokytojai (-os) mokydami (-osi) ir dėstytojai (-os) bei studentai (-ės) mokydami (-os) bendradarbiaudami (-os) dirbo grupėse, pagal poreikį naudodami (-osi) universiteto ir kitų partnerių (galerijų, bibliotekos, muziejų, STEAM centro, informacinių technologijų bei žiniasklaidos produktus kuriančių įmonių ir kt.) erdvėmis ir kitais ištekliais, dalyvaudami veiklose, kur mokėsi, kaip perteikti pasakojimą vaizdu, kaip gimsta scenarijus, kaip naudotis įranga ir pan.; paskaitose, kur analizavo dailininkų (-ių) kurtas iliustracijas, reiškė savo nuomonę diskusijose ir sėmėsi patirties iš vizualiųjų menų kūrėjų, rašytojų, konsultavosi su verslo atstovais (-ėmis).

Projektui pasibaigus buvo sukurta virtuali platforma, kurioje patalpinta visa išbandyta ir dirbant pakoreguota metodinė mokymo (-si) medžiaga, kuria galės naudotis visos savivaldybės mokyklos. Projektų sukūrimo proga savivaldybė nusprendė kasmet organizuoti metų užbaigimo šventę, kuriai vykstant įvairiose erdvėse (ant pastatų sienų, languose ir (ar) kitur) bus demonstruojami mokinių ir studentų (-čių) atlikti kūrybiniai projektai, kviečiamos visos savivaldybės mokyklų bendruomenės, vyks darbų pristatymai, aptarimai.



# UŽRAŠAMS

*Parsisiuntę šį leidinį į savo kompiuterį ir atsidarę PDF dokumentą galite išnaudoti šiuos pusa-  
pius pasižymėti svarbiai informacijai. Pasižymėję rūpimą informaciją ir paspaudę „išsaugoti“  
turėsite leidinio versiją su savo užrašais.*







# PLANO ĮGYVENDINIMAS IR VEIKLŲ STEBĖSENA

Išgrynintas bei analize pagrįstas plano tikslų ir uždavinių įvardijimas, taip pat aiškiai suplanuotos veiklos ir numatyta jų įgyvendinimo strategija yra dalis įdirbio, kuris padeda užtikrinti, kad plano realizavimas ir veiklų bei jų rezultatų stebėseną būtų kryptingi ir kokybiški, o pokyčiai – tvarūs. Būtent todėl išskiriami keli žingsniai, kurių dėka pažangos plano įgyvendinimas turėtų tapti ne atskiru projektu ar papildomu darbu, o natūralia savivaldybės švietimo ekosistemos veiklos dalimi.

## 3.1 DERMĖ SU KITOMIS SAVIVALDYBĖS INICIATYVOMIS

Kaip jau minėta pirmajame šios dalies skyriuje, „Savivaldybės švietimo situacijos analizė“, svarbu aiškiai suprasti ir įsivardyti jų savivaldybės pažangos plano įgyvendinimo kontekstą, apibrėžiant, kokios kitos iniciatyvos yra vykdomos savivaldybėje švietimo ir su švietimu susijusiose srityse. Pavyzdžiui, kokia yra savivaldybės pažangos ar vystymosi strategija, plėtros planai, mokyklų tinklo pertvarkos planai, ekonominio augimo strategijos, veiksmų planai ir pan. Kokie veiksmai numatomi tam pačiam laikotarpiui, kuriuo bus įgyvendinamas TŪM projektas, kaip jie dera tarpusavyje, kaip vieni kitus papildo, kur galima sujungti veiksmus ir priemones, kad pokytis būtų kokybiškas ir tvarus, o ne fragmentinis. Taip pat verta galvoti ir apie veiklų tvarumą-tęstinumą. Ilgalaikiuose savivaldybės su švietimu susijusiuose planuose galima numatyti TŪM projekto metu pradėtų veiklų tęstinumo užtikrinimą, finansinį ir žmogiškąjį palaikymą.

## 3.2 VEIKLŲ ĮTRAUKIMAS Į MOKYKLOS VEIKLOS BEI UGDYMO PLANUS IR UGDYMO TURINĮ

Persikeliant iš didesnio ir platesnio savivaldybės lauko į konkrečią mokyklą, labai svarbu, kad visos savivaldybės mokyklos, – tiek tiesiogiai dalyvaujančios TŪM programoje, tiek joje dalyvaujančios per tinklaveiką, – į

mokyklos veiklos planus įtrauktų savivaldybės švietimo pažangos plane suplanuotas vykdyti veiklas. Taip pat svarbu į ugdymo turinį įtraukti veiklas, kuriose dalyvaus mokiniai (-ės). Šis žingsnis skirtas ne tam, kad mokyklos būtų apkrautos papildoma administracine našta; daugiau tam, kad TŪM projekte suplanuotos veiklos organiškai įsiliėtų į mokyklos gyvenimą ir norimas pokytis vyktų nuosekliai, užtikrinant individualius mokinių mokymo (-si) poreikius.

Kai kurioms pažangos planuose numatytoms veikloms reikalingi ir atitinkami tvarkaraščių pritaikymai, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas, aiškūs susitarimai dėl atsakomybių. Didesnės ir fizinio pokyčio reikalaujančios veiklos – pvz., laboratorijų, studijų, sensorinių kambarių, liftų įrengimas – gali turėti įtakos įprastai mokyklos kasdienybei. Kai kurias veiklas gali tekti perkelti į kitas aplinkas, o tinklaveika – sąveika bendradarbiaujant su kitomis savivaldybės mokyklomis ir partneriais (-ėmis) – taip pat turi būti apgalvota ir suplanuota. Tam, kad šis žingsnis sėkmingai įvyktų, svarbu, jog mokyklų administracija ir mokytojai (-os) bendrautų ir bendradarbiautų tarpusavyje. Galima suplanuoti ir skirti laiką prieš prasidedant mokslo metams reguliariems mokyklų administracijų atstovų (-ių) susitikimams, kurie galėtų būti skirti aptarti ir suderinti mokyklų planus, suplanuoti bendro darbo laiką tiek tarpusavyje, tiek tarp skirtingų mokyklų mokytojų.

### 3.3 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Kaip plano rašymo, taip ir įgyvendinimo etape svarbios kelios žmonių grupės ir jų atsakomybės bei darbo organizavimas: TŪM pažangos plano rengimo ir priežiūros komanda (savivaldybės švietimo ir kultūros skyrių atstovai (-ės), mokyklų vadovai (-ės), kiti (-os) švietimo specialistai (-ės)) ir TŪM pažangos plano įgyvendinimo komanda (mokyklų vadovai (-ės), partneriai (-ės), TŪM veiklos sričių koordinatoriai (-ės), mokytojai (-os), švietimo pagalbos specialistai (-ės), paslaugų teikėjai (-os) ir kt.). Gali būti, kad šių komandų sudėtis išliks panaši, tačiau darbo pobūdis bus skirtingas.

Savivaldybėms jau praėjusioje skyriuje pateiktos rekomendacijos į plano rengimo komandą įtraukti žmones, kurie (-ios) vėliau bus atsakingi (-os) ir už plano įgyvendinimą, galbūt yra būsimi (-os) lyderystės veikiant, įtraukiojo ugdymo, kultūrinio ar STEAM ugdymo veiklų koordinatoriai (-ės). Taip šie žmonės jau nuo planavimo etapo bus įsitraukę ir galės tinkamai planuoti bei įgyvendinti plane numatytas veiklas, išspręsti galimas rizikas. Kartu jie (-os) bus labiau įsitraukę (-usios) į procesą, supras platesnį kontekstą, bus motyvuoti (-os) įgyvendinti veiklas, prie kurių planavimo jausis prisidėję (-usios).

Galvojant apie veiklų įgyvendinimą svarbu įvertinti, kiek kurioje mokykloje vyks veiklų ir kokių žmogiškųjų išteklių reikia, kad jos įvyktų sklandžiai; taip pat, kaip į veiklas įsitrauks mokyklos, kurios TŪM programoje tiesiogiai nedalyvauja – kaip atrodys tinklaveika ir pasidalijimas sukurtais produktais

bei turimais ištekliais. Svarbu įvertinti, kaip kiekvienoje mokykloje pažangos plane numatytos veiklos dera su kitomis mokyklos veiklomis, kada vyks labiau „kietųjų“ veiklų įgyvendinimas (statybos, remontai, įrangos įsigijimas ir kt.), o kada – „minkštųjų“ (mokymai, išvykos, ugdymo veiklos, projektai ir kt.). Šias veiklas svarbu suderinti, jei norime pasiekti maksimalaus rezultato nesujaukdami (-os) mokyklos kasdienybės ir patirdami (-os) pokytį pozityviai.

### 3.4 VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO LOGIKA

Kadangi investicijos mokyklas pasiekia skirtingomis kryptimis, svarbu, kad įgyvendinamos veiklos būtų nuoseklios ir logiškos. Pavyzdžiui, kad nesuplanuotumėte vykdyti veiklų laboratorijoje, kuri dar nepastatyta, o mokytojai (-os) neturėtų pradėti dirbti su įranga, kuria naudotis dar nebuvo apmokyti. Taip pat penkias dienas iš eilės mokiniams (-ėms) neturėtų vykti viena su kita nesusijusios išvykos pas skirtingus (-as) ugdymo partnerius (-es).

Taigi veiklas įgyvendinti reikėtų nuosekliai, atsižvelgiant į tai, kas suplanuota vykdyti. Jei numatytas infrastruktūros kūrimas ar atnaujinimas, reikėtų stengtis, kad tai neužtruktų visą projekto įgyvendinimo laikotarpį, o kol vykdomos šios veiklos – būtų ruošiamasi ir planuojama, kaip naujas erdves integruoti ir panaudoti ugdymo procesui. Mokytojai (-os) gali tobulinti kvalifikaciją, mokiniai (-ės) – vykdyti ilgalaikius su ruošiamą infrastruktūra nesusijusius projektus, o jei yra galimybė – tokių ar panašių infrastruktūrą išbandyti partnerių erdvėse (kitose savivaldybės mokyklose, įmonėse, universitetuose ir t. t.). Jei planuojama įsigyti naują įrangą, kuriai naudoti reikia specialių įgūdžių, ar jei įkuriamos patalpos, kurias norint visiškai išnaudoti reikalingos specialios kompetencijos – vertėtų pedagogų (-ių) ir administracijos bei kitų švietimo darbuotojų įgūdžius pradėti tobulinti dar iki įrangai ar erdvėms atsirandant mokykloje. Tai padidins tikimybę, jog jie (-os) jausis drąsūs (-ios) ir įgalinti (-os), bus pasiruošę (-usios) bei nusiteikę (-usios) aktyviau naudotis būsimomis naujovėmis.

Ne mažiau svarbu planuoti tinklaveiką visoje savivaldybėje – tiek tarp TŪM dalyvaujančių, tiek ir tarp visų kitų savivaldybės mokyklų ir numatytų ugdymo partnerių. Bet koks bendradarbiavimas vyksta daug sklandžiau, kai šalys susitaria ir pasidalija atsakomybėmis, susiderina lūkesčius ir galimybes. Būtent todėl siūlome susiburti ir skirti laiko bendradarbiavimo formų, jo dažnumo ir laukiamų rezultatų išgryninimui, susitarimui, kas dalyvaus ir kas koordinuos, kad viskas vyktų sklandžiai, kokius sprendimus reikia priimti (pvz., galbūt keisti tvarkaraštį ar skirti kelias mokslo metų dienas būtent aktyvios tinklaveikos veikloms), kad veiklų įgyvendinimas neužstrigtų ir netaptų papildoma našta.

Galvojant apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, svarbu neperkrauti ir neskubinti darbotvarkių. Todėl kiekvienoje mokykloje reikalinga įvertinti, kada ir kokie (-ios) darbuotojai (-os) keliaus mokytis, kaip dalysis gerąja pa-

tirtimi ir kaip tai paveiks jų įprastą darbo ritmą. Mokymus mokytojams (-oms) geriausia organizuoti ne ugdymo proceso metu (t. y. per mokinių atostogas, ramesnėmis ugdymo savaitėmis ir pan.), taip pat nesiųsti tų pačių mokytojų į visus suplanuotus ar vykstančius mokymus – daugiau diferencijuoti, paskirstyti atsakomybes, atsižvelgti į poreikius ir galimybes, susieti planuojamas kvalifikacijos tobulinimo veiklas su darbuotojų metinėmis užduotimis, mokomaisiais dalykais, klasėmis, karjeros planais ir pan.

Kalbant apie ugdymo veiklas, TŪM programoje akcentuojama, kad veiklos, skirtos mokiniams (-ėms), turėtų būti ir mokymosi bei naujų įgūdžių lavinimo galimybė mokytojams (-oms). Ypač tuo atveju, jei ugdymo veiklai įgyvendinti pasitelkiami (-os) partneriai (-ės), paslaugų teikėjai (-os) ar kiti profesionalai (-ės) – mokytojai (-os) turėtų ne tapti nuo jų priklausomi (-os), o kaip tik – patys (-čios) mokytis veikdami (-os) kartu su savo mokiniais (-ėmis) ir per keletą užsiėmimų įgyti reikalingos praktikos, kad patys (-čios) galėtų tokius užsiėmimus vesti savo klasėje.

### 3.5 BENDRUOMENĖS ĮTRAUKIMAS

Nors bendruomenę įtraukti svarbu jau nuo pirmųjų pažangos plano rengimo žingsnių, išlaikyti bendruomenės įsitraukimą, nuolat ir aiškiai informuoti apie vykstančias veiklas bei galimybes prisidėti reikėtų ir veiklų įgyvendinimo etape. Bendruomenę svarbu pasitelkti ne tik kaip papildomus žmogiškuosius išteklius, bet ir patenkinti įvairius jų poreikius, suplanuotas veiklas išnaudoti kaip galimybę suburti mokyklos ar visos savivaldybės švietimo bendruomenę – įtraukti į mokyklos gyvenimą mokinių šeimos narius (-es), vietos verslus, kitų organizacijų atstovus (-es). Savanorystė gali būti tinkamas metodas įtraukti visas minėtas grupes. Įvairūs renginiai, kuriuose gali dalyvauti kelios grupės ar bendruomenės nariai (-ės), didina tikimybę, kad mokiniai (-ės) taip pat norės įsitraukti į savivaldą bei savanorystę matydami, jog ir mokytojai (-os), tėvai / globėjai (-os), alumnai (-ės) ir t. t. dalyvauja savanoriškose veiklose bei buriasi į savivaldos grupes.

Vienas iš TŪM programos principų, skatinamas kiekvienoje iš keturių mokyklų veiklos tobulinimo sričių, yra socialinių inovacijų diegimas mokyklose. Tai yra veiklos, padedančios mokyklų bendruomenėms edukacinėmis priemonėmis įveikti arba sumažinti socialinių veiksnių (pvz., nepalankios mokinio (-ės) socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos, nepakankamo švietimo paslaugų prieinamumo ir pan.) įtaką mokinių, jų šeimų, vietos bendruomenės ir visuomenės socialinei raidai bei vystymuisi. Būtent todėl viso pažangos plano rengimo ir ypač įgyvendinimo laikotarpiu svarbu nepamiršti kiekvienos savivaldybės bendruomeninio konteksto ir jame pamatyti galimybes mokykloms tapti bendruomenės būrimo bei stiprinimo centrais.

### 3.6 SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO PAŽANGOS PLANO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Jau savivaldybės pažangos plano kūrimo etape galvojant apie visą projektą bei kiekvieną veiklą prašome apsvarstyti jų stebėseną – kaip tikrinsite, matuosite, kitais būdais įvertinsite, kad plano įgyvendinimas vyksta taip, kaip suplanavote, ir savivaldybėje pasieksite užsibrėžtų rezultatų. Būtent stebėsenos vykdymo metu atsiskleis, ar pažangos planas buvo suplanuotas realistiškai: ar užsibrėžti tikslai ir uždaviniai išskyla iš realių savivaldybės švietimo problemų, ar tinkamai pasirinktos TŪM dalyvaujančios mokyklos, ar rodikliai padeda išmatuoti link tikslo nueitą kelią, o suplanuotos veiklos iš tiesų daro poveikį tose srityse, kur buvo tikimasi, ar ugdymo partneriai (-ės) dalyvauja tinklaveikoje taip, kaip buvo numatyta, ir ar pasiteisina numatytos rizikų valdymo priemonės. Todėl svarbu apgalvoti, kas bus atsakingas (-a) už tokią plačią viso pažangos plano įgyvendinimo stebėseną, kaip dažnai ji vyks ir kas bus daroma, jei matysite, jog plano įgyvendinimas nevyksta taip sklandžiai, kaip turėtų. Veiklų stebėseną yra svarbi įvertinant, kaip siekiama numatytų kokybinių bei kiekybinių rodiklių, vertinant, kas pasiteisina, o ką galima gerinti, kad būtų užtikrinamas norimas veiklos rezultatas ir jo tvarumas. Pavyzdžiui, reguliariai kartojami mikroklimato tyrimai padeda išmatuoti pokytį ir stebėti išskirtų probleminių sričių pažangą. Todėl vykdant stebėseną pravartu grįžti prie savivaldybės švietimo pažangos plane numatytos vizijos, tikslų bei išsikeltų uždavinių.

Ne mažiau nei viso plano įgyvendinimo stebėseną yra svarbu stebėti ir reguliariai patikrinti (pamatuoti) kiekvienos vykdomos veiklos pažangą, daromą pokytį, įvertinti kokybę. Jau pažangos planuose prašome įvardyti įrankius ir dažnumą, kaip bus stebimos suplanuotos veiklos. Pagrindiniai tokios stebėsenos principai yra šie:

- Reguliarumas – veiklos pažangą, įtaką ir pokytį stebėti ar matuoti svarbu ne tik tada, kai veikla jau įgyvendinta (pabaigoje, pvz., mokymus įvertinant jiems pasibaigus, kai užpildoma apklausos anketa), bet ir proceso metu bei praėjus kuriam laikui po veiklos įgyvendinimo (pvz., vykstant mokymams patikrinti, ar mokytojai (-os) įgyja kompetencijų, kurių tikėjosi įgyti, pabaigoje, įvertinant praėjusius mokymus ir tikėtiną jų naudą praktikai, taip pat praėjus keliems mėnesiams po mokymų – ar mokytojai (-os) panaudoja naujai įgytas kompetencijas savo darbe ir kiek panaudoja). Taip galima pamatyti ir įvertinti ne tik pačios veiklos kokybę, bet ir jos praktinį poveikį.
- Įrankių įvairovė – nėra vieno įrankio, kuris būtų tinkamas visų veiklų įgyvendinimui ir jų kokybei stebėti; todėl labai svarbu, kad rinktumėtės įrankius, kuriais naudodamiesi (-osi) gautumėte kokybiškiausių informaciją, kuri jums atsakytų į klausimą – ar ši veikla iš tiesų padeda įgyvendinti plane užsibrėžtus uždavinius ir siekti išsikeltų tikslų? (Tarkime, jei

savivaldybės švietimo pažangos plane numatytas tikslas „sumažinti mokinių matematikos pasiekimų atotrūkius tarp savivaldybės mokyklų“, uždavinys „sukurti šiuolaikiškas mokymo (-si) erdves“, o viena iš veiklų yra „Matematikos ir informatikos laboratorijos įrengimas“, šios veiklos stebėsenai galima naudoti kelis įrankius. Pirma, stebėti laboratorijos įrengimo eigą (ar viskas vyksta laiku ir pagal planą), antra, stebėti, kokią įtaką mokinių rezultatams daro mokymasis naujoje erdvėje įvertinant rezultatus iki laboratorijos atsiradimo, pradėjus (po 1–2 mėn.) naudotis laboratorija, po metų mokantis laboratorijoje. Jei yra galimybė palyginti mokinių, kurie (-ios) turėjo galimybę mokytis tokioje laboratorijoje, rezultatus su mokinių, kurie (-ios) tęsė įprastą matematikos mokymąsi klasėje, informacija būtų dar kokybiškesnė, o veiklos daromą įtaką pamatytumėte ryškiau.)

Kiekvienos TŪM srities veiklų stebėseną gali būti sričių koordinatorių pasidalyta atsakomybė. Kiekvienos srities koordinatorius (-ė) stebi veiklų eigos procesą. Joms nevykstant ar vykstant nepakankamai efektyviai, dalyvauja stebėdamas (-a), klausdamas (-a), skatindamas (-a) procesų tolygesnę ir kryptingą eigą. Stebėsenos tikslas yra dvilypis: užtikrinti, kad planas įgyvendinamas kryptingai ir laiku; taip pat, kad veiklos atneša norimų rezultatų ir veda tikslų link. Svarbus dar vienas stebėsenos aspektas – plano koregavimas pasikeitus kontekstui, atsiradus nenumatytoms situacijoms, pvz., pandemija, pabėgėliai, karas ir pan.

### 3.7 TVARUMAS IR TĘSTINUMAS

TŪM programa ir kiekvienas savivaldybėje įgyvendinamas projektas yra galimybė pakeisti įprastas ir galbūt nepasiteisinusias švietimo praktikas naujais, geriau šiuolaikinį kontekstą atitinkančiais metodais. Tobulinant mokyklų administracijos ir pedagoginių darbuotojų kompetencijas, suteikiant reikiamą įrangą bei priemones jiems įveikinti ir atnaujinant mokyklų erdves svarbu galvoti ne tik apie tai, kaip šios veiklos pakeis dabartinę situaciją, bet ir apie tai, kaip jos bus plėtojamos ateityje. Būtent todėl pradedant TŪM savivaldybių švietimo pažangos planų rengimą didelis dėmesys buvo skiriamas įvertinti, kokie švietimo pažangos projektai savivaldybėje aktyviai vyko iki šiol, kokias gerąsias praktikas norima tęsti toliau, o kurias reikia užbaigti iš jų pasimokant. Įgyvendinant ir stebint TŪM veiklų įgyvendinimą svarbu nedelsti ir, matant pasiteisinančias praktikas, jas stiprinti, galvoti apie tolesnę jų plėtotę tiek projekto laiko ribose, tiek ir projektui pasibaigus.

Vykdamas savivaldybės švietimo pažangos plane numatytas veiklas rekomenduojame sekti, kurios pasiteisina geriausiai, kurios turi didžiausią įtaką švietimo ekosistemai, ir iš karto apgalvoti, kaip galima užtikrinti šių veiklų tęstinumą arba plėtrą. Vienas iš būdų užtikrinti veiklos tęstinumą – įtraukti ją į ilgalaikius savivaldybės ar jos institucijų planus, paskirti už veiklą ar veiklų

grupę atsakingą žmogų, rinkti, sisteminti ir naudoti informaciją apie tai, kokį teigiamą poveikį daro viena ar kita veikla. Pavyzdžiui, jei pasiteisina tam tikra ugdymo veikla, kurios metu mokiniai (-ės) aktyviai įsitraukia į ugdymo procesą, galbūt verta tą veiklą siūlyti ir kitoms mokinių grupėms mokykloje, dalytis gerąja patirtimi tarp mokyklų, taip paskleidžiant gerą veiklą ne tik į skirtingas klases mokykloje, bet ir į skirtingas mokyklas savivaldybėje, o vėliau galbūt ir skirtingas savivaldybes šalyje.

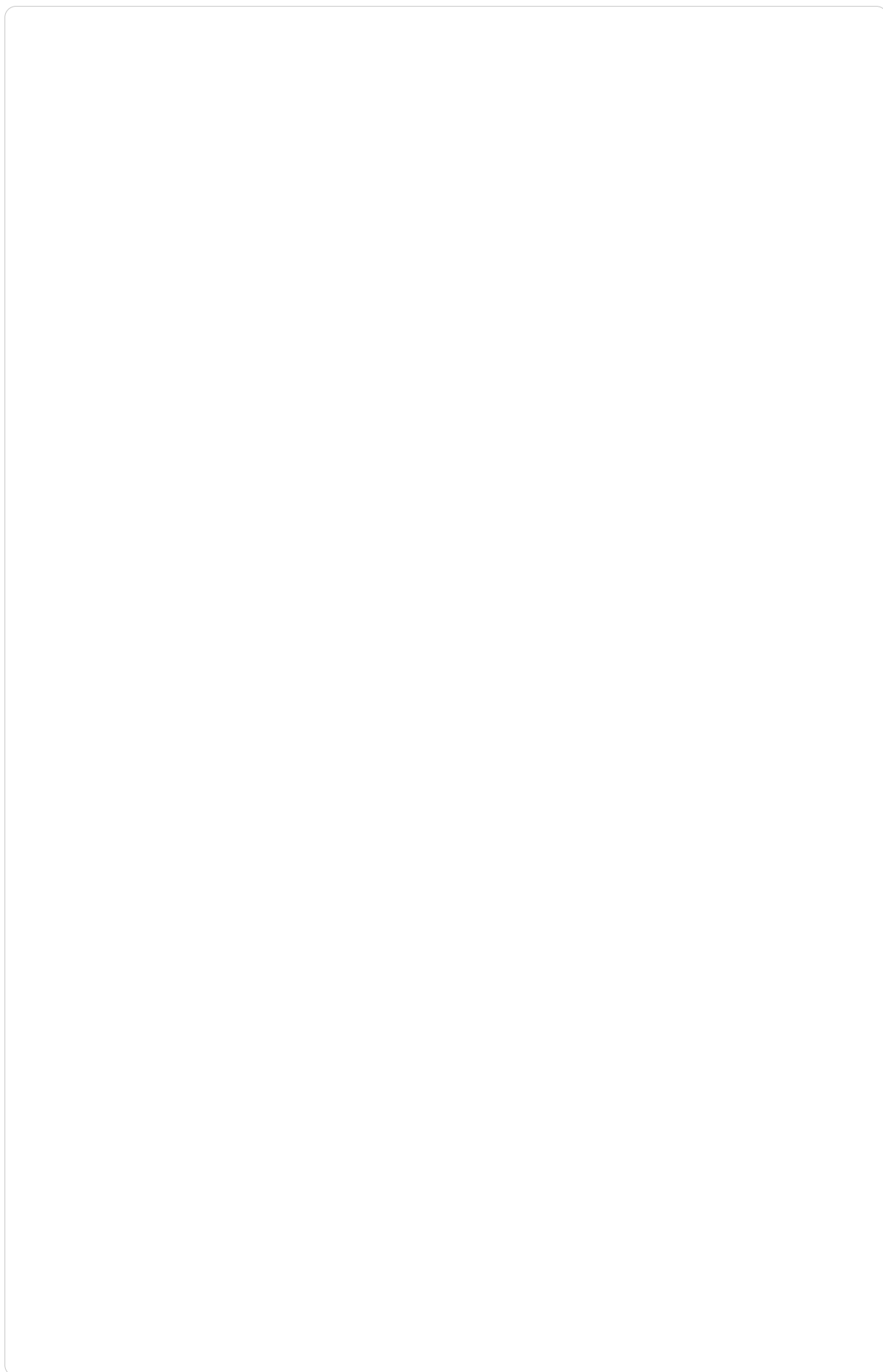
Veiklų tęstinumas ir tvarumas yra glaudžiai susiję ir vienas kitam padeda. Norint užtikrinti, kad veiklos tęstųsi, reikia apgalvoti, kaip garantuoti jų tvarumą, t. y. galimybes jas vykdyti taip pat, kaip numatyta iš pradžių. Jei veiklų tvarumui reikalinga tam tikra įranga ir priemonės, svarbu, kad jų būtų pakankamai ir jos būtų geros kokybės, o mokytojai (-os) gebėtų jomis naudotis. Jei reikalingas įgūdžių palaikymas, motyvacija, partnerių įsitraukimas ar tvarkaraščių pritaikymas, svarbu, kad būtent į tai ir būtų atkreiptas dėmesys. Šitaip veiklos tęstinumas taps ne savaimė suprantamu automatišku procesu, o turės aktyvų palaikymą, ir tai duos žymiai geresnių rezultatų.





# UŽRAŠAMS

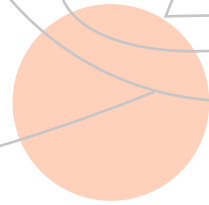
*Parsisiuntę šį leidinį į savo kompiuterį ir atsidarę PDF dokumentą galite išnaudoti šiuos puslapius pasižymėti svarbiai informacijai. Pasižymėję rūpimą informaciją ir paspaudę „išsaugoti“ turėsite leidinio versiją su savo užrašais.*





# III DALIS PRIEDAI

# „5 KODĖL?“ METODAS



Šio metodo tikslas – padėti apčiuopti problemos esmę ir priežasties-pasekmės ryšį. Technika paremta penkių klausimų, kurie prasideda žodžiu KODĖL, seka. Šie klausimai skirti ne pasiaiškinti, o padėti paaiškinti situaciją. Svarbu neužimti gynybinės pozicijos.

Nebūtina užduoti lygiai penkis klausimus. Šis žingsnių skaičius pasirinktas empiriškai ir yra tik rekomenduotinas. Kai kurias problemas galima išspręsti naudojant mažiau arba daugiau žingsnių. Rekomenduojama visus žingsnius užrašyti tam, kad nebūtų praleista kažkas svarbaus.

Šią užduotį siūloma atlikti grupėje. Toks aptarimas yra efektyvesnis, ir grupė geba atrasti reikšmingesnes priežastis. Metodą tikslinga užbaigti keliomis išvadomis, t. y. kas paaiškėjo? Kas atrodo svarbu?

## Pavyzdys

### **PAGRINDINĖ PROBLEMA** Mokytojai (-os) nenori vesti atvirų pamokų



#### **1 KODĖL mokytojai (-os) nenori vesti atvirų pamokų?**

Mokytojai (-os) bijo, jog bus kritikuojami (-os) bei vertinami (-os).

#### **2 KODĖL mokytojai (-os) bijo, jog bus kritikuojami (-os) bei vertinami (-os)?**

Pateikti komentarai ne visada būna išsakyti korektiškai, tai skaudina ir kaip žmogų, ir kaip profesionalą (-ę).

#### **3 KODĖL grįžtamasis ryšys skaudina?**

Stebintiesiems (-čiosioms) trūksta įgūdžių pateikti korektišką grįžtamąjį ryšį.

#### **4 KODĖL stebintieji (-čiosios) ne visuomet moka pateikti grįžtamąjį ryšį?**

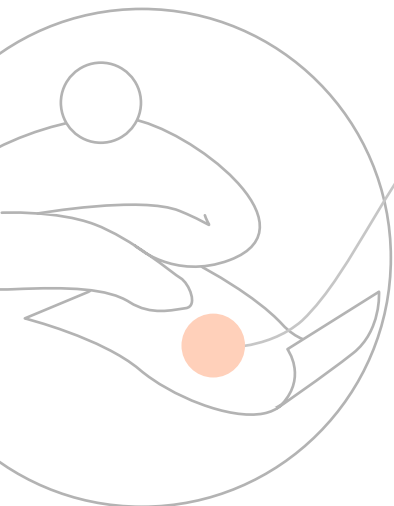
Stebintiesiems (-čiosioms) trūksta įgūdžių, kaip tai daryti.

#### **5 KODĖL trūksta įgūdžių?**

Nesimokė, kaip tai daryti, arba po mokymų nesipraktikavo.



### **PAGRINDINĖ PRIEŽASTIS** (išvada: Kas paaiškėjo? Kas atrodo svarbu?)



# PROBLEMATIKOS IŠSIGRYNINIMO UŽDUOTYS

(IŠ BENDROS KŪRYBOS DIRBTUVIŲ)

## Kuo remiantis parengta ši užduotis?

Siekiant savivaldybių komandoms, rengiančioms švietimo pažangos planus, padėti išgryninti aktualiausias savivaldybės švietimo problemas ir rasti sąsajas su kitomis problemomis, „Tūkstantmečio mokyklų“ (TŪM) programos tikslais, siekiamais rezultatais bei rodikliais, buvo organizuojamos bendros kūrybos (angl. *Co-creation*) dirbtuvės, kurių eigą ir įrankius parengė Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) *Policy lab* ekspertai (-ės) – Dovilė Gaižauskienė, Rūta Jadzevičiūtė, Liucija Sabulytė ir Viktoras Urbis.

Bendros kūrybos dirbtuvės buvo sukurtos remiantis dizaino mąstysenos (angl. *Design-thinking*) ir dalyvaujamojo dizaino (angl. *Participatory design*) principais. Dizaino metodais buvo siekiama sukurti sąlygas, kuriose sesijos dalyviai (-ės) galėtų nusikelti į ateitį, kai jų kuriami iššūkių sprendimai bus įgyvendinti, kalbėti apie tai netiesiogiai, vengiant tipinių darbo būdų, sėkmės ar nesėkmės apibūdinimų. Šiam tikslui pasiūlyti įrankiai, kurie leistų išvengti biurokratinės prieigos ir terminų, turėtų įžaidybinimo elementą, o dalyvis (-ė) siūlomais įrankiais galėtų naudotis intuityviai, remdamasi (-s) savo kasdienine patirtimi.

Bendros kūrybos dirbtuvės sudarė šeši etapai: ateities projekcija – empatija – problemos išgryninimas – idėjavimas – prototipavimas – testavimas.

Dirbtuvių eiga buvo struktūruojama taip, kad dalyviai (-ės), iš pradžių atlikdami (-os) nedidelį minties apimties eksperimentą – „nusikėlimą į ateitį“ – galėtų pristatyti, kokio įgyvendintos programos sukurto pokyčio tikisi ateityje. Bendros kūrybos dirbtuvių ašimi reikėtų laikyti dvi pagrindines užduotis – „**Situacijų žemėlapis**“ ir „**Lygtį**“. Po įvadinės užduoties – greito „nusikėlimo“ į ateitį – pereita prie empatijos ir problemos išgryninimo etapo. Šiems etapams buvo naudojamas įrankis „**Situacijų žemėlapis**“, kuriame vizualiai koduojant pateikiami įvairaus lygmens situacijų komponentai, centre pozicionuojant tiesioginį ir galutinį sprendimo naudos gavėją – „kiekvieną vaiką“. Užduotis parengta taip, kad sukonstravus įvairias kompleksines situacijas ir centre pozicionuojant pagrindinį sprendimų naudos gavėją, dalyviai (-ės) į

situaciją gali pažvelgti iš įvairių perspektyvų.

**Užduotis „Lygtis“** sukurta taip, kad būtų galima susieti žinomus, iš anksto nustatytus programos komponentus, tokius kaip, pvz. siekiami rodikliai ir siūlomus naujus – nežinomus, originalius – programos komponentus, kaip, pvz., sprendimų būdai.

### **Apibendrinimas ir kiti panaudojimo atvejai**

Šių užduočių struktūrą ir logiką *Policy lab* komanda išgrynino rengdama strategines darbo sesijas STRATA organizacijos viduje ir organizuodama bendros kūrybos dirbtuves TŪM programos įtraukties komponento kriterijams išgryninti. Vėliau šie įrankiai buvo taikyti rengiant Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ Piliečių tarybos sesiją, taip pat organizuojant ESFA organizacijos vidines dirbtuves. Todėl galima teigti, jog sukurti įrankiai gali būti pritaikyti ne tik švietimo, tačiau ir kitose politikos ar net organizacijos vidaus politikos formavimo srityse, analizuojant problemas ir ieškant sprendimo būdų. Toliau pateikiami originalūs TŪM dirbtuvėse su savivaldybių komandomis naudoti įrankiai ir užduočių aprašymai, tačiau taip pat pridėdamos pastabos, siūlymai dėl galimų užduočių adaptavimo galimybių kituose kontekstuose. Užduočių lapai parengti taip, kad juos atsispausdinę iš karto galėtumėte naudoti.

## PAGRINDINĖS UŽDUOTYS

**Pastaba:**  
pasviruoju šriftu  
įrašytos užduoties dalys  
gali būti keičiamos,  
adaptuojant užduotį  
kitoje situacijoje.

**SVARBU** susipažinti  
ir rasti būdą greitai  
aptarti, ko tikimasi –  
iš renginio, iš veiklos,  
kuri aptariama, pla-  
nuojama ar kuriama.

### 1 užduotis „ANTRAŠČIŲ DEBESIS“ (trukmė iki 20 min.):

- **Užduoties tikslas:** sukurti ateities projekciją ir įsivardinti, kokio tikimasi dalyvavimo TŪM programoje rezultato ateityje – teigiamo ar neigiamo, kokio dydžio poveikis įsivaizduojamas, **kokiais žodžiais** jis galėtų būti apibūdinamas ne tik šioje sesijoje, tačiau ir konkrečioje visuomenės grupėje, kuriai skirti sesijoje sukurti sprendiniai ar pasiūlymai, **įsivardinti viziją, lūkesčius, nerimus** dėl to, kokių pokyčių tikimasi.
- **Praktinė dalis:** įsivaizduokite, kad po TŪM programos įgyvendinimo viename iš jūsų naudojamų žiniasklaidos kanalų – TV, spaudoje ar kitur – būtų paskelbtas straipsnis. Kokia būtų jo antraštė? Kokia tai žinutė, kaip ji skamba?
- **Pri(si)statymas:** skirkite iki 20 min. kiekvienam (-ai) dalyviui (-ei) pasakyti savo vardą ir sugalvotą antraštę, užrašant ją ant atskiro lapelio ir priklijuojant ant lentos.

### 2 užduotis „SITUACIJŲ ŽEMĖLAPIS“ (trukmė – 1-1,5 val.):

Visų užduoties dalių trukmę galima trumpinti arba ilginti, pvz., raundo trukmė priklauso nuo užduočiai skiriamo laiko – tačiau svarbu, kad visos užduoties atlikimo trukmė būtų ne trumpesnė nei 1 val.

- **Užduoties tikslas:** identifikuoti *savivaldybei* aktualias spręstinas švietimo proceso problemas, analizuojant įvairias su sprendžiamu klausimu susijusias situacijas.
- **Praktinė dalis:** Šios užduoties metu dirbama komandoje, kurią sudaro 4–6 žmonės.
- Užduočiai atlikti reikalinga: „Situacijų žemėlapis“, žaidimo figūros – 4 vnt., šios užduoties dokumentavimo lapai – iki 6 vnt. (tiek ketinama turėti užduoties atlikimo raundų), lipnieji lapeliai, rašymo priemonės, žirkklės, lipnioji plėvelė.

**SVARBU:** užduotis su situacijų žemėlapiu atliekama vienodos trukmės rundais. Rundo trukmė priklauso nuo turimo laiko (8–12 min.).

1. **Pradėkime užduotį, jos trukmė 1-1,5 val.** – 5 rundai po 12 min. + laikas aptarimui.
2. Iš pradžių komanda skiria laiko susipažinimui su užduoties turiniu ir priemonėmis.

„Situacijų žemėlapis“ – priemonė, kuri padės greitai konstruoti įvairias su mokyklos gyvenimu susijusias situacijas; jas komandoje analizuodami identifikuosite *jūsų savivaldybei aktualias spręstinas švietimo problemas*.

Pirmiausia kviečiame visus (-as) komandos narius (-es) peržvelgti „Situacijos žemėlapyje“ pateiktus situacijų „elementus“ – barjerus ir iššūkius, kylančius įvairiuose lygmenyse (asmeniniame, aplinkos, miesto, valstybės ir kt.) ir trukdančius siekti rato viduryje įrašyto tikslo, siekinio „*Kiekvienas vaikas*“ – aptarkite, ką situacijų sprendimui reiškia šis centre esantis teiginys, ar sutinkate su rato centre esančiu teiginiu?

Jeigu šią užduotį atliekate grynindami problematiką kita tema, iš anksto aptarkite, koks **teiginys – jūsų sprendimų siekinys** – turėtų būti centre.

3. Pastebėsite, kad kai kurių elementų vietoje yra „?“ (klaustuko ženklas) arba paliktas tuščias plotas – tai reiškia, kad šį situacijų žemėlapij galite papildyti papildomais, jūsų komandos nuomone, svarbiais elementais – iššūkiiais, barjeriais, kitais, jūsų nuomone, svarbiais elementais. Siūlytume papildyti elementais po pirmo užduoties rundo, kai geriau suprasite, kaip reikia atlikti užduotį. Papildoma užrašant elementą ant lipniojo lapelio ir užklijuojant ant situacijų žemėlapiro.

Kiekvieną kartą prieš prasidedant naujam užduoties rundai komandos nariai (-ės) keičiasi vaidmenimis ir pasirenka: 1 narį (-ę), kuris (-i) bus atsakingas (-a) už laiko stebėjimą, 1 narį (-ę), kuris (-i) bus atsakingas (-a) už užduoties dokumentavimą – informacijos įrašymą į užduoties dokumentavimo lapą, 1 narį (-ę), kuris (-i) moderuos diskusiją.

4. 4 komandos nariai (-ės), kurie (-ios) nedokumentuoja, uždėda 4 ant stalo esančias žaidimo figūras ant 4 „Situacijų žemėlapiro“ elementų. Stenkitės figūras išdėlioti įvairiuose žemėlapiro lygiuose. Gautas elementų išsidėstymas – tai jūsų komandos užduoties laukas. Situacijos analizę pradėkite nuo to, kad už šio užduoties rundo moderavimą atsakingas (-a) komandos narys (-ė) papasakoja, kokia tai situacija, pvz., mokinys yra hiperaktyvus, tėvai neturi žinių apie tai, mokykla neturi žaliųjų erdvių ir savivaldybės mokyklos konkuruoja viena su kita. Pasakodami (-os) įterpkite detalių iš anksčiau aptartų situacijų, tiksliau apibūdinkite asmenį ar asmenų grupę, kurių situaciją komandos analizei sukonstravote. Kuo „tirštesnis“ situacijos pristatymas, tuo lengviau joje pastebėti problemas.
5. Po situacijos pristatymo pradėkite diskutuoti komandoje. Diskusijos





moderatorius (-ė) dalyvauja diskusijoje ir kviečia komandos narius (-es) diskutuoti apie situaciją, atsakant į toliau esančius klausimus, o diskusiją dokumentuojantis (-i) dalyvis (ė) į dokumentavimo lapą įrašo diskusijos pagrindinius aspektus, mintis, akcentus.

**Klausimai diskusijai**, kuriuos užduoda raundą moderuojantis (-i) komandos narys (-ė):

- Kaip jūsų pasirinkti iššūkiai trukdo siekti rato centre įrašyto siekinio?
- Kokias tikėtinas problemas galėtumėte pastebėti šioje situacijoje?
- Kokie asmenys, asmenų grupė, visuomenės dalis patiria šias problemas?
- Kokios šių problemų priežastys?
- Ar tokios arba panašios į jas problemos kyla jūsų aplinkoje, bendruomenėje?
- Ar tai dažnos problemos?
- Kokį elementą pakeitus, situacija dar labiau panėšėtų į jūsų aplinkoje, bendruomenėje kylančias situacijas ir iš to atsirandančias problemas?

6. Aptarę (-usios) situaciją, išanalizavę (-usios) galimas problemas komandoje suformuluokite 2 pagrindines iš šios situacijos kylančias visuomenei aktualias problemas. Atkreipkite dėmesį į problemos formuluotę – joje turi būti tiksliai aprašoma problema: kas ją patiria, koku dažnumu, kokius iššūkius kelia konkrečiam asmeniui ar asmenų grupei? leškome, aptariame, bandome suprasti ir pažymėti problemų priežastis.

Užduoties dokumentuotojas (-a) įrašo 2 pagrindines iš šios situacijos kylančias visuomenei aktualias problemas į užduoties lapą – tai ypač svarbu, vėliau dirbsite su šia jūsų parengta medžiaga.

Šį pratimą pakartokite 5 kartus, kiekvienam raundui skirkite iki 12 min.

7. 15–20 min. Po to, kai atliksite 5 šio pratimo raundus, visas 10 problemų iškirpkite. Išsidėlioję (-usios) ant jums pateikto lapo, aptarkite visas jūsų grupės aprašytas problemas – trumpai pristatant, prisimenant. Galbūt matote, kad kai kurios problemos yra panašios, viena kitą dubliuoja? Jeigu taip nutiko, kad turite keletą besidubliuojančių problemų – vienos atsisakykite.

Būkite atsargūs (-ios) – galbūt problema skamba panašiai, tačiau joje yra aprašytas kitas asmuo ar asmenų grupė. Tokiu atveju pagalvokite, kaip apibendrintai galėtumėte pavadinti tuos asmenis, asmenų grupes ir parenkite naują problemos formuluotę. Neatsisakome problemų, o sujungiamo jas, jeigu reikia.

8. Visas po aptarimo paliktas problemas suklijuokite ant jums pateikto lapo naudodami (-os) lipniąją plėvelę.

**SVARBU:** po kiekvieno raundo komandoje nuspręskite, ar norite pakeisti, papildyti rato centre esantį įrašą – tikslą.

Užduoties rezultatas – parengtas ne daugiau nei 10 problemų sąrašas, iš kurio pagal poreikį galite išskirti svarbiausias pagal jūsų nustatytus prioritetus.



### 3 uždutis - minčių lietus veiklų pasiūlymų generavimui srityse - „GILYN Į SRITIS“ (trukmė - 30 min.)

- **Užduoties tikslas:** sugeneruoti kiek įmanoma daugiau įvairių galimų TŪM programos rėmuose vykdyti veiklų.
- **Praktinė dalis:** šios užduoties metu generuojamos idėjos įvairioms galimoms vykdyti veikloms kiekvienoje iš TŪM mokyklų veiklos tobulinimo sričių penkiose investavimo kryptyse: ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimas, tinklo mokyklų išteklių prieinamumo gerinimas, mokyklų vadovų (-ių) ir pedagoginių darbuotojų kompetencijų stiprinimas, įranga ir mokymo priemonės, infrastruktūra.
- Užduočiai atlikti reikalinga - kiekvienam (-ai) dalyviui (-ei) turėti rašymo priemonę ir lipniųjų lapelių, 5 didelius lapus pagal veiklų tipus (infrastruktūra, kompetencijų stiprinimo veiklos ir t. t.), stalą, ant kurio būtų galima padėti pagrindinį lapą ir sudaryti galimybę dalyviams (-ėms) eiti ratu aplink stalą, garso signalą (skambutį / varpelį).

**SVARBU:** palaikyti užduoties atlikimo tempą, skatinti drąsias, iš pirmo žvilgsnio nerealistiškas idėjas, atsipalaiduoti ir užsirašyti visas kylančias mintis ir idėjas.

1. Per pirmąsias 3-5 min. srities tematinis (-ė) lyderis (-ė) ar asmuo, vedantis sesiją, trumpai ir paprastai pristato pagrindinius atstovaujamos srities akcentus.
2. Tuomet 15 min. po 3 min. skiriant vienam srities veiklų komponentui dalyviai (-ės) rašo idėjas ir kas tris minutes sukdami (-osi) ratu rašydami (-os) idėjas prie vis kito komponento - tikslas užrašyti kaip įmanoma daugiau veiklų idėjų. Kas 3 min. suskambinti varpeliu ar skambučiu.
3. Likusias 10 min. pakvieskite grupės dalyvius (-es) papildyti užrašytas idėjas šiais aspektais, užklijuojant papildomus lapelius šalia (kiekvienam aspektui skirti 1-2 min.): pavadinimais; potencialiais (-iomis) įgyvendintojais (-omis), partneriais (-ėmis), dalyviais (-ėmis); erdve, kurioje galėtų vykti; laiku, kada tai galėtų vykti, ir trukme; pažymėkite, kokias dabar egzistuojančias veiklas užrašytos veiklos primena (nebūtinai mokyklos kontekste).
4. Jei lieka laiko - pabandykite sugrupuoti veiklas, rasti sąsajas tarp skirtingų komponentų.

### 4 uždutis „LYGTYS: PROBLEMA + SPRENDIMAI = REZULTATAI + RODIKLIAI“ (trukmė - iki 1,5 val.)

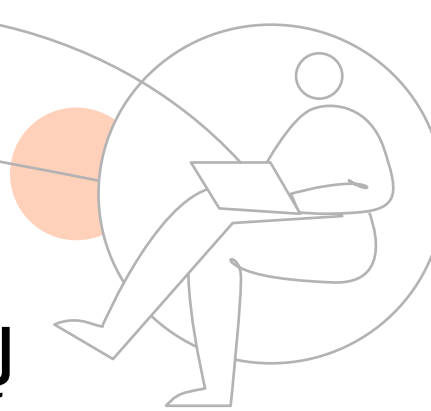
- **Užduoties tikslas:** įvardinti tinkamiausias veiklas visose TŪM mokyklų veiklos tobulinimo srityse siekiant išspręsti savivaldybės įsivardintą problemą ir pasiekti norimų rezultatų.

- Užduočiai atlikti reikalinga: antros užduoties metu užpildyti užduoties dokumentavimo lapai, rezultatų ir rodiklių kortelės, lipnieji lapeliai, rašymo priemonės – 6 vnt., žirklys, lipnioji plėvelė; šios užduoties dokumentavimo lapai – iki 12 vnt.
- Rezultatas: kiekvienas (-a) dalyvis (-ė) iš 2-oje užduotyje suformuluotų problemų ir kortelėse ant stalų pateiktų rezultatų, rodiklių sukuria ir išsprendžia po 2 lygtis, o komandos aptarimo metu atrenkamos 3 geriausiai išspręstos ir atstovaujamos savivaldybės kontekstą atspindinčios lygtys.

### Praktinė dalis:

1. Prisiminkite visas grupėje suformuluotas problemas, susipažinkite su pateiktais galimais rezultatais, rodikliais.
2. Iškirpkite vieną, grupėje pasirinktą problemą ir priklijuokite ją nurodytoje užduoties lapo vietoje.
3. Parinkite ir įrašykite 1-2 rezultatus, kurie bus pasiekti išsprendus problemą.
4. Parinkite ir įrašykite 1-2 rodiklius, kurie leis pamatuoti įvykusį pokytį.
5. Lygtis sprendimui perduokite savo kolegoms (-ėms).
6. Geras lygties sprendimas yra surasti tinkamas veiklas iš 4 sričių, kurios leistų išspręsti problemą ir pasiekti užduoties rezultatus. Kiekvienos lygties individualiam sprendimui skirkite iki 15 min.
7. Spalvotu žymikliu apibrėžkite sritį, kurios veiklos bus pagrindinės sprendžiant šią problemą, likusios – papildomos.
8. Gali atrodyti, kad nėra ryšio ar dermės, į tai atkreipkite dėmesį – ant užduoties lapo konkrečiai patobulinkite problemos formuluotę įrašydami (-os) papildomus rezultatus ir rodiklius, kurie leistų geriau pamatuoti siekiamą pokytį.
9. Visiems (-oms) komandos nariams (ėms) išsprendus lygtis, komandoje aptarkite, kurios 3 iš spęstų lygčių yra artimiausios jūsų savivaldybės problematikai. Papildykite sprendinius diskusijos metu.
10. Perduokite parinktas ir išspręstas tris lygtis kitos savivaldybės komandai, kuri įvertins: 1) ar tinkamai suformuluota problema; 2) ar spęsdami (-os) šią problemą pasieksime nurodytą rezultatą, t. y. ar tinkamai parinktos veiklos; 3) ar parinkti rodikliai leis įvertinti pokytį.
11. Pristatykite savo vertinimo rezultatus. Aptarimui skirsime iki 30 min.





# SRIČIŲ KOORDINATORIŲ ATSAKOMYBIŲ APRAŠAI

## Lyderystės veikiant koordinatoriaus (-ės) veiklos aprašas

- ☑ Plėtoti, planuoti ir organizuoti lyderystės kompetencijų stiprinimo veiklas, teikti informaciją mokyklų bendruomenėms apie vykstančius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo renginius.
- ☑ Inicijuoti ir koordinuoti naujo lyderystės veikiant turinio kūrimą, tinkantį skirtingoms savivaldybės mokykloms.
- ☑ Sudaryti ir nuolatos papildyti bei atnaujinti kalendoriuje lyderystės veikiant krypties veiklas, renginius. Sudaryti viešą prieigą prie kalendoriaus visoms savivaldybės tinklo mokykloms, į veiklas įtrauktiems (-oms) partneriams (-ėms) bei savivaldybės TŪM pažangos plano rengimo komandai.
- ☑ Bendradarbiauti ir komunikuoti su mokyklų savivalda, partneriais, alumnų (-ių) tinklu (jei toks yra) ir su kitomis mokinių bei mokytojų lyderių grupėmis organizuojant įvairaus formato lyderystės veikiant veiklas.
- ☑ Bendradarbiauti su mokyklomis Lietuvoje bei užsienyje ir kitomis švietimo įstaigomis.
- ☑ Atsakyti į mokyklų, savivaldybės, partnerių užklausas apie lyderystės veikiant plėtotę savivaldybėje.
- ☑ Teikti pagalbą mokyklų atstovams (-ėms), kad jie (-os) galėtų pritaikyti skirtingus lyderystės tipus bei strategijas mokyklos lygmeniu.



- 
- ☑ Konsultuoti priskirtų mokyklų bendruomenės lyderystės veikiant klausimais.
- 
- ☑ Periodiškai organizuoti informaciją apie lyderystei veikiant reikalingo inventoriaus poreikį ir pateikti ją savivaldybei. Stebėti, kad inventoriaus pildymas būtų įgyvendintas.
- 
- ☑ Planuoti ir organizuoti sisteminę lyderystės veikiant situacijos pokyčio analizę įtraukiant mikroklimato tyrimus.
- 
- ☑ Vykdyti TŪM suplanuotų lyderystės veiklų stebėseną ir pateikti rezultatus savivaldybės TŪM plano rengimo bei įgyvendinimo komandai.
- 
- ☑ Užtikrinti, jog atspindimi TŪM programos tikslai lyderystės veikiant srityje.
- 
- ☑ Konsultuoti su TŪM pažangos plano darbo grupės subkomandos nariais (-ėmis) savivaldybės lygmeniu.
- 
- ☑ Viešai komunikuoti apie lyderystės veikiant srities veiklas bei svarbą savivaldybei / mokykloms.
- 
- ☑ Projekto metu dalyvauti stažuotėse, mokymuose, orientuotuose į lyderystės įgūdžių, projektų ir laiko vadybos, darbo grupėje įgūdžių stiprinimą tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.
- 
- ☑ Dalytis įgytomis žiniomis su kitais (-omis) lyderystės veikiant koordinatoriais (-ėmis) savivaldybės ar šalies mastu, savo pareigybėms priskirtos savivaldybės (-ių) mokyklų administracijų atstovais (-ėmis).

### **Įtraukiojo ugdymo koordinatoriaus (-ės) veiklos aprašas**

- 
- ☑ Savarankiškai ar su įtraukties partneriais (-ėmis) vertinti ir identifikuoti mokyklų ir savivaldybės fizinį, informacinį ir ugdymo proceso prieinamumą bei kliūtis.
- 
- ☑ Vertinti kitų TŪM tobulinimo sričių veiklų ir projektų prieinamumą, konsultuoti kitų sričių koordinatorius (-es) įtraukties klausimais, rūpintis įtraukiojo ugdymo kaip horizontalaus prioriteto įgyvendinimu kitose TŪM veiklos tobulinimo srityse.
-

- 
- ☑ leškoti sąsajų tarp įtraukiojo ugdymo plėtros savivaldybėje projektų ir iniciatyvų, turimų ir reikiamų žinių, priemonių, infrastruktūros.
- 
- ☑ Atsižvelgiant į identifikuotas kliūtis ir turimas stiprybes, formuluoti įtraukiojo ugdymo srities tikslus.
- 
- ☑ Planuoti, koordinuoti TŪM įtraukiojo ugdymo srities veiklas, tinklaveiką, vykdyti veiklų stebėseną.
- 
- ☑ Atstovauti savivaldybei TŪM įtraukties srityje, bendradarbiauti su kitų savivaldybių mokyklomis ir srities koordinatoriais (-ėmis) vykdant projekto veiklas, komunikuoti ir dalytis įgytomis žiniomis ir gerosiomis patirtimis.
- 
- ☑ Inicijuoti ir koordinuoti savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimą su įtraukties partneriais (-ėmis) (negalios nevyriausybinėmis organizacijomis, švietimo pagalbos tarnybomis ir kt.).
- 
- ☑ Inicijuoti ir organizuoti įtraukiojo ugdymo kvalifikacijos kėlimo, kompetencijų stiprinimo, nuostatų kaitos veiklas mokyklų bendruomenėse, savivaldybės lygmeniu (mokymai, seminarai, mokytojų dalijimasis gerosiomis praktikomis, mentorystės veiklos ir kt.), fiksuoti grįžtamąjį ryšį.
- 
- ☑ Konsultuoti mokyklų atstovus (-es) ir pedagogus (-es) dėl įtraukiojo ugdymo srities veiklų įgyvendinimo mokyklose, teikti pagalbą mokyklų atstovams (-ėms) plėtojant ir taikant įtraukiojo ugdymo planus ir metodikas.
- 
- ☑ Dalyvauti įtraukties temos kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo renginiuose Lietuvoje (ir užsienyje), gerinti kompetencijas įtraukiojo ugdymo srityje, semtis gerųjų patirčių kitose savivaldybėse, užsienyje.

### **Kultūrinio ugdymo koordinatoriaus (-ės) veiklos aprašas**

Siūloma kiekvienoje mokykloje turėti kultūrinio ugdymo koordinatorių (-ę), kuris (-i) projektui pasibaigus galėtų tęsti savo darbą mokykloje. Idealiu atveju tai atviras (-a), iniciatyvus (-i), komandoje gerai besijaučiantis (-i) mokytojas (-a), gaunantis (-i) papildomą koordinatoriaus (-ės) pareigybę. Kultūrinio ugdymo koordinatorius (-ė) dirbs ne tik su TŪM kultūrinio ugdymo veiklomis, bet ir su visu kultūrinio ugdymo turiniu. Kultūros laukas nuolat kinta, jame labai svarbus nuolatinis kūrybinis procesas; todėl nėra tobulo, baigtinio ir lengvai iš vienos į kitą mokyklą perkeliama kultūrinio ugdymo. Kiekviena mokykla, jos bendruomenė yra individuali ir kuria

savo naują kultūrinio ugdymo turinį, pasinaudodama jau esamais ir naujai kuriamais kultūrinio ugdymo metodais, algoritmais. Tada kultūrinio ugdymo koordinatorius (-ė) – nuolat ieškantis, naujas kultūrinės patirtis renkantis ir į mokyklą atnešantis žmogus.

### Atlieka vadybines funkcijas:

- Planuoti, koordinuoti kultūrinio ugdymo veiklas, tarp jų kultūrinio ugdymo tinklaveiką, vykdyti veiklą stebėseną.
- Inicijuoti ir koordinuoti menų ir tarpdisciplinines metodines grupes.
- Inicijuoti ir koordinuoti mokyklos bendradarbiavimą su kultūros ir švietimo lauko partneriais (-ėmis).
- Nuolat dalytis įgytomis žiniomis metodinėse grupėse ir su kitais (-omis) kolegomis (-ėmis) mokykloje, konsultuoti mokyklos bendruomenę kultūrinio ugdymo klausimais, dalyvauti kuriant mokyklos (ir savivaldybės) kultūrinio ugdymo planus.
- Nuolat dalytis įgytomis žiniomis su kultūrinio ugdymo koordinatoriais (-ėmis) kitose mokyklose, drauge planuoti savo veiklas savivaldybės lygmeniu.
- Projekto metu mokytis darbo grupėje projektų vadybos ir kitų reikalingų vadybinių kompetencijų.
- Dirbti ties mokyklos kultūrinio ugdymo veiklų TURINIO kokybės gerinimu ir kultūrinio ugdymo veiklų įvairovės didinimu.
- Nuolat dalyvauti svarbiausiuose profesionalaus meno / kultūriniuose renginiuose Lietuvoje (ir užsienyje).
- Inicijuoti ir užmegzti kontaktus su esamomis ir naujomis profesionalaus meno / kultūrinėmis iniciatyvomis, kultūros institucijomis, kad pagal poreikį (aptarus ir nusprendus su mokyklos bendruomene), galėtų tęsti glaudesnį bendradarbiavimą.
- Inicijuoti, koordinuoti (pagal poreikį) naujo kultūrinio ugdymo turinio kūrimą, integruoto turinio kartu su kultūros lauko partneriais (-ėmis) kūrimą metodinėse grupėse ir apskritai mokykloje.

## STEAM koordinatoriaus (-ės) veiklos aprašas

---

- ☑ Plėtoti, organizuoti ir reklamuoti tarpdisciplininį STEAM ugdymą.

---

  - ☑ Koordinuoti savivaldybės veiklą ir jai atstovauti su STEAM ugdymo partneriais (-ėmis).

---

  - ☑ Užtikrinti, kad yra atspindimi TŪM programos tikslai STEAM ugdymo srityje, ir vykdyti suplanuotų STEAM veiklų stebėseną.

---

  - ☑ Bendradarbiauti su STEAM komanda ir subkomanda.

---

  - ☑ Nuolat domėtis STEAM ugdymo praktikomis Lietuvoje ir užsienyje.

---

  - ☑ Atsakyti į mokyklų, savivaldybės, partnerių užklausas apie STEAM ugdymą savivaldybėje.

---

  - ☑ Padėti organizuoti STEAM mokytojų kvalifikacijos kėlimą, teikti informaciją apie vykstančius kvalifikacinius renginius.

---

  - ☑ Plėtoti, planuoti ir organizuoti profesinį mokymąsi STEAM ugdymo srityse.

---

  - ☑ Telkti komandas ir periodiškai numatyti tolimesnius STEAM ugdymo tikslus, siekiamą rezultatą, atlikti duomenų analizę.

---

  - ☑ Planuoti STEAM ugdymo klausimais veiklas, susitikimus; inicijuoti ir koordinuoti STEAM renginius išnaudojant mokslo, verslo ir socialinių partnerių potencialą; sudaryti aiškias darbotvarkes ir periodiškai pranešti apie STEAM ugdymo rezultatus savivaldybėje.

---

  - ☑ Teikti pagalbą mokyklų atstovams (-ėms), kad jie (-os) galėtų pritaikyti skirtingas STEAM ugdymo strategijas mokykloje.

---

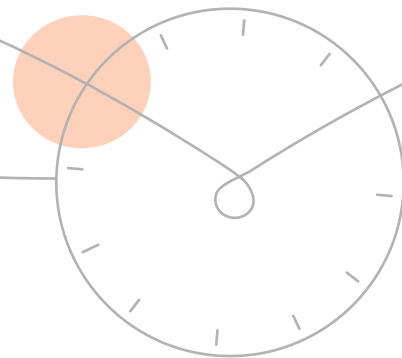
  - ☑ Bendradarbiauti su mokyklomis bei kitomis švietimo įstaigomis ir skatinti jų tarpusavio bendradarbiavimą, esant būtinybei jį inicijuoti ir koordinuoti.

---

  - ☑ Konsultuoti mokyklų atstovus (-es) dėl STEAM ugdymo veiklų įgyvendinimo mokykloje.
-

- 
- ☑ Padėti mokyklų atstovams (-ėms) įgyvendinti STEAM ugdymo iniciatyvas, idėjas.
- 
- ☑ Bendradarbiauti su STEAM centru ir kitais (-omis) STEAM srities partneriais (-ėmis), telkti STEAM sričių specialistus (-es), vykdyti STEAM ugdymo veiklas, dalytis patirtimi, karjeros galimybėmis ir kt.
- 
- ☑ Koordinuoti STEAM ugdymo mokomosios medžiagos sklaidą ir palengvinti STEAM ugdymo veikiančių praktikų plėtrą.
- 
- ☑ Inicijuoti efektyvias technologijų integravimo į ugdymo procesą strategijas ir savalaikes jų korekcijas, koordinuoti tikslingą technologijų naudojimą STEAM ugdymo veiklose.
- 
- ☑ Periodiškai surinkti iš mokyklų informaciją apie STEAM ugdymui reikalingo inventoriaus poreikį ir pateikti ją savivaldybei.
- 
- ☑ Kurti rūpestingus ir dėmesingus santykius, rodančius pagarbą ir pagalbą visiems žmonėms.

# PAMOKŲ LAIKO ORGANIZAVIMAS



## 1 PAVYZDYS:

1 pamoka	Biologija
2 pamoka	Biologija
3 pamoka	IT
4 pamoka	IT

## 2 PAVYZDYS:

1 pamoka	Biologija
2 pamoka	Chemija
3 pamoka	Matematika
4 pamoka	Informacinės technologijos
5 pamoka	Dailė
6 pamoka	Technologijos

## 3 PAVYZDYS:

	Pirmadienis	Antradienis
1 pamoka	Biologija	Chemija
2 pamoka	Biologija	Chemija

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### APIE ŠĮ LEIDINĮ

1. Jungtinių Tautų Ženevos biuras, 2019. „Negaliai jautrios kalbos gairės“. Prieiga per internetą LT: [https://www.inf.lt/wp-content/uploads/2022/06/negaliai-jautri-kalba-1.pdf?fbclid=IwAR2ywr\\_LY-vEZ8VZzufeC\\_wlQeQh3U2H-wYhEajYw8-4nD\\_HwYb8lwCMKHOw](https://www.inf.lt/wp-content/uploads/2022/06/negaliai-jautri-kalba-1.pdf?fbclid=IwAR2ywr_LY-vEZ8VZzufeC_wlQeQh3U2H-wYhEajYw8-4nD_HwYb8lwCMKHOw) ir EN: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_disability-inclusive\\_communication\\_guidelines.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_disability-inclusive_communication_guidelines.pdf).

### LYDERYSTĖ VEIKIANT

1. Adams, C. M., Olsen, J. J., ir Ware, J. K. (2017). The school principal and student learning capacity. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 556-584. DOI: 10.1177/0013161X17696556.
2. Al-Zboon, E. (2016). Special education teacher leadership in Jordan: current state and constraints. *Societies*, 6(3), 19-19. DOI: 10.3390/soc6030019.
3. Bang. (2018). Parents' Perspectives on How Their Behaviors Impede Parent-Teacher Collaboration. *Social Behavior and Personality*, 46(11), 1787-1799. DOI: 10.2224/sbp.7270.
4. Bolden, R., Petrov, G., ir Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277. DOI: 10.1177/1742715009337762.
5. Bond, N. (2011). Preparing preservice teachers to become teacher leaders. *Educational Forum*, 75(4), 280-297. DOI: 10.1080/00131725.2011.602578.
6. Chirume, E. A. (2008) Study of Educational Leadership: The Principals' and Teachers' Perceptions of Teacher Leadership Dynamics in Southeast Ohio. Ohio University, Athens, OH, USA.
7. Coleman, M., ir Glover, D. (2010). *Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
8. Collinson, V. (2012). Leading by learning, learning by leading. *Professional Development in Education*, 38(2), 247-266. DOI: 10.1080/19415257.2012.657866.
9. Drake, T. A., Ivey, L., ir Seaton, L. (2021). Principal candidates' reflective learning during a full-time internship. *Journal of Research on Leadership Education*. DOI: 10.1177/19427751211062640.
10. Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., ir Merchant, B. (2014). Leadership for school success: lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798-811. DOI: 10.1108/IJEM-08-2013-0125.
11. Hargreaves, A., ir Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership* 61.7 (2004).
12. Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational Management, Administration & Leadership*, 41(5), 545-554. DOI: 10.1177/1741143213497635.
13. Hayes, ir Burkett, J. R. (2021). Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. *Journal of School Leadership*, 31(6), 502-525. DOI: 10.1177/1052684620912673.
14. Henderson, A., ir Mapp, K. (2002). A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement. Annual Synthesis 2002. National Center for Family and Community Connections with Schools.
15. Hickman, W. A., Moore, L. C., ir Torek, T. J. (2008). Voluntary teacher leadership: Key to sustainable improvement. *Principal Leadership* 9(2), 30-33.
16. Klösel, K. (2022). Self-leadership: the power behind empowerment. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-8. DOI: 10.1080/26437015.2022.2083998.
17. Kouzes, J., ir Posner, B. (1998), *Student Leadership Challenge Inventory*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
18. Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competent management*. Taylor and Francis Group.
19. Leithwood, K., ir Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: a replication. *School Leadership and Management*, 20(4), 415-34. DOI: 10.1080/713696963.
20. Lindahl, R. (2008). Shared leadership: can it work in schools? *Educational Forum*, 72(4), 298-307. DOI: 10.1080/00131720802361894.
21. Malone, D., ir Gallagher, P. (2010). Special education teachers' attitudes and perceptions of

- teamwork. *Remedial and Special Education*, 31(5), 330-342. DOI: 10.1177/0741932509338362.
22. Mullen, C. A., ir Kochan, F. K. (2000). Creating a collaborative leadership network: an organic view of change. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3), 183-200. DOI: 10.1080/13603120050083891.
  23. Oates, C., ir Bignell, C. (2022). School and university in partnership: a shared enquiry into teachers' collaborative practices. *Professional Development in Education*, 48(1), 105-119. DOI: 10.1080/19415257.2019.1689520.
  24. Odell, S. J. (1997). Preparing teachers for teacher leadership. *Action in Teacher Education*, 19(3), 120-24. DOI: 10.1080/01626620.1997.10462884.
  25. OECD, (2020). Teachers and School Leaders as Valued Professionals. TALIS 2018 Results (Volume II). Prieiga per internetą: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/19cf08dfen/index.html?itemId=/content/publication/19cf08df-en> [žiūrėta 2022-11-28].
  26. Parylo, O., Zepeda, S. J. ir Bengtson, E. (2012). The different faces of principal mentorship. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(2), 120-135. DOI: 10.1108/20466851211262860.
  27. Park, S., Henkin, A. B., ir Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479. DOI: 10.1108/09578230510615233.
  28. Pashiardis, P., ir Johansson, O. (2020). Successful School Leadership: International Perspectives. Bloomsbury Publishing Plc. Londonas, Jungtinė Karalystė.
  29. Reason, C., ir Reason L. (2007). Asking the right questions. *Educational Leadership*, 65(1), 36-40.
  30. Rosari, R. (2019). Leadership definitions applications for lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1). DOI: 10.22146/jlo.42965.
  31. Rowe, W. G., ir Guerrero, L. (2019). Cases in leadership (5-toji patalpa.) The Ivey casebook series. SAGE.
  32. Smith, P. A., Escobedo, P., ir Kearney, W. S. (2020). Principal influence: a catalyst for positive school climate. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 16(5). DOI: 10.22230/ijep.2020v-16n5a961.
  33. Stewart, G. L., Courtright, S. H., ir Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. DOI: 10.1177/0149206310383911.
  34. Sugar, W. A., ir Warren, L. L. (2003). Promoting a teacher/leader-designer perspective for public school teachers. *Action in Teacher Education*, 25(3), 30-37. DOI: 10.1080/01626620.2003.10734440.
  35. Toll, C. A. (2018). Educational Coaching: a Partnership for Problem Solving. Alexandria, Virginia USA: ASCD, 2018.
  36. Valli, L., Stefanski, A., ir Jacobson, R. (2014). Leadership in School-Community Partnerships. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 141 (2014), 110-114. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.05.020.
  37. Valli, L., Stefanski, A., ir Jacobson, R. (2018). School-community partnership models: implications for leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 21(1), 31-49. DOI: 10.1080/13603124.2015.1124925.
  38. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., ir Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Titnagas. Prieiga per internetą: [https://mtc.lt/attachments/article/437/Lyderyste%20mokymuisi\\_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf](https://mtc.lt/attachments/article/437/Lyderyste%20mokymuisi_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf) [žiūrėta 2022-11-26].
  39. Vito, F., Higgins, G. E., ir Denney, S. (2014). Transactional and transformational leadership: an examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies in Management*, 37(4), 809-822. DOI: 10.1108/PIJPSM-01-2014-0008.
  40. Whyte, K. L., ir Karabon, A. (2016). Transforming teacher-family relationships: shifting roles and perceptions of home visits through the Funds of Knowledge approach. *Early Years (London, England)*, 36(2), 207-221. DOI: 10.1080/09575146.2016.1139546.
  41. Williams, E. H., ir Hord, S. M. (2010). The elementary principal's personal coach: tapping into your power for extraordinary leadership. Corwin, a SAGE Company.
  42. Zullig, K. J., Koopman, T. M., Patton, J. M., ir Ubbes, V. A. (2010). School climate: Historical review, instrument development, and school assessment. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28(2), 139-152. DOI: 10.1177/0734282909344205.



## ĮTRAUKUSIS UGDYMAS

1. Bennett, S., Gallagher, T. L., Somma, M., White, R., ir Włodarczyk, K. (2021). Transitioning from segregation to inclusion: An effective and sustainable model to promote inclusion, through internal staffing adjustments, and role redefinition. *Re-sourcing Inclusive Education*. Emerald Publishing Limited.
2. Dewi, S. S., ir Hairul A. D. The Effectiveness of Universal Design for Learning. *Journal of Social Science Studies* 6.1 (2019), 112-123.
3. European Agency for Special Needs and Inclusive Education (2021). Raktiniai principai – parama kuriant ir įgyvendinant įtraukiojo ugdymo politiką: politikos santrauka. Prieiga per internetą: [https://www.europeanagency.org/sites/default/files/Key\\_Principles\\_Policy\\_Brief\\_LT.pdf](https://www.europeanagency.org/sites/default/files/Key_Principles_Policy_Brief_LT.pdf) [žiūrėta: 2022-11-26].
4. Europos Komisija (2020). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui, ir Regionų komitetui dėl Europos švietimo erdvės. Briuselis.
5. Florian, L. (2014). What counts as evidence of inclusive education? *European Journal of Special Needs Education*, 29(3), 286-294, DOI: 10.1080/08856257.2014.933551.
6. Forlin, C., West, E. A. (2015). Including learners with low-incidence disabilities. *Including Learners with Low- Incidence Disabilities*.
7. Galkienė, A. (2021a). Kokybinė įtraukiojo ugdymo slinktis visuomenės raidos kontekste: dialektinis modeliavimas. *Pedagogika*: 190-213.
8. Galkienė, A. (2021b). Universalus dizainas mokymuisi – ugdymas, lemiantis sėkmę visiems: Idėjos modeliavimas. *Universalus dizainas mokymuisi mūsų klasėje. Mokytojų patirtys: Austrija, Lietuva, Lenkija, Suomija*. Prieiga per internetą: <https://sodas.ugdome.lt/metodiniai-dokumentai/perziura/16201> [žiūrėta 2022-11-26].
9. Galkienė, A., ir Monkevičienė, O. (2021). Improving Inclusive Education through Universal Design for Learning. Springer Nature.
10. Graham, L. J., ir Jahnkainen, M. (2011). Wherefore art thou, inclusion? Analysing the development of inclusive education in New South Wales, Alberta and Finland. *Journal of Education Policy*, 26(2), 263-288. DOI: 10.1080/02680939.2010.493230.
11. Jungtinės Tautos (2006). Jungtinių Tautų neįgalųjų teisių konvencija ir jos fakultatyvusis protokolas.
12. Jungtinės Tautos (2015). Rezoliucija, priimta Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d.: 70/1. Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų. Niujorkas.
13. Jungtinės Tautos (2016). Neįgaliųjų teisių komitetas: Bendroji pastaba nr. 4 dėl teisės į įtraukijį švietimą. CRPD/C/GC/4. Prieiga per internetą: [https://www.ndt.lt/wp-content/uploads/Comment-4\\_Education\\_vert\\_final.pdf](https://www.ndt.lt/wp-content/uploads/Comment-4_Education_vert_final.pdf)
14. Jungtinės Tautos (2018). Neįgaliųjų teisių komitetas: Bendroji pastaba Nr. 7 dėl neįgaliųjų, įskaitant neįgalius vaikus, dalyvavimo Konvencijos įgyvendinimo ir kontrolės procese per jiems atstovaujančias organizacijas. CRPD/C/GC/7. Prieiga per internetą: [https://www.ndt.lt/wp-content/uploads/CRPD\\_C\\_GC\\_7\\_8754\\_E\\_LIETUVIU.pdf](https://www.ndt.lt/wp-content/uploads/CRPD_C_GC_7_8754_E_LIETUVIU.pdf)
15. Katz, J. (2014). Implementing the Three Block Model of Universal Design for Learning: effects on teachers' self-efficacy, stress, and job satisfaction in inclusive classrooms K-12. *International Journal of Inclusive Education*, 19(1), 1-20.
16. Katz, J. (2013). The Three Block Model of Universal Design for Learning (UDL): Engaging students in inclusive education. *Canadian Journal of Education*, 36.1, 153-194.
17. Köpfer, A., ir Óskarsdóttir, E. (2019). Analysing support in inclusive education systems – a comparison of inclusive school development in Iceland and Canada since the 1980s focusing on policy and in-school support. *International Journal of Inclusive Education*, 1-15. DOI: 10.1080/13603116.2019.1624844.
18. Kurk Lietuvai (n. d. a). Atskirties mažinimas švietimo srityje skirtinguose regionuose. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/projektai/atskirties-mazinimas-svietimo-srityje-skirtinguose-regionuose/> [žiūrėta 2022-10-04].
19. Kurk Lietuvai (n. d. b). Mokinių, turinčių didelį mokymosi potencialą, atpažinimas bei ugdymas. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/projektai/dideli-mokymosi-potenciala-turintys-moksleiviai/> [žiūrėta 2022-10-04].
20. Lietuvos Respublikos Seimas (2020). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nr. I-1489 5, 14, 21, 29, 30, 34 ir 36 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 45-1 straipsniu įstatymas. 2020 m. birželio 30 d. nr. XIII-3268.

21. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (2022). Psichikos sveikatos puoselėjimo taryba. Paskutinė atnaujinimo data: 2022-09-21. Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/visuomenes-sveikatosprieziura/psichikos-sveikatos-stiprinimas/psichikos-sveikatos-puoselejimo-taryba> [žiūrėta 2022-11-26].
22. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2020). Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose: 2020 m. finansavimas. Vilnius.
23. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2021). Dėl mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos teminio išorinio vertinimo, organizuojamo 2021-2022 metais, temos, klausimų ir vertinimo rodiklių nustatymo, TAR, 2021-07-09, nr. 15654. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/0a-098120e0f011eb866fe2e083228059?jfwid=-1cef-bqp16t> [žiūrėta 2022-11-26].
24. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2022a). Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose: 2022 m. Įtraukusis ugdymas. ISSN: 1822-512. Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai\\_ir\\_analizes/2022/Svietimas\\_Lietuvoje\\_2022.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai_ir_analizes/2022/Svietimas_Lietuvoje_2022.pdf) [žiūrėta 2022-11-26].
25. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2022b). Dėl „Tūkstantmečio mokyklų“ programos patvirtinimo. TAR, 2022-02-01, nr. 1660. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/1a676d64839e-11ecb8b0fe92fb660e20?positionInSearchResults=2&searchModelUUID=e67c99f7-cf-bf-4cbf-93c6-e8aff4e4635e> [žiūrėta 2022-11-26].
26. Liu, T., ir Laura, R. S. (2018). From education segregation to inclusion: The policy ramifications on Chinese internal migrant children. *Policy Futures in Education*, 16(3), 237-250.
27. Magnússon, G., Göransson, K., ir Lindqvist, G. (2019). Contextualizing inclusive education in educational policy: the case of Sweden, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 5(2), 67-77, DOI: 10.1080/20020317.2019.1586512.
28. Mayer, A., Rose, D. H., ir Gordon, D. (2014). *Universal Design for Learning: Theory and Practice*. Wakefield: CAST Professional Publishing.
29. Meier, B. S., ir Rossi, K. A. (2020). Removing Instructional Barriers with UDL. *Kappa Delta Pi Record*, 56(2), 82-88.
30. Nacionalinė švietimo agentūra (2022). Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo kryptingumas mokyklose, vykdančiose bendrojo ugdymo programas: Teminio išorinio vertinimo ataskaita. Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/03/2021-m-teminio-isorinio-vertinimo-ataskaita\\_22-3-3-GV\\_TA.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/03/2021-m-teminio-isorinio-vertinimo-ataskaita_22-3-3-GV_TA.pdf) [žiūrėta 2022-11-26].
31. Northway, R. (1997). Integration and Inclusion: Illusion or Progress in Services for Disabled People? *Social Policy and Administration*, 31(2), 157-172. DOI: 10.1111/1467-9515.00046.
32. Rosati, N. (2021). Montessori Method and Universal Design for Learning: two methodologies in conjunction for inclusive early childhood education. *Ricerche di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education* 16(2), 105-116.
33. Salend, S. J., ir Garrick Duhane, L. M. (1999). The impact of inclusion on students with and without disabilities and their educators. *Remedial and special education*, 20(2), 114-126.
34. Statistics Finland (2021). Intensified or special support for every fifth comprehensive school pupil. Prieiga per internetą: [https://www.stat.fi/til/erop/2020/erop\\_2020\\_2021-06-08\\_tie\\_001\\_en.html#:~:text=At%20least%2029%20per%20cent,school%20year%202019%20to%202020](https://www.stat.fi/til/erop/2020/erop_2020_2021-06-08_tie_001_en.html#:~:text=At%20least%2029%20per%20cent,school%20year%202019%20to%202020) [žiūrėta 2022-11-26].
35. TEAL (2010). Fact Sheet No. 2: Universal Design for Learning, TEAL Center.
36. UN Geneva (2019). Disability-Inclusive Language Guidelines, United Nations Office at Geneva <https://www.ungeneva.org/en/disability-inclusive-language> [žiūrėta 2022-11-26].
37. UNESCO (1994). The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education. Salamanca.
38. UNESCO (2021). Global Education Monitoring Report: Central and Eastern Europe, Caucasus and Central Asia – Inclusion and education: All means all. Zagreb.
39. UNESCO, A. (2017). A guide for ensuring inclusion and equity in education. Geneva: UNESCO IBE. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248254> [žiūrėta 2022-12-05].
40. Van Miegheem, A., ir kt. (2020). An analysis of research on inclusive education: a systematic search and meta review. *International Journal of Inclusion*

ve *Education*, 24(6), 675–689.

41. Zabeli, N., Perolli-Shehu, B., ir Gjelaj, M. (2020). From segregation to inclusion: The case of Kosovo. *Italian Journal of Sociology of Education*, 12(2).

---

## KULTŪRINIS UGDYMAS

---

1. Augustinienė, A., Erentaitė, R., Raižienė, S., Simonaitienė, B., ir Vosylis, R. (2022). *Pasiruošę kilti: paauglių tikslai nelygioje visuomenėje*. Kauno technologijos universitetas.
2. Bamford, A., 2006. *The Wow Factor: Global Research Compendium on the Impact of the Arts in Education*. Berlin: Waxmann Verlag.
3. Harland, J., Kinder, K., Lord, P., Stott, A., Schagen, I., Haynes, J., ... ir Paola, R. (2000). Arts education in secondary schools: Effects and effectiveness. Slough: NFER, 566.
4. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (2021). *Nacionalinė mokinių kultūrinės edukacijos sistema. Galimybių studija*.
5. European Commission, European Education and Culture Executive Agency, Eurydice, (2012). Meninis ir kultūrinis ugdymas Europos mokykloje, Publications Office. Prieiga per internetą: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/79374> [žiūrėta 2022-11-27].
6. Petty, G. (2006). *Šiuolaikinis mokymas. Praktinis vadovas*. Tyto alba.

---

## STEAM UGDYMAS

---

1. Boon Ng, S. (2019). Exploring STEM competences for the 21st century.
2. Brukštutė, G. (2016). Mokyklų fizinės aplinkos ir ugdymo nuostatų sąsajų tyrimai. *Science: Future of Lithuania*, 8(1).
3. Cox-Petersen, A. (2010). Educational partnerships: Connecting schools, families, and the community. Sage Publications.
4. Dewey, J. (2000). My pedagogic creed (1897). *Philosophical documents in education*, 2, 92–100.
5. Dovey, K., ir Fisher, K. (2014). Designing for adaptation: the school as socio-spatial assemblage. *The Journal of Architecture* 19(1), 43–63. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/13602365.2014.882376> [žiūrėta 2022-11-27].

6. Global Innovation Index 2021: Which are the most innovative countries? (2022). Prieiga per internetą: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/) [žiūrėta 2022-09-29].
7. Jankus, T., ir Šarpienė, J. (2020). STEAM ugdymas užsienyje: ko apie STEAM iniciatyvas ir bendradarbiavimą moko kitų šalių praktika? Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2020/03/STEAM-u%C5%B3-esieniopraktik%C5%B3-analiz%C4%97-1.pdf> [žiūrėta 2022-09-29].
8. Jesionkowska, J., Wild, F., ir Deval, Y. (2020). Active Learning Augmented Reality for STEAM Education – A Case Study. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/educsci10080198> [žiūrėta 2022-09-29].
9. Kynienė, A., Turčinavičienė, J., Skujienė, G., Meškauskienė, A., Makarskaitė-Petkevičienė, R., Kavaliauskas, V., ir Girkontaitė, A. (2022). Integruotas gamtamokslinis ugdymas Lietuvoje: pasiekimai ir ateities perspektyvos: pagrindiniai projekto rezultatai ir rekomendacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2022.
10. LAMA BPO (2021). 2021 m. Bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas apžvalga. Prieiga per internetą: <https://www.ilk.lt/wp-content/uploads/2021-m.-bendrojo-priemimo-rezultatu-apzvalga-2021-09-21-2-1-1.pdf> [žiūrėta 2022-09-29].
11. Martinez, J. E. (2017) The Search for Method in STEAM Education. The Search for Method in STEAM Education | SpringerLink [žiūrėta 2022-09-29].
12. Mildažienė, V. (2021). Daugiau apie STEAM mokymą. *PowerPoint* pateiktis (vdu.lt) [žiūrėta 2022-09-29].
13. Rhinow, A., Meinel, Ch., ir Noweski, Ch. (2012). Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in Education. (PDF) Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in Education (researchgate.net) [žiūrėta 2022-09-29].
14. Sheer, A., Noweski, C., ir Meinel, C. (2012). Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in Education. *Design And Technology Education: An International Journal*, 17(3). Prieiga per internetą: <https://ojs.lboro.ac.uk/DATE/article/view/1758> [žiūrėta 2022-09-29].
15. Sisteminis požiūris į STEAM ugdymo taikymą mokykloje. (2022). Prieiga per internetą: <https://www.zef.lt/wpcontent/uploads/Sisteminis-po%C5%B3-ABris-%C4%AF-STEAM-ugdymo-tai>

- [kym%C4%85-mokyklose.pdf](#)  
[žiūrėta 2022-09-29].
16. STEAM in David Douglas – David Douglas Educational Foundation. (2022). Prieiga per internetą: <https://www.ddefforkids.org/stories/2020/5/26/steam-in-david-douglas> [žiūrėta 2022-09-29].
  17. Šlekienė, V., Gaučaitė, R., ir Kazlauskienė, A. (2019). Sektorinių įgūdžių sąjunga mokinių verslumo gebėjimų ugdymui (-si) STEAM veiklų kontekste. *Gamtamokslinis ugdymas bendrojo lavinimo mokykloje*, 25, 102-110.
  18. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2022). Lietuva: Švietimas šalyje ir regionuose. 2022: Įtraukusis ugdymas. Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai\\_ir\\_analizės/2022/Svietimas\\_Lietuvoje\\_2022.pdf?lang=uk](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai_ir_analizės/2022/Svietimas_Lietuvoje_2022.pdf?lang=uk) [žiūrėta 2022-09-29].
  19. Švolkienė, A. (2014). Gamtos, technologijų, inžinerijos ir matematikos (STEM) ugdymo stiprinimas Lietuvoje.
  20. The Future of Jobs Report 2020. (2022). Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographic-e4e69e4de7> [žiūrėta 2022-09-29].
  21. Vaicekauskienė, V. (2015) Geros mokyklos koncepcija. Prieiga per internetą: [http://www.nmva.smm.lt/wpcontent/uploads/2015/08/GM\\_koncepcija\\_11-121-V.V..pdf](http://www.nmva.smm.lt/wpcontent/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf) [žiūrėta 2022-09-29].
  22. Vaitekaitis, J. (2019) STEM ugdymas: nuo Sputniko iki mergaičių skaučių. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 430, 100-118. DOI: 10.15388/ActPaed.43.7.
  23. Viceministras G. Jakštas: naujais mokslo metais daugiau pedagogikos ir IT pirmakursių. Švietimo naujienos. (2022). Prieiga per internetą: [https://www.svietimonaujienos.lt/viceministras-g-jakstas-naujais-mokslo-metaisdaugiau-pedagogikos-ir-it-pirmakursiu/?fbclid=IwAR3ssawp68uH\\_8ln0AVczDMN7aAxluLP-t3ukFapJQ7hqdy7frKZuW4h77Q](https://www.svietimonaujienos.lt/viceministras-g-jakstas-naujais-mokslo-metaisdaugiau-pedagogikos-ir-it-pirmakursiu/?fbclid=IwAR3ssawp68uH_8ln0AVczDMN7aAxluLP-t3ukFapJQ7hqdy7frKZuW4h77Q) [žiūrėta 2022-11-27].
  - How a mental health arts and film festival makes audiences think. *Arts & Health*, 4(2), 124-134.
  3. Galkienė, A. (2021b). Universalus dizainas mokymuisi – ugdymas, lemiantis sėkmę visiems: Idėjos modeliavimas. *Universalus dizainas mokymuisi mūsų klasėje: Mokytojų patirtys: Austrija, Lietuva, Lenkija, Suomija*. Prieiga per internetą: <https://sodas.ugdome.lt/metodiniai-dokumentai/perziura/16201> [žiūrėta 2022-11-27].
  4. Katz, J. (2014). Implementing the Three Block Model of Universal Design for Learning: effects on teachers' self-efficacy, stress, and job satisfaction in inclusive classrooms K-12. *International Journal of Inclusive Education*, 19(1), 1-20.
  5. Musneckienė, E. (2020) Inclusive education in the arts: challenges, practices and experiences in Lithuania. *Journal of the European teacher education network*, 15, 18-29.
  6. Nacionalinė švietimo agentūra (2022). Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo kryptingumas mokyklose, vykdančiose bendrojo ugdymo programas: teminio išorinio vertinimo ataskaita. Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/03/2021-m-teminio-isorinio-vertinimo-ataskaita\\_22-3-3-GV\\_TA.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/03/2021-m-teminio-isorinio-vertinimo-ataskaita_22-3-3-GV_TA.pdf) [žiūrėta 2022-11-27].
  7. Nord, C., Roey, S., Perkins, R., Lyons, M., Lemanski, N., Brown, J., ir Schuknecht, J. (2011). The Nation's Report Card: America's High School Graduates (NCES 2011-462). U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
  8. Plaza, P., ir kt. (2020). Educational Robotics for All: Gender, Diversity, and Inclusion in STEAM, 2020 IEEE Learning With MOOCs (LWMOOCs), 2020, 19-24, DOI: 10.1109/LWMOOCs50143.2020.9234372.
  9. UNESCO, A. (2017). A guide for ensuring inclusion and equity in education. Geneva: UNESCO IBE. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248254> [žiūrėta 2022-11-27], 2482, 54.
  10. Simonnet, G. D., ir Modrick, J. D. (2010). Advancing inclusive education and 21st century learning skills through the arts.
  11. Wong, P. (2009). A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-presidents. *School Leadership in Management*, 29(2), 157-179.

---

## MOKYKLŲ VEIKLOS TOBULINIMO SRIČIŲ DERMĖ

---

1. Bortini, P., Paci, A., Rise, A., ir Rojini, I. (2018) The Inclusive Leadership Handbook – Theoretical framework.
2. Dougall, R., Milne, R., Inglis, G., Onslow, H., Hesnan, J., ir Knifton, L. (2012). Critical distance:



**TŪM** Tūkstantmečio  
mokyklų  
programa

**esfa** EUROPOS  
SOCIALINIO  
FONDO  
AGENTŪRA

ŠVIETIMO,  
MOKSLO IR SPORTO  
MINISTERIJA



Finansuoja  
Europos Sąjunga  
NextGenerationEU