

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Roberta JANKŪNIENĖ

**VADOVO VEIKLA KOORDINUOJANT MOKYMOŠI
PARTNERYSTĖJE TINKLUS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Roberta Jankūnienė

**VADOVO VEIKLA KOORDINUOJANT MOKYMOŠI
PARTNERYSTĖJE TINKLUS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, švietimo vadyba (ISŠV9)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Roberta Jankūnienė

Vadovo veikla koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus

Magistro darbas

Magistro darbe yra suformuluotos mokymosi partnerystėje tinklų veiklos problemos, išryškinti vadovo veiklos koordinavimo aspektai. Atlikta besimokančios organizacijos, prevencijos politikos teorinė analizė. Atskleista vadovo veikla, koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus kiekybiniu ir kokybiniu tyrimais. Tyrimo dalyvių (mokytojų, vadovų, socialinių partnerių) nuostatų lygmeniu (vertinant mokymosi partnerystėje tinklų raišką mokykloje) atsikartoję vadybiniai mokymosi partnerystėje požymiai išryškino esant socialines faktines prielaidas diegti besimokančios organizacijos konceptualias idėjas bei kurti ir koordinuoti mokymosi partnerystėje modelius mokykloje. Empiriškai gautų faktų sugretinimas rodo artėjimą prie mokymosi partnerystėje tinklų kūrimo ir vystymo tendencijos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialiniai partneriai mato neišnaudotų bendradarbiavimo galimybių su ugdymo įstaigomis. Tai leidžia suformuluoti mokymosi partnerystėje tinklų kūrimo ir vystymo nuostatą – mokymosi partnerystėje tinklo idėjos turi pasiekti mokyklų bendruomenes ir padėti jų tikslams įgyvendinti.

SUMMARY

By Roberta Jankūnienė

Leader's work in coordination of the network of learning in partnership

Master's work

In master's paper the problems of learning in partnership are revealed. The role of the leader who coordinates the work of the network is highlighted. The theoretical evaluation of the policy of the prevention in learning organization was done. The research of activity was fulfilled both in quantitative and qualitative levels. The participants of the research were teachers, headteachers and social partners. The research revealed that there are certain actual and social assumptions to spread conceptual ideas of the learning organization and to create and coordinate models of learning in partnership in schools. The facts that were got empirically show the tendency of creation of such networks. The results of the research showed that social partners see unused possibilities for cooperation with educational organizations that makes it possible to create and develop the idea of learning in partnership. These ideas have to reach each school community and help them to reach their goals.

Turinys

ĮVADAS	5
1. MOKYKLA - BENDRADARBIAUJANTI ORGANIZACIJA: TEORINĖS ĮŽVALGOS ..	9
1.1. Vadovavimo mokyklai iššūkiai	14
1.2. Mokyklos valdymo kultūra šiuolaikinėje organizacijoje	16
1.3. Mokyklos vadovo kompetencijų raiška.....	18
1.4. Tarptinklinio bendradarbiavimo svarba vykdant prevencines veiklas	23
1.5. Nepilnamečių vykdomi teisės pažeidimai ir jų prevencijos vykdymas bendradarbiaujant....	25
1.5.1. Nepilnamečių nusikalstamos veikos prevencijos vykdymas bendradarbiaujant.....	27
1.5.2. Tarpžinybinio bendradarbiavimo svarba	31
1.5.3. Prevencinių programų vykdymo mokyklose ypatumai	34
2. VADOVO VEIKLA KOORDINUOJANT MOKYMOSI PARTNERYSTĖJE TINKLUS.	
TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1. Apklauso metodologija	39
2.2. Interviu metodologija	44
3.MOKYMOSI PARTNERYSTĖJE TINKLO KOORDINAVIMAS TYRIMO	
REZULTATAI	48
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai. Pirmojo etapo duomenys.....	51
3.2. Socialinių partnerių nuostatos į bendradarbiavimą	68
3.3. Mokymosi partnerystėje tinklo kategorijų, subkategorijų ir jų analizė reitingo aspektu	75
3.4. Mokyklos ir socialinių partnerių bendradarbiavimo plėtotės modeliavimas ir praktinis realizavimas.....	82
ĮŠVADOS	85
LITERATŪRA	88

ĮVADAS

Švietimas – valstybės gyvavimo turinio sritis, daranti svarbų poveikį kitoms sritims, turinti įtakos dvasinei, kultūrinei to gyvavimo sanklodai, todėl daug lemianti valstybės ateitį (Bruzgelevičienė, 2001).

Vadovai apibūdinami labai įvairiai. Vieni teigia, kad vadovų funkcija yra sprendimo priėmimas visais valdymo aparato veiklos svarbiausiais klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą, ir paties aparato darbo organizavimą. Kiti, be įgaliojimų priimti sprendimus, į pirmąją vietą iškelia tokius vadovavimo veiklos aspektus, kaip atsakomybę už valdymo proceso eigą ir rezultatus.

Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan.

Mokymo ir bendradarbiavimo tinklų kūrimas prisideda prie su mokiniais dirbančių darbuotojų dalijimosi patirtimi; skatina bendradarbiavimą ir partnerystę; skatina mokymo priemonių tobulinimą ir keitimąsi vertinga patirtimi. Mokymosi partnerystėje tinklo nariai, siekdami bendro tikslo, veikia kaip lygiaverčiai partneriai, mokosi vieni iš kitų, iš savo ir iš bendros veiklos. Vienas iš svarbiausių uždavinių, kylančių vystant besimokančią visuomenę (besimokančius regionus, miestus, miestelius, kaimus, organizacijas) - gebėti kurti mokymosi partnerystėje tinklus bei padėti jiems funkcionuoti.

Mokykla yra ne tik švietimo įstaiga, bet ir įstaiga, kurioje yra auklėjami būsimi visuomenės nariai. Lietuvoje labai sparčiai daugėja „asocialių“ (šeimoms gyvenančios asocialų gyvenimo būda, t.y. dažnai girtaujančios, vartojančios narkotikus, smurtaujančios), arba „disfunkcinių“ (šeimoms, kurios nebeatlieka svarbiausių savo funkcijų, kuriose vaiko buvimas tampa pavojingu vaiko sveikatai ir gyvybei) (Kvieskienė, 2003). Todėl mokykloje, kaip ir kituose kolektyvuose, dar pakankamai dažnai susiduriama su įvairiais iššūkiais. Vienas iš tokių iššūkių, su kuriais susiduria mokykla, yra smurtinio elgesio tarp vaikų plitimas. Tai reiškiny, kuriam reikia skirti ypatingą dėmesį, nes jis ne tik trikdo ugdymo procesą, apsunkina mokinių ir mokytojų darbą, komplikuoja mokinių tarpusavio santykius, bet kelia grėsmę pagrindinių žmogaus teisių užtikrinimui ir turi pavojingas pasekmes. Todėl šis plintantis reiškiny kelia vis didesnę švietimo, daugelio kitų sričių specialistų ir visuomenės nerimą. Tam išvengti, jau mokykloje yra būtina prevencinė veikla. Nusikalstamumo prevenciją analizavo šie autoriai: Dabšys, 1993, Leliūgienė, 2002, Černiauskienė, 2001, Puodžiukas, 2004, Čepas, 1989, Ischer, 2005, Vaitkevičiūtė, 2001, Kvieskienė, 2000 ir kiti. Jie nusikalstamumo prevencijos sąvoką apibrėžia įvairiai, tačiau visi pagrindiniu prevencijos bruožu įvardina tai, kad prevencija turi būti vykdoma kaip galima anksčiau (Kriminologija, 1994; Problemos, aktualijos, patarimai, informacija, 1998).

Turint kompetentingą personalą, tinkamus socialinius partnerius, galima įgyvendinti naujoves, planuoti tolimesnę besimokančios organizacijos veiklą, užsiimti prevencijos strategijos kūrimu ir veiklos tobulinimu. Didelė atsakomybė tenka vadovams, kurie turėtų orientuotis į bendradarbiavimą, darbuotojų motyvaciją ir atsakomybę. Vienas iš besimokančios organizacijos tikslų – didinti darbuotojų motyvaciją ir stengtis kuo geriau panaudoti jų potencialą, vykdant tarpinstitucinio bendradarbiavimo programas. Visgi stokojama socialinių, sveikatos, teisėsaugos, pedagoginių, psichologinių tarnybų veiklos bei jos koordinavimo veiksmingumo ir jų tinklo, kvalifikuotų specialistų (ypač kai kuriose savivaldybėse), materialinių išteklių.

Tyrimo aktualumas. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, šalies politiniai, ekonominiai, socialiniai pokyčiai lėmė ir bendrojo lavinimo mokyklos kaitą. Šalies socialinė ekonominė būklė, didėjantis jaunimo nusikalstamumas, plintanti narkomanija ir kiti žalingi įpročiai kelia grėsmę Lietuvos visuomenei. Mokykla viena nesugeba išspręsti socialinių problemų, todėl profesionali ir koordinuota tarpinstitucinio bendradarbiavimo, mokymosi partnerystėje tinklų veikla – vienas iš pagrindinių pozityvios socializacijos veiksnių, kuriant vaiko gerovės užtikrinimo modelį bei įgyvendinant įvairias programas. Reikalingos kompleksinės, koordinuotos įvairių žinybų pastangos siekiant išvengti smurto mokyklose bei jų prieigose, vykdyti smurto bei kitų žalingų socialinių veiksnių prevenciją ir teikti pagalbą nukentėjusiems vaikams.

Dėl savo negatyvių ir toli siekiančių pasekmių nepilnamečių nusikalstamumas yra sudėtinga ir labai skaudi socialinė problema, todėl būtina kuo anksčiau imtis prevencinių veiksmų, siekiant mažinti tolimesnį nusikalstamumo plitimą. Vadybos moksle gilinamasi į mokymosi partnerystėje tinklus, susiformuojančius organizacijose iš praktiškosios pusės. Ypatingą socialinę vertę žinių ekonomikoje, o ypač – inovacijų sklaidai besimokančiose organizacijose – turi mokymosi partnerystėje tinklai. Bet kurio tinklo, o ypač mokymosi partnerystėje, susidarymo ir funkcionavimo sėkmei didelę reikšmę turi žmogiškieji veiksniai. Tinklo veikla didina visų partnerių patirtį. Lietuvoje mokymosi partnerystėje tinklų tyrimus atliko KTU Socialinių mokslo fakulteto Edukologijos instituto mokslininkai 2003-2006 m. Jucevičienė, Jucevičius, Simonaitienė ir kt. ypač svarbus postūmis mokslininkų tyrimams buvo KTU Edukologijos instituto 2003-2006 metais vykdytas projektas „ŽINOVA“. Kuriant besimokančias organizacijas, diegiant mokymosi partnerystėje tinklus akcentuojamas mokyklų aktyvinimas, pedagogų metamokymosi kompetencijų įgijimas ir pan.

Tyrimo naujumas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo mokymosi partnerystėje tinklų veikla yra mažai nagrinėta Lietuvoje. Darbe analizuojama vadovo mokymosi partnerystėje tinklo veiklos koordinavimas, orientuojantis į mokinių nusikalstamumo prevenciją.

Problema. Mokyklose nėra bendro vadovų mokymosi partnerystėje tinklo veiklos modelio, kurį būtų galima taikyti vykdant vaikų ir paauglių nusikalstamumo prevenciją. Vis dar

neveiksmingai inicijuojama prevencinė veikla ir praktikoje mažai vykdomų projektų. Mokyklos dar nepakankamai bendradarbiauja su vietos bendruomene, vietos teisėsaugos institucijomis, vaikų teisių apsaugos tarnyba, mokinių šeimomis ir t.t. Norint plėsti socialinę partnerystę prevencijos vykdymo srityje būtina imtis naujų veiksmų ir didinti šių veiksmų erdvę bei tinkamai ją modeliuoti.

Besimokanti organizacija nagrinėjama visų įstaigos narių mokymosi visą gyvenimą kontekste. Vien tų žinių organizacijos nariams neužtenka, reikia mokymosi partnerystėje tinklų. Jucevičienė (2007), Simonaitienė (2004), Jucevičius (2007) nagrinėja besimokančių organizacijų, mokymosi partnerystėje tinklų problemas. Besimokančios organizacijos vystymas problemiškas ir reikalauja sumanios strategijos. Visuomenės požiūris kuriant mokymosi partnerystėje tinklus domino edukologus, vadybos mokslo kūrėjus ir kitus švietėjus bei domina dabartinius užsienio ir Lietuvos mokslininkus. Švietimo sistemos reforma paskatino aktyviai gilintis į tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vadovai, pedagogai turi galimybę susipažinti ir išanalizuoti Lietuvos patirtį. Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais galima įvertinti mokymosi partnerystėje tinklų veiklos teigiamą ir neigiamą patirtį. Šioje bendradarbiavimo srityje prioritetas skiriamas tinklo dalyvių partnerystei.

Mokymosi partnerystėje tinklų veiklos sėkmę bendrojo lavinimo mokyklose lemia pedagogų, vadovų ir socialinių partnerių kooperacija, siekianti užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą.

Tyrimo probleminiai klausimai. Kokie komponentai sudaro vadovų, mokytojų ir socialinių partnerių bendradarbiavimo tinkluose turinį? Koks mokymosi partnerystėje tinklų kontekstas ir kokia jo dalyvių nuomonių struktūra bei procesai yra svarbiausi vadovo koordinavimo veikloje?

Tyrimo objektas. Vadovų, mokytojų ir socialinių partnerių mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas.

Tyrimo dalykas. Vadovų, mokytojų ir socialinių partnerių nuomonės apie mokymąsi partnerystėje tinklus.

Hipotezė.

1. Kritiškai bendradarbiavimo mokymosi partnerystėje tinklų atžvilgiu nusiteikę yra vadovai, turintys žemesnę vadybos kvalifikacinę kategoriją.

2. Esminė mokymosi partnerystėje tinklų veiklos kliūtis yra organizacinė, t.y. nėra aiškiai apibrėžtos bendradarbiavimo metodikos, procedūros; bendradarbiavimas tinkluose yra stochastinis procesas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti vadovo veiklą koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis literatūra, teoriniu aspektu išanalizuoti mokyklos valdymo ypatumus ir apžvelgti vaikų bei paauglių nusikalstamumo apraiškas bendrojo lavinimo mokyklos

pedagoginės sistemos kontekste;

2. Išsiaiškinti tinklo dalyvių (vadovų, mokytojų ir socialinių partnerių) nuomones apie mokymosi partnerystėje tinklus, atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimą;

3. Sukurti mokymosi partnerystėje tinklų komponentų empirinį modelį.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Teoriniu aspektu atskleista besimokančios organizacijos dalis – mokymosi partnerystėje tinkloveika, vadybos ypatumai, tinklų koordinavimas prevencinės politikos vykdyme. Teoriškai apibendrintas mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas. Atskleidus koordinavimo veiklą, sudarytas empirinis mokymosi partnerystėje tinklo bendradarbiavimo komponentų modelis. Tinklų koordinavimas išryškintas tinkloveikos gerinimu, veiklos su socialiniais partneriais įvertinimu.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Naudojant kiekybinį ir kokybinį tyrimus buvo gauti rezultatai, kurie prasmingi bendradarbiavimo ir mokymosi tinklų organizavimui švietimo įstaigose. Tyrimas leido pažvelgti į tinklų kūrimą socialinių partnerių akimis. Teorinio ir empirinio tyrimo faktais pagrįsta vyrauja vadybinės mokymosi partnerystėje modelio taikymo rizika edukacinėje praktikoje (ypač Lietuvoje), kuriai būdinga vis dar nepaveiki pažiūra į prevencinę veiklą ugdymo įstaigose. Iki šiol Lietuvoje vadybinės bendradarbiavimo idėjos buvo diegiamos ir įgyvendinamos mokyklose, į veiklą įjungiami socialiniai partneriai.

Sukurtas ir metodologiškai pagrįstas vadovų, pedagogų ir socialinių partnerių mokymosi partnerystėje bendradarbiavimo empirinis modelis gali būti modifikuotas konkrečiai mokyklai, įvertinant jos specifiką ir unikalumą.

Tiriant ugdymo įstaigų bendradarbiavimo ir mokymosi ypatumus, išskiriant ir prevencinę veiklą, buvo taikoma įvairių diagnostinių indikatorių. Atlikto kokybinio tyrimo faktai leidžia mokyklos partnerystės diagnostinių indikatorių įvairovę pagrįstai apibendrinti iki keturių komponentų: emocinių veiksnių, bendradarbiavimo vadybinių sunkumų, sunkumų abstrakcijos, tinkloveikos kontroversijos. Tai aktualu mokyklų kompleksiniams tyrimams: mokyklos įsivertinimui, vadybos kokybės įvertinimui, švietimo monitoringui.

Atlikta mokymosi partnerystėje analizė svarbi ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams, dirbantiems prevencinį darbą su vaikais. Parengtas bendradarbiavimo mokymosi partnerystėje komponentų empirinis modelis mokyklos lygmeniu padės efektyviau organizuoti ugdymo procesą, tinkamiau pasirinkti bendradarbiaujančių dalyvių ir socialinių partnerių mokymosi tikslus, turinį, būdus bei numatyti sąlygas prevenciniam darbui su vaikais pamokinėje ir nepamokinėje veikloje. Pateiktas modelis palengvins vadovams ir pedagogams planuoti veiklą bei padės socialiniams partneriams pasirinkti bendradarbiavimo formas.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 4 priedai. Darbe pateikta 17 lentelių, 28 paveikslai.

1. MOKYKLA - BENDRADARBIUJANTI ORGANIZACIJA: TEORINĖS IŽVALGOS

Mokykla, siekianti žinių ir inovacijų

Mokykla - specifiskai organizuota bendruomenė. Svarbiausiu bendruomenės bruožu R. Dobranskienė laiko įvairiapusį bendruomenės narių bendravimą, paremtą tiek racionaliais, tiek emociniais, dvasiniais ryšiais (Dobranskienė, 2002).

S. Šalkauskio nuomone, mokykla yra dirbtinai suorganizuota ugdomoji bendruomenė, kurios pagrindinis tikslas – ugdyti, lavinti jaunos žmones. Mokyklinė bendruomenė pirmiausia įvardijama kaip pedagoginė bendruomenė, tačiau ji neapsiriboja vien mokyklos sienomis. Mokyklinę bendruomenę be pagrindinių jos elementų – mokinių ir mokytojų – sudaro ir mokinių tėvai, švietimo, bažnyčios atstovai ir kiti mokyklos gyvenimu suinteresuoti asmenys (Šalkauskis, 1992: p.449).

Mokyklos bendruomenės samprata įtvirtinta Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose (2008). Čia taip pat teigiama, kad mokyklos bendruomenę sudaro mokiniai, jų tėvai bei mokytojai. Ši bendruomenė yra demokratiškai organizuota ir savarankiška, besiremianti bendrosiomis vertybėmis ir siekianti apibrėžtų ugdymo tikslų. Bendrosiose programose pabrėžiama, kad mokyklos veikla grindžiama visų jos bendruomenės narių bendravimu ir bendradarbiavimu (Bendrosios programos, 2008).

Specifinė ir mokyklos bendruomenės narių veikla:

1. Kiekvienas mokytojas mokyklos bendruomenėje yra vadovas (mokslo atskirų dalykų, vadovauja klasei ir kt);

2. Demokratiniais pagrindais organizacijoje mokykloje visi atlieka organizacines funkcijas. Vadovavimas mokyklos bendruomenei remiasi vadybos pagrindais (Dobranskienė, 2002).

Mokyklos gyvenimas apima įvairiausių jo dalyvių poreikius ir interesus. Dabarties tautos atgimimo metu taip pat turi būti atviras aplinkos įtakoms, nes visuomeninės srities pertvarkoje glūdi idealios kultūros sąlygos, galinčios formuoti kur kas dvasingesnę asmenybę.

Pedagogai, mokiniai ir tėvai sudaro mokyklinę bendruomenę, tvarkomą sąveikaujančių ir savivaldžių institucijų. Pasak Jovaišos (2001), mokyklos gyvenimą apibūdina tokie bruožai:

1. Bendruomenės gyvenimas - veiklus, savarankiškas.
2. Ypatinę vaidmenį mokyklinės tvarkos, srities, kultūros popamokinėje veikloje vaidina savivalda.
3. Santykiai grindžiami lygiateise partneryste ir pagarba.
4. Pedagoginėje veikloje dominuoja mokytojų pagalba mokinio individualybės saviraiškai.
5. Informatyvus mokymasis derinamas su žaidimais, šventėmis, vakarais ir kitokiomis reakcijos formomis. Mokykla gyvena margaspalvį kultūrinį gyvenimą.

6. Mokykla orientuoja mokinius kūrybiškai dalyvauti per pamokas, popamokinėje veikloje.

7. Mokyklos gyvenimas susietas su jos istorija ir aplinkos praeitimi, taip pat su miesto bei rajono socialinio, ekonominio ir dvasinio gyvenimo aktualijomis, su religinėmis bendruomenėmis.

Demokratijos principai mokykloje pradeda veikti tada, kai pagrindiniu jos veikėju laikomi mokiniai (Jovaiša, 2001). Kokybišką švietimą būtina laiduoti visiems mokiniams, o ne tik patiems geriausiems ir labiausiai motyvuotiems.

Išsamiai panagrinėjus švietimo kokybės problemas ir pabandžius suformuoti, kas yra kokybiškas švietimas, aiškėja, kad švietimo kokybė nėra vienybė. Visuomeninė švietimo kokybė susideda ne mažiau kaip iš penkių svarbių sudedamųjų dalių:

1. Pradinių sąlygų (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokomųjų priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo ir kt.) kokybė.

2. Ugdymo proceso (mokymo per pamokas, popamokinės veiklos, mokytojų ir tarpusavio santykių, bendradarbiavimo su tėvais, mokyklos klimato ir k.t.) kokybė.

3. Rezultatų (valstybinių brandos egzaminų rezultatų, tarptautinių lyginamųjų tyrimų rezultatų, laimėjimų tarptautinėse olimpiadose rezultatų ir kt.) kokybė.

4. Švietimo padarinių (tokių, kaip kylantis visuomenės kultūros lygis, nedarbo mažėjimas, gyventojų pajamų didėjimas, sėkmingas konkuravimas tarptautinėje darbo rinkoje ir kt.).

5. Pridedamoji vertė (kiek svarbus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksniais: individo gabumais, tėvų pastangomis, korepetitorių pagalba ir k.t.) (Želvys, Būdienė, Zabalionis, 2003).

Kokybės vadybos sistemas įdiegusios mokyklos supranta, kad personalo vadyba vaidina pagrindinį vaidmenį siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės principus. Organizacijos strategiją ir personalo valdymo principus sieja itin glaudus ryšys. Visuotinės kokybės vadybos koncepcija – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikei sėkmei tenkinant klientą ir naudoti visiems organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamą organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei praktinius ir tiksliai apibrėžiamus mechanizmus (Žickienė, Daševskienė, 2009). Tyrimu nustatyta (Žičkienė, Daševskienė, 2009), kad sėkmingą kokybės vadybos sistemą užtikrina darbuotojų pritarimas įstaigos kokybės politikai ir kokybės tikslams, taip pat kokybės aspektų identifikavimas. Ne mažiau svarbūs ir šie veiksniai: investicijų į kokybės valdymą ir gerinimą apimtys, vadovų žinios ir gebėjimas motyvuoti darbuotojus, darbuotojų kompetencija.

Mokyklose turime išstbulinti keletą vadovavimo būdų, papildančių vadovo elgesį bei įkvepiančių galybę dalyvavimo ir bendradarbiavimo sąvokomis, kurios dažniau skelbiamos nei patiriamos. Manome, kad tobulinant mokyklą svarbiausi šie aspektai:

- Sukurti aiškią mokyklos viziją;

- Vertinti darbo išbandymą;
- Palaikyti teigiamus vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio santykius;
- Įtraukti kuo daugiau žmonių priimant sprendimus;
- Pripažinti, kad vadovavimas yra ne individualiai suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugiau darbuotojų (Hopkins. West, 1998).

Mokykla – ugdomoji bendruomenė, nes jos nariai susieti bendrais tikslais, bendra veikla, mokyklos tvarkos normomis ir išgyvenimais. Tai specifiskai organizuota bendruomenė, susijusi su aplinka, kurioje mokykla kaip bendruomenė egzistuoja. Mokyklos bendruomenėje jaunajai kartai sudaromos galimybės įgyvendinti polinkius, interesus, gyventi pilnatini gyvenimą. Moderni mokykla – dvilypė bendruomenė, nes ji turi puoselėti savo narių individualumą, savarankiškumą. Antra vertus, mokyklai skirta brandinti asmenį, galintį ir mokantį gyventi bendrą gyvenimą, sugebantį kartu su kitais spręsti brandos problemas, drauge veikti.

Vadovo lyderystė yra susijusi su organizacijos ir jos bendruomenės įgalinimu pokyčiams. Navickaitė, Janiūnaitė (2010) tyrimu atskleidė, jog mokyklos vadovo lyderystė yra tokia lyderystė, kuri stimuliuoja pokyčius ir inovacijas, įkvepia mokyklos bendruomenę siekti ypatingų rezultatų bei tobulėti. Mokyklos vadovo lyderystę sudaro keturios esminės komponentės: idealizuotoji įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus stimuliavimas ir asmeninis dėmesys.

Mokyklos vadovo lyderystė gali reikštis pokyčio inicijavimo, įgyvendinimo ir institucionalizavimo fazėse. Pokyčio inicijavimo fazėje jam svarbu susikurti gerus santykius ir pasiekti visos mokyklos bendruomenės sutelktumą, padėti suprasti, kad iki pokyčio egzistavusios veiklos yra ar buvo nepakankamai efektyvios, todėl reikia naujos vizijos, kuri siejama su numatomu pokyčiu, minimizuoti galimą pasipriešinimą pokyčiams, įtraukti mokyklos bendruomenę į situacijos analizę bei pokyčio planavimą. Pokyčio įgyvendinimo fazėje mokyklos vadovas, veikdamas kaip lyderis, savo asmeniniu pavyzdžiu turėtų skatinti visą mokyklos bendruomenę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimą, jis turėtų aktyviai skleisti mokyklos vertybes, įsitikinimus, gerą patirtį mokykloje ir už jos ribų, sudaryti sąlygas eksperimentuoti, permodeliuoti senas veiklas, prisiimti riziką ir atsakomybę, atvirai diskutuoti, rūpintis darbuotojų kompetencijomis, reikalingomis naujiems mokyklos tikslams pasiekti, tobulinimui. Pokyčio institucionalizavimo fazėje mokyklos vadovas turėtų siekti išsaugoti mokyklos bendruomenės sutelktumą ir bendromis pastangomis užtikrinti pasiektus rezultatus, įvertinti kiekvieną dalyvavusį pokyčių procese, pastebėti kiekvieno pastangas ar pažangą, leisti kurtis struktūroms ar grupėms, kurios toliau rūpinsis pasiektų rezultatų gerinimu mokyklos veiklos nuolatiniu tobulinimu (Navickaitė, Janiūnaitė, 2010).

Mokykla – tai besimokanti organizacija. Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose: a) žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; b) ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; c) laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; d)

nuolat mokomasi pamatyti visumą (Simonaitienė, 2004). Apibūdinant besimokančią organizaciją akcentuojama:

- skatinimas mokytis, mokymosi gebėjimų ugdymas;
- mokymosi tempas;
- nuolatinis savo patirties tyrimas;
- žinių kūrimas;
- žinių ir informacijos sklaida organizacijoje;
- mokymosi organizacijoje (sluoksniškumo) lygiai: individo => grupės => organizacijos;
- pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė);
- mokymasis – pagrindinė organizacijos kultūros vertybė (Simonaitienė, 2004).

Dauguma organizacijų, siekdamos efektyvios veiklos kintančioje aplinkoje, vadovaujasi besimokančios organizacijos idėja. Jucevičienė (2009) nurodo, kad besimokančią organizaciją tikslinga apibrėžti kaip individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijų, padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią įgalina pati organizacija šitaip užsitikrindama efektyvią veiklą, nuolat kintamomis sąlygomis.

Skunčikienė, Balvočiūtė, Balčiūnas (2009) besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos bruožų tyrimu pagrindė keturis besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos veiksnius: organizacinį mokymosi aplinkos palaikymą, bendradarbiavimą ir pasidalijimą žiniomis, aukštą bendravimo kultūrą, materialinį tobulėjimo skatinimą.

Mokymo aplinka – aplinka, kurioje realizuojamas mokymo procesas. Pagrindinis tokių aplinkų privalumas – mokymo proceso dalyviai nėra griežtai susieti su fizine mokymo aplinkos vieta - mokykla bei mokymo proceso laiku. Besimokantieji palaipsniui įgiję pakankamai žinių nori keistis naujai įgyto patyrimo įgūdžiais, sprendimais ir pasiekimais.

Mokyklos bendruomenės vadybos tikslas – sukurti demokratišką, humanišką, savanorišką, orų ir veiklų mokyklos bendruomenės gyvenimą, tvarkomą kolegialių sąveikaujančių ir savivaldžių atskirų bendruomenės grupių institucijų (Dobranskienė, 2002).

Anot švietimo ekonomistų, švietimas ekonomiškai vertinamas, ne todėl, kad suteikia faktinių žinių, bet išmoko individus mokytis. Ekonomistai tvirtina, kad išsilavinimas žmonėms būtinas, nes moko bendradarbiauti ir dirbti komandoje, ugdo praktines veiklos įgūdžius, sudaro sąlygas tapti civilizuotesniems (Želvys, 2003).

Budreckienė, Janiūnienė (2010) teigia, kad vadovaujant kaitai mokyklos vadovo veikla pasireiškia per mokyklos politikos pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą, mokymo(si) proceso kaitą,

vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų, mokinių ir tėvų atliekamą vaidmenų kaitos inicijavimą.

Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos atskirų veiklų kontekste

1 lentelė

Mokyklos vadovo veiklos	Inovacinė veikla atskirų mokyklos vadovo veiklų kontekste
Švietimo politikos vykdymas	<ul style="list-style-type: none"> • nuolatiniai pokyčiai, jų valdymas sudaro prielaidas novatoriškų mokyklos tikslų siekimui, politikos bei uždavinių formavimui; • darbo grupių telkimas mokyklos novatoriškų tikslų pasiekimui; • santykių palaikymas siekiant inovacijų su mokyklos taryba, mokyklos bendruomene; • naujų mokinių priėmimo politikos pokyčiai; • mokykloje teikiamų paslaugų novatoriškas propagavimas; • naujų santykių užmezgimas ir palaikymas su interesuotomis šalimis.
Vadovavimas ugdymo(si) procesui	<ul style="list-style-type: none"> • novatoriško bendradarbiavimo įgalinimas; • informacijos sklaida taikant novatoriškos sklaidos mechanizmus tarp įvairių mokyklos struktūrinių grandžių; • projektų rengimas ir organizavimas (mokykliniai, šalies, tarptautiniai).
Vadovavimas žmonėms	<ul style="list-style-type: none"> • inovatyvus komandinio darbo tobulinimas; • veiklos tobulinimas ugdant žmogiškuosius išteklius; • ieškojimas naujų galimybių mokyklos veiklos plėtrai bei sistemiskam tobulinimui.
Išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • inovatyvių priemonių ir būdų paieška mokymosi procesui Paremti; • novatoriška mokymuisi reikalinga darbo aplinka; • inovatyvus išteklių planavimas, paieška ir paskirstymas pagal mokyklos veiklos prioritetus.
Vadovavimas kaitai	<ul style="list-style-type: none"> • komandų telkimas ir darbas grupėse, siekiant inovacijų organizacijoje; • mokyklos veiklos naujų/inovatyvių erdvių paieška; • inovatyvus darbuotojų įtraukimas į kaitos procesus.

Šaltinis: Budreckienė, V., Janiūnienė, B. (2010) Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis. Socialiniai mokslai, Nr.2 (68), p. 28.

Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma organizacijų, siekdamas efektyvios veiklos kintančioje aplinkoje, turėtų vadovautis besimokančios organizacijos idėja, t.y. kurti ir palaikyti bendrą mokymosi kultūrą, skatinti darbuotojų asmeninį meistriškumą, atvirą bendravimą, bendradarbiavimą, skatinti darbuotojus dalytis patirtimi ir veikti nebijant suklysti.

1.1. Vadovavimo mokyklai iššūkiai

Vadovavimo žmonėms veiklos kontekste mokyklos vadovas ugdo ir vysto žmoniškuosius išteklius, nustato kriterijus personalo atrankai, tobulina komandinį darbą, nustato komandinio darbo užduotis, kuria efektyvius pasitikėjimo ir paramos santykius.

Vadovavimas – žmogaus veikla, individui ar kolektyvui kelianti tikslus, planuojanti ir organizuojanti darbą. Vadovavimo turinį sąlygoja darbo specifika. Vadovavimo efektyvumą lemia vadovo asmenybė: pasaulėžiūros branda, dalykinė kompetencija, asmeninis pavyzdys, organizaciniai sugebėjimas, tinkamas santykių su žmonėmis stilius. (Jovaiša, 1993).

Šiuolaikinės mokyklos vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jo veikla gali sąlygoti sėkmingą ugdymo institucijos veiklą bei jos kaitą. Kaitos kontekste ypatingai svarbi tampa visų švietimo subjektų veikla, tarp jų ir mokyklos vadovo.

Lietuvos mokyklos sampratoje akcentuojama kompetentingos, racionalios, demokratiniiais principais grindžiamos vadybos, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai reikšmė (Bendrosios programos, 2008).

Akcentuojamas vadovavimas mokyklos bendruomenei deleguojant įgaliojimus bendruomenės nariais, derinant ir kuriant demokratinius santykius, įtraukiant bendruomenę į valdymą (Dobranskienė, 2002).

Egzistuoja labai įvairių vadybinių požiūrių į tai kas vyksta mokykloje. Kadangi įmanomi skirtingi vadybinio darbo organizavimo būdai, švietimo vadovai gali taikyti įvairias vadybos koncepcijas atsižvelgiant į konkrečią organizacijos raidą, suformavusią vidinę kultūrą ir supančią išorinę aplinką (Želvys, 1999). Nauja vadovo samprata formavosi vykstant valdžios decentralizacijai bei visuomenės demokratėjimo procesams. Kitas svarbus veiksnys – laisvos rinkos elementų, atėjusių iš pramonės ir verslo pasaulio, skverbimasis į švietimo sistemą. Rinkos santykiams vis labiau darant įtaką švietimui, atsirado švietimo įstaigos, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, įvaizdis. Klientai, kuriems mokykla teikia paslaugas - tai visuomenė. Taigi mokytojai tarnauja savo vadovui, o mokyklos vadovas klientams. Mokykla yra priklausoma nuo valstybės (Želvys, 1997).

Vadybininkas priima sprendimus, administratorius yra vykdytojas. Taigi mokyklų vadovai turi ne tik apsispręsti ar jie yra pedagogai ar vadovai. Jiems tenka rinktis ir administratoriaus arba vadybininko vaidmenį. Be abejo, tą vaidmenį daugiausia nulemia kiekvienos šalies švietimo politika (Želvys, 1999).

Vis dėl to negalima neatsižvelgti ir į šiandienos pasaulyje vis labiau įsivyrujančią tendenciją, kai švietimo politikai, patirdami ekonominių veiksnių spaudimą, dažniau paklūsta ekonomikai, o ne edukologijos teoretikų siūlymams. Jei nekreipsime dėmesio į šią moderniojo pasaulio savybę,

atliekama politikos analizė bus neišsami ir neatitiks giluminių konkrečiau politinio žingsnio priešasčių. Todėl turime atsižvelgti į tai, kaip apskritai veikia pramonės ir verslo pasaulis bei paslaugų rinka. Juk kai kurie rinkos santykių švietime šalininkai siūlo švietimo paslaugų rinkos dalyvius skirstyti į švietimo produkcijos gamintojus, švietimo paslaugų tiekėjus ir vartotojus (Želvys, 2003).

Maža to – sparčių ekonominių ir socialinių pokyčių netikrumas yra ne tik laikina pereinamojo laikotarpio ypatybė. Dėl pačios rinkos ekonominės prigimties ir postmodernistinio pasaulio, kuriame visos žinios yra negalutinės ir laikinos, šis netikrumas niekada mūsų neapleidžia. Tokiomis aplinkybėmis vienas didžiausių švietimui kylančių išmėginimų – išugdyti mokinius, kurie pajėgs susiremti su nežinia, gebės susitaikyti ir spęsti problemas. Šie tikslai iškelia visai kitokią pedagoginę paradigmą. Taigi nekeista, kad švietimo paslaugų kokybė VRE (Centrinės ir Rytų Europos) šalyse abejojama ir kalbant apie mokymo bei mokymosi procesus ir mokyklų darbą (Rado, 2001).

Mokykla – savita organizacija, kuriai būdinga atitinkama misija, pačios formuluojami jos įgyvendinimo tikslai, todėl ypač svarbu kad mokyklos bendruomenės narių veikla būtų nukreipta į tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, o prireikus tai laiku koreguojama. Todėl būtina mokykloje vykstančius procesus valdyti, kad būtų galima jos veiklą optimizuoti (Targamadžė, 1999). Vadovavimo politika sena: siekia Kinijos, Egipto, Graikų, Romos senųjų valstybių laikus.

Ko reikia, kad švietimo sistema veiktų taip, kaip turėtų? Kaip teigia E. Jensen (1999), tam reikia tvirtesnių, naujų bendradarbiavimo ir savitarpio santykių formų kiekvienoje pedagogo profesinio ir asmeninio gyvenimo srityje. Kiekvienas mokytojas asmeniškai turi sutelkti visą savo principingumą, asmenines jėgas ir gebėjimą tvarkytis geriau, nei kada nors anksčiau (Jensen, 1999). Tai turi būti kiekvieno pedagogo, o tuo labiau, mokyklos vadovo, tikslas. Juk labiausiai pastebima ir paprasčiausia vadovavimo forma yra puikus gebėjimas rodyti pavyzdį. Vadovui dera būti įkvėpimo ir teigiamos energijos šaltiniu (Jensen, 1999).

Neįmanoma atsieti mokyklos valdymo nuo mokyklos bendruomenės ir vadovų tarpusavio sąveikos. Bendrosiose programose (2003) akcentuojama jog mokykla turi būti kuriama kaip veiklus vietinės bendruomenės židinys, stiprinantis ryšį tarp mokinių, mokytojų ir bendruomenės narių. Mokykla svarbi ne tik savo mokomaisiais principais, bet ir kaip bendruomenė, jungianti kitų bendruomenių narius.

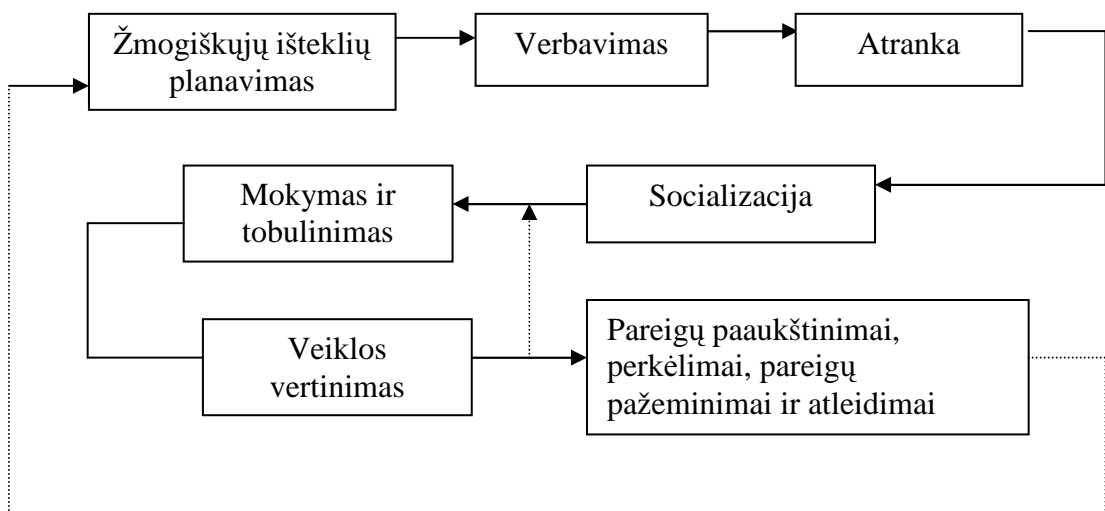
Mokykla yra interpretuojama kaip šeima ir visuomenė atviros kultūros židinys, neigiamas institucijos uždaramas. Ši organizacija yra kuriama visuomenės, turi atlikti socialines funkcijas ir siekti tom tikslų negali egzistuoti be ateinančių iš visuomenės žmonių.

Apibendrinant anksčiau minėtas mokyklos vadovo veiklas traktuojant bendrosios mokyklos vadovo veiklos sudėtinėmis dalimis, galima teigti, kad jose gali pasireikšti inovacinė veikla.

1.2. Mokyklos valdymo kultūra šiuolaikinėje organizacijoje

Sėkmingas mokyklai iškeltų uždavinių įgyvendinimas daug priklauso nuo jos valdymo ir vadovavimo jai. Valdymas socialine prasme suprantamas kaip valdančios ir valdomosios sistemų santykiams, kai valdančioji sistema (valdymo subjektas) organizuotai, planingai ir sistemingai veikia valdomąją sistemą (valdymo objektą), siekdama ją sutvarkyti, reguliuoti ir koreguoti (Miškinis, 1987).

Žmonių išteklių valdymo procesas - besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis, reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, 1999). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susidedantis iš septynių pagrindinių veiklų, parodytas 2 paveiksle.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. 1999. *Vadyba*. Kaunas, p. 368

Pagrindiniai mokyklos bendruomenės organizacijos požymiai yra šie:

- Vertybės (tradicinės ir personalo, vadovų). Kompleksinė vertybių sistema sudaro mokyklos politikos pagrindą);
- Aplinka (administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, santykiai su mokinių tėvais, kitomis organizacijomis, institucijomis);

- Struktūra (mokyklos darbo organizavimas: kaip paskirstyti užduotis; kiek pastovi ir lanksti struktūra darbo ritmams ir mokyklos kaitai; ar yra laisvės kūrybiškai veikti);
- Santykiai: 1) vidiniai; 2) santykiai grupėse, tarp grupių, vadovų santykiai su tais kuriems vadovaujama;
- Strategija apibūdina lėšų skirstymo būdus, bendrą mokyklos programą, mokymą ir mokymąsi (Dobranskienė, 2002).

Svarbu atkreipti dėmesį į kaitos vadybą. Kaitos vadyba – organizacinė mokyklos dalis. Ji itin svarbi organizacijai, kuri mokosi. Tokiose mokyklose tobulinimosi procesas nenutrūkstamas veiksmas. Mokytojams suteikiama galimybė mokytis; grupės norinčios augti, remiamos, profesionaliai tvarkomi sudėtingesni naujos praktikos įgyvendinimo atvejai. Aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime mokykla turėtų vertinti kaip itin svarbų bendruomenės saviugdės būdą, o gyvenimą – kaip esminį neformalaus ugdymo šaltinį. Ugdymo įstaigose šiuolaikiniam veiklos palaikymui skatinimas yra antrepneriškas.

Darbuotojų kompetencijos ugdymas organizacijoje gali vykti keliais būdais: formalus, neformalus, informalus (Stanikūnienė, Lipinskienė, 2006).

Anot autorių (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010), analizuojant antrepnerystės ugdymo procesą organizacijoje, pagrindinis akcentas tenka informaliam mokymui(si), kuris siejamas su individo mokymusi veikloje ir iš veiklos, iš savo ir kitų žmonių patirties, giliai apmąstant savo veiksmus, mąstymą ir vertybes, sąlygojusias tokią elgseną.

Kuriant verslią organizaciją, skatinančią darbuotojus mokytis, vadovai turi sudaryti tokias sąlygas:

- Skatinti pasitikėjimą imtis iniciatyvos.
- Asmeniniu pavyzdžiu skatinti kitų verslumą.
- Skatinti kūrybiškumą.
- Skatinti naujoves.
- Suteikti galimybę veikti savarankiškai.
- Akcentuoti rizikos toleranciją, skiepyti pasitikėjimą veikti savo iniciatyva.
- Propaguoti komandinį darbą ir glaudų tarpusavio bendradarbiavimą (Turner, 2005).

Vadovų skatinimas veikti darbuotojus savarankiškai, imtis iniciatyvos, dirbti komandoje – svarbūs motyvai organizacijoje. Darbuotojai turi jausti, kad jie reikalingi organizacijai ir kad vadovai juos vertina. Jie turi suprasti, kad yra neatsiejama organizacijos dalis.

Komandose gali dirbti žmonės, turintys viziją, atkakliai siekiantys tikslų, atviri pokyčiams, gebantys valdyti žinias. Šie gebėjimai bei požūriai priskiriami strateginių kompetencijų grupei. Be to, Turner (2005) teigimu, norint būti versliu žmogumi, reikia būti kūrybingu, trykstančiu energija ir

turėti lakią netradicinę vaizduotę bei troškimų kupiną sielą. Anot Lipinskienės, Stanikūnienės (2010), be šių savybių dar būtini:

- Įžvalgumas siekiant nuspėti būsimas rinkos tendencijas ir būsimus klientų poreikius;
- Intuicija priimant sprendimus, kaip veikti esant tokioms tendencijoms ir tokiems poreikiams;
- Iniciatyvumas ir novatoriškumas, siekiant efektyviai išplėsti atsirandančias galimybes (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010).

Antrepreneriškumo ugdymas yra strateginis sprendimas, kurį gali atlikti tik aukščiausio lygio vadovai. Kaip teigia Turner (2005), tikrasis strategijos vaidmuo – sukurti pranašesnę organizaciją, kuri būtų naudingesnė savo klientams ir pačiai sau. Turi būti tokia organizacija, kur valdžia paskirstyta tarp darbuotojų t.y. jie patys kompetentingi spręsti daugelį svarbių reikalų. Jucevičius (1998) teigia, kad kiekviena organizacija turi būti valdoma, antraip ji negalės sąmoningai palaikyti savo veiklos kryptingumo ir tikslingumo.

Lipinskienė, Stanikūnienė (2010) teigia, kad norint, kad būtų sukurta novatoriškumui palanki aplinka, organizacijoje turi būti suformuota reikiama veiklos kultūra. Ją lemia organizacijos pobūdis ir tikslai. Išskiriami šie organizacijos kultūros aspektai: tolerancija rizikai, pagarba savo veiklai, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmas, žmonės, emocinis pripažinimas, pasitenkinimas darbu, lyderiavimas, orientacija į vartotojų vertes, dėmesys detalėms bei efektyvumas ir veiksmingumas.

Tam, kad susiformuotų veikli organizacija, turi būti remiamasi daugybe nuostatų ir vertybių, kurias galėtume įvardinti kaip kūrybiškumo skatinimas, rizikos ir nesėkmės tolerancija, komandiniu darbu ir bendradarbiavimu grindžiama veikla, gebėjimas spręsti sudėtingas situacijas ir valdyti pokyčius.

1.3. Mokyklos vadovo kompetencijų raiška

Įteisinus naująjį Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą (Žin., 2011, Nr.38-1804), kuris įsigalios nuo 2011 m. liepos 1d., numatyta poįstatyminiu aktu nustatyti kvalifikacinius reikalavimus mokyklų vadovams.

Švietimo įstaigai vadovaujantis ar pretenduojantis jai vadovauti asmuo turi turėti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. Jas sudaro žinios, gebėjimai, nuostatos, lemiančios sėkmingą profesinę veiklą. Vadovavimo kompetenciją sudaro atskirų vadovavimo sričių kompetencijos:

1. strateginio valdymo;
2. vadovavimo (ir lyderystės) ugdymui ir mokymuisi;
3. vadovavimo pedagogų profesiniam tobulėjimui;

4. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo;
5. švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo.

Vadovavimo kompetencijos pagrindas yra bendrosios kompetencijos, reikalingos bet kuriai vadovo veiklai:

1. strateginio mąstymo;
2. asmeninė;
3. tarpasmeninė;
4. bendradarbiavimo;
5. bendravimo.

Pagrindinis vaidmuo rengiant žmogų gyvenimui žinių ir informacijos visuomenėje tenka švietimui. Sparčiai kintantis mūsų pasaulis skatina nuolat tobulinti mokymo įstaigų struktūrą. Sunkiausias kaitos aspektas - išlaikyti tempą. Jei mokykla nori išlikti ir tobulėti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas. Mokyklos tampa besimokančiomis organizacijomis.

Savanevičienė (2008) akcentuoja, kad *konceptualioji kompetencija* apima sisteminį mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą.

Igyvendinimo (vykdymo, atlikimo) kompetencija aiškinama kaip gebėjimai laiku ir profesionaliai atlikti pavestas užduotis.

Socialinė kompetencija – tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje ir gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis (Savanevičienė, 2008).

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiklą lemia švietimo srities specifika – mokykloje ne kuriamas produktas ar pridėtinė vertė, o ugdoma šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti asmenybė. Dėl šios priežasties mokyklos vadovas pirmiausia turi rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą. Mokyklų bendruomenių vertinimu, idealus mokyklos vadovas turi būti komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas, ryžtingas (Žvirdauskas, 2007).

Kalbant apie mokyklos vadovo veiklą, tikslinga skirti šias kategorijas: vadybą, vadovavimą ir lyderystę. Vadyba apibrėžiama kaip išteklių kaupimas ir efektyvus naudojimas siekiant užsibrėžtų tikslų, vadovavimas – kaip vadovo poveikis organizacijos nariams, atsiskleidžiantis per žmonių išteklių sukaupimą ir nukreipimą organizacijos tikslams siekti, o vadovo lyderystę galima laikyti tam tikra vadovavimo viršūne, gebėjimu suburti žmones, norinčius ir galinčius įgyvendinti vadovo pateiktą organizacijos viziją bei suformuluotus tikslus. Vadovavimo jėga kyla iš formalios vadovo pozicijos, o lyderystės jėga – iš vadovo asmenybės bei organizacijos narių lūkesčių šios asmenybės atžvilgiu (Žvirdauskas, 2007).

Vadovų kvalifikacija rodo jų vadybinės kompetencijos lygį ir gebėjimą vadovauti mokymo įstaigai. Mokyklos vadovų kaip švietimo vadybininkų kvalifikacinės kategorijos Lietuvoje yra trijų lygių. Jos suteikiamos atestuojamiems vadovams pagal Švietimo ministerijos nustatytą tvarką (LR ŠMM 2007-03-29 įsakymas Nr ISAK-556). Tačiau tobulėti turi ne tik vadovas, bet ir jo pavaldiniai.

Remiantis atestacijos nuostatais, mokyklos vadovams gali būti suteiktos trys kvalifikacinės kategorijos: *trečioji kvalifikacinė kategorija* – vadovas mokykloje turi įgyvendinti kokybišką valstybinę švietimo politiką; *antrojoje kvalifikacinėje kategorijoje* akcentuojama, kad greta kokybiško valstybinės švietimo politikos įgyvendinimo, mokykloje turtinamas ugdymo turinys, formos ir metodai, diegiamos ugdymo inovacijos, tam mokykloje suburiant komandas; *pirmojoje kvalifikacinėje kategorijoje* pabrėžiama, kad mokyklos vadovo kuriama šiuolaikinė ir savitais bruožais (įvairiomis inovacijomis) pasižyminti mokykla, užtikrinanti ugdymo kokybę, telkianti visų bendruomenės narių pastangas, tobulinamas ugdymas ir mokyklos kultūra.

Galima teigti, kad pirmoji kvalifikacinė kategorija be pirmųjų dviejų kategorijų funkcijų išplečia mokyklos vadovo veiklos sferą į bendruomenės lygį. svarbiausi reikalavimai išskelti antrajai kvalifikacinei kategorijai – reikalaujama mokyklos veiklą grįsti diegiamomis ugdymo inovacijomis, tam mokykloje suburiant komandas, darbo grupes. Akcentuojamas visos bendruomenės inovatyvus vaidmuo. Švietimo veikloje aktyviai dalyvauja ir socialiniai partneriai. Išskiriamas mokyklos vadovo gebėjimas eksportuoti asmens, grupės veiklą, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius į mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimą. Vadovas organizuoja bendruomenės narių mokymą(si), įgyvendinamas mokyklos bendruomenės narių sukurtas besimokančios organizacijos modelis. Mokyklos vadovo atestacijos veikloje aiškiai pabrėžiama mokyklos vadovo kaip vadybininko kompetencija bei akcentuojama inovacinė veikla.

Mokytojai turi pajėgti mokytis visą laiką, nes žinios, kurių reikia jų darbui, kinta kartu su naujais reikalavimais bei mokslo ir technologijų pažanga. Taigi mokyklos vadovui aktualu, kad mokytojai tobulintųsi - tokiu būdu plėtojama ir tobulinama mokykla, dedamos visos pastangos, kad mokykla išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis. Mokyklos vadovui taip pat reikia mokėti plėtoti žmonių išteklius.

Kaip teigia G.Petty (2008), „Maslow parodė, kad žmonės savo gyvenimo prasmę ir tikslą kuria per saviraišką, kurios siekia verždamiesi savo vertybių link. Tačiau tai atsitinka tik tuo atveju, jeigu žemesnieji poreikiai, tokie kaip prisirišimas ir pagarba, yra bent iš dalies patenkinti. Todėl vadovai turi užtikrinti, kad mokytojai jausis priklausantys kolektyvui, gerbiami ir vertinami, tada darbuotojai bus linkę į saviraišką. Jei vertybės yra aiškios ir priimtinos bei sukurti jų įgyvendinimo būdai, personalas yra motyvuotas tas vertybes įgyvendinti“ (Petty, 2008). Tai pagerina mokinių mokymąsi ir mokslo įstaigos rezultatus.

Kadangi mokytojo profesinis augimas yra esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga, pati mokykla ir jos vadovas turi užtikrinti tokią aplinką, kuri skatintų suaugusiuosius nuolat mokytis ir kurioje sutaptų jų mokymosi poreikiai. Mokykla, kaip unikalios kultūros darbo vieta, gali sudaryti puikias sąlygas remti ir lengvinti suaugusiųjų mokymąsi.

Šaparnienė, Damskienė (2010) teigė, kad organizacijai, norinčiai užtikrinti veiklos efektyvumą, būtina prisitaikyti prie kintančios aplinkos, greitai reaguoti pokyčius ir gebėti pokyčius valdyti organizacijos kontekste. Tyrimu jos išryškino, atrankos proceso kokybės gerinimo indikatorius: psichologinių/kognityvinių testų taikymą, atrankos „skaidrumo“ užtikrinimą, bandomojo laikotarpio poreikį, personalo specialistų pasitelkimą pirminės atrankos organizavimui, siekiant išvengti „pirmojo išpūdzio efekto“, antrinės atrankos organizavimui. Pasinaudojant tyrimo rezultatais, mokyklos vadovas galės įgyvendinti vieną pagrindinių organizacijos uždavinių – siekti žmoniškųjų išteklių valdymo veiksmingumo, tinkamai pasirinkti darbuotojus.

Pasak D. Hopkinso, M. Ainscowo, M. Westo, (1998), profesinius personalo augimo reikalavimus aiškiau nusako ir vykdo tos mokyklos, kuriose vadovai efektyviau planuoja plėtros procesą. Formuojant personalo ugdymo politiką, būtina vadovautis suaugusiųjų mokymosi principais ir sudaryti sąlygas mokytojams tenkinti savo mokymosi poreikius, o kartu ir siekti mokyklos plėtros tikslų. Tokia politika turėtų užtikrinti pakankamai laiko diskusijoms, apmąstymams, vienas kito veiklos stebėjimui, ugdymo turinio formavimui, konsultavimo ir kuravimo veiklai, tradiciniams seminarams.

L. Stollas ir L. Finkas (1998) nurodo, jog, formuojant mokyklos kultūrą, labai svarbus vadovo vaidmuo. Kultūra turi didelę įtaką mokytojų tobulėjimui - jų veiksmus ir mintis iš esmės veikia pažiūros, nuostatos ir vertybės, kurios savo ruožtu formuoja normas, o pastarosios padeda mokytojams suprasti ir apibrėžti, ką reiškia dirbti efektyviai. L. Stollas, ir D. Finkas (1998) teigia, kad jei vadovas nori, kad mokytojai mokytųsi, privalo pats mokytis. Vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas.

Mokyklos vadovui reikia gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, bet, žinoma, visų svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius.

Pagrindiniai veiksmingo vadovavimo principai, kuriuos nurodė Hopkinsas (1998):

- Užduoties suvokimas;
- Padėties suvokimas;
- Sekėjų pažinimas;
- Savęs pažinimas.

Ugdymo programos vadovas privalo:

- Žinoti kolegų poreikius;
- Nustatyti santykį tarp šių poreikių ir organizacijos poreikių;

- Būti kolegoms priimtinas;
- Gebėti klausytis, derėtis ir susitarti su kolegomis;
- Gebėti planuoti, įgyvendinti ir vertinti mokykloje vykstančius renginius ir kitas darbuotojų ugdymo formas;
- Gebėti nuolat palaikyti kolegas (Day, Hall, Gammage, 1998).

Dažnas mokyklos vadovas stengiasi transformuoti konservatyvią mokyklos kultūrą. Deja, ne taip jau retai įvyksta priešingai – ne vadovas pakeičia kultūrą, bet mokykla priverčia jį prisitaikyti prie susiklosčiusių normų ir tradicijų (Želvys, 2003).

Mokyklos vadovai ir pedagogai turėtų tirti ir vis iš naujo peržiūrėti idėjas, nes mokyklos skiriasi, priklausomai nuo pačių darbuotojų, nuo vietos, laiko ir aplinkybių.

Visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Kai kurie bruožai yra vidiniai, tokie kaip vaizduotė, tačiau jie visuomet turi būti papildomi išoriniais, kad būtų galima kuo daugiau išreikalauti iš grupės narių. Vadovas turi padėti ir įkvėpti, nes grupė iš jo laukia pagalbos priimant sprendimus. Vadovas turi būti atsidavęs grupei. Svarbiausia vadovo funkcija ir uždavinys – pasiekti, kad grupės nariai pasiektų savo tikslus. Vadovas turi užtikrinti, kad jie būtų siekiami šiais būdais:

1. suplanuoti pareigas ir paskirstyti tinkamiems žmonėms;
2. vadovauti grupės pasitarimams, diskusiją pradedant nuo grupės tikslų ir principų;
3. užduotys turi būti vykdomos taip, kad grupė nenusižengtų kolektyviniam darbo principui;
4. analizuojant nesėkmes, greitai ir užtikrintai jas taisyti – ir ne mažiau entuziastingai atšvęsti sėkmę;
5. lojaliai atstovauti grupei, tiek jos viduje, tiek už jos ribų.

Vadovas turi išvengti konfliktų ir stresų. Sugebėjimas spręsti konfliktus yra vienas iš svarbiausių vadybinių gebėjimų. Visiškai konfliktų išvengti neįmanoma. Veiksmingai dirbantis vadovas privalo būti supratingas ir lankstus, tačiau negali būti perdėm prisitaikantis ar nuolaidus (Želvys, 2003).

Aktualus vadybinis gebėjimas – pokyčių valdymas, jų numatymas, realizavimo planavimas, stebėseną ir diegimas. Šaparnis, Bersenaitė, Šaparnienė (2009), nagrinėdami organizacinių pokyčių valdymo dimensijas, tyrimo rezultatais pagrindė darbuotojų nuomonės psichosemantiką pokyčių valdymo raiškos aspektais, išryškino priežastis dėl kurių reikia planuoti pokyčius įstaigose. Aktualu tai, kad autoriai tyrime išryškino pokyčių valdymo dimensijų komponentus, kurie gali padėti mokyklų vadovams užtikrinti efektyvią organizacijų veiklą.

Mokyklos vadovo, kaip vieno iš švietimo politikos įgyvendinimo dalyvių, vaidmuo turėtų būti suprantamas kur kas plačiau. Taigi, mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais,

susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, požiūrių, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti jį palaikančius žmones bendram tikslui (Žvirdauskas, 2007).

Mokyklos vadovas, norėdamas užtikrinti tinkamą ugdymo proceso funkcionavimą, turi vykdyti bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis politiką. Kaip buvo minėta aukščiau, ši vadovo veikla turi apimti ne tik ugdymo procesą, bet ir kitas veikas. Viena iš tokių veikų, itin aktuali šiuo laikmečiu, yra prevencinė veika. Prevencijos veika sąmoningo visuomenės nario ugdymo procese yra labai svarbi.

1.4. Tarptinklinio bendradarbiavimo svarba vykdant prevencines veiklas Mokymosi partnerystėje tinklų svarba

Anot R. Bruzgelevičienės (2001), dabarčiai švietimas svarbus, bet ateičiai kur kas svarbesnis. Pagrindinis švietimo Lietuvoje tikslas – kiekvienam prieinamas, kokybiškas, šiuolaikiškas mokymasis, atitinkantis atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens bei dabarties visuomenės poreikius. Švietimo plėtotę sąlygoja tiek vidiniai jos raidos veiksniai, tiek kiti sociokultūrinio gyvenimo ypatumai. Abi veiksmų grupės lemia ir Lietuvos švietimo sistemos pokyčius ir raidą, jų spartą ir sėkmę.

Mokymosi visą gyvenimą samprata skatina kurti modernią, paslaugas teikiančią permanentinę švietimo sistemą. Nors švietimo reformos dokumentuose keliamos šios sistemos kūrimo idėjos, praktinis jų realizavimas ir švietimo institucijų veiklos suderinamumas nėra juridiškai reglamentuotas, trūksta vertingos ir diegtinos praktikos. Esminės problemos išryškėja tarp švietimo institucijų valdymo ir pavaldumo (tarpžinybinio, nacionalinio, regiono ar lokaliniu lygmeniu), centralizacijos ir decentralizacijos, švietimo programų įvairovės ir jų suderinamumo, gyvuojančių skirtingų ugdymo sistemų ir pan.

Žinių ir besimokančios visuomenės formavimasis susietas su vieno iš esminių jos bruožų - mokymosi partnerystėje tinklų - atsiradimu. Mokymosi partnerystėje tinklo nariai, siekdami bendro tikslo, veikia kaip lygiaverčiai partneriai, mokosi vieni iš kitų, iš savo ir iš bendros veiklos. Vienas iš svarbiausių uždavinių, kylančių vystant besimokančią visuomenę (besimokančius regionus, miestus, miestelius, kaimus, organizacijas), - gebėti kurti mokymosi partnerystėje tinklus bei padėti jiems funkcionuoti. Tam reikia mokėti nustatyti jų būklę, charakteristikas, funkcionavimo ypatumus, taigi reikia sugebėti juos tyrinėti.

Mokyklos mokymosi partnerystėje tinklų veiklos sampratą galima aptikti socialinių inovacijų kontekste. Butkevičienė (2009) analizuoja socialinių inovacijų sampratas apibrėžiant konkrečias

dimensijas: žmoniškųjų poreikių patenkinimą, socialinę sąveiką, socialinę įtrauktį (proceso dimensija). Anot Butkevičienės (2009), analizuojant socialines inovacijas svarbu akcentuoti nematerialumą – idėjas, projektus, žinias ir riziką.

Mokymosi partnerystėje tinklas - tai mainų, kuriuos žmonės vykdo bendradarbiaudami, ryšiai, sąlygojantys žinių, gebėjimų, kompetencijos plėtojimą šioje veikloje. Tinklui būdingi šie esminiai parametrai: tinklo pobūdis, tinklo dalyviai, ryšiai, tinklo tikslas, tinklo veikla („įvykių seka“). Pasak Jucevičienės (2007), šie parametrai mokymosi partnerystėje tinklo kontekstui detalizuojami taip:

- pagal tinklo pobūdį mokymasis partnerystėje gali vykti paskirtuose (formaliuose) ir atsirandančiuose (neformaliuose) tinkluose; asmeniniuose ir socialiniuose; bendruomenės, organizacijos, tarporganizaciniuose tinkluose; labiau – atviruose nei uždaruose tinkluose;

- tinklo dalyviai gali būti žmonės ar jų grupės bei organizacijos. Dažniausiai mokymosi partnerystės tinklų dalyviai yra asmenys, kurie gali turėti įvairius vaidmenis - vartininko, sąjungininko, nuomonių lyderio, atsiskyrelio;

- ryšys, kuris nusakomas: ryšio supratimu, jo abipusiškumu, normų aiškumu, ryšio sudėtingumu, stiprumu, svarbumu; galimybe pasikliauti vienas kitu, tikslų pasiekimu, ryšio reguliarumu, santykių atmosfera bei jų verte. Santykių vertė - tai socialinis kapitalas, pagrįstas asmeniniais ir/ar dalykiniais santykiais; atitinkamai, skiriamas vidinis ir išorinis socialinis kapitalas;

- tinklo veikla – tai įvykių seka, kuriai būdingas organizacijos gyvavimo ciklas. Jį galima pratęsti sumania vadyba. Būtinasis vadybinis poveikis – tinklo veiklos koordinavimas;

- mokymasis kaip nuolatinis tobulėjimas vyksta žinių spiralės principu keturiais etapais: socializacija, artikuliacija, kombinacija; internalizacija;

- komunikavimo metodai ir būdai naudojami, kad žmonių mainų ryšiai vyktų sėkmingiau (Jucevičienė, 2004).

Apibendrinant tai, kas išdėstyta, galima teigti, kad mokymosi partnerystės pagrindą sudaro keturi specifiniai „ramsčiai“:

- dėmesys praktikai ir tobulėjimui,
- orientacija į procesą,
- kolegų ir besimokančiųjų dalyvavimas,
- partneriai iš visos Europos. (Grundtving, 2007)

Mokymosi partnerystės skatina įvairių šalių mokytojus ir besimokančiuosius bendradarbiauti Europos suaugusiųjų švietimo srityje. Dalyviai bendradarbiaudami gali dalytis patirtimi, praktika ir įprastais darbo metodais. Nors tokių partnerystės temų gali būti labai įvairios ir apimti bet kokias suaugusiųjų švietimo temas, galutinis tikslas gali būti išties paprastas, nes kiekvienos mokymosi partnerystės veiklos pagrindas yra siekis geriau pažinti Europos kultūrinės, socialinės ir ekonominės erdvės įvairovę ir geriau suprasti visus partnerystės dalyvius dominančius klausimus. Tačiau

mokymosi partnerystė yra sėkminga tada, jei jos pasirinkta tema artima kasdieniam jos dalyvių darbui ir skatina suaugusiųjų mokytojus bei pačius besimokančiuosius tyrinėti, mokytis vieniems iš kitų ir siekti žinių (Dagienė, 2008).

Tikra mokymosi partnerystė susikuria tuomet, kai joje dalyvauja įvairios įstaigos partnerės, praturtinančios šią partnerystę skirtingais požiūriais į konkrečias temas ir turinčios nevienodą patirtį susijusiose srityse, suvienodinti savo ir partnerių su projektu siejamus lūkesčius. Partnerių žinios gali būti nevienodo lygio, tačiau turėtų sieti bendri interesai įgyti tam tikros srities žinių. Partneriams, neturintiems šio bendro tikslo, gali būti sunku rasti bendrą darbo pagrindą. Siekiant, kad mokymosi partnerystė būtų sėkminga, svarbu, kad partneriai sietų panašius lūkesčius su projektu ir panašiai suvoktų jo temą bei mastą (Dagienė 2008).

Formalus partnerystės tinklas, savo tikslu laikantis ne tik bendrą veiklą, bet ir mokymąsi vieniems iš kitų šioje veikloje, suformuoja mokymosi aplinką, pasižyminčią šiomis charakteristikomis: visiems tinklo nariams lengvai prieinama informacija, leidžianti giliau pažinti vieni kitus, užtikrinant komunikacijos vieni su kitais galimybes, kiekvienam suteikiamos galimybės įgyti/išplėtoti metamokymosi kompetenciją, kiekvienas tinklo narys lengvai pasiekia diferencijuotą informaciją, reikalingą jo specifinei veiklai, informacijos komunikavimo tinkle kanalų ir priemonių įvairovė, palankus psichologinis tinklo klimatas (vyrauja pasitikėjimas vienas kitu), palankus organizacinis klimatas, nuolat vyksta informacijos mainai „diadose“, kurie įtakoja žinių formavimąsi individualiame ir kolektyviniame lygmenyse, tinklo nariai ne tik naudoja IKT, bet ir periodiškai susitinka „akis į akį“ (susirinkimai, diskusijos ir pan.), šiuose susitikimuose vyksta mokymasis ne tik „diadose“, bet ir grupėse, kompetentingi tinklo nariai, koordinatorius, tinklo nariai racionaliai pasiskirstę vaidmenimis, veikia „žinių banko“ kaupimo ir sklaidos, taip pat - ankstesnio mokymosi rezultatų pripažinimo, mokymosi partnerystėje tinklo kompetencijos augimo bei inovacijų generavimo tinkle aptikimo ir fiksavimo sistemos. Norint išplėtoti gilesnį bendradarbiavimą tinkle, pasižymintį aukščiau pateiktomis savybėmis, reikia laiko (Dagienė 2008).

Mokymo ir bendradarbiavimo tinklų kūrimas prisideda prie darbuotojų dalijimosi patirtimi, skatina bendradarbiavimą ir partnerystę, skatina kompetencijų tobulinimą ir keitimąsi vertinga patirtimi įvairiose srityse. Dalyvavimas tinklo veikloje gali turėti didelę įtaką rezultatams.

1.5. Nepilnamečių vykdomi teisės pažeidimai ir jų prevencijos vykdymas bendradarbiaujant

Nepilnamečių vykdoma nusikalstama veikla

Mokymosi partnerystėje tinklai – tai aplinkos, kuriose bendradarbiauja partneriai, siekdami įgyti naujų žinių, keistis patyrimu ir turima informacija. Šiuo laikmečiu aktualiausia tinklų veiklos sritis – prevencijos politikos įgyvendinimas.

Nepilnamečių nusikalstamumas yra sudėtinė nusikalstamumo dalis. Vaikai padaro apie septintadalį visų nusikalstamų veikų, o jaunuoliai nuo 14 iki 29 metų sudaro apie 60 proc. visų nusikaltusių asmenų, todėl vaikų ir jaunimo nusikalstamumo prevencija ir kontrolė yra esminė bei prioritetinga visos nusikaltimų prevencijos ir kontrolės sistemos dalis.

Nepilnamečių nusikalstamumas yra specifinė bendrojo nusikalstamumo dalis. Nusikalstamumo statistika ir kriminologijos teorija liudija, kad kas trečias recidyvistas pirmą nusikaltimą yra padaręs dar paauglystėje (Dabšys, 1993). Kuo jaunesnis yra žmogus, pirmą kartą padaręs nusikaltimą, tuo didesnė tikimybė, kad ateityje jis vėl nusikals (Kriminologija. Vilnius, 1994). Suprantama, kad jaunimas – tai visuomenės ateitis, o nepilnamečiai nusikaltėliai – nusikalstamumo „rezervas“. Nepilnamečių nusikalstamumas – tai savotiška bendro nusikalstamumo pradžia, jo potencialus rezervas ir kartu prognozės modelis ateičiai, ir kuo ankstesniame amžiuje bus užkirstas kelias nepilnamečių nusikaltimams, tuo didesnė bus galimybė sumažinti nusikalstamumą ateityje. Taigi nepilnamečių nusikalstamumo prevencija šiandien Lietuvai yra itin aktuali.

Galima diskutuoti, kokios priežastys turi didesnę ar mažesnę reikšmę ir įtaką nusikalstamumui. Tačiau neturėtų kelti abejonių tai, jog kuo ankstyvesnėje stadijoje visuomenei pavyktų pastebėti nusikalstamą elgesį sąlygojančias priežastis bei jas nutraukti, tuo daugiau problemų ji galėtų išvengti ir užsitikrinti saugesnę ateitį. Svarbiausia, kad jauni žmonės neliktų vieni dėl kartais keistų ir suaugusiems sunkiai suprantamųjų interesų ir norų.

Vienas iš tokių iššūkių, su kuriomis susiduria mokykla, yra smurtinio elgesio tarp vaikų plitimas. Tai reikškinys, kuriam reikia skirti ypatingą dėmesį, nes jis ne tik trikdo ugdymo procesą, apsunkina mokinių ir mokytojų darbą, komplikuoja mokinių tarpusavio santykius, bet kelia grėsmę pagrindinių žmogaus teisių užtikrinimui ir turi pavojingas pasekmes. Todėl šis plintantis reikškinys kelia vis didesnę švietimo, daugelio kitų sričių specialistų ir visuomenės nerimą.

Mokyklose egzistuoja ne tik fizinis, bet ir psichologinis smurtas, taip pat sunkiai traumuojantis jauną žmogų.

Kita, ne mažiau svarbi problema, yra narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimas mokinių tarpe. Narkomanija yra didelė problema. Tai ne tik moraliniai, bet ir ekonominiai nuostoliai šaliai.

Spartus gyvenimo tempas, vaikui keliami reikalavimai kartais vaikui sukelia emocinę būseną, kuri gali privesti jį prie savižudybės. Lietuva daugiau kaip dešimtmetį pirmauja Europoje pagal savižudžių skaičių 100 tūkstančių gyventojų. Kaip teigia R. Auškelis, dažnai suaugusieji neįvertina vaiko savižudybės pavojaus realumo (Auškelis, 2006). Siekiant sumažinti jaunų žmonių savižudybių skaičių, reikalingi aktyvūs veiksmai. Mažai tikėtina, kad problema sumažės arba

išsispręs savaime. Vaikas negali problemos išspręsti pats, nes susiklosčiusi situacija, menkas gyvenimiškas patyrimas ir problemų sprendimo įgūdžių stoka apriboja jo pasirinkimą, kiekvienas bandymas ką nors daryti sukelia vis naujas problemas, o tuo pačiu vis mažesnę pasitikėjimą savimi, vis stipresnę bejėgiškumo ir beviltiškumo jausmą. Savižudybės vienos dažniausių vaikų ir paauglių mirties priežasčių.

Labai svarbus faktorius, sąlygojantis mokinių nusikalstamumą, yra mokyklos nelankymas. Jo pasekmės visada yra labai skaudžios. Literatūroje yra išskiriamos penkios mokyklos nelankymo priežastys:

1. Asmeninės (elgsenos, psichinės ir fizinės sveikatos, mokymosi sunkumai, mokymosi spragos, bendravimo su mokytojais ir mokiniais problemos);
2. Mokymosi proceso (mokymo programos, mokymo stilius);
3. Institucinės (mokymo organizavimas, mokyklos klimatas, mokyklos aplinka, neefektyvi mokyklos lankomumo priežiūros tvarka, prastas vaikų specialiųjų poreikių atpažinimas ir pagalba);
4. Šeimos (šeimos struktūra, šeimos socialinis - ekonominis statusas, šeimos funkcijos);
5. Bendruomenės ir visuomenės (visuomenės normos, parama, kaimynystė).

Vaiko teisės į mokslą įgyvendinimui turi įtakos ir šeimos patiriamas skurdas bei socialinė atskirtis, nes skurdas yra vienas iš faktorių, lemiančių vaiko elgesį mokykloje. Vaikai iš mažas pajamas gaunančių šeimų turi daugiau elgesio problemų, dažniau vengia mokyklos ar yra pašalinami iš mokyklos. Nenoras lankyti mokyklą tokiems vaikams kyla ir dėl dažniau dėl skurdo patiriamų patyčių ar tiesiog klasės draugų ignoravimo.

Mokyklos nelankymas yra pirmas žingsnis nusikalstamumo link, nes yra nemaža tikimybė, kad nelankantys mokyklos vaikai, susipažins ir pradės draugauti su tokiais pat „nelankančiaisiais“, kurie jau būna susibūrę į neformalias grupes ir jau padarę rimtesnių nusižengimų, nei bėgimas iš pamokų. Mokyklos nelankymas pasako apie tai, kad vaikas jau po truputį pradeda ignoruoti mokyklos normas, taisykles, tai yra, jis jau nusižengia tvarkai (Čepas, 1989).

1.5.1. Nepilnamečių nusikalstamos veikos prevencijos vykdymas bendradarbiaujant

Pagrindinė kovos su nepilnamečių nusikalstamumu kryptis – visapusiškas jos prevencijos sistemos veiksmingumo didinimas. Ši sistema – tai visa įvairių valstybės ir visuomenės grandžių veikla, rengiant ir įgyvendinant priemones, šalinančias nepilnamečių nusikaltimų padarymo galimybes, jų nusikalstamumo priežastis ir sąlygas. (Leliūgienė, 2002).

Nacionalinėje nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programoje pažymėta: „Valstybės ir visuomenės investicijos į vaikus ir jaunimą, jų asmenybės formavimą šeimoje, švietimą, dorovinį, teisinį ugdymą ir socialinį saugumą yra veiksniai, kurie lemia sėkmingą valstybės raidą, o kartu

nusikaltimų prevencijos ir kontrolės sėkmę bei perspektyvas. Valstybė pripažįsta būtinumą kiek galima sumažinti jaunimo nusikalstamumo socialines sąlygas ir prielaidas“.

Kaip nurodo O. Ischer (2005), smurtas mokykloje yra ypač skaudus reiškinys ir jam reikia skirti ypatingą dėmesį, nes šiuo atveju atsiranda ne tik neatidėliotinų sprendimų klausimų, bet ir kyla pavojus dėl pagrindinių žmogaus teisių ir demokratijos užtikrinimo (Smurto prevencija mokyklose remiantis partnerystės ryšiais, 2005). Jeigu užsienyje sunku rasti smurtą patyrusį vaiką, tai Lietuvoje kažin ar rasime tokį, iš kurio mokykloje nebūtų tyčiotasi. Todėl nebetenka abejoti, jog prievarta, smurtas jaunimo tarpe yra viena aktualiausių problemų dabartinėje visuomenėje. Jaunuoliai smurtauja įvairiose vietose – gatvėje, namuose, mokyklose ir dažniausiai šio smurto aukomis tampa patys jaunuoliai. Smurtas giliai pažeidžia ne tik jo aukas, bet taip pat ir aukų šeimas, artimuosius, bendruomenę, giliai paveikia ne tik smurtą patiriančių, bet ir smurtaujančių jaunuolių gyvenimo kokybę. Tačiau reikėtų suprasti, kad smurto prevencija nėra vieno specialisto ar vienos kurios nors specialistų grupės prerogatyva.

Tik dirbant komandoje, įtraukiant tėvus, vaiko teisių apsaugos, policijos tarnybų darbuotojus ir remiantis bendradarbiavimo principais galima tikėtis pozityvių poslinkių mažinant smurtinio elgesio apraiškas.

Narkotikų vartojimo prevencija – priemonės, skirtos apsaugoti žmones (ypač jaunus) nuo narkotikų vartojimo. Tačiau „apsaugoti“ – nereiškia auginti vaiką šiltnamio sąlygomis ir izoliuoti jį nuo realaus gyvenimo, kurio neatsiejama dalis – narkotikai ir jų vartojimas. Prevencijos uždavinys – supažindinti jaunus žmones su socialinėmis ir pažintinėmis strategijomis, kurios padėtų vaikams patiems atsispirti narkotikams. Priklausomybių prevencija mokykloje – tai gyvenančios sveiką gyvenimo būdą, išsilaisvinančios, laisvos, kūrybingos, sąmoningos, atsakingos už save, savo pasirinkimus, numanančios savo poelgių pasekmes, asmenybės ugdymas (Černiauskiene, 2001). Švietimo ir mokslo ministerija siekia stiprinti darbą su klasių auklėtojais, šeima, skatina tėvų grupių, visuomeninių organizacijų steigimąsi, ypatingą dėmesį skiria socialinių partnerių bendradarbiavimui sprendžiant vaikų klausimus ir deda pastangas, kad visuomenė suvoktų šios veiklos svarbą (Puodžiukas, 2004).

Kaip teigia V.Karalienė (2011), to tarpžinybinio bendradarbiavimo labai stinga, nes visi dirba pagal siaurai reglamentuotą tvarką, kiekviena institucija sau.

Vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro 2004 m. rugšėjo 17 d. įsakyme Nr. ISAK-1462 „Dėl teisės pažeidimų, mokyklos nelankymo, narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimo, ŽIV/AIDS, smurto ir nusikalstamumo prevencijos“ įtvirtintomis nuostatomis, kiekvienoje mokykloje, vadovo įsakymu, yra sudaromos vaiko gerovės grupės, kurių viena iš veiklos sričių - darbas su mokyklos nelankančiais ar vengiančiais ją lankyti mokiniais. Į vaiko gerovės darbo grupę gali būti įtraukiami mokiniai, tėvai (globėjai, rūpintojai), atstovai iš mokyklos savivaldos institucijų,

seniūnijų, policijos, vaiko teisių apsaugos, pedagoginės psichologinės tarnybos ir kiti asmenys ar socialinėse institucijose dirbantys specialistai, kurie gali prisidėti prie prevencinės veiklos mokykloje organizavimo. Be to, siekiant sujungti švietimo sistemos, sveikatos, socialinės apsaugos, vidaus reikalų, nevyriausybinų organizacijų pastangas ir užtikrinti gerą ryšį tarp jų, savivaldybėse sudaromos prevencinio darbo koordinavimo grupės, tačiau, manytina, praktikoje minėtų institucijų bendradarbiavimas dar neišaugo iki to lygio, kuris atitiktų esamą poreikį, tarp šių institucijų nepakankamas grįžtamasis ryšys, leidžiantis operatyviau reaguoti į mokyklos nelankymo atvejus, o vaikai nesulaukia efektyvesnių pagalbos priemonių.

Policija – socialinių paslaugų visuomenei teikėja, policijos misija – kartu su kitomis valstybinėmis ir nevalstybinėmis institucijomis apsaugoti visuomenę nuo neigiamo nusikaltimų poveikio. Policijos vykdoma kokybiška prevencinė veikla gali smarkiai paveikti nepilnamečių elgesį.

Daugelį iškylančių problemų, vykdant nepilnamečių teisės pažeidimų prevenciją, Policijos departamentas sprendžia kartu su Švietimo ir mokslo ministerija, tai nusikalstamumo ir žalingų įpročių prevencija, saugus eismo, vaikų teisių apsauga, smurto prieš vaikus ir seksualinės prievartos užkardymas, vaikų užimtumo didinimas plėtojant veiklos formų įvairovę; pedagoginis, teisinis švietimas; tėvų įtraukimas į prevencinę veiklą; bendradarbiavimas su kitomis suinteresuotomis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis.

Policijos pareigūnai dalyvauja vaiko gerovės komisijų mokyklose veikloje, sprendžia mokymo įstaigai aktualias problemas. Nemažai šalies teritorinių policijos įstaigų yra pasirašiusios bendradarbiavimo sutartis, parengusios bendros veiklos planus su konkrečiomis mokyklomis, vaikų ir jaunimo klubais, psichologinės pagalbos ir krizių centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis. Reikia paminėti, kad policijos pareigūnai taip pat dalyvauja ir prevencinio darbo koordinavimo grupių savivaldybėse veikloje. Siekiant užtikrinti efektyvesnį bendradarbiavimą, mokyklų administracijoms pateikiami duomenys apie mokyklą kuruojančius pareigūnus (jų kontaktiniai telefonų numeriai, teritorinės policijos įstaigos adresas bei darbo laikas).

Siekdami užtikrinti vaikų saugumą mokymo įstaigose, policijos pareigūnai patruliuoja ir organizuoja reidus mokyklų teritorijose ir jų prieigose; mokyklų prašymu budi renginiuose. Su mokymo įstaigų administracijomis aptariami klausimai, susiję su mokyklose vykstančiais nepalankiais procesais, vaikų ir jų grupių tarpusavio bendravimo problemomis, kitais neigiamais veiksniais, lemiančiais ar galinčiais lemti smurtą prieš vaikus. Tradiciškai mokslo metų pradžioje policijos pareigūnai praveda saugaus eismo pamokėles, dalyvauja susitikimuose su pedagogais, mokiniais, jų tėvais.

Policijos pareigūnai, dalyvaudami vaikų ir jaunimo klubo veikloje, organizuoja ir vykdo visuomenei labai naudingą darbą – ankstyvąją nusikaltimų prevenciją. Policijos klubas vaikams ir

jaunimui atlieka socialinės rizikos vaikų kontroliuojamąją funkciją ir užima labai reikalingą tarpinę poziciją tarp socialinių institucijų, teikiančių pagalbą elgesio problemų turintiems vaikams ir jų šeimų nariams, bei teisėsaugos institucijų, taikančių baudžiamojo poveikio priemones.

Vieninga policijos, socialinių pedagogų, psichologų ir kitų specialistų veikla, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, ir visapusiškos pagalbos visai šeimai sprendžiant nepilnamečių nusikalstamumo problemą akcentavimas yra pranašesnis už tradicinius metodus.

Efektyvumo atžvilgiu, policijos ir kitų suinteresuotų institucijų bendradarbiavimo modelis prevencinių dienos priežiūros centrų struktūroje yra daug žadantis. Nepilnamečių nusikalstamumas turi būti analizuojamas atsižvelgiant į socialinį kontekstą ir pirmiausia į tai turi būti žiūrima kaip į socialinę problemą. Policija ypač gerai pasirengusi teikti įvairiapusę paramą vaikams ir jaunimui, veikdama kaip autoritetas, teisinės informacijos ir institucinės pagalbos šaltinis. Baudžiamųjų priemonių taikymas bei rėmimasis pavėluota policijos veikla reikštų ėjimą keliu, kuris, remiantis Jungtinių Amerikos Valstijų ir daugumos Europos šalių situacija, baigiasi akligatviu. Daugiau žadantis ir labiau apsimokantis variantas, taikomas vis daugiau šalių, būtų sukurti nauja visapusiškos prevencijos strategiją, remiantis efektyviausiomis strategijomis.

Nusikaltimų prevencija kainuoja mažiau nei nusikaltimų tyrimas. Veiksmingiausias ir efektyviausias vaikų nusikalstamumo ir narkotikų vartojimo problemų sprendimo būdas yra pirminė prevencija. Todėl ir mokyklos, ir visuomenės pareiga yra gerinti prevencinę veiklą.

Tai, ko žmonės nepajėgia padaryti dirbdami atskirai, jie puikiai gali pasiekti susibūrę į komandą. Komanda – tai daugiau nei tiesiog žmonių grupė. Pasak G.Kvieskienės (2003), komanda - grupė drauge dirbančių žmonių, kurių kiekvienas turi specifinę užduotį, bet visi jos nariai siekia to paties tikslo ir veikia bendrai numatytu būdu; hierarchinės struktūros neturinti žmonių sąjunga, kurios nariai turi skirtingą profesinį išsilavinimą, bet siekia bendro tikslo.

Kalbant apie socialinę partnerystę, reikia trumpai paminėti ir socialinius tinklus. Socialinės partnerystės tinklas – tam tikrų įgūdžių turinti asmenų, valstybinių, NVO (nevyriausybinių organizacijų) institucijų grupė, kuri siekia bendro tikslo - padėti asmenybei spręsti išskylančias socioedukacines problemas, ugdyti ar tobulinti turimus sociokultūrinius, mobilumo įgūdžius, mokytis spręsti problemas ir integruotis besikeičiančiame pasaulyje. Socialinių tinklų geram funkcionavimui būtina socialinė komunikacija.

Socialinė komunikacija - tai bendravimas, keitimasis sukurta informacija, įgyta patirtimi tarp dviejų ar daugiau žmonių. Keitimasis informacija yra ne šiaip sau jos judėjimas, o žmonių nuomonių, kuriomis žmonės keičiasi, tikslinimas ir plėtimas. Tai nenutrūkstantis, nesibaigiantis integralus procesas. Postmodernistinėje žinių visuomenėje komunikacija yra integruojama į daugialypius socialinius santykius ir veiklas, todėl “nusitrina” jo specializuotos kompetencijos

ribos, o valdymo objektu tampa ne tiek atskiri visuomenės segmentai, o visa visuomenė kaip kompleksinis ir integruotas darinys.

Mokyklų vadovai turi būti visokeriopai skatinami inicijuoti ir plėtoti bendradarbiavimą, konkuruoti ne tiek perteikiant žinias, o ugdant laisvą, kritiškai mąstantį, atsakingą pilietį, mokantį pasirinkti, atsirinkti. Būtina skatinti mokyklų vadovų iniciatyvas, plėtojant socialinių partnerių bendradarbiavimą, socialinę partnerystę ir tinklų kūrimą, alternatyvų paiešką.

1.5.2. Tarpžinybinio bendradarbiavimo svarba

Mokymosi partnerystėje tinklo sukūrimas remiasi tarpžinybiniu bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas – tai komandos, sudarytos iš atskirų ar tos pačios žinybos/tarnybos narių, darbas siekiant vieno bendro tikslo bei tenkinant atskirų komandos narių poreikius bei tikslus. Iš šio apibrėžimo galima skirti pagrindinius terminus, žodžius, kurie ir nusako bendradarbiavimo esmę. Komanda – bet kokiam bendradarbiavimui reikalingas daugiau nei vienas asmuo. Dažniausiai komandą sudaro skirtingos specializacijos atstovai vykdantys savo profesines funkcijas bei įgaliojimus ir bendradarbiaudami siekiantys bendro tikslo. Pagrindinis komandos tikslas – užtikrinti skubios, visapusiškos, koordinuotos ir efektyvios tarpžinybinės pagalbos teikimą. Taip pat labai svarbu nepamiršti ir atskirų komandos narių siekių bei dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos. Kiekvienas narys į grupę atsineša savus tikslus, todėl svarbu, kad jie bent iš dalies būtų patenkinti, į juos būtų atsižvelgta. Bendras darbas - žmones į komandą suburia bendra veikla arba bendras tikslas. Tarpžinybinę grupę jungia abu šie elementai. Įvairių sričių specialistai susirenka tam, kad išspręstų kylančias problemas ir, padėdami vieni kitiems, pasiektų tikslą – bendros problemos sprendimą. Tarpžinybinis bendradarbiavimas – svarbus, bet dar nepakankamai panaudotas prevencinės veiklos optimizavimo šaltinis. Bendradarbiavimas su panašius uždavinius sprendžiančiomis organizacijomis ir grupėmis suteikia daugiau galimybių, praturtina prevencinę veiklą naujomis įžvalgomis ir konstruktyviais sprendimais. Nusikaltimų prevencija yra daugelio žinybų veiklos objektas (švietimo, teisėsaugos, socialinės paramos, psichologinių tarnybų ir kt.). Stiprinant nusikaltimų prevenciją, aktyviai dalyvauja įvairios nevyriausybines organizacijos, labdaringos organizacijos, bažnyčia. Kiekviena organizacija turi specifinių tikslų ir siekių. Dėl to nereikėtų nerimauti, nes įvairovė ir skirtumai – vaisingo bendradarbiavimo prielaida. Toje pačioje srityje besidarbuojantys asmenys visada gali suderinti savo siekius ir surasti bendrą tikslą (Kedavičienė, 2005)

Norint, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas vyktų sėkmingai, reikalinga veikų seka. Turi būti sudarytas konkretus komandos veiklos planas arba patvirtinti nuostatai – ką komanda ketina daryti ir kokiomis priemonėmis, kokiais būdais. Turi būti parengtas struktūrinis modelis, algoritmas

darbui pasirinktoje srityje ir nustatyta sprendžiamos problemos veiksmų seka. : kokia žinyba ką daro sprendžiant konkrečią problemą. Kaip teigia Kedavičienė (2005), komandoje reikėtų aptarinėti ne visus atvejus, o tik tuos, kurių problemai išspręsti reikia kelių žinybų kolegialaus aptarimo ir sprendimo. Tų atvejų, kuriuos tirianti žinyba gali išspręsti pati, nereikėtų svarstyti. Pirmą kartą aptariant atvejį, reikėtų numatyti pageidaujama rezultatą ir jo siekti viso bendradarbiavimo metu. Eigoje problemos sprendimo būdai gali koreguotis, tad turėtų kisti ir planuojamas rezultatas. Komandos nariai taip pat turi prisiimti atsakomybę už asmeninius bei komandinius sprendimus. Nedera prisiimti įsipareigojimų, kurių ateityje bus neįmanoma įvykdyti - kiekvienas komandos narys turi realiai apmąstyti, ar jis galės įvykdyti tai, ką žada pasiūlyti. Dirbant komandoje, svarbu išmokyti vengti tarpinstitucinių bei tarpasmeninių konfliktų taip išlaikant savo profesionalumą. Svarbu suvokti, kad konfliktai tarpusavyje tik stabdo bendradarbiavimą ir kenkia sėkmingam bendro darbo efektyvumui. Labai svarbu atsiriboti nuo asmeninių ar tarpinstitucinių konfliktų ar nesutarimų, kilusių praeityje, kad jie neįtakotų nagrinėjamo atvejo sprendimų. Komandos nariai turi pasitikėti vieni kitais, vieni kitų kompetencija ir priimamais sprendimais. Bendradarbiavimas komandoje suvokiamas kaip susitarimas, kad tam tikroje srityje vienas ar kitas komandos narys išmano daugiau. Dialoge komandos nariai turi išmokyti pripažinti geriausius argumentus (Kedavičienė, 2005).

Bendradarbiavimo tinklo kūrimo etapai:

- susižinoti apie panašių prevencinių tikslų ir interesų turinčias žinybas ir organizacijas;
- užmegzti ryšį su potencialiais bendradarbiavimo partneriais;
- organizuoti neformalų susitikimą. Jo metu daugiausia dėmesio skirti susipažinimui ir bendradarbiavimo galimybių, lūkesčių ir tikslų aptarimui;
- numatyti bendradarbiavimo strategiją;
- prisiimti įsipareigojimus ir pasirašyti bendradarbiavimo sutartis;
- tęsti asmeniniais ryšiais palaikomą dalykinį bendradarbiavimą (Žemaitienė, 2006)

Bendradarbiavimas – aktyvus ir nemažai pastangų reikalaujantis procesas. „Gyvas tinklas“ visada remiasi asmeniniais ryšiais ir asmeniniu organizacijos narių ar atstovų bendravimu. Siekiant rezultatyviai bendradarbiauti neužtenka vien oficialių nurodymų ir direktyvų. Net ir labai motyvuoti partneriai „atkrinta“, jei neužtikrinamos sąlygos, palaikančios veiklos motyvaciją ir tinklo gyvybingumą.

Tarpžinybinį bendradarbiavimą stiprina ir palaiko:

- koordinavimas;
- bendra strategija (ko ir kaip mes siekiame);
- aiškios ir apibrėžtos partnerių funkcijos ir uždaviniai (ko tikimasi iš mūsų organizacijos);
- aiškūs bendradarbiavimo partnerių lūkesčiai ir motyvai;

- bendras pagrindinių sprendimų aptarimas ir priėmimas;
- pozityvus bendravimas ir informacijos sklaida;
- reguliarūs susitikimai;
- kiekvienam partneriui akivaizdi bendradarbiavimo nauda ir rezultatai;
- neformalus bendravimas.

Tarpžinybiniam bendradarbiavimui labai svarbūs yra partneriai. Kaip pagrindinius mokymo įstaigų socialinius partnerius reikia paminėti:

- **Vaiko teisių apsaugos skyrius** – konsultuoja tėvus, mokytojus, auklėtojus ir pačius vaikus jų teisių apsaugos, globos (rūpybos), įvaikinimo ir teisės pažeidimų prevencijos klausimais. Lankosi socialinės rizikos šeimose, kaupia informaciją apie socialinės rizikos mokinius.

- **Pedagoginė psichologinė tarnyba** – teikia specialiąją pedagoginę ir psichologinę pagalbą vaikams, tėvams (globėjams ar rūpintojams) ir mokyklos specialistams, mokytojams. Atlieka tyrimus vaiko brandai ir intelektui įvertinti, pagal kuriuos mokykla gali taikyti ugdymo programas, padedančias vaikams adaptuotis visuomenėje ir įsisavinti mokymo medžiagą.

- **Policija** – policijos specialistai reguliariai atvyksta į mokyklą. Skaito smurto, alkoholio, tabako, mokyklos nelankymo ir kt. prevencines paskaitas mokytojams, mokiniams ir jų tėvams. Sprendžia konfliktus ir kitas problemas. Reikalui esant, kartu su socialine pedagoge lanko vaikus namuose. Skiria mokyklos mokiniams arba jų tėvams baudas už administracinius teisės pažeidimus. Organizuoja įvairius prevencinius renginius, akcijas, stovyklas ir kitas veiklas.

- **Visuomenės sveikatos biuras** – organizuoja mokymus, konferencijas, paskaitas, seminarus mokiniams, tėvams ir pedagogams žalingų įpročių prevencijos ir kt. temomis. Teikia informavimo ir konsultavimo paslaugas, esant gyvybei pavojingai būklei, teikia pirmąją pagalbą.

- **Visuomenės sveikatos centras** - organizuoja mokymus, konferencijas, paskaitas, seminarus mokiniams, tėvams ir pedagogams žalingų įpročių prevencijos ir kitomis temomis.

- **Darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba** - konsultuoja mokinius karjeros planavimo klausimais, padeda susiorientuoti ketinimuose, moko turimus polinkius sieti su profesijomis bei reikalavimais darbo rinkoje. Informuoja ir konsultuoja mokinius mokymosi profilio bei tolimesnio mokymosi pasirinkimo klausimais. Tiria profesinį kryptingumą. Teikia informaciją apie Lietuvos švietimo sistemą, aukštąsias universitetines ir neuniversitetines, profesines mokyklas, jų studijų programas, mokomųjų dalykų reikalavimus. Supažindina su šiuolaikinės darbo rinkos tendencijomis.

- **Profesinio informavimo centras** - teikia profesinio informavimo paslaugas mokiniams, jų tėvams, pedagogams, atsižvelgiant į jų amžių, lytį, tautybę, gebėjimus, gyvenamąją vietą, socialinę padėtį, individualius ir visuomenės poreikius.

- **Profesinio rengimo centras** – technologijų skyriuje dirbantys specialistai ir besimokantys centro mokiniai rengia įvairiausių technologijų mokymus.

- **Socialinės paramos skyrius** – konsultuoja mokinių tėvus, socialinę pedagogę, administraciją, mokytojus nemokamo mokinių maitinimo organizavimo klausimais.

Bendradarbiaujančių institucijų atstovų motyvacijos palaikymas – vienas pagrindinių tinklo gyvybingumo garantų.

Labai svarbi yra ir visuomenės pagalba. Visuomenės tikslinė ir kryptinga pagalba mokyklos švietimo fizinės aplinkos objektų bei patogumų kokybei gerinti gali būti vykdoma „Žmogiškųjų resursų plėtros 2007-2013 metų veiksmų programos“ pagrindu.

1.5.3. Prevencinių programų vykdymo mokyklose ypatumai

Prevencija – kontrolė, priežiūra, reguliavimas, režimas, kelio užkirtimas.(Vaitkevičiūtė, 2001). Nusikalstamumo prevencija suprantama kaip tikslinga valstybės institucijų, įvairių visuomeninių judėjimų ar kitokių visuomeninių organizacijų bei atskirų piliečių veikla, siekiant panaikinti nusikalstamumo priežastis bei sąlygas ar bent apriboti jų daromą įtaką (Problemos, aktualijos, patarimai, informacija. 1998).

Tipiška prevencinio darbo mokykloje organizavimo forma yra vadinamosios prevencinės veiklos programos. Prevencinės programos – iš anksto kruopščiai suplanuota, apibrėžta bei mokliškai pagrįsta, įvairiapusė kryptinga veikla, naudojanti įvairias įgyvendinimo priemones bei metodus ir orientuotos į kompleksinį problemos sprendimą, bei tikslinių grupių įtraukimą. Tokių programų struktūra paprastai turi tris skyrius. Pirmas - priemonės pavadinimas. Antras - asmenys, institucijos, atsakingos už jos atlikimą. Trečias — vykdymo laikas. Po kurio laiko pareikalaujama ataskaitos už padarytą darbą. Šioje ataskaitoje asmenys (institucijos), atsakingi už priemonių atlikimą, paprastai praneša, kad viskas įvykdyta pagal planą. Drauge programa (ar bent jos dalis) laikoma įvykdyta. Niekas net nebando atsakyti į klausimus, ar buvo padarytas bent koks poveikis ir koks tas poveikis, ar buvo iš tikrųjų reikalinga ta priemonė. Vyrauja nuomonė, jog priemonė reikalinga, ir kuo daugiau priemonių, tuo geriau. Žmonės, kurie sudaro tokias programas, nuoširdžiai mano, kad jų reikalas numatyti kuo daugiau kuo įvairesnių priemonių, o jau atlikėjų reikalas užtikrinti jų efektyvumą (Vaikų ir jaunimo neužimtumo ir nusikaltimų prevencija, 2000).

Tačiau mokyklose vykdomos „prevencinės programos“ kartais būna trumpalaikės bei improvizacinės prevencinės veiklos, tuo tarpu pasigendama mokslininkų pagrįstų programų.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose svarbi yra patyčių, mokyklos nelankymo, alkoholio ir tabako vartojimo problemos, taip pat statistiškai gana dažnos smurto ir nusikalstamų veikų

apraškos. Tai labiau būdinga didesnių miestų mokykloms ir mažiausiai būdinga kaimiškų vietovių ir nedidelių miestelių mokykloms. Mokyklose yra vykdoma prevencinė veikla tiek individualių, tiek ir grupinių užsiėmimų bei renginių formomis. Tai pozityvus faktas. Gimnazijose ir vidurinėse mokyklose prevencinės veiklos formos yra dažnesnės ir įvairesnės nei pagrindinėse mokyklose. Apžvelgiant prevencinę veiklą, vykdomą Šiaulių mokyklose, matome, kad miesto mokyklos į savo veiklos programas yra įtraukusios prevencinės veiklos vykdymą. Šiaulių miesto mokyklų bendruomenė aktyviai dalyvauja miesto policijos komisariato prevenciniame krepšinio turnyre „Stabdyk nusikalstamumą“.

Daugiausiai prevencinės veiklos priemonių vykdoma yra miestuose, kur tenka daugiau nei du pentadaliai visų prevencinės veiklos priemonių, ir prevencinės veiklos priemonių mastas ženkliai krenta mažiau urbanizuotuose regionuose.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose stokojama psichoaktyvių medžiagų vartojimo, smurto bei patyčių prevencijos programų, tuo tarpu socializacijos požiūriu būtina skirti dėmesį pamokų nelankymui, skatinti sveikos gyvensenos programas bei labai svarbus aspektas – stiprinti mokytojų, mokinių bei jų tėvų konstruktyvią sąveiką.

Dabartinė prevencinių programų diegimo mokykloje situacija atrodo taip:

- diegiamos įvairios prevencinės programos;
- dominuoja trumpalaikės programos, kurių funkcionavimas pasibaigia nutrūkus finansavimui;
- programos kartais tarpusavyje nesuderintos ir dubliuoja viena kita;
- programos vykdomos kaip neformalaus ugdymo dalis ir tikslingai nesiejamos su formalaus ugdymo turiniu;
- vykdomos prevencinės programos kartais netenkina ir mokinių poreikių.

Ugdymo programos (gyvenimo įgūdžių) diegiamos Lietuvoje:

1) tarptautinės programos (parengtos užsienio šalių ekspertų ir įgyvendinamos tarptautiniu lygiu):

- Lions quest “Paauglystės kryžkelės”,
- patyčių prevencijos programa Olweus,
- smurto prevencijos programa ikimokyklinukams „Zipio draugai“,
- socialinių ir emocinių įgūdžių ugdymo programa pradinukams („Second Step“) Kitas

žingsnis;

2) nacionalinės programos (parengtos Lietuvos ekspertų ir taikomos Lietuvos švietimo sistemoje),

- Gyvenimo įgūdžių ugdymo programa” (2004 m.);
- „Socialinių įgūdžių ugdymo programa pradinių klasių mokiniams“ (2001 m.);

- Paauglių socialinių įgūdžių ugdymo programa „*Tiltai*“ (rengėja N. Sturlienė, 2008 m.), jos tikslas - elgesio sunkumų turinčių, nusikalsti linkusių paauglių socializacija, psichologinio atsparumo stiprinimas, jų prosocialių vertybių ir nuostatų diegimas;

3) Lietuvoje adaptuotos užsienio šalių programos (užsienio šalyse parengtos programos, kurios yra modifikuotos atsižvelgiant į Lietuvos švietimo sistemos specifiką):

- Švedų programa „*Linas – pagalba vaikams*”,
- AV programa „*Sniego gniūžtė*” Ši programa - tai prevencinė programa, kurios dėmesio centre yra vadovavimo įgūdžių ugdymas, įgalinantis jaunimą rinktis gyvenimą be alkoholio ir narkotikų. Ji skirta 14-mečiams ir vyresnio amžiaus žmonėms. Tai – teigiamo laisvalaikio praleidimo skatinimo programa;

- R. Ives programa „Vaikų gyvenimo įgūdžių ugdymas“ (Anglija);
- Programa „*Forumo teatras*”.

Trumpai apžvelgsime kelias prevencines programas. Viena iš tokių programų yra patyčių prevencijos programa „Olweus“. „Olweus“ patyčių prevencijos programa yra sukurta Norvegijoje. Jos autorius – profesorius Dan Olweus, daugiau kaip 30 metų nagrinėjantis patyčių ir smurto problemas. Programa sėkmingai taikoma ne tik Norvegijoje, bet ir kitose šalyse – JAV (36 valstijose), Švedijoje, Islandijoje. Smurto tyrimų ir prevencijos centras JAV, Kolorado valstijoje, paskelbė ją viena iš 12 efektyviausių smurto prevencijos programų pasaulyje. Šios patyčių prevencijos programos pagrindas yra keturi esminiai principai, apimantys mokyklos – idealiu atveju ir namų – aplinkos sukūrimą, kuriuos galima apibūdinti taip:

- šiluma, domėjimasis, tėvų įsitraukimas;
- tvirtos nepriimtino elgesio ribos;
- nuolat taikomos nebaudžiamosios, nefizinės sankcijos už nepriimtina elgesį ar taisyklių pažeidimą;
- suaugusieji elgiasi kaip autoritetai ir yra pavyzdinio vaidmens modeliai.

Svarbiausia šios programos nuostata yra tokia: mes nepriimame patyčių mokykloje ir sieksime, kad jos pasibaigtų. Svarbus tikslas – pakeisti „galimybės ir pastiprinimo struktūras“ taip, kad patyčių elgesiui būtų mažiau galimybių bei pastiprinimo mokykloje ir kitur.

Ikimokyklinėse Lietuvos įstaigose įgyvendinama tarptautinė ankstyvosios smurto prevencijos programa „Zipio draugai“, kurios metu žaismingų pasakojimų pagalba siekiama mokyti pačius mažiausius suvokti savo jausmus ir įgyti gebėjimų spręsti konfliktines situacijas. Nuo įgyvendinimo pradžios 2000 m. programoje jau dalyvavo beveik 72 tūkst. vaikų, buvo apmokyti 2,6 tūkst. šalies pedagogų. Apklausos rodo, kad beveik 80 proc. šioje programoje dalyvavusių vaikų tėvų pastebi teigiamus rezultatus – vaikai tampa atviresni, draugiškesni.

Pradinių klasių mokinių socialiniams įgūdžiams ugdyti ir jų agresyviai elgesiui mažinti vykdoma smurto prevencijos programa „Antras žingsnis“. Nuo 2004 m. Lietuvoje vykdoma programa ugdo vaikų empatiją, moko kontroliuoti savo jausmus, valdyti pyktį ir spręsti problemas.

Visos šios programos turėtų užtikrinti visų bendradarbiavimo partnerių prevencinės veiklos sėkmę, padėti mokiniams suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę ir socialinę kompetenciją ir būti savarankiškais ir veikliais Lietuvos piliečiais.

2. VADOVO VEIKLA KOORDINUOJANT MOKYMOSI PARTNERYSTĖJE TINKLUS

TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas ir strategija

Manoma, kad mokyklos, kuriose bendradarbiaujant yra sprendžiamos problemos, įstengia visą laiką skleisti ir įgyvendinti naujas idėjas. Tokios mokyklos yra ne tik tobulinamos, bet ir jose atsiranda pokyčių. Visi žino, kad pokyčiai gerina darbo našumą, bendrą mikroklimatą. Viena iš labai populiarių temų šiuo metu yra mokymasis partnerystės tinkluose. Mokyklos, jų vadovai, pedagogai jungiasi į grupes turėdami bendrus tikslus, siekdami geresnių rezultatų.

Siekiant sėkmingo ir efektyvaus švietimo organizacijos tikslų įgyvendinimo būtinas ne tik visų bendruomenės narių aktyvus dalyvavimas, tačiau ir teigiamas jų požiūris į tarpusavio bendradarbiavimą. Pozityvus požiūris tiesiogiai lemia veiklos pobūdį ir santykių kokybę. Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, koks respondentų požiūris į vystomą tarpusavio bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje. Tuo tikslu buvo siekiama nustatyti, kaip respondentai apskritai vertina bendradarbiavimą.

Siekiant bendradarbiauti, būtina aptarti veiklos tikslą, išsiaiškinti, ką tas tikslas reiškia kiekvienam iš dalyvių. Kartais vietoje bendradarbiavimo vyksta tik lygiagretus darbas arba dirbama tik toje pačioje vietoje, bet ne kartu (Butkienė, Kepalaitė, 1996).

Mokymosi partnerystėje tinklai nėra plačiai analizuojami, todėl buvo įdomu, naudinga ir tikslinga analizuoti vadovo veiklą koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus.

Pasirinkus magistro darbo temą buvo konsultuojamasi su magistro darbo vadovu dėl darbo rašymo, pirmiausia buvo analizuojama literatūra, nagrinėjami straipsniai, dokumentai atitinkama tematika, išsikelti darbo tikslai, uždaviniai, pasirinkta tyrimo metodologija. Šiuo atveju pasirinkta individualaus, orientuoto į atskirą vadovo veiklą koordinuojant mokymosi tinklus tyrimo strategija. Tyrimas buvo projektuojamas ketinant išsiaiškinti, kokie aspektai įtakoja mokyklų bendradarbiavimą ir tinklų kūrimą.

Tyrimo metodai: Vadovo veiklą koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus galima tirti įvairiai. Priklausomai nuo siekiamo tikslo tyrimas pasirinktas kiekybinis ir kokybinis.

Kiekybiniu tyrimu norėta išsiaiškinti vadovų ir mokytojų nuostatas apie mokymosi partnerystėje sėkmę, koordinavimo problemas. Atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama identifikuoti mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonių struktūrą ir atskleisti koordinavimo įtaką identifikuotiems nuostatų struktūriniais komponentams.

Duomenys rinkti apklausos metodu. Parengtos dvi anketos: viena mokyklų vadovams, kita – mokytojams. Naudotas uždaro tipo klausimynas, kurį sudarė demografinis blokas, 5 kategorijos, 14 subkategorijų ir 176 teiginiai.

Antrojo tyrimo tikslas – išsiaiškinti socialinių partnerių nuostatas į bendradarbiavimą su mokykla, suvokimą dėl edukacinės prevencinės pagalbos vaikui. Kokybinio tyrimo esmė yra ne kiekybinių, o kokybinių, t.y. subjektyvių (įvairių sričių specialistų) patirčių ir nuomonių analizė. Kokybinį tyrimą atlikti naudojamas interviu metodas – pusiau struktūruotas arba „koncentruotas“. (Žydžiūnaitė, 2001, Belanovski, 2001). Respondentams užduodami dominančia tema klausimai ir tikimasi, kad bus laisvai išsakomos nuomonės į tyrimo klausimus. Kokybinės metodologijos metodai šiuo atveju taikytini ir plėtojami tiriant edukacines, vadybines situacijas, atsižvelgiant į bendradarbiaujančių socialinių partnerių, kuriančių mokymosi tinklus su mokyklomis, individualių patirčių subjektyvius motyvus, nuostatas.

Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime buvo bendrojo lavinimo mokyklos vadovų ir mokytojų nuomonė išreikšta anketavimo metodu ir socialinių partnerių nuomonių išraiška atskleidžiama interviu metodu.

Siekiant prasmingai susiaurinti ir sukongretinti magistro teorinio tyrimo erdvę apsiribota tik bendrojo lavinimo mokykla, o darbe vartojamas bendrosios mokyklos terminas. Planuojant empirinį tyrimą ir tyrimo imtį, remtasi Lietuvos švietimo koncepcija (1992), Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2003), bendrojo lavinimo mokyklos nuostatais (1996). Bendrojo lavinimo mokykloms keliami tikslai ir uždaviniai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklose galima empiriškai diagnozuoti vadovų, mokytojų, socialinių partnerių bendradarbiavimo ypatumus ir sukurti empirinį mokymosi partnerystėje modelį. Todėl iš viso bendrojo lavinimo mokyklų masyvo empiriniam tyrimui pasirinktas bendrojo lavinimo mokyklos tipas labiausiai kuriantis mokymosi partnerystėje tinklus prevenciniais klausimais.

Rengiant magistro darbą taikyti šie metodai:

1. Literatūros analizė, dokumentų analizė.
2. Duomenų rinkimas ir apdorojimas.
3. Turinio (content) analizė

2.1. Apklausos metodologija

Apklausos imties nustatymas. Naudojama netikimybinė atranka, pasirenkama „patogi“ imtis. Rengiantis atlikti interviu buvo reikalinga apklausti socialinius partnerius besimokančius kartu tinkluose su bendradarbiaujančiomis mokyklomis. Gauta tokio pobūdžio informacija yra tikslesnė ir naudingesnė. Todėl ir pasirinkti tiriamieji dirbantys Šiaulių mieste ir dalyvaujantys mokymosi tinklų partnerystėje veikloje su bendrojo lavinimo mokyklomis (pradinėmis, pagrindinėmis, gimnazijomis).

Apklausos instrumentas. Labai patogus, plačiai naudojamas pirminių duomenų rinkimo metodinis instrumentas – anketa.

Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Pati anketa griežtos formos neturi. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų. Labai svarbu suformuluoti klausimus taip, kad respondentai, kuriuos planuojama apklausti norėtų pateikti informaciją. Klausimuose naudojami paprasti, visiems suprantami, be sudėtingų struktūrų žodžiai.

Anketavimo procedūros metu respondentui pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurių pagalba kiekvienas atrinktas

asmuo vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus. Anketavimo tikslas nėra sužinoti atskiro asmens nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą. Nėra vienos bendros taisyklės kokio dydžio imtis turėtų būti sudaroma. Kuriant klausimyną, tenka balansuoti tarp glaustumo ir patikimumo.

Anketinė apklausa turi privalumų, tai greitas būdas bendroms tiriamųjų nuostatomis išryškinti, yra gaunami kiekybiniai duomenys, rodantys bendras tendencijas, daug laiko nereikalaujantis metodas. Dėja, anketinė apklausa turi ir trūkumų, ji ne visada gali atspindėti realią situaciją, labai svarbu gerai įvertinti ir pagalvoti tiriamųjų patirtį, ir išryškėja tik bendros tendencijos.

Tyrimo anketa sudaryta remiantis teorine mokslinės literatūros analize. Anketa – tai klausimynas, kuris naudojamas vartotojų elgsenos ar bet kokio tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Yra skiriami septyni anketos sudarymo etapai:

- Nustatyti, kokios informacijos reikia;
- Nustatyti anketos ir apklausos pravedimo tipus, t.y. nustatyti, kokių tipų duomenys bus surenkami;
- Suformuluoti klausimus;
- Suformuluoti galimus atsakymus;
- Nustatyti klausimų eiliškumą;
- Nustatyti fizinės anketos charakteristikas;
- Išbandyti anketą.

Klausimų tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos.

Apibendrinant anketos sudarymo etapus, galima teigti, kad, imantis kurti anketą, visais atvejais yra svarbiausi du dalykai:

1. Būtina išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti, ką norime iširti ir į kokius galutinius klausimus atsakyti, pasitelkdami tą informaciją, kurią planuojama surinkti anketos pagalba.

2. Kokios žinios turi būti surinktos, kad vėliau apdorojant anketą būtų gauta (sukurta) informacija, leidžianti atsakyti į svarbiausius tyrimo klausimus. (Valiukonytė, 2009).

Anketinis metodas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- Tai tinkamiausias metodas, siekiant greitai gauti norimą informaciją iš didesnės žmonių grupės;
- Jis pasižymi mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis. (Kardelis, 2002).

Sudarant uždarus klausimus taikomi keturi pagrindiniai matavimo skalų tipai:

1. lygių intervalų arba *Thurstone* skalė;
2. suminė arba *Likert* skalė;
3. kaupiamoji arba *Guttman* skalė.

4. semantinė diferencialinė skalė.

Tyrimo anketos klausimų blokai

Siekiant atsakyti į užsibrėžtą darbo tikslą, išspręsti išsikeltus uždavinius kiekybiniam tyrimui buvo naudojamas anketos metodas (žr. priedai). Į šias anketas atsakė mokyklų vadovai ir socialiniai partneriai.

Anketos pradžioje yra motyvuotai, logiškai paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, taip pat pateikiama trumpa instrukcija. Anketos turinys sudarytas blokų, kurie pateikiami 2 ir 3 lentelėse. 2 lentelė skirta mokyklų pedagogams.

2 lentelė

Klausimų blokes	Klausimo(-ų) nr.	Klausimų pateikimo tikslas
Demografinis	8 klausimai	Nustatyti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas.
Darbo partneriai	1	Nustatyti su kokiomis organizacijomis bendradarbiaujama
Mokyklos vaidmuo tarpinstitucinėse programose	2	Nustatyti mokyklos vaidmenį tarpinstitucinėje programoje
Darbo tikslai	3-4	Nustatyti, ko siekiama savo veikla
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo faktoriai	5,8	Nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo faktorių įtaką bendradarbiavimui.
Bendradarbiavimo programų pasirinkimas	6	Išsiaiškinti veiksnius įtakojančius programų pasirinkimą
Bendradarbiavimo sėkmė ir problemos	7,9,10	Nustatyti, kas lemia bendradarbiavimo sėkmę ir jos problemas
Veiklos organizavimo įtaka	11,12	Nustatyti tyrimo dalyvių nuomonę apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką veiklos formoms

Sekančioje lentelėje pateikiamas klausimų blokas skirtas mokyklų vadovams.

3 lentelė

Klausimų blokas	Klausimo(-ų)	Klausimų pateikimo tikslas
------------------------	---------------------	-----------------------------------

	nr.	
Demografinis	6 klausimai	Nustatyti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas.
Darbo partneriai	1	Nustatyti su kokiomis organizacijomis bendradarbiaujama
Darbo tikslai	2-4	Nustatyti, ko siekiama bendradarbiavimo veikla
Prevencijos kokybė	5	Nustatyti, kokią reikšmę bendradarbiavimas turi prevencijos kokybei
Bendradarbiaujančios organizacijos	6	Nustatyti ir kur respondentai sužino apie bendradarbiaujančias organizacijas.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo faktoriai	7-10	Nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo faktorių įtaką šiai veiklai.
Bendradarbiavimo problemos	11	Nustatyti, kokios problemos iškyla vykdant šią veiklą
Bendradarbiavimo veikla	12-14	Nustatyti tyrimo dalyvių nuomonę apie bendradarbiavimo veiklą
Veiklos organizavimo įtaka	15	Nustatyti tyrimo dalyvių nuomonę apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką veiklos formoms

Šiame darbe anketos klausimuose buvo taikoma Likert skalė. Ji plačiai naudojama apklausose, ypač matuojant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones.

Likerto skalė - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis, 1998). *Likert'o skalė* – suminių vertinimų skalė. Kuriama santykiu 4:1 (- - 0 + +). Kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale. Likerto skalės pavyzdys pateiktas 4 lentelėje.

LIKERTO SKALĖ

4 lentelė

	Sutinku	Iš dalies	Neturiu	Iš dalies	Nesutinku

		sutinku	nuomonės	nesutinku	
Palaiykite gerus santykius su personalu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių santykių su mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių santykių su mokinių tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plėtoti gerus santykius su bendradarbiaujančiomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyviai vykdyti prevencinius darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių darbo rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

Anketinio tyrimo duomenų rinkimas. Tyrimo duomenims rinkti yra naudojamos įvairios matavimo priemonės, kurių yra labai įvairių. Pagrindė tai skalės, pagal kurias yra nustatomi įvairūs tiriamojo reiškinio ar objekto parametrai. Anot Luobikienės I. (2004) yra tokios skalės: nominalinė, ranginė, intervalinė bei santykių skalė. Nominalinė (pavadinimų) skalė – tai kokybiškai skirtingos individualių objektų grupės, sudarytos pagal matuojamąjį požymį. Ranginė skalė taikoma tada, kai objektus galima sutvarkyti (suranguoti) pagal matuojamojo požymio intensyvumą. Intervalinėje skalėje įvedamas matavimo vienetas, tačiau nulinis taškas, kaip ir ranginėje skalėje, yra susitarimo dalykas, jis nustatomas standartizuojant skalę. Santykių skale matuojami fiziniai reiškiniai. Svarbiausia santykių skalės ypatybė - natūrali nulinė reikšmė.

Apklauso organizavimas ir etika. Anketinis tyrimas buvo atliekamas 2011 m. vasario mėn. 1 - 30 dienomis. Paruoštos ir atspausdintos anketos buvo skirtos bendrojo lavinimo mokyklų vadovams ir pedagogams. Respondentams anketa pateikta tiesiogiai. Pateikiant anketa, stengtasi mandagiai bendrauti su žmonėmis, vertinti kiekvieno apklaustojo nuomonę ir padėkoti už sugaištą laiką.

Norint tinkamai atlikti tyrimą, gauti patikimus rezultatus svarbu, kad anketinė apklausa būtų kokybiška. Svarbus apklauso kokybiškumo rodiklis - anketų grįžtamumo kvota. Ji žymi po pildymo atgal sugrįžusių anketų procentą, kuris skaičiuojamas nuo bendro išplatintų anketų skaičiaus. Kitas svarbus apklauso kokybės rodiklis – anketų užpildymo baigtumo laipsnis (Merkys, 1995).

Labai svarbu, atliekant tyrimus, laikytis etikos. Todėl tyrimo metu siekta maksimaliai užtikrinti anonimiškumą – pristatant anketą, buvo pabrėžiama, kad anketose nereikia įrašyti vardo ar pavardės. Respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, kur bus panaudoti duomenys.

Fundamentali tyrimų etikos koncepcija yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, jiems apie jį gavus išsamios informacijos. Tyrimo dalyviai turėtų žinoti, kad bet kuriuo tyrimo metu jų dalyvavimas yra savanoriškas, todėl jiems iš anksto turėtų būti paaiškintos visos galimos pasekmės. Pagrindinis elementas, dalyviai patys laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne ir garantuoja, kad jie rizikuos tai žinodami ir savo noru (Kardelis, 2000).

Gautų duomenų analizė. Tyrimo rezultatų analizė grupuojama pagal anketos klausimų blokus. Gauti duomenys analizuoti, apdoroti naudojant SPSS ir “Ms Excel” programas.

2.2. Interviu metodologija

Socialiniuose moksluose apklausa yra vienas iš labiausiai paplitusių tyrimo metodų. Kardelis (2003) socialinių mokslų metodologijoje interviu išskiria kaip vieną iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimų seka, bei jų formalizavimas visiškai laisvi. Tiriamasis interviu apibrėžimas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis (šiuo atveju pokalbis suprantamas kaip interviu technika, todėl jis neturėtų būti išskiriamas kaip atskiras tyrimo objektas), kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją.

Belanovski (2001) interviu metodą pripažįsta kaip pagrindinį apklausos metodą. Autorius šio metodo atlikimą skirsto į šiuos etapus:

- Pasirengimą interviu atlikti;
- Pradžią;
- Pagrindinę dalį;
- Užbaigimą;
- Rezultatų apdorojimą.

Interviu atliekamas remiantis pagrindiniais ir specifiniais klausimais. Žydžiūnaitė (2001) interviu skirsto į tipus:

5 lentelė

1.	Interviu plano parengimas	<ul style="list-style-type: none"> • Numatomi tyrimo uždaviniai ir klausimai, kurie sudarys interviu. • Nusprendžiama, ar interviu bus struktūrinis, ar ne.
----	---------------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Numatoma užduodamų klausimų seka (uždari ir atviri klausimai). • Nusprendžiama, kaip bus fiksuojamas interviu.
2.	Išbandymas (angl. k. – piloting)	<ul style="list-style-type: none"> • Praktikoje išbandoma su nedidele imtimi. • Iš interviu pašalinami trikdantys, dviprasmiški, neaiškūs arba įžeidžiantys neaiškūs klausimai.
3.	Subjektų (imties) atranka	<ul style="list-style-type: none"> • Reprezentatyvios, jautrumą didinančios imties atranka. • Apgalvojami prieinamumo ir naudingumo aspektai žmonių institucijų lygmenyse.
4.	Interviu	<ul style="list-style-type: none"> • Apgalvojami aspektai: sėdėjimas – šalia ar priešais? Įrašoma diktofonu ar ranka ant popieriaus lapo? • Apibendrinimas ir aiškinimas: „Kokie interviu tikslai? Bendrasis tyrimo apibūdinimas? Kaip ir bus naudojami duomenys? Anonimiškumas?“ • Klausimynas. • Padėkos, kontaktavimas ateityje, grįžtamasis ryšys.

Šaltinis: Luobikienė, I. (2004) . *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas

Interviu klausimynas: Tyrimo bendra logika lėmė tyrimo eigos plano parengimą ir nuoseklų įgyvendinimą, renkama informacija – tyrimo instrumento pasirinkimą. Duomenys buvo renkami individualios apklausos būdu (asmeninis interviu). Apklausos duomenys buvo apibendrinti komentarų interpretacija. Apklausos (interviu) metodas naudotas išsiaiškinti su mokyklomis dirbančių socialinių partnerių (policijos, pedagoginių, psichologinių tarnybų, švietimo skyriaus) nuomones, emocijas. Šis metodas pasirinktas patikrinti ankstesnius kiekybinio tyrimo duomenis.

Kokybiniame tyrime naudota pusiau standartizuota apklausa (lanksti atlikimo metodika) neturėjo griežtos struktūros. Iš anksto parengtas klausimynas. Tiriamasis ir tyrėjas – abu dalyviai – aptaria interviu sąlygas. Tyrėjas neturėjo išankstinio vaizdo apie galimus gauti duomenis, nes klausimų formuluotėmis nebuvo pateikiami galimi atsakymai. Respondentų atsakymų nuoširdumas, teisingumas priklauso nuo tiriamojo požiūrio į interviu tikslus, kontaktą, atmosferą, bendravimą,

laiko paskirstymą vykdant apklausą žodžiu. Privalumas pusiau standartizuotos apklausos buvo tai, kad neprimetamas atsakymų darinys, o informacija išgauta individuali, autentiška, „gryna“, paremta išgyvenimais, nuostatomis. Gauta informacija pranašesnė, tikroviškesnė už standartizuotą apklausą, uždaro tipo anketą, nes visos išsakytos mintys buvo užrašytos.

Interviu tyrimo atlikimui buvo reikalingos didesnės organizacinės ir darbo sąnaudos.

Tyrimo klausimyną (anketą), skirtą socialiniams partneriams sudarė du struktūriniai dariniai:

1) demografinių – socialinių kintamųjų blokas ir 2) diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas.

Socialinių partnerių tyrimo instrumento tyrimas

6 lentelė

Eil. nr.	Kintamieji	Klausimų skaičius	Klausimų tipas
	Duomenys apie darbą, pareigas	2	Fakto
	Mokymosi partnerystėje tinklų realizavimo prioritetai, reikšmė	2	Konstrukto
	Bendradarbiavimo strategija	1	Konstrukto
	Sėkmė, koordinavimo motyvai	2	Konstrukto
	Socialinių faktorių įtaka tinklams	1	Konstrukto
	Bendradarbiavimas tinkluose prevencijos srityje	5	Konstrukto
	Mokymosi partnerystėje tinklų efektyvumas	1	Konstrukto

Demografinis – socialinis blokas pateiktas klausimyno pradžioje. Jis sudarytas iš dviejų klausimų: duomenų apie darbovietę ir pareigas apibūdinimo.

Diagnostinių kintamųjų blokas sudarytas iš vienos dalies. Pateikta 12 klausimų. Tyrime dominuoja fakto ir konstrukto klausimai. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime buvo socialinių partnerių nuomonė dėl mokymosi partnerystėje tinklo pripažinimo ar nepripažinimo, bendradarbiavimo, prevencinės veiklos kryptingumo ir įgalinčios informacijos prevencijos srityje vertinimo, pačių socialinių partnerių dalyvavimo partnerystės procese, bendradarbiavimo su mokyklomis klausimais.

Tyrimo geografija ir tyrimo imties charakteristika.

Kardelis (2003), Merkys (1995), Žydžiūnaitė (2001) išskiria imtį, jo sudarymo būdą, dydį ir kitas itin svarbias empirinio socialinio tyrimo metodologines charakteristikas. Imties sudarymas svarbus atrankos elementas, imtis atstovavo tiriamai populiacijai.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas Šiaulių mieste. Apklausta 8 įvairių įstaigų darbuotojai, bendradarbiaujantys su mokyklomis, dalyvaujantys mokymosi partnerystėje tinklų veikloje. Šiuo tyrimu ketinta išsiaiškinti socialinių partnerių nuostatas bendradarbiavimo klausimais. Populiacija pasirinkta atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir uždavinius. Šiam kokybiniam tyrimui atstovavo socialiniai partneriai: iš policijos, švietimo skyriaus, vienos miesto mokyklos, pedagoginės psichologinės tarnybos, sveikatos biuro. Visus juos vienija ir skatina burtis į mokymosi tinklus bendra prevencinė ir ugdymo veikla.

Tyrėjo vaidmuo. Tyrėjui keliami tam tikri reikalavimai. Interviu kokybė priklauso nuo tyrėjo pasirengimo. Pirmiausia tyrėjo uždavinys – interviu metu tiriamajam sudaryti aplinką, kad galima būtų laisvai reikšti mintis, išsakyti savą nuomonę. Pirmasis respondento išpūdis, susijęs su tyrėju, gali stipriai įtakoti interviu kokybę. Tyrėjai visuomet turi būti punctualūs, draugiški ir mandagūs. Tyrėjas turi padrašinti respondentą, suteikti šiam moralinę paramą. Visos nuomonės turi būti sutiktos neutraliai. Tyrėjas negali rodyti nuostabos, nusivylimo ar kitų emocijų.

Kai vykdomas struktūrinis interviu, tuomet tyrėjas privalo griežtai (tiksliai) laikytis klausimų eiliškumo ir kitų nuorodų. Tyrėjas neturi spontaniškai aiškinti respondentams apie pateikto klausimo prasmę. Interviu klausimus tyrėjui patartina išbandyti su kolegomis. Interviu metu negalima klausimų mechaniškai skaityti iš popieriaus lapo. Tyrėjui svarbu žinoti šiuos klausimus ir pateikti juos taip, kad viskas skambėtų natūraliai, lyg pokalbio metu.

Interviu eigoje išskiriami svarbūs elementai. Vienas iš jų – kontaktas, paremtas gebėjimu komentuoti su respondentu. Svarbūs aspektai: emocionalumas, intensyvumas, dinamiškumas, konfidencialumas, paramos teikimas, sąžiningumas.

Interviu kokybė priklauso nuo atmosferos (saugios, ramios bendravimo aplinkos). Atliekant interviu aktualūs fiziniai ir emociniai komponentai: aplinka, aplinkos erdvė, interviu laiko paskirstymas, nežodinis bendravimas (atsižvelgiant į laiko trukmę; panaudojant balsą; panaudojant aplinkos reiškinius). Nežodiniai bendravimo elementai lemia emocinę pokalbio kokybę. Labai svarbus aspektas klausiamasis. Interviu metu tyrėjo žodinis aktyvumas minimalus, kad respondentas kuo išsamiau išsakytų savo požiūrius, nuostatas tyrėją dominančiais klausimais.

Gautų rezultatų analizė:

Turinio content analizė

Daugelis autorių (Belanovski 2001, Merkys 1995) išskiria turinio analizės (content analysis) metodą, kaip vieną iš geriausių socialinių tyrimo metodų sistemoje.

Turinio, nuotraukų ir panašaus turinio tyrimą, panaudojant empirinį – analitinį metodą. Socialinių mokslų metodas – turinio analizė – remiasi tuo, kas psichosocialinės nuostatos atsispindi tiriamųjų apklausos duomenyse. Šiuo tyrimo atveju turinio analizė padeda atskleisti socialinių partnerių nuostatas į mokymosi partnerystėje tinklų kūrimą.

Šaparnis (2000) daktaro disertacijoje „Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozavimas mokyklos vadybą nestandardizuotų atviro tipo klausimynu“ apibūdina, kad skirtingai nuo publicistikos, kuri taip pat pagrįsta savo istorija tyrinėjimo tradicijomis, pedagogikoje ir psichologijoje turinio analizės metodai skiriami į hermeneutiškai interpretuojančios turinio analizės ir empirikai aiškinančios turinio analizės metodus. Tarp šių sričių yra ir mišrios formos: kokybinė turinio analizė, ideologinė – kritinė turinio analizė, kategorinė turinio analizė.

Šiame tyrime atlikta *kokybinė turinio analizė*, derinant kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus. Kokybinei turinio analizei svarbus kokybinis – interpretacinis aspektas.

Pirmajame etape praktinėje turinio analizėje vyko teorinis rengimasis, formuojamos turinio analitinės hipotezės. Sudaromos pagrindinės kategorijų sritys, kurios tolimesniuose etapuose, remiantis respondentų atsakymais, perkeliama į objektyvią plokštumą. Išankstiniai teoriniai apmąstymai nukreipti į kategorijas, kurios yra negalutinės, keletą kartų tikrinamos, taisomos, analizuojamos iki teksto suprantamas adekvačiai. Visas masyvas atsakymų buvo sugrupuotas į kategorijas ir validuojamas. Buvo rasti turinio aspektu konsistentiški teiginiai. Jie sugrupuoti suteikiant jiems sąlyginius įvardijimus. Taip atsirado kategorijų struktūra. Jos keletą kartų buvo peržiūrėtos, pergrupuotos, kad būtų semantiškai homogeniški teiginiai.

Apdorojus interviu klausimyno duomenis, sugrupavus teiginius, gautos 5 pavadinimų kategorijos. Iš viso respondentai pateikė juose 277 teiginius.

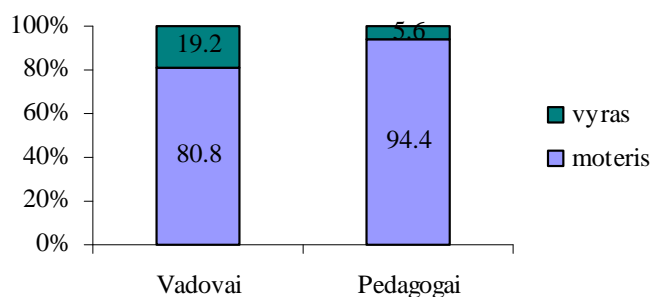
Analizė reitingo aspektu: Konstrukto kintamųjų (tyrimo atveju — kategorijos) duomenims analizuoti buvo taikomas skaičiavimas naudojant SPSS (statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą. Buvo rastas kategorijų dažnių reitingas.

Šis dažninis dėsnis atspindimas stulpelinėmis diagramomis. Teiginiai sugrupuoti į penkias dideles kategorijas (grupes). Daugiausia teiginių (84) išskirta kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas“, mažiausiai (29) — „Mokymosi partnerystėje tinklo rizika“. Nuomonių struktūros analizė parodo, kad labiausiai respondentai išryškina tinklų sėkmes, lūkesčius dėl tinklų ateities, aktualizuoja bendradarbiavimo svarbą, išreiškia nuomonę dėl motyvų siekti kooperacijos.

3.MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLO KOORDINAVIMAS TYRIMO REZULTATAI

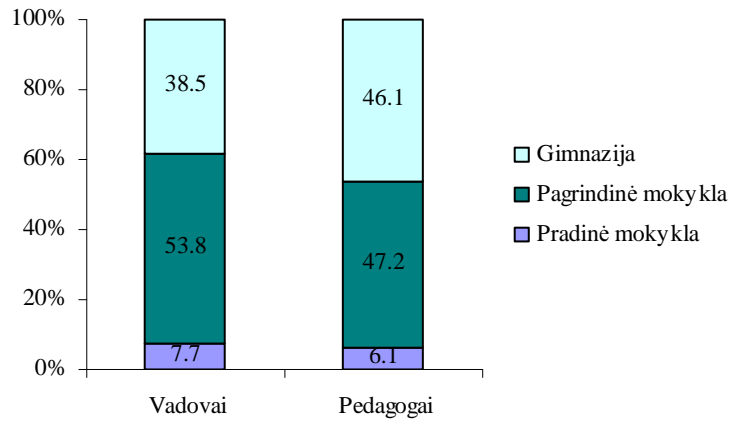
Tyrimo metu surinktos mokyklų vadovų, mokytojų populiacijos demografinės charakteristikos (amžius, lytis, išsilavinimas, kvalifikacijos kategorijos, darbovietės tipas), galinčios turėti įtakos tyrimo rezultatams. Viena iš svarbių imties charakteristikos elementų yra vadybinė kvalifikacinė kategorija.

Tyrimo metu apklausti 232 vadovai ir mokytojai, dirbantys įvairaus tipo (pradinėse, pagrindinėse, gimnazijose) bendrojo lavinimo mokyklose. Pasirenkant tiriamuosius buvo naudojama puokštinė (kekių) atranka, kai pirmiausia atrenkamos mokyklos atskiruose Šiaulių miesto mikrorajonuose (centro ir pietinio). Naudojant kvotų metodą pasirinktas tam tikras skaičius skirtingo tipo mokyklose dirbančių respondentų. Tyrime dalyvavo vadovai iš beveik visų Šiaulių miesto mokyklų, tai yra iš šių mokyklų: Didždvario, J. Janonio, „Romuvos“, S. Šalkauskio, Daukanto, Lieporių gimnazijų, „Romuvos“, „Rasos“, Jovaro, Kudirkos, Salduvės, Dubijos, Ragainės pagrindinių, Centro, Saulės pradinė mokyklų. O mokytojai iš šių: „Romuvos“ gimnazijos, „Romuvos“ pagrindinės, Saulės pradinės, S. Šalkauskio gimnazijos, Salduvės pagrindinės, Dubijos pagrindinės. Lyties požiūriu dominavo įvairaus amžiaus moterys iš skirtingų tipų mokyklų.



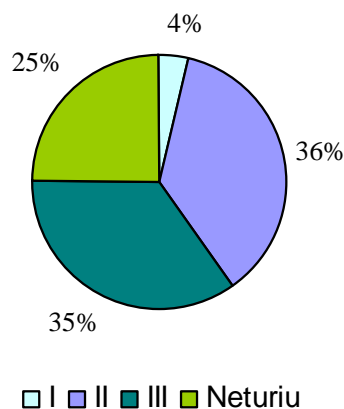
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kita labai svarbi imties charakteristika yra respondentų pasiskirstymas pagal mokyklų tipus. Mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas nepriklauso nuo mokyklos tipo, tačiau tinklų koordinavimas labai priklauso nuo vadovų kvalifikacinės kategorijos.



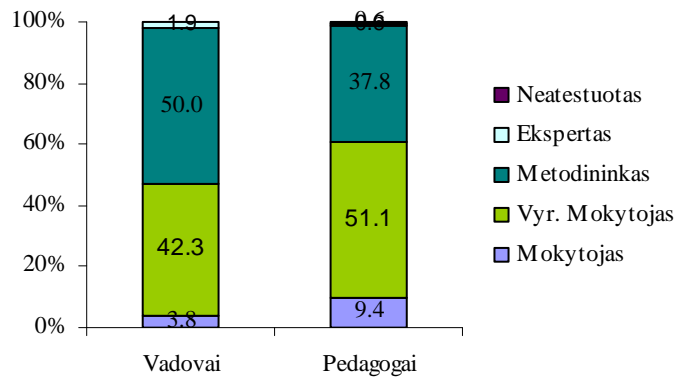
3 pav. Ugdymo įstaigos pagal mokyklų tipus

Ši padėtis tai dar viena labai svarbi imties charakteristika, nes vadovai įgiję pirmąją vadybinę kategoriją, pagal ŠMM nustatytus teisinius aktus **privalo** kurti ir plėtoti mokymosi partnerystėje tinklus.



4 pav. Mokyklų vadovų kvalifikacinės kategorijos

Šio tyrimo imtis nenukrypsta nuo faktinių demografinių tendencijų ir atliepia tyrimo tikslus ir uždavinius. Kitas aktualus tyrimo imties charakteristikos elementas – respondentų kvalifikacinės kategorijos. Mokyklų vadovai taip pat dirba pedagogo darbą ir kaip mokytojai yra įgyję kvalifikacinę kategoriją.

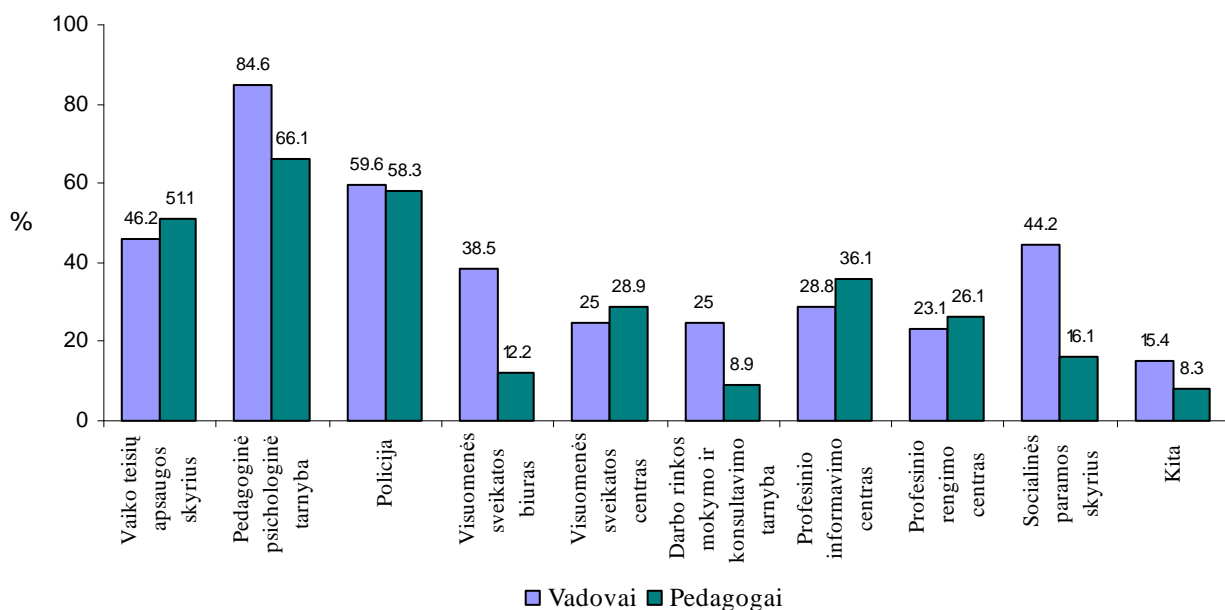


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagogines kvalifikacines kategorijas

Respondentų nebesvarbi imties charakteristika – išsilavinimas, nes visi dirbantys pedagoginį darbą ugdymo įstaigose nuo 2009 m rugsėjo 1 d. privalo būti įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

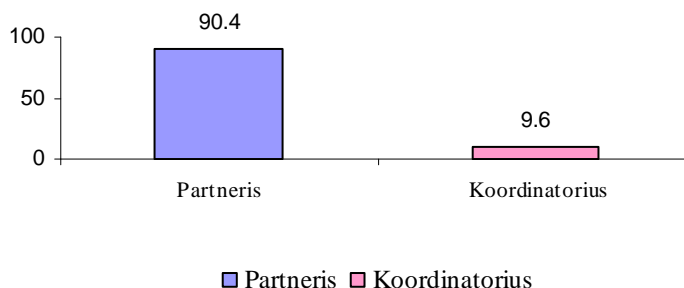
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai. Pirmojo etapo duomenys

Tyrimė nagrinėjama viena iš mokymosi partnerystėje tinklo dimensijų – veiklos koordinavimas. Tyrimė vertinama tinklo veiklos koordinavimo reikšmė prevencijos įgyvendinimui. Magistro darbe išskirtos 5 kategorijos. Pirmoji iš jų – **Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimas**. Ją sudaro 4 subkategorijos ir 34 teiginiai. Mokyklų mokymosi partnerystėje tinklo ypatumas – bendra dalykinė veikla siejama su žinių kūrimu, o noras tobulėti su noru bendrauti. Tiek mokytojus, tiek vadovus sujungia partnerystėje noras visiems kartu tobulėti, keičiantis idėjomis ir informacija. Partnerystė sąlygoja bendradarbiavimo veiklą. Bendradarbiavimas (angl. collaboration) – tai kooperatyvi veikla išreikšta bendrais tikslais ir abipusiu išipareigojimu. Osguthorpe, Harris, Harris, Black, (1995). Mokymosi partnerystėje tinklai sudaromi siekiant kokio nors tikslo. Jucevičienė (2007) teigia, kad socialiniai mokslai tinklą nagrinėja kaip ryšių tarp žmonių, organizacijų sistemą. Išoriniai tarporganizaciniai tinklai – tai organizacijos susijusios bendrų interesų ir tikslo siekio ryšiais tam, kad vykdytų bendrą veiklą. Šiuo tyrimu labiau orientuojamės į tinklo sukūrimą prevencinės veiklos vykdymui. Subkategorijos „*Socialinių partnerių įvardijimas*“ pateikti 9 teiginiai. Mokyklų vadovai (N=52) kurdami išorinį partnerystės tinklą renkasi socialinius partnerius iš pedagoginės psichologinės tarnybos (84,6%), vaikų teisių apsaugos skyriaus (46,2%), visuomenės sveikatos biuro (38,5%), policijos (59,6%), profesinio informavimo centro (28,8%). Pedagogai (N=180) teigia, kad dažniausia bendradarbiauti tenka su pedagogine psichologine tarnyba (66,1%), policija (58,3%), vaikų teisių apsaugos skyriumi (51,1%).



6 pav. Įstaigų pagrindiniai socialiniai partneriai

Akivaizdu, kad pasirenkami tie partneriai, tarp kurių jau iš anksčiau užsimezgę glaudūs ryšiai ir tarporganizacinį tinklą sustiprina socialinis tinklas. Jucevičienė (2007) nurodo, kad tinklo dalyvių galima apibūdinti priklausomai nuo to, kaip jie patys suvokia savo narystę tinkle. Tinklo ryšius sudarantys subjektai yra žmonės, komandos ir organizacijos. Šiems dalyviams realiai atstovauja ir žmonės, ir komandos, ir organizacijos. Subkategorijoje „*Vaidmuo partnerystėje*“ pateikti 2 teiginiai. Dažniausiai mokymosi partnerystės tinklų dalyviais yra asmenys turintys įvairius vaidmenis – koordinatoriaus ar partnerio. Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai (2005) įgalina vadovus, siekiančius įgyti pirmąją vadybos kategoriją, pateikti rezultatą – išryškinti įkurtus ir veikiančius partnerystės tinklus ir nurodyti kokį poveikį tinklas suteikia vadovaujamai įstaigai. Tyrime išryškėjo, kad tik (9,6%) vadovų renkasi koordinatoriaus vaidmenį, (90,4%) lieka partnerių vaidmenyje.



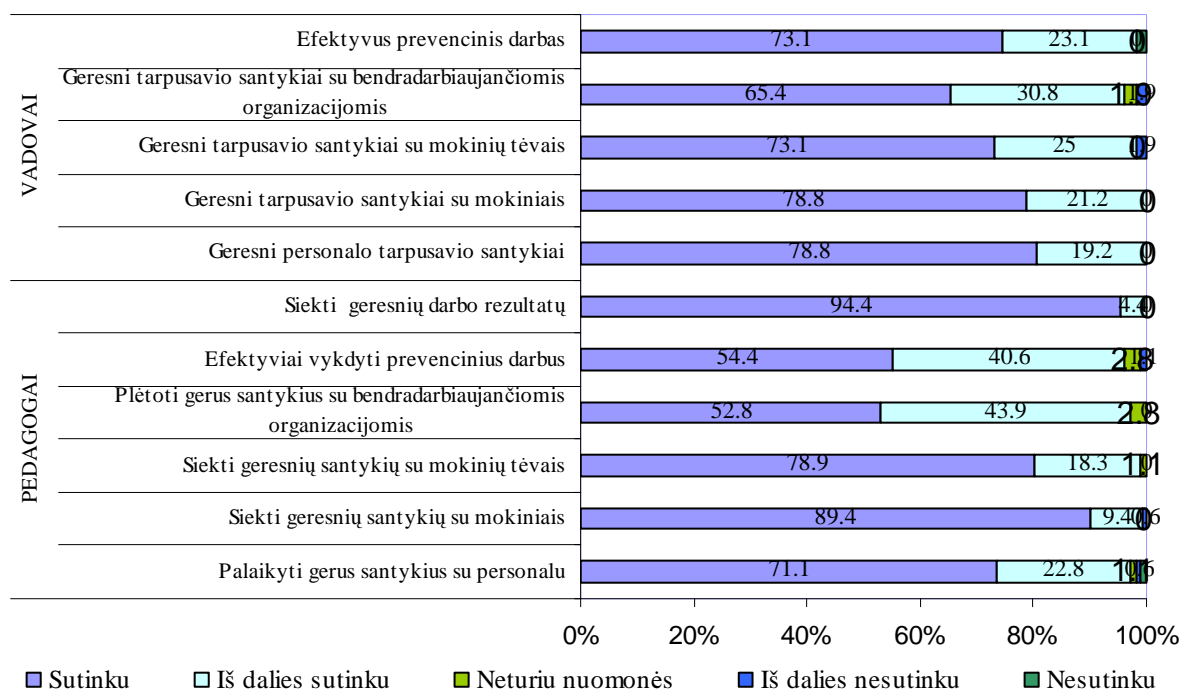
7 pav. Vadovo vaidmuo mokymosi partnerystės tinkle

Akivaizdu, kad novatorišką veiklą vykdo vadovai, turintys pirmąją vadybinę kategoriją. Iš vaidmenų pasirinkimo galima spręsti, kad Šiaulių miesto vadovai artimiausioje ateityje daugelis

neplanuoja siekti pirmosios vadybinės kvalifikacijos. Kurti mokymosi partnerystėje tinklus ir juos koordinuoti turėtų juos motyvuoti kitos paskatos.

Jucevičienė (2007) pažymi, kad tarpinstitucinio partnerystės tinklo kūrimui ir vystymui būdingas kontekstualumas, t.y. priklauso nuo konkrečios įstaigos konteksto ir bendrų išsikeltų tikslų. Simonaitienė (2004) teigia, kad mokyklos vadybos tikslai jungia veiklas, tapachias universaliems besimokančios organizacijos bruožams, tačiau integruojantiems mokyklos veiklos specifiškumą. Koordinatoriaus funkcija yra kurti inovatyvią bendruomenę, kartu su socialiniais partneriais, veikiančią kaip mokymosi partnerystėje tinklą. Dažnai jaučiama, kad neįmanoma mokyklos lygmeniu kontroliuoti to, kas vyksta dėl išoriškai primetamų pokyčių. Besimokančioms organizacijoms, kuriančioms mokymosi partnerystėje tinklus aktualūs gebėjimų raiškos būdai: mokėjimas išsikelti realius pamatuojamus tikslus, pripažinti atotrūkį tarp siekiamo tikslo ir esamos situacijos bei žinojimas, kaip tą „tarpą“ įveikti, nepasitenkinimas esama situacija ir pasiekimais, nuolatinis galvojimas, kaip tobulinti savo veiklą ir įprastus veikimo būdus.

Subkategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklo tikslas“ išskirta 12 teiginių. Mokymosi partnerystėje sėkmingos veiklos sąlyga – suvienodinti vadovų ir mokytojų veiklos tikslai. Mokytojams (N=180) svarbiausias tikslas dalyvaujant tinkle (94,4%) siekti geresnių rezultatų, o vadovų (N=52) nuomone (78,8%) dalyvaujama dėl geresnių tarpusavio santykių, kas svarbu kuriant įstaigose palankų mikroklimatą, siekiant (78,8%) geresnių tarpusavio santykių su mokiniais. Optimistiškai vadovai nusiteikę dėl tikslų realizavimo mokymosi partnerystės tinkluose. Jie nurodo, kad mokantis tinkluose geresni tarpusavio santykiai su bendradarbiaujančiomis organizacijomis (65,4%), efektyvesnis prevencinis darbas (73,1%).



8 pav. Vadovų ir mokytojų nuomonės dėl veiklos tikslų mokymosi partnerystėje tinkluose

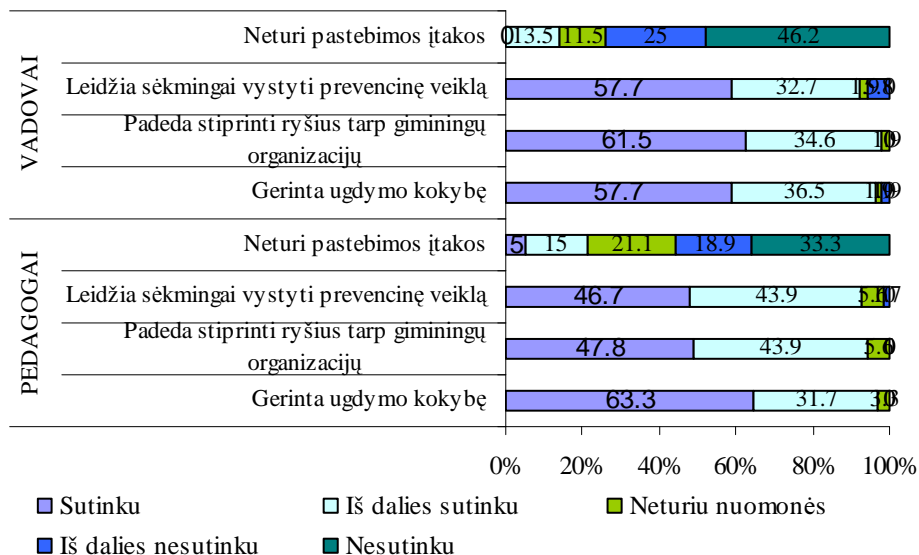
Apibendrinant vadovų ir mokytojų nuomonę dėl darbo tikslų mokymosi partnerystėje tinkluose, galima režiuruoti, jog tikslai abiejų dalyvių pusių panašūs, orientuoti į kryptingą veiklą.

Ypatingą reikšmę besimokančių organizacijų vystymui turi egzistuojantis mokymosi supratimas organizaciniu lygmeniu, švietimo tradicija, politika bei vadyba, nuostata dalyvauti veiklos ir mokymosi partnerystės tinkluose, vadovų ir mokytojų, socialinių partnerių kompetencija. Mokymosi partnerystėje tinklų kūrimas ir vystymas problemiškas ir reikalauja sumanios strategijos, todėl nedaugelis vadovų imasi koordinatoriaus vaidmens, žino aiškius tinklų kūrimo tikslus ir numato kaip pasiekti rezultatą.

Jucevičienė (2007) teigia, kad konceptualiam mokymosi partnerystėje pagrindui išryškinti remiamasi socialinio mokymosi teorija, šios teorijos aspektai siejami su žinių valdymu. Socialinę partnerystę vystant besimokančią organizaciją išskyrė Longworth (2006). Socialinio mokymosi teorijos yra besimokančių bendruomenių nagrinėjama epistemologiniu pagrindu.

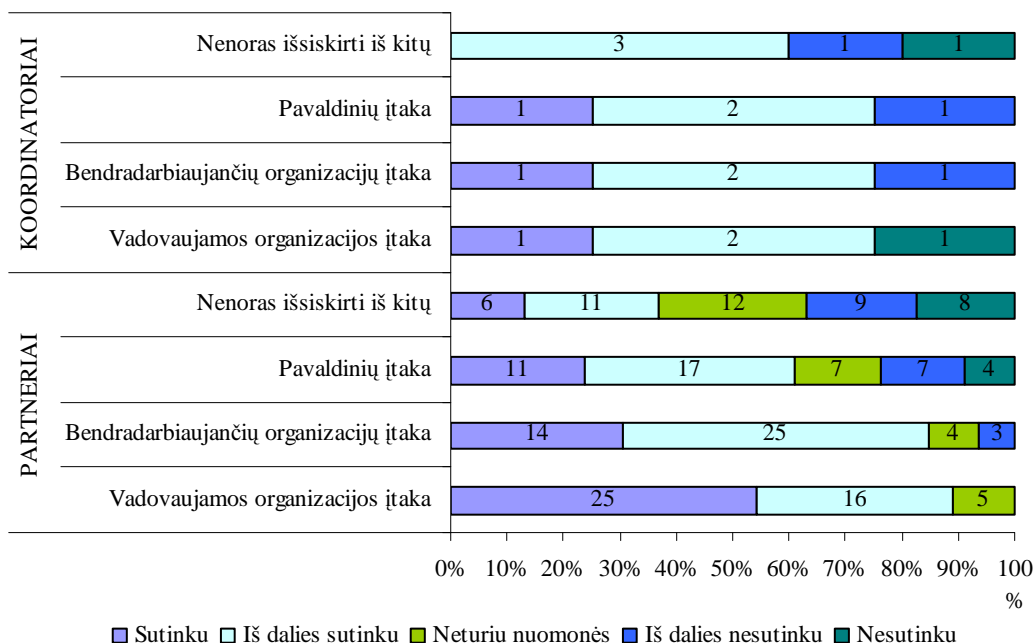
Socialinis mokymasis – mokymasis partnerystėje yra labiau kolektyvinis procesas, jis vyksta žmonėms bendradarbiaujant. Vadybiniu požiūriu mokymosi partnerystėje tinklo reikšmė svarbi organizaciniam mokymuisi. Mokymasis traktuojamas kaip žinių kūrimas mokantis veikloje ir po veiklos (refleksija) yra įtvirtintos įstaigų kultūrose.

Tyrime išskirta subkategorija „*Mokymosi partnerystėje tinklo reikšmingumas*“, kurią sudaro 10 teiginių. Mokyklų vadovai (N=52) mano, kad tarptinklinis mokymasis pagerins ugdymo kokybę (57,7%), padės stiprinti ryšius tarp giminingų organizacijų (51,5%), leis sėkmingai vystyti prevencinę veiklą (57,7%), tačiau dalis (15,5%) iš dalies sutinka, kad mokymasis partnerystėje neturi pastebimos įtakos įstaigos tobulėjimui, mokytojai (N=180) tik (5,4%) pažymi, kad mokymasis partnerystėje nedaro įtakos organizacinei kaitai. Mokytojai labiau linkę tikėti (63,3%), kad dalyvavimas tinklų veikloje turi reikšmės ugdymo kokybės gerinimui.



9 pav. Tarptinklinio mokymosi reikšmingumas. Nuomonių palyginimas

Tyrimo respondentai, koordinatoriai koordinuojantys tinklų veiklą nurodė, kad padeda stiprinti bendradarbiavimas tinkluose ryšius ir leidžia sėkmingai vystyti prevencinę veiklą, o partnerių vaidmenį atliekantys respondentai mato veiklos reikšmę ugdymo kokybės gerinime.



10 pav. Koordinatorių nuostatos. Tarptinklinio mokymosi reikšmingumas

Įvertinant tarptinklinio mokymosi reikšmę, iš tyrimo rezultatų matoma, kad dauguma vadovų ir mokytojų sutinka, kad mokymasis visos organizacijos lygmeniu leidžia siekti vadybos ir ugdymo kokybės, būti atviroms bendruomenėms. Galime teigti, kad mokymosi partnerystėje tinklų kūrimas

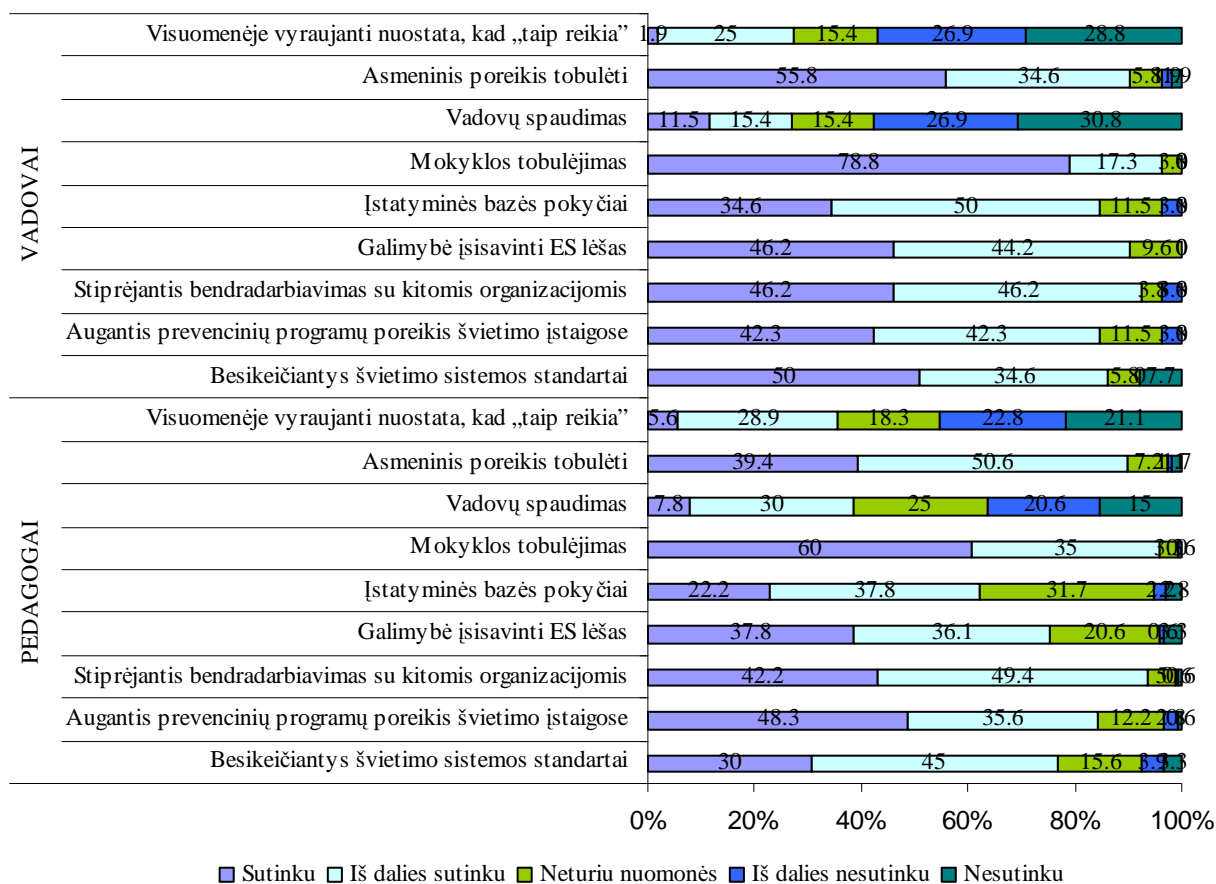
ir vystymas mokyklose vis dar nėra savastimi, vis dar abejojama tinklų įtaka veikos kokybės gerinimui.

Apibendrinant **Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimo** kategoriją, galime išskirti, kad iš tyrimo išvelgiame vadovų ir mokytojų (N=232) pripažinimą, kad gebėjimas mokytis kartu, mokėjimas kelti pamatuojamus tikslus gali duoti pastebimą naudą ir rezultatą mokymosi tinkle kultūrai.

Magistro darbo tyrime išskirta kategorija – **Partnerystės tinklo sėkmingumas**. Šioje kategorijoje išskiriamos 4 subkategorijos. Iš viso 54 teiginiai.

Socialiniai mokslai tinklą nagrinėja kaip ryšių tarp žmonių, organizacijų sistemą. Jucevičienė (2007) išskiria, kad vadybos moksle gilinamasi į tinklus, susiformuojančius organizacijose, tačiau iš praktiškosios pusės. Mokymosi partnerystėje tinklu galime laikyti tokį tinklą, kuriame vyksta nuolatinis jo dalyvių tobulėjimas, įgyjant žinių, kaip tinklo veiklos, vykstančios partnerystėje rezultata. Sėkmingam mokymuisi partnerystėje tinklo vyksmui reikalingi besimokančios organizacijos bruožai: gebėjimų vystymas, požiūrių ir vertybių plėtotė (ypač išskiriamas mokymasis iš patirties, vieniems iš kitų).

Simonaitienė (2004) teigia, kad padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis – šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia labai svarbų dalyką – bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito. Mokymosi partnerystėje tinkluose skatinama ir palaikoma dalyvių asmeninė iniciatyva, toleruojamas ir skatinamas patirtinis mokymasis, taikoma darbo atlikimo būdų įvairovė, diegiamos naujovės. Tyrime norėta išskirti vadovų ir mokytojų paskatos dalyvauti tarptinkliniuose tinkluose faktorius. Subkategorijoje „*Mokymosi partnerystėje tinklo faktoriai*“, kurią sudarė 20 teiginių, išryškėjo, kad mokytojai (N=180) išskiria (60%) bendradarbiavimą kaip vieną iš mokyklos tobulinimo sričių, ne mažiau reikšmingas (42,2%) postūmis stiprėjantis bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis, neatmetamas (39,4%) asmeninis poreikis tobulėti. Derinamos asmeninis mokymasis su instituciniu. Vienu iš faktorių mokytojai laiko (7,8%) vadovų spaudimą, kad dalyvautų tinklų veikloje. Vadovų nuomone, ryškiausias faktorius dalyvauti tinklo veikloje yra mokyklos tobulėjimas (78,8%). (42,3%) vadovų išskiria augantį prevencinių programų poreikį švietimo įstaigose kaip faktorių skatinantį mokytis partnerystėje. Vadovai (55,8%) nurodo veiklą tinkluose, kaip asmeninį poreikį tobulėjimui.

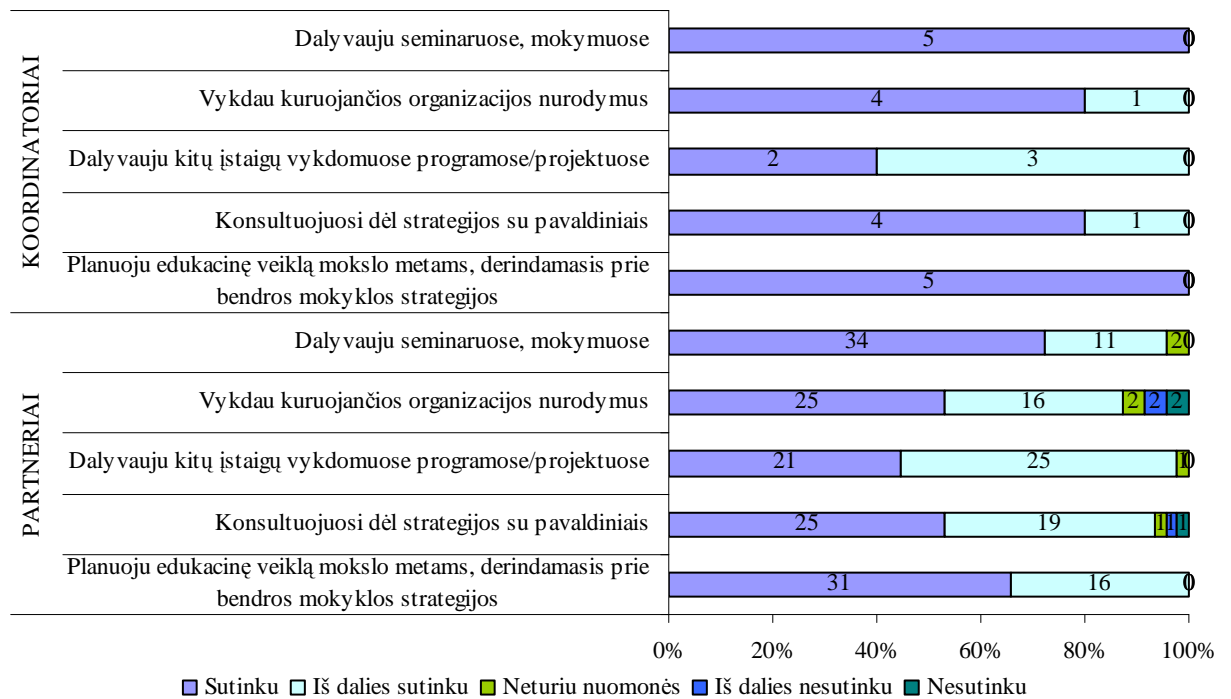


11 pav. Mokytojų ir vadovų nuomonės, kokie faktoriai skatina bendradarbiavimą

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų dirbantieji pripažįsta ugdymo įstaigos tobulėjimą, kaip vieną iš svarbiausių faktorių šiuolaikinėje inovatyvioje švietimo įstaigos bendruomenėje. Subkategorijoje „Bendradarbiavimo veiksniai“ išskirta 12 teiginių.

Jucevičienė (2007) išskiria mokyklos tinklų kūrimo du veiksnius: mokymosi bendradarbiaujant veiksniai ir bendra dalykinė veikla kuriant žinias bei siekiant kitiems padėti tobulėti.

Bendra dalykinė veikla siejama su žinių kūrimu mokyklose kuriant tinklus, o noras tobulėti lyginamas su noru bendrauti. Šie veiksniai suteikia įstaigose tinklų dalyviams keistis idėjomis, informacija, galimybę tobulėti. Vadovų nuomone, (69,2%) lemia tinkamas edukacinės veiklos planavimas mokslo metams, derinimas prie bendros mokyklos strategijos. Vadovai – koordinatoriai mano, kad (n=5) mokymosi partnerystėje tinklo veiksniai derinami su įstaigų strategija. Vadovai – partneriai išskiria (n=25), kad didžiausias veiksnys - vykdyti kuruojamos institucijos nurodymus. Bendrai vadovai (75%) nurodo dalyvavimą seminaruose, mokymuose.



12 pav. Bendradarbiavimo veiksniai. Koordinatorių ir partnerių nuomonių lyginimas

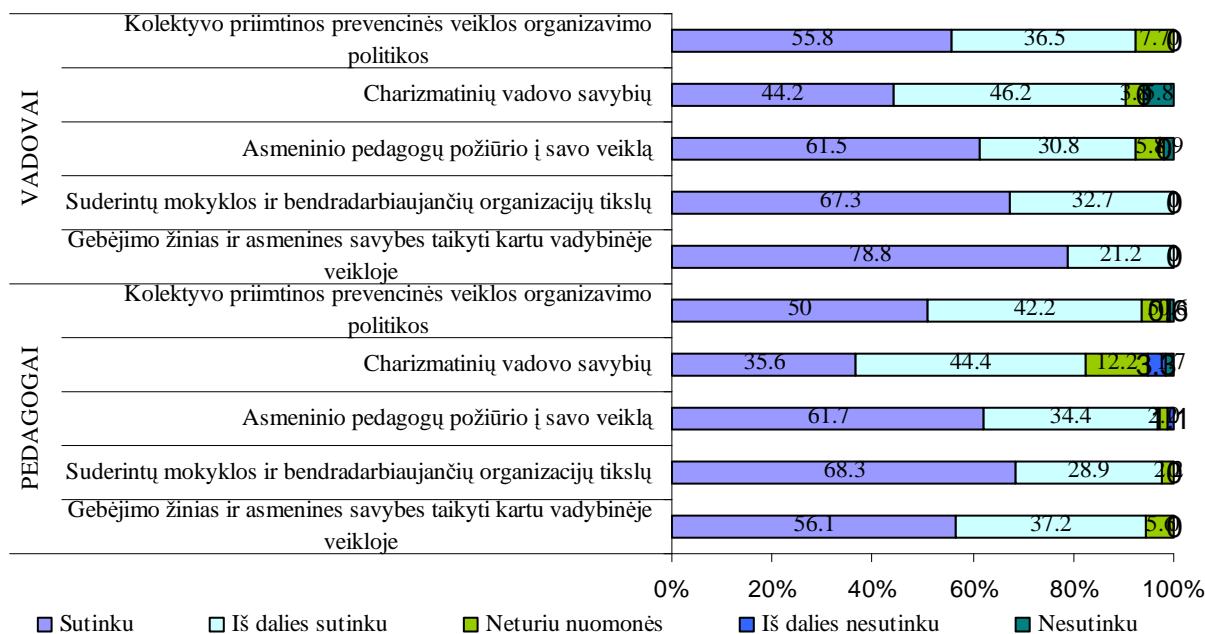
Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo veiksniai įtakoja tinklo dalyvius nuolat užsiimti inovacine veikla, įgyvendinti strateginius uždavinius.

Subkategorijoje „Bendradarbiavimo sėkmė“ išskirta 12 teiginių. N. Cope (2003) akcentuoja mokymosi partnerystėje tinklą kaip veiklos bendruomenę. P. Kleine ir P. Sounders (1993) analizuodami besimokančią organizaciją teigė, kad mokymąsi partnerystėje būtina pabrėžti kūrybiškumo skatinimą, sukuriant protingą riziką ir kūrybiškus sprendimus paremiančią motyvacinę sistemą. Vadovo koordinatoriaus veiklą reikėtų susieti su pastangomis užtikrinti reikiama mokymosi aplinkos kultūrą.

Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumą bendradarbiaujant su socialiniais partneriais lemtų, jei būtų pakankamas novatoriškumo lygis, kolektyvinio mokymosi svarbos supratimas, mokymosi visą gyvenimą reikšmės suvokimas, komandinio darbo gebėjimas, vadovo edukacinis išprusimas, socialinis ryšys su bendradarbiaujančiomis įstaigomis, veiklūs vidiniai mokymosi partnerystėje tinklai.

Vadovų (N=52) nuomone, mokymosi partnerystėje tinklo veiklos sėkmė (78,8%) priklauso nuo gebėjimo žinias ir asmenines savybes taikyti kartu vadybinėje veikloje, (67,3%) mano, kad nuo suderintų mokyklos ir bendradarbiaujančių organizacijų tikslų. (44,2%) vadovų akcentuoja charizmatines vadovo savybes. Mokytojai (68,3%) mano, kad lydės sėkmė, jei bus suderinti mokyklos ir bendradarbiaujančių organizacijų tikslai. Pedagogai (61,7%) asmeninį požiūrį į savo veiklą pažymi kaip svarbų sėkmingumo kriterijų. Kolektyvo priimtos prevencinės veiklos

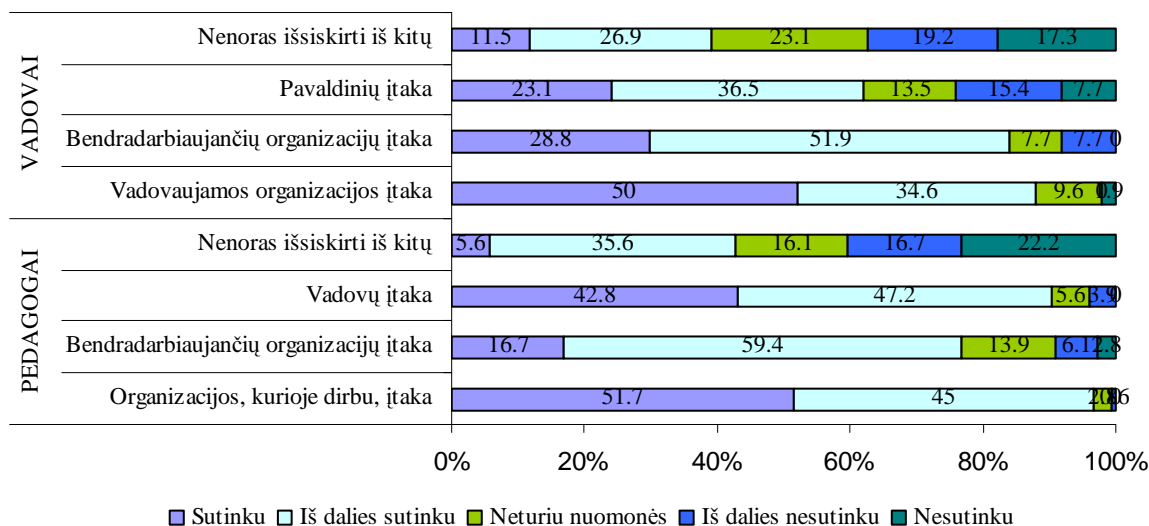
organizavimo politikos įgyvendinimui pritaria (55,8%) vadovų ir (50%) apklaustų pedagogų. Tik pusė dalyvaujančių mokymosi partnerystėje tinkluose respondentų tiki sėkme dėl pagilinimo kompetencijų, įgalinančių tobulinti prevencinę veiklą.



13 pav. Bendradarbiavimo tinkluose sėkmingumas. Nuomonių lyginimas

Apibendrinant galime išskirti, kad ypatingą reikšmę mokymosi tinklų kūrime turi būti noras siekti sėkmės, aiškių mokymosi tikslų suvokimas, ugdymo įstaigų inovatyvumo lygis, švietimo tradicija bei vadyba.

Kaip teigia Jarvis, Holford ir Griffin (2004) nors mokymasis ilgą laiką buvo tik psichologijos studijų objektas, tačiau jis kaip ir žinios, yra socialinis konstruktas. Mokymąsi apibūdina trys socialinės dimensijos: socialinis mokymosi tikslas, socialinė mokymosi struktūra bei socialiniai santykiai realizuojami mokymosi procese. Tyrime norėta išsiaiškinti kokie sociologiniai faktoriai turi įtakos vadovo veiklai partnerystės tinkluose ir kokie sociologiniai faktoriai lemia dalyvavimą tinklų veikloje. Subkategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklų sociologiniai faktoriai“ išskirti 8 teiginiai. Tyrime išryškėjo, kad (51,7%) pedagogų ryškiausią faktorių partnerystės tinklo veikloje išskiria organizacijos, kurioje dirba įtaką. (42,8%) pedagogų nurodė, kad dalyvavimą ir veiklą įtakoja vadovai. Vadovų (50%) ir pavaldinių (23,1%) nuomone, mokymosi partnerystėje tinkluose veiklą įtakoja organizacija. Tai rodo, kad yra poreikis bendruomenėms mokytis.



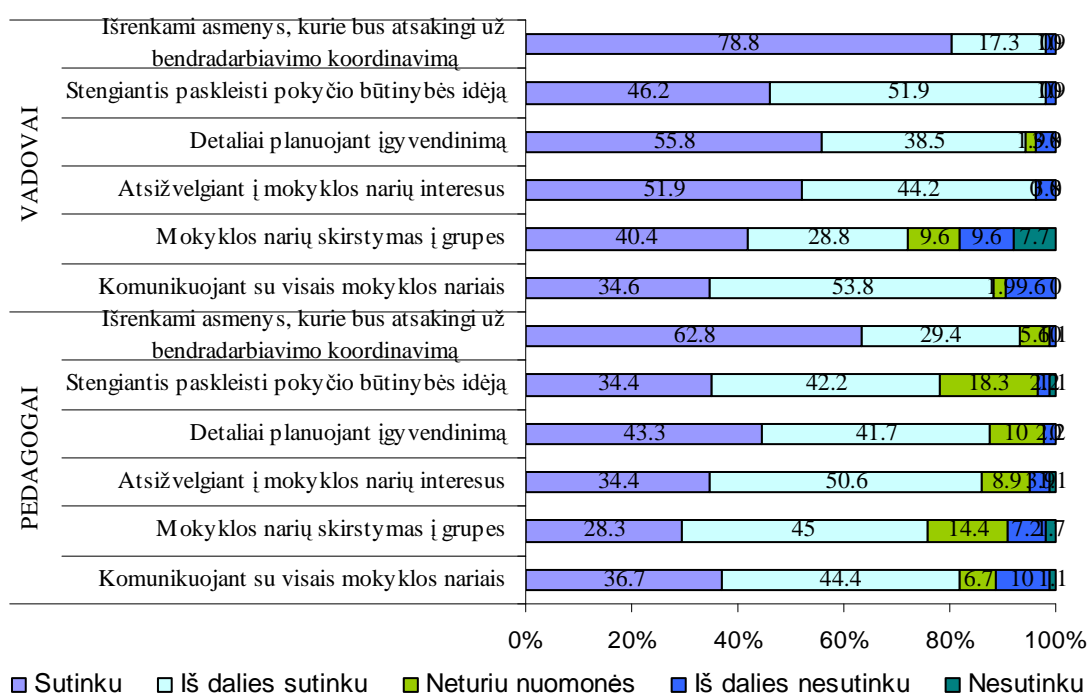
14 pav. Sociologiniai faktoriai, įtakojantys veiklą tinkluose. Nuomonių lyginimas

Magistro darbe buvo išskirta kategorija **Mokymosi partnerystėje tinklo koordinavimas** ir 4 subkategorijos, išskirti 54 teiginiai. Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) pabrėžia, kad organizaciniam vystymuisi yra reikšminga „kietosios“ ir „mikštosios“ organizacijos pusių sinergija. Besimokančios organizacijos vystymo planai rengiami novatoriškose bendrojo lavinimo mokyklose. Vienas iš uždavinių – mokymosi partnerystėje tinklų kūrimas (vidinių ir išorinių). Vadovų veiklos funkcija – koordinuoti tinklų veiklą. Mokyklų ir socialinių partnerių vadovų pastangomis kuriama reikiama mokymuisi aplinkos kultūra. Akcentuojamas pozityvumas, leidžiantis tinklo dalyviams pasijusti saugiais: besimokanti organizacija remiasi išlaisvintu darbuotojų kūrybiškumu. Vadovo sprendimai reikalingi įgalinti visus tinklo dalyvius nuolat mokytis, ypač partnerystėje, suaktyvinti mokymosi procesus. Koordinatorius reikia padėti žmonėms pajusti savo mokymosi jėgą, jo rezultatus. Vadovo veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo to, kaip tinklo dalyviai sugeba įvaldyti nuolatinio mokymosi procesus. Ugdymo įstaigos bendruomenių lygmeniu, bet ir kaip jie sugeba mąstyti ir veikti.

Kiekvienoje ugdymo organizacijoje veikiantis mokymosi partnerystėje tinklas yra unikalus ir nuo kitų ugdymo įstaigų tinklų kuo nors skiriasi. Koordinatorius užduotis kaskart į savo mokymosi tinklą naujus dalyvius edukacine prasme „įvesti“. Dalyviams tinkle turi būti sudaroma edukacinė mokymosi aplinka. Koordinatorius tenka svarbus vaidmuo. Ugdymo organizacijoje lyderystė turi būti dinamiška ir padalinta tarp tinklo narių: gali ir kiti būti lyderiais, kai situacija to reikalauja. Tyrime buvo norima išsiaiškinti kaip ugdymo įstaigose vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kas žinotina mokantis partnerystėje. Išskirtoje subkategorijoje „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas“ pateikta 14 teiginių. Vadovų nuomone (N=52), išskiria (78,8%) tarpinstitucinis bendradarbiavimas išsirenkant asmenis atsakingus už koordinavimą, (55,8%) pažymi, kad detalčiai suplanuoja veiklą. (51,9%) vadovų nurodo, kad kurdami tinklus atsižvelgia į

mokyklos narių interesus. (46,2%) vadovų stengiasi paskleisti pokyčio būtinybės idėją. Mokytojų (62,8%) mano, kad bendradarbiavimas mokymosi tinkluose prasideda nuo atsakingų asmenų už koordinavimą išrinkimas, (43,3%) detaliam planuojant įgyvendinimą. Abi tiriamųjų grupės pažymėjo (28,3% mokytojų, 40,4% vadovų), kad mažiausiai įtakos turi mokyklose narių suskirstymas į grupes.

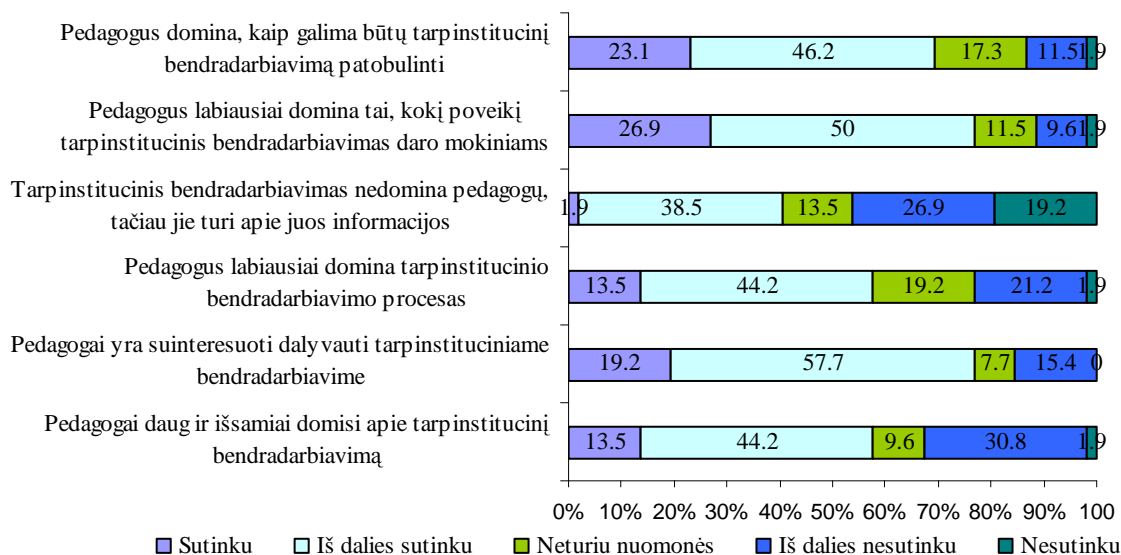
Respondentai pažymėjo, kad vadovai koordinatoriai tinklo veiklą suvokia pirmiausiai tik detaliam planuojant įgyvendinimą, atsižvelgiant į mokyklos narių interesus ir komunikuojant visiems įstaigos nariams. Nurodyta, kad vadovai atliekantys partnerio vaidmenį tinkluose taip pat daugiausiai į veiklą tinkluose išskiria detalų įgyvendinimo planavimą.



15 pav. Vadovų ir mokytojų nuomonės dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo vyksmo

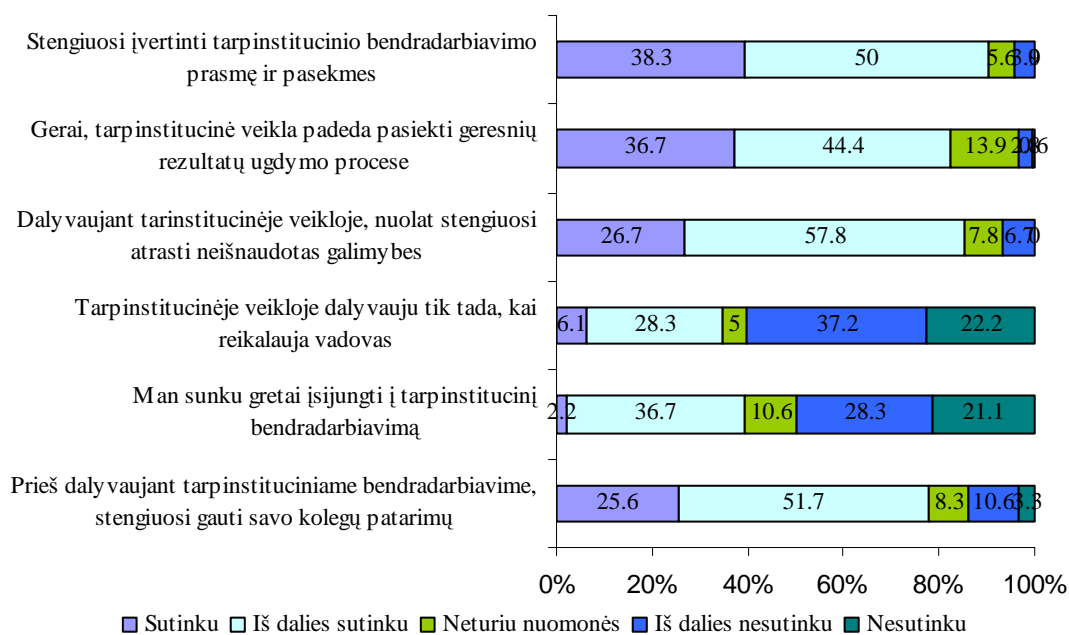
Apibendrinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą mokykloje, galėtume teigti, kad reikia ugdymo įstaigose palaikyti mokymosi iniciatyvas, skatinti mokymąsi partnerystėje tinkluose, planuoti tobulinimą ir tobulinimąsi, aktyvinti mokymąsi vieni iš kitų.

Tinklų koordinatoriams tenka, ne tik suteikti žinių, bet ir motyvuoti dėl mokymosi tinklų sudarymo ir kūrimo. Būtina organizuoti besimokančios organizacijos idėjų sklaidą, sukuriant mokymosi partnerystėje tinklą. Informacijos sklaida yra nelengvas uždavinys, kai siekiama supažindinti tinklo dalyvius, kai juos norima motyvuoti.



16 pav. Reakcija ir domėjimasis mokymosi partnerystėje tinklais (vadovai)

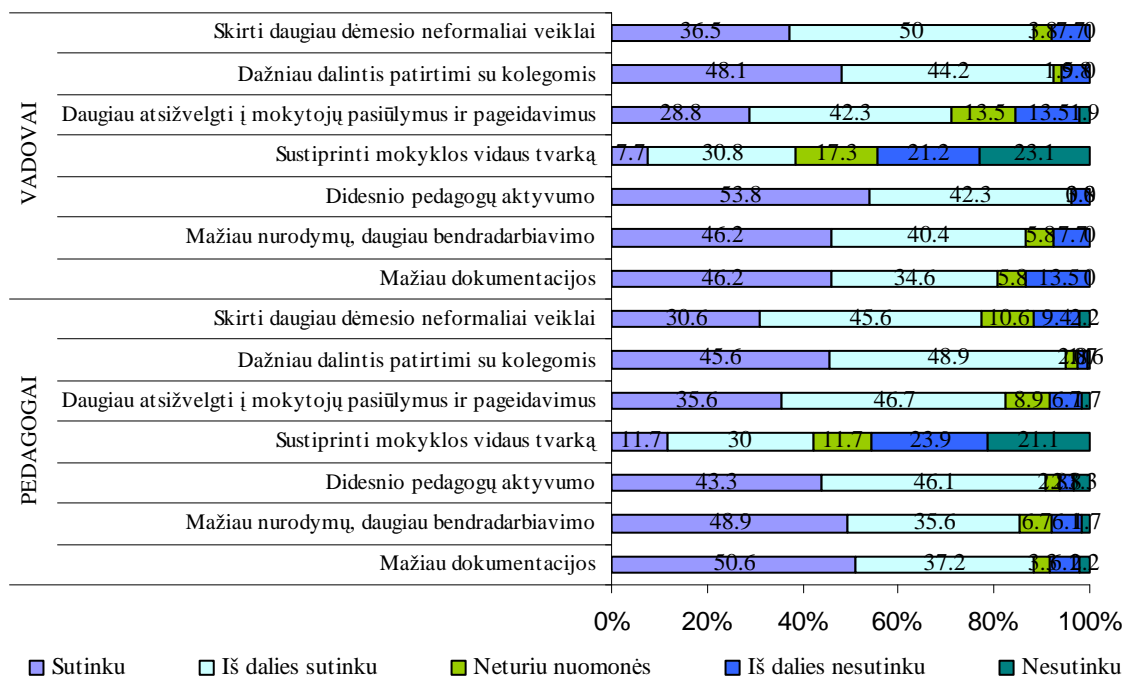
Išskirta subkategorija „*Domėjimasis, reakcija į bendradarbiavimą*“. Pateikta 14 teiginių. Tyrime norėta išsiaiškinti kas skatina respondentus, ir kaip reaguoja tinklų dalyviai domėtis tarpinstituciniu bendradarbiavimu, kas sudomina jungtis į partnerystės tinklus. Mokytojų (N=180) nuomone, (38,3%) stengiasi įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo prasmę ir pasekmes, (36,7%) gerai vertina tarpinstitucinę veiklą, padedančią pasiekti geresnių rezultatų ugdymo procese. Tyrimo duomenys rodo, kad mokytojai iniciatyvūs ir tik (6,1%) dalyvauja reikalaujant vadovui, (2,2%) turi sunkumų norėdami greitai įsijungti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vadovų nuomone, (26,9%) domėtis bendradarbiavimu mokymosi partnerystėje tinkluose pedagogus labiausiai domina kokį poveikį daro mokiniams ir (23,1%) nurodo, kad kolektyvo pedagogus domina kaip tinkluose bendradarbiavimą galima būtų patobulinti. Vadovai koordinatoriai mano, kad pedagogus domina, kaip būtų galima patobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, o vadovai partneriai – kokį poveikį ir naudą mokantis tinkluose galės gauti vėliau jų ugdomi mokiniai.



17 pav. Reakcija ir domėjimasis mokymosi partnerystėje tinklais (pedagogai)

Išryškėjo, kad tinklų dalyviai domisi tarpinstituciniu bendradarbiavimu, todėl mokyklose gali būti tobulinami veikiančios bei kuriami nauji mokymosi partnerystėje tinklai.

Jucevičienė (2007) kurdama besimokančio miesto viziją pažymėjo, kad visi besimokančios organizacijos darbuotojai dalyvauja jiems reikalinguose mokymosi partnerystėje tinkluose. Tai galima laikyti aukščiausia besimokančios organizacijos funkcionavimo išraiška. Šiuo laikmečiu bendrojo lavinimo mokykloms dar tik vizija, o realybė tokia, kad ne visos mokyklos laiko būtinybę kurti veikiančius mokymosi partnerystėje tinklus. Mokymosi partnerystėje tinklų plėtojimui ir jų veiklos koordinavimui reikalinga itin specifinė kompetencija. Siekiant pagerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, suaktyvinti tinklų veiklą respondantai išskyrė, kad turėtų įvykti kaita vadyboje. Tyrime išskirta subkategorija „*Bendradarbiavimo kaita*“. Atsakyta į 16 teiginių. Vadovai (N=52) (53,8%) mano, kad pagerėtų tinklų veikla, jei būtų didesnis pedagogų aktyvumas. (46,2%) vadovų pažymi, kad turėtų būti mažiau dokumentacijos, mažiau nurodymų, daugiau bendradarbiavimo. (50,6%) pedagogų mano, kad veikla suaktyvėtų sumažinus dokumentaciją, taip pat (48,9%) pažymi, kad reikėtų sumažinti nurodymus ir paskatinti bendradarbiauti. Dėl tinklų veiklos gerinimo (21,1%) pedagogų ir (23,1%) vadovų nurodo, kad nereikėtų keisti mokyklų vidaus tvarkos. Daugiau atsižvelgti į mokytojų pasiūlymus ir pageidavimus siūlo (35,6%) pedagogų ir (28,8%) vadovų. Vadovų koordinatorių ir vadovų partnerių atsakymai atskleidė, kad reikėtų mažinti dokumentaciją ir plėtoti bendradarbiavimą mokymosi partnerystės tinkluose.



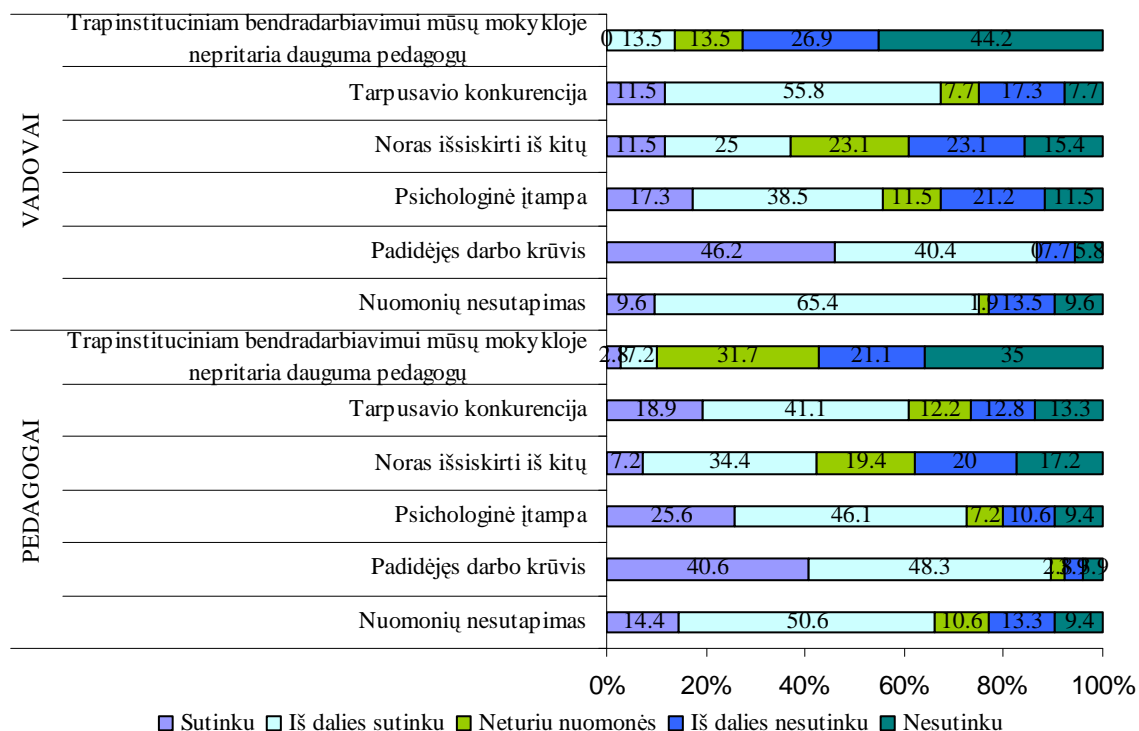
18 pav. Mokytojų ir vadovų nuomonių palyginimas dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimo

Apibendrinant reikėtų konstatuoti, kad mokymosi partnerystėje tinklų veiklos gerinimas leis pasiekti kiekvieno tinklo dalyvio geresnę savijautą ir efektyvesnę mokyklų veiklos kokybę. Mokymosi partnerystėje tinklo koordinatoriaus veikla nukreipta daryti įtaką ugdymo įstaigos bendruomenės vystymuisi. Koordinatorius turi gebėti kartu įsiterpti į tinklo veiklą, stebėti procesus, gebėti veiklą plėtoti organizacijai naudinga kryptimi. Tinklo veiklai būtinas vadybinis požiūris – tinklo veiklos koordinavimas.

Mokymosi partnerystėje tinklo veikla gali būti plečiama, tobulinama, keičiama jo paskirtis. Tyrimo metu išskirta kategorija **Mokymosi partnerystės rizika**. Ją sudaro 2 subkategorijos, susidedančios iš problemų tinklo viduje ir išorėje. Buvo pateikta 15 teiginių. Atsižvelgiant į problemas lieka galimybė koreguoti tinklo bendruomenės veiklą ir užtikrinti jos tęstinumą.

Jucevičienė (2007) pažymi, kad problemoms spręsti trūksta šių kompetencijų: veiklos mokymosi partnerystės tinkluose, veiklos antrepreneriškumo, komadinio darbo, veiklos inteligentiškumo ir informacijos valdymo. Subkategorijoje „*Problemos kylančios bendradarbiaujant su kolegomis*“. Pateikta 14 teiginių. Tyrime išaiškėjo, kad mokytojai (N=180) numato problemas, kurios gali kilti bendradarbiaujant su kolegomis dalyvaujant mokymosi partnerystės tinkluose (40,6%) padidėjęs darbo krūvis ugdymo įstaigose. (25,6%) pedagogų pažymi, kad problemišumą sukelia psichologinė įtampa, (18,9%) išskiria vyraujančią tarpusavio konkurenciją. Tik (2,8%) tyrimo dalyvių nurodė, kad mokymuisi partnerystėje tinkluose nepritaria

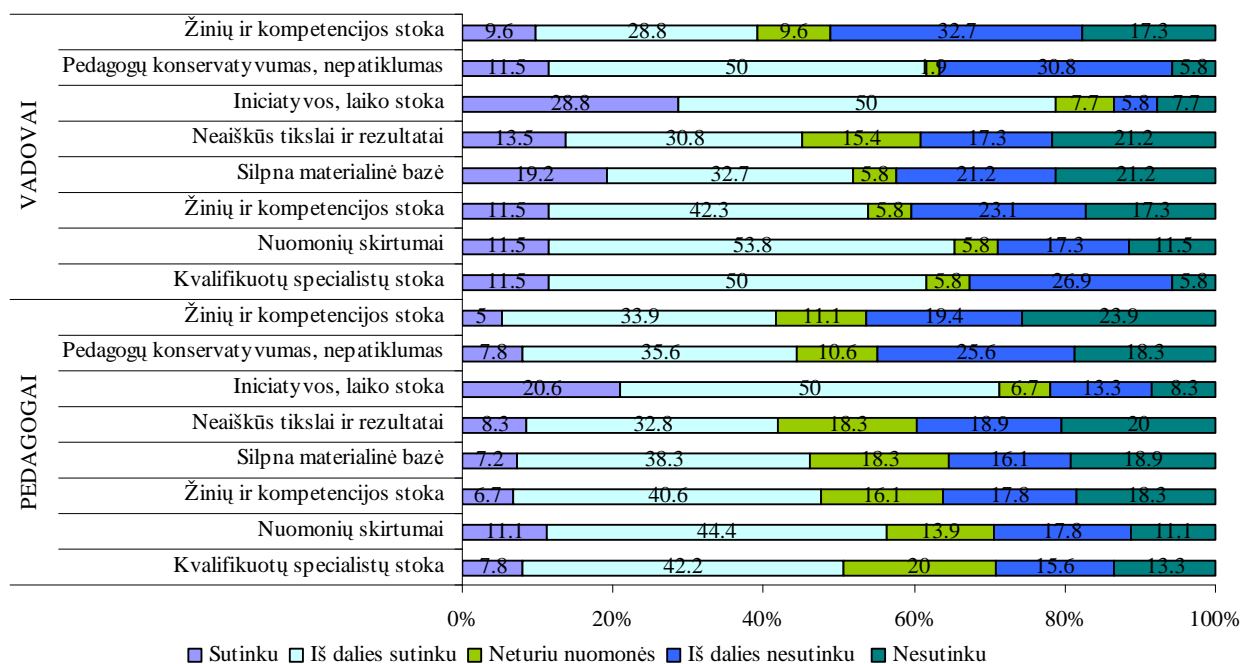
iš esmės. Vadovai (46,2%) nurodė taip pat padidėjusį darbo krūvį, (11,5%) norą išsiskirti iš kitų, (9,6%) vadovų įvardina kaip galimą kliūtį bendradarbiavime – nuomonių nesutapimą.



19 pav. Mokytojų ir vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl problemų bendradarbiaujant su kolegomis

Apibendrinant galima išskirti, kad tyrimo dalyviai mato mokymosi partnerystėje tinklų veikloje kliuvinį - ypač padidėjusį darbo krūvį. Nemaža dalis ugdymo įstaigų vykdo veiklą, prisidedančią prie besimokančios organizacijos vystymo. Švietimo įstaigų didesnioji dalis turi besimokančios organizacijos bruožų. Tai atskleidė mokslininkai Jucevičienė (2007), Jucevičius (2007), Simonaitienė (2004) ir kt. Nemažai bendrojo lavinimo mokyklose mokymosi partnerystėje tinklų kūrimo rizikos, nes trūksta vadovavimo organizacijai kultūros, bendradarbiavimo galimybių nepakanka, trūksta kompetencijų diegti ir palaikyti tinklus.

Tyrimo buvo išryškintos tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemos, kylančios tinklo dalyviams. Subkategorijoje „*Problemos atsirandančios bendradarbiaujant*“ pateikta 16 teiginių. Mokytojų nuomone labiausiai problemiška tai, kad (20,6%) trūksta iniciatyvos, laiko stoka. (11,1%) nurodo, kad vyrauja tinkluose dalyvaujančių nuomonių skirtumai, (8,3%) išskiria sunkumus dėl neaiškių tikslų ir rezultatų. Šie duomenys rodo, kad reikėtų susitelkti į vadybinių kompetencijų tobulinimą. Vadovai (28,8%) pripažįsta, kad gali kilti tinklų veiklos grėsmė dėl iniciatyvos trūkumo ir laiko stokos, (19,2%) nurodo silpną materialinę bazę. (11,5%) vadovų tinklų veiklos rizikos faktorių įvardija pedagogų konservatyvumą, nepatiklumą.



20 pav. Mokytojų ir vadovų nuomonės dėl bendradarbiavimo problemų

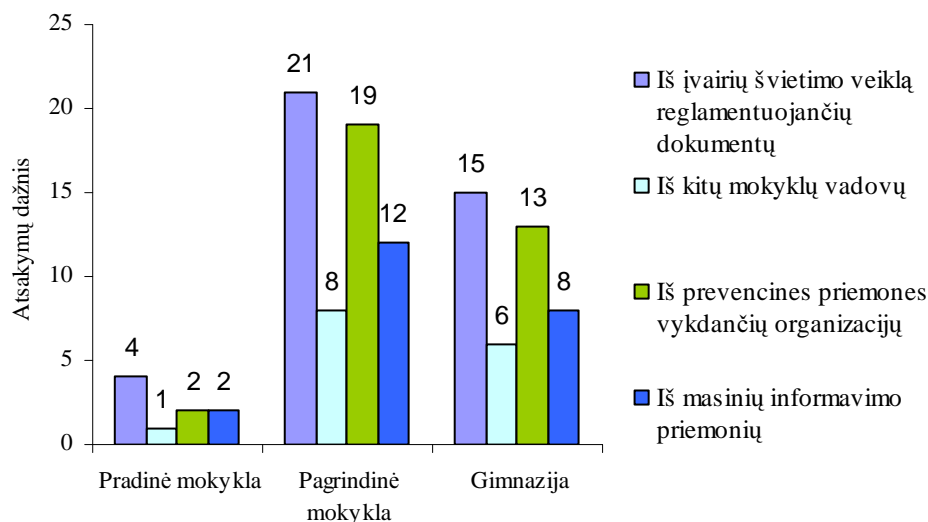
Apibendrinant reikėtų pastebėti, kad išryškintos grėsmės, jas įvertinus, leis atlikti korekciją tinkluose. Išryškintos problemos įgalins reflektuoti, nusistatyti reikiamų specifinių kompetencijų, ypač mokymosi partnerystės tinkluose kompetencijos, ir jas įgyti. Įvairaus lygio ir tipų mokyklose turi būti skatinamas antrepreneriškumas.

Mokymosi partnerystėje tinklo veiklos reikšmingumas prevencinei veiklai – ši kategorija viena iš aktualiausių mokymosi partnerystės tinkluose. Šią kategoriją sudarė 2 subkategorijos, atsakyta į 20 teiginių.

Jucevičienė (2007), Green (2000) analizuoja inovacijų sistemas ir procesus, nurodo, kad veikiantys mokymosi partnerystėje tinklai mokyklose egzistuoja kaip veiklios bendruomenės vystymo modelis. Remiantis mokslininkų pasiūlytais modeliais ugdymo įstaigoms aktualus tampa mokymosi partnerystėje tinklų ir besimokančių organizacijų veiklos išryškėjimas.

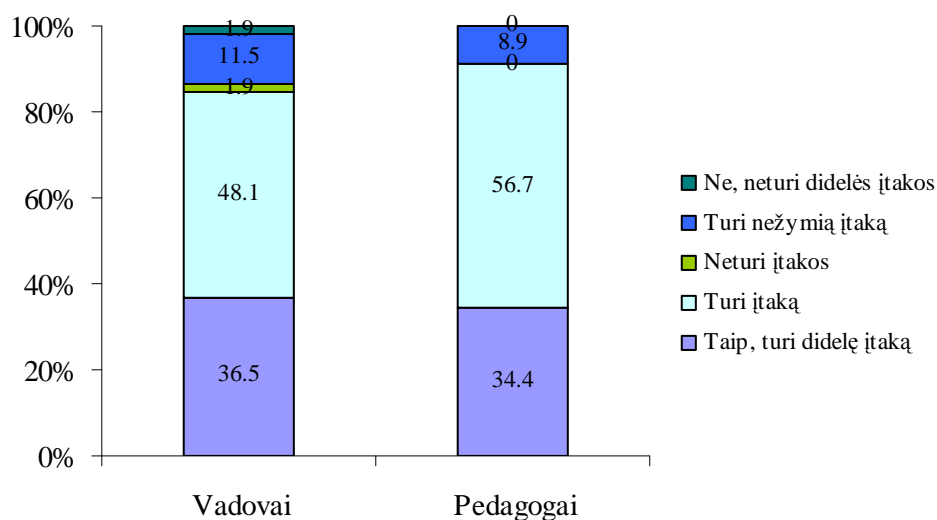
Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų – būti lanksčiais ir atvirais. Simonaitienė (2004) išskiria, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. Besimokanti organizacija atsiveria vietos bendruomenei tapdama informaciniu centru bei tenkindama kitų bendruomenių narių mokymosi poreikius. Aktualu mokymosi partnerystės tinkluose informacijos prieinamumas ir informacijos apie išorinę aplinką turėjimas, vertinimas ir sklaida. Subkategorijoje „Informacija apie prevencines veiklas“ išskirta 10 teiginių. Noras bendradarbiauti tinkle, noras gauti žinių, efektyviau organizuoti prevencinę veiklą paskatina kurti mokymosi partnerystėje tinklus su socialiniais partneriais.

Mokyklos tinklo dalyviai (N=232) vadovai ir mokytojai išskyrė, kad informaciją bendradarbiavimui gauna iš įvairių švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų. Tai daugiausiai išskyrė dirbantys pagrindinėje mokykloje (n=21), gimnazijoje (n=15), pradinėje mokykloje (n=4) ir iš prevencines priemones vykdančių organizacijų, pažymi respondentai iš pagrindinių mokyklų (n=19), gimnazijų (n=13), pradinių mokyklų (n=2). Mažiausiai respondentai keičiasi informacija tarp mokyklų vadovų, o tai rodo vyraujančią išorinę konkurenciją.



21 pav. Informacija apie prevencines veiklas. Duomenys pagal mokyklų tipus.

Subkategorijoje „*Preveninės veiklos įtaka mokymosi partnerystės tinkle*“ išskiria 10 teiginių. Bendradarbiavimo ir mokymosi partnerystėje veiklos koordinavimas didina prevencijos politikos efektyvumą. Prevenciją suprantame kaip plačią veiklos sritį, apimančią švietimą, neformalų ugdymą, paramą ir konsultacijas. Prevencija yra kompleksinis dalykas, apimantis mokyklos aplinką ir visą mokyklos bendruomenę. Mokyklų bendruomenės ir socialiniai partneriai kuria mokymosi partnerystėje tinklus rengti ir įgyvendinti prevencines programas. Bendradarbiavimas ir mokymasis tinkluose labai svarbus bendradarbiaujantiems partneriams. Respondentai pedagogai (56,7%) ir vadovai (48,1%) nurodo, kad efektyviai organizuojamos veiklos tinkluose turi įtakos prevencijos kokybei. Kai kurie tinklo dalyviai (36,5% vadovų ir (34,4% mokytojų) tvirtai įsitikinę bendradarbiavimo įtaka prevencijos kokybei. Tik 1,9% vadovų tikina, kad neturi bendradarbiavimas įtakos prevencijos kokybei.



22 pav. Bendradarbiavimo įtaka prevencijos kokybei. Nuomonių lyginimas

Apibendrinant respondentų atsakymų rezultatus galima išskirti, kad prevencijos priemonių įgyvendinimas yra aktualus ir daro įtaką tokiomis struktūromis kaip mokykla, šeima, bendruomenė ir apima visą tinklą.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galime teigti, kad tinklo nariai asmeninį tobulėjimą sieja su veikla bendradarbiaujant, su mokymu(si). Vadovas koordinatorius turi rūpintis kaip padėti tinklo dalyviams įvaldyti šiuolaikinio mokymo(si) ir bendradarbiavimo metodus tinkluose. Jam reiktų įvertinti palankias aplinkybes, norą išspręsti problemas, norą pasiekti tikslą ir padėti visiems kartu tinklo nariams tai padaryti.

3.2. Socialinių partnerių nuostatos į bendradarbiavimą

Turinio (Content) analizės duomenys

Pirmoje kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimas“ įvardyta 2 subkategorijos, išskirti 65 teiginiai. Teiginiai atspindi mokymosi partnerystėje tinklo kryptingumą, parodo socialinių partnerių nuostatas dėl tinklų prioritetų ir veiklos strategijos. Lentelėje pateiktos tyrimo metu I kategorijos „Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimas“ subkategorijos.

Subkategorijoje žymimas skaičius rodo, kiek yra išskirta teiginių iš viso, o skaičius skliausteliuose empirinių indikatorių pavyzdžiuose (16) reiškia atsakiusiųjų dažnį. Tai yra, kiek socialinių partnerių interviu paminėjo šį atsakymą.

I kategorija „MOKYMOS PARTNERYSTĖJE TINKLO PASIRINKIMAS“

Subkategorija „Mokymosi partnerystėje tinklų prioritetai“ (39)

7 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Ugdomasis procesas	<i>Ugdymas – savoje „dėžutėje“ turi būti svarbiausias ugdymo procesas, socialiniai partneriai turi būti ta kryptimi. Turėtų būti ugdomasis procesas (2). Ugdomasis procesas dėl kurio viskas daroma (5).</i>
2.	Bendradarbiavimas	<i>„Aišku – bendradarbiavimas“ (6) Turėtų veikti tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Vieni su kitais turime susikalbėti. Siekiamo vieno tikslo. Vaiko priežiūros įstatymas reglamentuoja bendradarbiavimą.</i>
3.	Prevencinė veikla	<i>Prevencinė veikla, kokia numatyta, tokia turi vykti (3). Norime užkirsti kelią nusikalstamumui. Prevenciniai renginiai susieja į bendradarbiavimą. Užkirsti kelią visoms negerovėms.</i>
4.	Vadybos kokybės gerinimas	<i>Atlieka koordinavimą. Pagrindinės mokyklų strateginės kryptys. Organizacija negali gyvuoti be vadybinių dalykų. Bendradarbiavimas turi būti vadybos lygmeniu. Mano nuomone, turėtų būti vadyba. (3)</i>
5.	Socializacija	<i>Socialinė veikla kaip prioritetas (2)</i>
6.	Bendri renginiai	<i>Turime su mokykla organizuoti renginius (3).</i>
7.	Kompetencijų įgijimas	<i>Kiekvienas iš mūsų kaip žmogus turi tobulėti. Panaudoti socialinius partnerius tobulėjimui. Žmoniškųjų išteklių prasme.</i>

Subkategorija. Mokymosi partnerystėje tinklo veiklos strategijos atranka (26)

8lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Strateginių tikslų įgyvendinimas	<i>Išsikelti būtina tikslus ir vykdyti. Derinasi prie bendros mokyklos strategijos. Bandome susieti bendrą veiklą. Mūsų bendradarbiavimo specifika gan įdomi, nes esame švietimo skyrius ir bendradarbiavimas pereina per strateginius prioritetus. Metinėse programose randame bendrus taškus. Planuojame veiklą mokslo metams (5).</i>
2.	Prevencinė veikla	<i>Sudarome sutartis prevencine tema kurti mokymosi tinklus. Įeina prevenciniai dalykai.. Daugumoje mokomės prevencijos klausimais.</i>
3.	Praktikos ir patirties analizavimas	<i>Mūsų tikslas – mokyklų mokymas, švietimas. Orientuojamės į realijas. Analizuojame tinkle savo pačių praktiką ir patirtį, darbas būna chaotiškas. Dalijamės gerąja patirtimi (2).</i>
4.	Praktinės veiklos, renginių organizavimas.	<i>Turi vykdyti projektus. Bendradarbiavimas ateina per projektus.</i>

		<i>Papildomi renginiai yra bendradarbiavimo tinkluose veikla. Suplanuojame renginius, konferencijas.</i>
5.	Sveikatos ugdymas	<i>Pagrindinis tikslas yra sveikata.</i>
6.	Įstaigų veiklos gerinimas	<i>Yra specifinis bendradarbiavimas, planavimas. Turime padėti mokyklai gerinti savo veiklą.</i>

Kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas įvardintos 4 subkategorijos, išskirti 84 teiginiai. Teiginiai atskleidė nuomonę į tinklų sukūrimo faktorius, motyvus, dėmesio skyrimą mokymosi tinkle. Lentelėje I kategorijos tyrimo metu įvardintos subkategorijos.

II kategorija MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLO SĖKMINGUMAS
Subkategorija. Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmė (24).

9 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Gebėjimas bendradarbiauti	<i>Kiek yra bendradarbiaujama, tiek yra ryšių. Visos pusės turėtų bendradarbiauti. Priklauso kaip jie nusiteikę bendradarbiauti (2). Kokią naudą mato bendradarbiavime (2) Kuo daugiau vadybinio bendradarbiavimo.</i>
2.	Vadovavimo stilius	<i>Nuo institucijų vadovavimo stiliaus (2) Nuo sugebėjimo bendrauti su kitos įstaigos vadovais (2)</i>
3.	Socialinis dialogas.	<i>Reikia dialogo (2) Būtinai socialinis dialogas. Svarbiausia, kaip keičiasi su partneriais informacija.</i>
4.	Pozityvus susitarimas	<i>Mes turime susikalbėti. Bendradarbiavimo tinkle sėkmė priklauso kiek bendradarbiaujančios pusės sugeba susitarti dėl konkrečių prioritetų. Iš skirtingų taškų turi žiūrėti į vieną tašką (2).</i>
5.	Bendri interesai, siekis	<i>Noras dirbti, noras padėti vaikams. Turi būti fanatikas toje srityje. Negulėti ir nemąstyti kaip greičiau pabaigti (3)</i>
6.	Poreikių patenkinimas	<i>Jeigu įstaigoms yra interesas, tai jie patenkina poreikius.</i>

Subkategorija. Mokymosi partnerystėje tinklų sukūrimo faktoriai (21)

10 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Greita švietimo sistemos kaita	<i>Nuolat vyksta reformos. Dabar populiarios besimokančios organizacijos. Pati švietimo sistema keičiasi. Reformos įvairios, reikia judėti į priekį (3).</i>
2.	Poreikis keistis	<i>Esam besikeičiančios organizacijos. Nuolat vyksta pokyčiai. Nenorai išsiskirti įtakoja kaitą (3.) Noras pasilyginti su kitomis mokyklomis. Organizacijos interesai skatina keistis.</i>

3.	Augantis nusikalstamumas mokykliniame amžiuje	<i>Noras padėti vaikui. Augantis vaikų problemų sunkumų ratas (2). Nepilnamečių patyčios, smurtas.</i>
4.	Vadovų kompetencijos augimas	<i>Organizacijos noras, iš vadovų skatinimas. Vieni turi kompetencijų vienoje srityje, kiti – kitoje. Pirmiausia mokymasis. Jei gali perimti kompetencijas iš manęs, aš iš kitų (2).</i>
5.	Ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai	<i>Turi vienodą prevencinės veiklos tikslą (2).</i>

Subkategorija. Bendradarbiavimo tinkle motyvai (23)

11 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Prevencinės veiklos įgyvendinimas	<i>Kad kuo mažiau būtų teisės pažeidimų. Kad vaikas būtų saugus. Kad nusikalstamumas mažėtų (2) Užkirsti žalingų įpročių paplitimą. Prevencijos vykdymas (2) Siekia įgyvendinti prevenciją.</i>
2.	Inovacijų siekimas	<i>Naujovių troškimas. Mokyklos siekia naujovių (4).</i>
3.	Ugdymo proceso gerinimas	<i>Mokykla galėtų nukreipti mokinius į tinkamą veiklą. Vykdėti sveikatos priežiūrą mokyklose. Sveikos aplinkos kūrimas. Ieškoms partnerių tam, kad pagerėtų ugdymo kokybė.</i>
4.	Tikslo, rezultato siekimas	<i>Siekia mokyklos tinkamesnių rezultatų. Siekia vienodų tikslų.</i>
5.	Naudos siekimas	<i>Mokymas priklauso nuo noro ir naudos gerumo.</i>
6.	Pokyčių reikalingumas	<i>Kad būtų pokyčiai, reikalingi organizacijoms (2) Inicijuoti pokyčius.</i>

Subkategorija. Lūkesčiai įtakojantys mokymąsi tinkle (16)

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Besimokančios organizacijos vystymas	<i>Organizacinė kultūra – kaip bendruomenė supranta ko siekia. Organizacinė kultūra turi didelę reikšmę. (2) Bendradarbiaujančių įstaigų įtaka</i>
2.	Institucijos įvaizdis	<i>Noras yra pasilyginti su kitomis mokyklomis (2)</i>
3.	Kompetencijos įgijimo paskata	<i>Pirmiausia yra mokymasis (3)</i>
4.	Saugios aplinkos sukūrimas	<i>Jeigu bendruomenė siekia, kad būtų saugūs aplinkoje, mes greitai randame bendrą kalbą. Kad vaikas būtų saugus.</i>
5.	Bendradarbiavimo užnordinimas	<i>Nuo bendradarbiavimo priklausys ar pasieksim. Organizacijos, kurios turi vienodą bendradarbiavimo kryptį. Nuo bendradarbiavimo interesų viskas priklauso.</i>
6.	Aiškūs tikslų žinojimas	<i>Aiškūs organizacijos norai ir tikslai (2)</i>

III kategorijos „Mokymosi partnerystėje tinklo veiklos koordinavimas“ įvardinti 3 subkategorijų pavadinimai, rasti 67 teiginiai. Teiginiai išryškino nuostatą į tinklo pripažinimą,

nuomonę dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo, dėl tinklo sėkmės. Lentelėje III kategorijos tyrimo metu įvardintos subkategorijos.

III kategorija MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLO KOORDINAVIMAS
Subkategorija. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pripažinimas (25)

12 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Tarpinstitucinių ryšių stiprinimas	<i>Organizacijos, kurios pasitiki vieni kitais, gali sustiprinti ryšius. Padeda stiprinti ryšius, kurie mums svarbūs. Svarbu rasti partnerius ir tartis. Svarbu siekti ryšių tarp organizacijų (3)</i>
2.	Vadybos kompetencijų ir kokybės gerinimas	<i>Tinklas yra labai svarbus. Siekti glaudaus bendradarbiavimo. Mokytis vadybos. Pakelti veiklos kokybę (2).</i>
3.	Mokymosi visą gyvenimą nuostatos įgyvendinimas.	<i>Pasidalinti kompetencijas, žinoti, kokios mūsų galimybės (3). Pasidalinti patirtimi ką kiekvienas veikiame.</i>
4.	Pokyčių siekimas	<i>Pasikeisti nuomonėmis ir vieningai dirbti (2). Pasiektas prevencinės veiklos rezultatas. Svarbu būtų pokytis, naudingas organizacijai (2).</i>
5.	Vienodų tikslų įgyvendinimas	<i>Visi turime žinoti, kur einame ir žinoti, kokio tikslo siekiame.</i>
6.	Prevencinės veiklos efektyvumas	<i>Siekti bendradarbiavimo dėl prevencijos. Leidžia sėkmingai vystyti prevencinę veiklą (3).</i>

Subkategorija. Mokymosi partnerystėje tinklų efektyvumas (22)

13 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Konkurencingumo tarp institucijų mažinimas	<i>Kaip nebendradarbiausi, jei dabar socialinis lenktyniavimas (2) Čia toms, kurios neveiklios mokyklos, to sujudimo reikia (3).</i>
2.	Paskata iš kuruojančių įstaigų.	<i>Reikia paskatinimo iš šalies. Prevencijos finansavimo gaunama iš ŠMM. Mokyklos turi bendradarbiauti (3). Jei gausiu finansavimą, kitų mokyklų neįtrauksiu, gal liks daugiau man pinigų. Mokyklos galėtų rašyti įvairius projektus, gauti finansavimą.</i>
3.	Viešųjų ryšių plėtotė	<i>Mano mokykla geresnė nei kažkieno. Gal užsidariusios mokyklos savyje. Pagerinti patrauklumą.</i>
4.	Tinklų sklaida, atvirumo skatinimas	<i>Pasiekus tikslą, būtina pasidalinti patirtimi (2). Žmonės turintys žinių toje srityje turėtų tą „varikliuką“ užkurti. Būti atviresni, ta prasme, mokyklos poziciją galėtų užimti ne tik konkuravimo vienos su kita.</i>
5.	Mokymosi partnerystėje siekių suvienodinimas	<i>Kaip tai pasiekti, galima mokytis ugdyti prevencinę veiklą. Labiau reaguoti į pokytį nestandartiškai.</i>

		<i>Įstatymai visiems galioja vienodai, reikėtų būti lankstesniems. Reikėtų pagrįsti realių naudą. Daryti bendras ugdymo formas.</i>
--	--	---

Subkategorija. Mokymosi partnerystėje kryptys (14)

14 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Preveninės veiklos vystymas	<i>Orientacija į preventinę veiklą. Vaikų užimtumas mokyklose. Preveninė veikla (2). Kryptingumas į preventinę veiklą.</i>
2.	Ugdymo proceso tobulinimas	<i>Sveikos ir saugios aplinkos kūrimas. Reikėtų įvairinti būrelių veiklą. Ugdymas apima visas programas. Ugdymo proceso tobulinimui.</i>
3.	Visos bendruomenės įtraukimas	<i>Įtraukti į veiklas visą bendruomenę ir tėvus. Daugiau bendruomenės veiklos.</i>
4.	Veiklos orientuotos į pokyčius	<i>Partnerystės tinklas galėtų padėti surasti bendrą tašką. Vadybinės veiklos mokymąsi. Susikurti „tinkliukus“ kiekvienoje srityje, kad padarytų pokyčius.</i>

IV kategorija „Mokymosi partnerystėje tinklų rizika“ įvardinti 2 kategorijų pavadinimai, išskirti 29 teiginiai. Išsakytos socialinių partnerių nuostatos į bendradarbiavimo problemų, baimių, grėsmių svarbą tinklo vystyme. Lentelėje IV kategorijos tyrimo metu įvardintų subkategorijų pavadinimai.

IV kategorija. MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLŲ RIZIKA
Subkategorija. Problemos, kylančios mokymosi partnerystėje tinkluose (29)

15 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Laiko stoka	<i>Rimta programa reikalauja daug laiko. Tęstiniam darbui reikalauja laiko. Visų pirma yra laikas. Bendruomenės dažnai pasako, kad nėra laiko.</i>
2.	Ribotas finansavimas	<i>Mažai finansuojama. Visi „mušam“, neturim pinigų. Turi sukti galvytę iš kur jų gauti.</i>
3.	Vadovų neigiama pažiūra	<i>Vadovas iš anksto neigiamai žiūri, o tai pasmerkta žlugti. Nenoras vadovų, neįsileidžia patys. Diskusija gaunasi ir produktyvi, ir nelabai. Lyg kalbėtume skirtinga kalba.</i>
4.	Mažai bendruomeniškumo	<i>Bendruomenė dažnai pasako, kad čia yra didžiausi sunkumai. Žmonės nemoka bendradarbiauti. Jei nebūsi atviras, atsiras nenoras bendradarbiauti. Problemos išeina iš mokyklos, mokykla tampa uždara.</i>

5.	Mokyklinė konkurencija	<i>Jeį partnerystėje viena pusė nemato naudos, ji atmeta.</i>
6.	Nesutvarkyta teisinė bazė	<i>Įstatymas galioja visiems vienodai, bet reikėtų būti lankstesniems. Jeį buvo gerai prieš dešimt metų, jį toliau rutulioju, gali nebetikti dabartiniu metu.</i>
7.	Specialistų stoka	<i>Specialistams nesudaromos sąlygos ir jų trūksta. Mūsų bendruomenėje kyla problemos dėl specialistų stokos, paprasčiausiai neužtenka rankų. Trūksta psichologų.</i>
8.	Interesų nesuderinamumas	<i>Vien popierių surašymas. Jeį nematys savo intereso, atsiras nenoras bendradarbiauti.</i>
9.	Baimė ilgalaikio išsipareigojimo	<i>Labai mažai specialistų nori ilgalaikį išsipareigojimą. Baimė kitų organizacijų. Jinai ilgalaikį ir turi vykdyti.</i>

V kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklų prevencinė veikla“ įvardintos 2 subkategorijos, išskirta 38 teiginiai. Teiginiai atspindi informacijos gavimo būdus apie prevenciją, mokymosi partnerystėje tinklų dalyvių domėjimąsi prevencine veikla, suvienodinimą problemų aspektą. Lentelėje pateiktos tyrimo metu V kategorijos „Mokymosi partnerystėje tinklų prevencinė veikla“ sudarytos subkategorijos.

V kategorija. MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLŲ PREVCINĖ VEIKLA
Subkategorija. Informacijos pateikimas apie prevencinę veiklą (19)

16 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Informavimo masinės priemonės	<i>Reikia domėtis internete(4) Yra įvairūs projektai internete skelbiami. Iš leidinių. Iš masinių informavimo priemonių.</i>
2.	Švietimo politikų (nacionaliniu, regiono lygmeniu) informacija	<i>Iš sveikatos biuro. Iš policijos. Yra teisės aktai, kurie nušviečia kelią. Iš prevencinių organizacijų ateina (2). Iš specialiosios pedagogikos centro. Ir dokumentai nurodo. Iš švietimo skyriaus.</i>
3.	Bendradarbiaujančios organizacijos	<i>Yra projektai, bet nereiškia, kad padėk ant lėkštutės, tu daryk. Akcijos ir diskusijos turėtų būti. Iš pačių organizacijų su kuriomis bendradarbiaujam.</i>
4.	Domėjimasis naujienomis	<i>Turi domėtis naujovėmis, jei atsakai už prevenciją. Galima sakyti, mes patys sugalvojame prevencines veiklas.</i>

Subkategorija. Bendradarbiavimo galimybės tinkle (19)

17 lentelė

Eil. Nr.	Komponentų pavadinimas	Empirinių indikatorių pavyzdžiai
1.	Įtakojimas į prevencinės veiklos kokybę	<i>Kartu, suderinti veiksmus su mokykla. Bendradarbiaujant prevencinėje veikloje galima daug nuveikti (2). Gali pagerinti prevencinę veiklą mokykloje (2). Turi didelę įtaką prevencijai (3).</i>
2.	Skatinimas kurti projektus	<i>Dabar orientacija į veiklas, užimtumą. Gali kurti bendrus projektus (2).</i>
3.	Skatinimas veikti kokybiškai	<i>Gerina ugdymo kokybę. Pagerina mokinių lankomumą.</i>
4.	Suteikiamos galimybės dalytis patirtimi	<i>Dalytis galime patirti su mokyklomis, tik džiaugiamės, kad kviečia (3).</i>
5.	Suvienodinimas problemų aspektų	<i>Suvienodinimas, sužiūrėjimas iš visų problemų aspektų. Turi būti bendri interesai.</i>
6.	Vertybių formavimas	<i>Formalioje aplinkoje pasikeisti nuostatomis, vertybėmis.</i>

Šis kokybinis tyrimo metodas ekstrahavimo ir interpretavimo funkciją priskiria turinio analizei, kategorijų sudarymo procesui, interpretavimo procedūroms. Psichosocialinius konstruktus galima įvairiai interpretuoti, nes nuostatas išsakė respondentai priskirdami jiems įvairius atspalvius ir nuomones.

Suklasifikavus turinio analizės kategorijas atsirado galimybė jas kvantifikuoti naudojant kiekybinį tyrimą. Suderinus kokybinę ir kiekybinę analizę buvo galima pritaikyti kategorijų dažninio reitingo dėsnį.

3.3. Mokymosi partnerystėje tinklo kategorijų, subkategorijų ir jų analizė reitingo aspektu

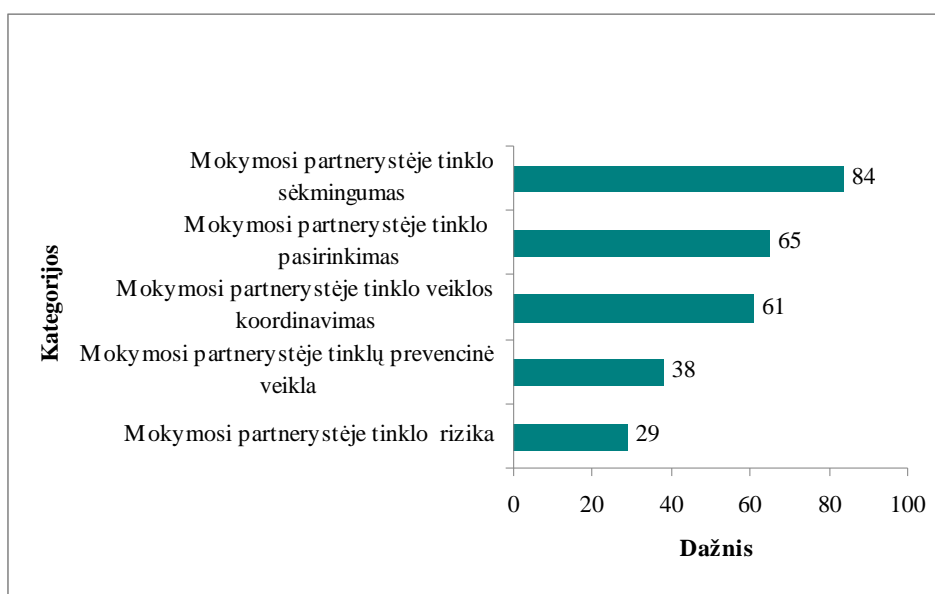
Konstrukto kintamųjų (tyrimo atveju — kategorijos) duomenims analizuoti buvo taikomas skaičiavimas naudojant SPSS (statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą. Buvo rastas kategorijų dažnių reitingas. Statistinėmis hipotetinėmis prielaidomis ir konkrečių duomenų interpretacijos kryptingumu:

- jei kuri nors kategorija pasižymi aukštu teiginių skaičiumi, sąlygiškai daugelis respondentų, nepriklausomai vienas nuo kito, paminėjo tas pačias bendradarbiavimo problemas. Tai rodo, kad respondentų nuostatos, nuomonės buvo suvienytos kategorijoje ir pasireiškė kaip psichosocialinio konstrukto tendencija. Rastos reitingo kategorijos praktinio pritaikymo požiūriu reiškia, kad panašios nuostatos aktualios daugeliui mokyklų ir socialinių partnerių įstaigoms.

- jei kuri nors kategorija pasižymi žemu reitingu, tikėtina, kad bendradarbiavimo problemos visų socialinių partnerių populiacijose nėra itin aktualios. Gali būti, kad aktualios ir dėsningos problemos konkrečioje mokykloje.

Rastas reitingo dažninis dėsnis atspindimas stulpelinėmis diagramomis. Teiginiai sugrupuoti į penkias dideles kategorijas (grupes). Daugiausia teiginių (84) išskirta kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas“, mažiausiai (29) — „Mokymosi partnerystėje tinklo rizika“. Nuomonių struktūros analizė parodo, kad labiausiai respondentai išryškina tinklų sėkmes, lūkesčius dėl tinklų ateities, aktualizuoja bendradarbiavimo svarbą, išreiškia nuomonę dėl motyvų siekti kooperacijos.

Mažiausiai paminėta teiginių dėl problemų atsirandančių bendradarbiaujant tinkluose. 23 paveiksle pateikti tyrimo metu gauti kategorijų dažniai tiriant mokymosi partnerystėje tinklus (MPT).

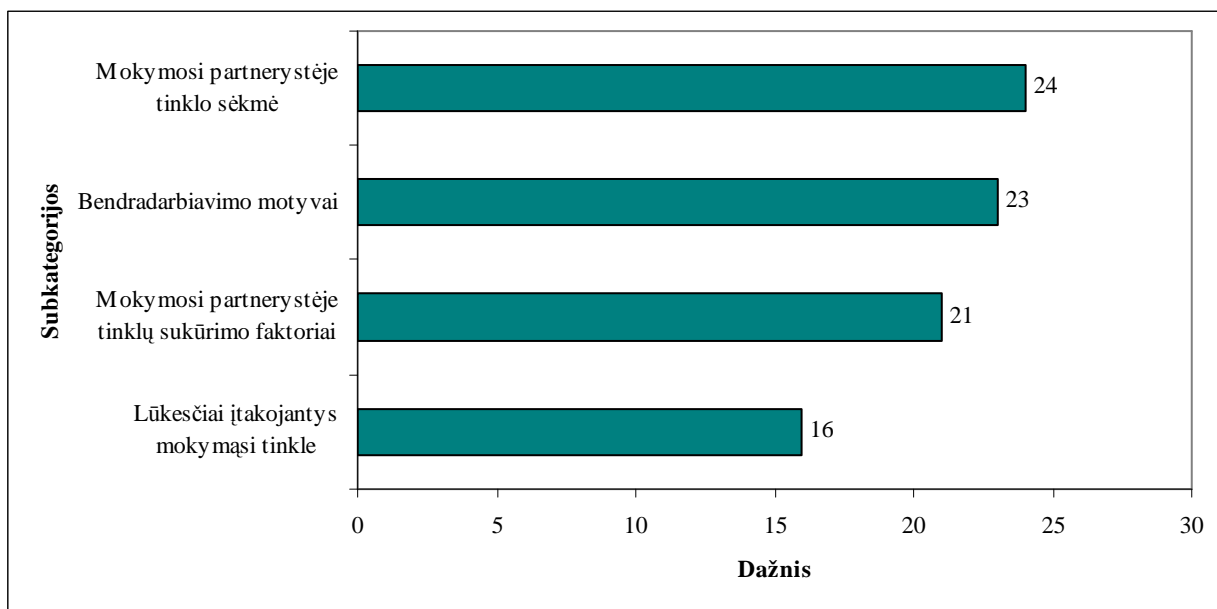


23 pav. Mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas

Apklauso duomenys rodo, kad socialiniai partneriai išreiškia nuomones įvairiais tinklo veiklos aspektais. Iš teiginių dažnio galima spręsti apie socialinių partnerių nuomones į prevencines problemas, į vaidmenį organizuojant veiklas, vadybinės pagalbos užtikrinimą ir lūkesčius dėl ugdymo proceso gerinimo.

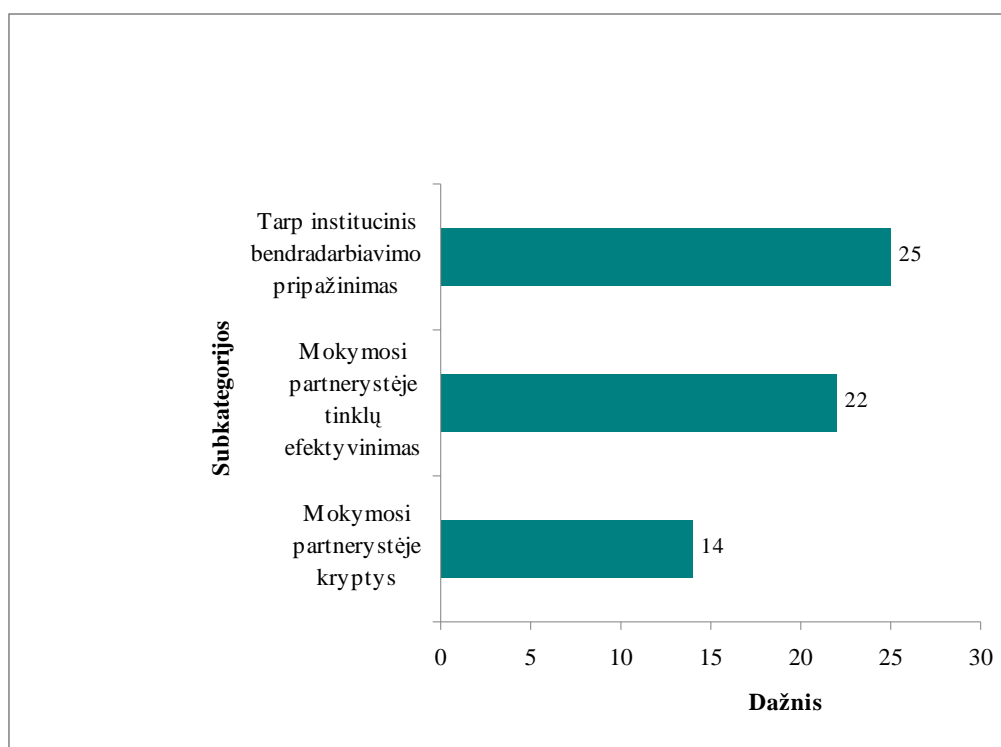
Kategorijoje „**Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas**“ išreitinguotos subkategorijos. Dažniausiai paminėtas teiginys — bendradarbiavimo motyvai, prevencinės veiklos įgyvendinimas. Dažniausiai pasikartoję socialinių partnerių išsakytuose nuomonėse 8 teiginiai apie prevencinę veiklą. Teigiamai vertino inovacijų siekimą, kuriant tinklus. Atskleidė, kad motyvai priklauso nuo noro ir naudos gavimo, išryškino pokyčių reikalingumą „kad būtų pokyčiai reikalingi organizacijoms“ socialiniai partneriai išreiškė, kad ugdymo proceso gerinimui „Vykdant sveikatos priežiūrą mokykloje, kurti sveiką aplinką“. Šioje kategorijoje mažiausiai teiginių paminėta

komponente dėl naudos siekimo. Jie pastebėjo, kad didelių lūkesčių nepuoselėja, įsitikinę, kad pastangos nenueis veltui. Respondentai minėjo kitų mokyklų pasyvumą, jog nerodo iniciatyvos, nekviečiami į bendradarbiavimo tinklus. Mažai kartų paminėta ir rezultatų siekimas. Respondentai pripažino, kad mokytis partnerystėje reikalinga, vertina mokyklų darbą ir jam pritaria. Subkategorijų dažniai (pagal teiginių skaičių) pateikiami 24 paveiksle.



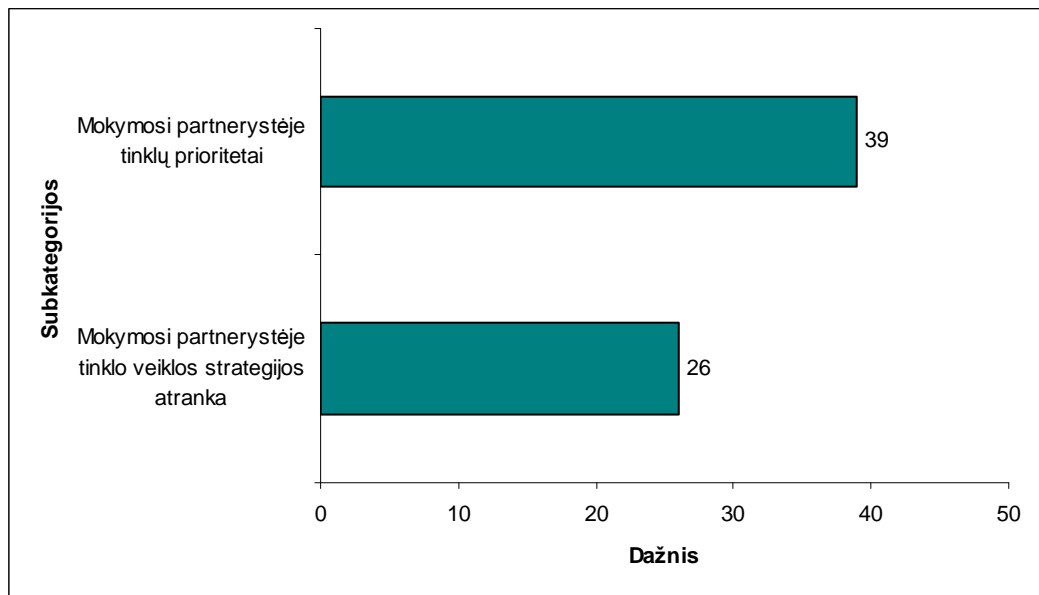
24 pav. Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas

Kategorijoje „**Mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas**“ išskirta 61 teiginys. Respondentai dažniausiai minėjo tarpinstitucinį bendradarbiavimo pripažinimą, MPT efektyvinimą. Socialiniai partneriai išryškino vadybos kompetencijų ir kokybės gerinimo būtinybę. Svarbu ir aktualu mokymosi partnerystėje tinklo kokybės užtikrinimu laiko tarpinstitucinį ryšių stiprinimą „svarbu rasti partnerius ir tartis“. Respondentai mano, kad reikšminga žinoti tikslus ir ko siekia. Tinklų dalyviai nurodė, kad tikisi pasidalinti patirtimi, išplėsti kompetencijas. Socialiniai partneriai pabrėžia, kad „tinklai yra svarbūs“. Didelius lūkesčius sieja su besimokančių organizacijų vystymu. Išryškina, kad tinklų efektyvesnė koordinavimo veikla būtų, jei sumažėtų konkurencingumas tarp institucijų. Nemažiau svarbi būtų paskata iš kuruojančių įstaigų „reikia tinklams paskatinimų iš šalies“. Socialiniai partneriai akcentuoja, kad efektyvesnė veikla būtų, jei vadovai ir tinklo dalyviai „labiau reaguotų į pokytį nestandartiškai“ ir „reikėtų pajusti realią naudą“. Tinklų vystymo kryptingumui respondentai nurodė prevencinės veiklos vystymą ir veiklos orientavimą į pokyčius „sukurti tinkliukus kiekvienoje srityje, kad padarytų pokyčius“. Mažiau akcentavo visos bendruomenės įtraukimą į mokymosi partnerystėje tinkluose veiklą. Šios subkategorijos dažniai pagal teiginių skaičių pasikartojimą pateikti 25 paveiksle.



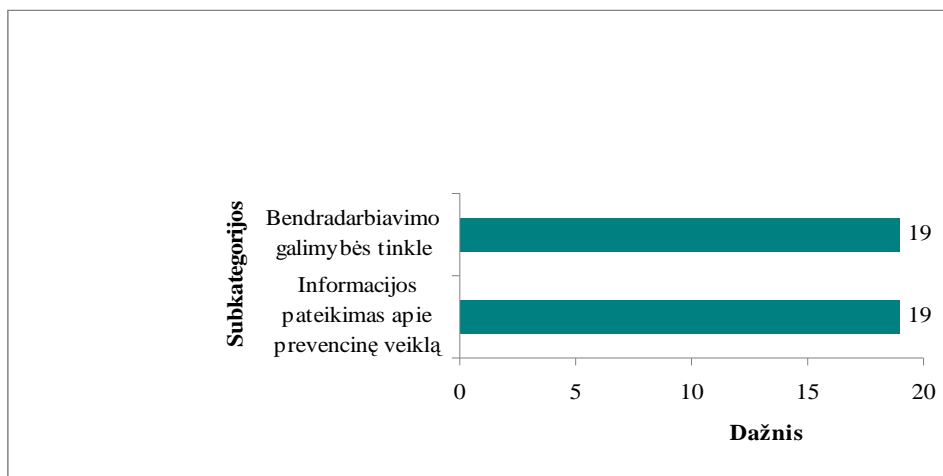
25 pav. Mokymosi partnerystėje tinklo veiklos kordinavimas. Pagal teiginių skaičių subkategorijoje.

65 teiginiai išskirti kategorijoje „**Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimas**“. Respondentai dažniausiai pasisakė apie tinklų prioritetus. Jie pastebi, kad bendradarbiavimui svarbiausias prioritetas „vieni su kitais turime susikalbėti“. Socialiniai partneriai mano, kad mažiau svarbus prioritetas - socialinė veikla. Dažnai tiriamieji įvardijo ugdymo procesą „ugdymo procesas dėl kurio viskas daroma.“ Dažni respondentų pastebėjimai dėl prevencinės veiklos. Jie mato, kad „norima užkirsti kelią nusikalstamumui“. Socialiniai partneriai mažiausiai kartų pasisakė dėl kompetencijų įgijimo „panaudoti socialinius partnerius tobulėjimui“. Šioje kategorijoje tik keletas paminėjo įstaigos veiklos gerinimą. Mano, kad „turi padėti mokyklai gerinti veiklą“.



26 pav. Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimas

Kategorijoje „Mokymosi partnerystėje tinklų prevencinė veikla“ išskirti 38 teiginiai. Respondentai šioje kategorijoje mažiausiai minėjo vertybių formavimą. Socialinių partnerių turėtų būti orientacija į veiklas, užimtumą. Galėtų bendradarbiaudami kurti projektus. Respondentai pastebi, kad svarbu suteikimas galimybės dalintis prevencinio darbo patirtimi „tik džiaugiamės, kad kviečia“. Respondentai minėjo, kad galimybė suteikiama dėl prevencinės veiklos kokybės siekimo „Bendradarbiaujant prevencinėje veikloje galim daug nuveikti“. Respondentai mažiausiai kartu paminėjo pačių dalyvių išryškinimą problemų aspektus. Jie pripažįsta, kad „turi sieti bendri interesai“. Mažai respondentai minėjo ir skatinimą. Jie išsako nuomonę, kad jiems svarbu „dabar orientacija į veiklas“, „galėtų kurti bendrus projektus“. Turi socialiniai partneriai informacijos gavimo apie prevencinę veiklą. Manau, kad patikima ir reikalinga informacija apie prevencinę veiklą iš švietimo politikų nacionaliniu ir regiono lygmeniu. Socialiniai partneriai negatyviai nusiteikę į bendradarbiaujančias organizacijas, šių organizacijų tinklų koordinavimą dėl projekto vykdymo „yra projektai, bet nereikia, kad padėk ant lėkštutės, tu daryk“. Koordinatoriams reikėtų atkreipti dėmesį į socialinių partnerių nuomonę „galima sakyti, mes patys sugalvojame prevencines veiklas“ ir vadybiškai derinti su įstaigų strateginiais tikslais ir uždaviniais. Subkategorijų dažniai išdėstyti 27 paveiksle.

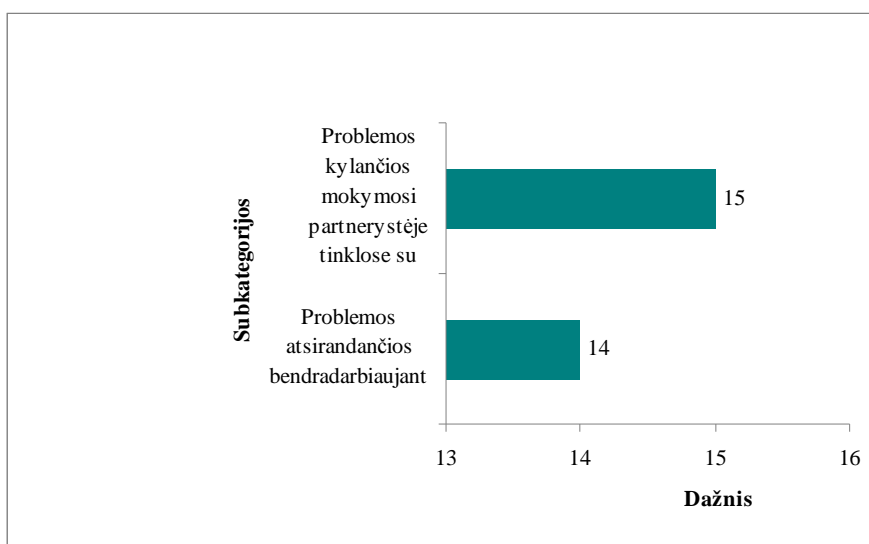


27 pav. „Mokymosi partnerystėje tinklų prevencinė veikla“

Apibendrinant galime teigti, kad socialiniams partneriams aktualu prevencinio darbo strategijos derinimas su mokykla. Tinklo dalyviai turi lūkesčių kurti bendrus projektus, aktyvinti veiklą mokyklose.

Kategorijoje „**Mokymosi partnerystėje tinklų rizika**“ išskirti 29 teiginiai. Šios kategorijos subkategorijų dažniai pagal teiginių skaičių pasikartojimą atspindi 8 paveiksle.

Didžiausią riziką respondentai tinklų kūrimo ir jų palaikymo metu mato ribotą finansavimą. Nemažesnę socialiniai partneriai nurodo vyraujančią mokyklinę konkurenciją „gal partneris pasinaudos tuo ir būsiu nustumtas“, išryškina, kad mokyklų bendruomenėse mažai bendruomeniškumo „žmonės nemoka bendradarbiauti“, „problemos išeina iš mokyklos, mokykla tampa uždara“. Svarbi nurodoma problema — laiko stoka „tęstinis darbas reikalauja laiko“, „visų pirma yra laikas“. Respondentai akcentuoja interesų nesuderinamumą „Vien popierėlių surašymas“. Socialiniai partneriai išskiria mokymosi partnerystėje tinklų veiklose neigiamą vadovų požiūrį „vadovai iš anksto neigiamai žiūri, o tai pasmerkta žlugti“, „lyg kalbėtume skirtinga kalba“. Respondentai mano, kad tinklų grėsmėms turi įtakos specialistų stoka „trūksta psichologų“, „specialistams nesudaromos sąlygos“.



28 pav. Mokymosi partnerystėje tinklo rizika

Apibendrinant teiginių pasikartojimo dažnius, galime teigti, kad socialiniams partneriams svarbu siekti partnerystės ryšių su mokykla. Koordinatoriai jaudinasi dėl tinklų veiklos, jie neabejingi dėl prevencinės veiklos, nori gauti įgalinančią juos informaciją.

Partnerystės vadybos struktūra ir raiška

Neretai mokyklų socialinių partnerių tinklų kūrimas grindžiamas epizodiniais santykiais. Ne vienas įstaigos vadovas įvardija kitų mokyklų įsijungimo į mokymosi tinklo veiklą sunkumus. Dažniausiai apsiribojama mokyklos ir šalia esančios mokyklos forma – susirinkimais, kur socialiniai partneriai pasyvūs dalyviai. Jiems suteikiamas koordinatoriaus vaidmuo. Partneriai turi galimybę dalyvauti organizuojamose mokymuose, dalyvauti pokalbiuose. Aktyviau socialiniai partneriai bendradarbiauja su klasių auklėtojais, dalykų mokytojais.

Atliekami šie tyrimai (Jucevičienė (2007), Jucevičius (2004)) rodo, kad ugdymo įstaigose organizaciniai (vadybiniai) dalykai yra pakankamai reikšmingas požymis kuriant mokymosi partnerystėje tinklus. Nuo vadybos, partnerystės priklauso mokyklos bendruomenės gebėjimas įtraukti socialinius partnerius į mokymosi procesą. Sėkmingai diegti mokymosi tinklus galima tose mokyklose, kuriose visi bendruomenės nariai: vadovai, mokytojai, klasių auklėtojai, mokiniai, jų tėvai, logopedai, specialieji pedagogai, psichologai, socialiniai pedagogai vysto besimokančią organizaciją. Svarbus vaidmuo tenka mokyklai, nes mokymosi partnerystėje tinkluose rezultatai priklauso nuo šio proceso organizavimo kokybės ir vyraujančios mokymosi politikos. Koordinavimo sėkmę užtikrina bendra mokymąsi teikiančių jungčių (mokyklos ir socialinių partnerių) bendradarbiavimas.

Vadybos kokybė priklauso ne tik nuo gerai dirbančių pavienių specialistų ar mokytojų, kiek nuo veiklios ir veiksnios vadovų komandos. Veiklą lemia partnerystės (funkcijų tarp mokymosi dalyvių pasidalijimas, socialinių partnerių įtraukimas) ir vadybos (komandinio darbo ir kt.) kompetencijos.

Vadyba (funkcinė samprata) – tai savarankiška planavimo, organizavimo, koordinavimo, vadovavimo ir kontrolės veikla organizacijos lygmeniu. Viena iš vadybos kompetencijų – komandinis darbas. Šio darbo bruožas – bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Vadovo funkcija komandiniame darbe išryškinama gebėjimu organizuoti pedagogų ir koordinuoti socialinių partnerių veiklos suderinamumą siekiant kooperacijos, bendradarbiavimo, pasitikėjimo. Sprendžiant prevencines problemas būtina siekti atvirumo tarp įstaigų ir mokyklos.

Vadovui svarbu kurti, palaikyti ir tobulinti sąlygas, kurios padėtų visiems ugdymo dalyviams ir socialiniams partneriams pasiekti efektyvių mokymo(si) rezultatų. Tuo tikslu reikia formuoti palankius santykius su mokyklomis, įstaigomis. Ieškoti, siekti įvairesnių partnerystės būdų, formų.

Vadybos srityje siekiant mokymosi kokybės (pasirengimas mokytis tinkle, komandos formavimas, mokamosios metodinės bazės kūrimas, mokymo(si) turinio taikymas, refleksija, bendruomenių informavimas) aktualūs koordinavimo (vadybiniai) dalykai. Pozityvus bendradarbiavimas tarp mokyklos ir socialinių partnerių priklauso nuo abiejų pusių (geranoriškai rūpinantis mokymusi, siekiant partnerystės ryšių tiek ugdymo įstaigos darbuotojams, tiek socialiniams partneriams).

Nuo visų tinklo dalyvių veiklos, vadovų palankaus mikroklimato kūrimo priklauso mokymosi ir socializacijos sėkmė. Mokyklos gebėjimas įtraukti į ugdymo procesą kitas mokyklas ir socialinius partnerius yra vienas iš aktualiausių bendradarbiavimo veiksmų.

3.4. Mokyklos ir socialinių partnerių bendradarbiavimo plėtotės modeliavimas ir praktinis realizavimas

Tyrimo objektų modeliavimas yra labai paplitęs mokslinio pažinimo metodas (Bitinas, 1998). Ugdymo modeliavimą galima laikyti vienu iš idealizavimo variantų. Objektų modeliavimo esmė — išvadų, padarytų nagrinėjant modelius, priskyrimas tiriamiesiems objektams. Ugdymo reiškinius (šiuo atveju mokymosi partnerystėje) įmanoma aprašyti stochastinių procesų modeliais. Praktikoje taikomi daliniai mokymo proceso komponentų modeliai.

Dabartiniuose teoriniuose tyrimuose ugdymo modelius tikrinti naudojamos kitų mokslininkų paskelbtos empirinės išvados, jų gauti tyrimų duomenys. Tokie modeliai gali tapti naujos ugdymo koncepcijos pagrindu.

Šiuo magistrantės empiriniu tyrimu siekta išsiaiškinti vadovų, pedagogų, socialinių partnerių nuomones į bendradarbiavimą, norėta patvirtinti paskelbtus moksliniuose darbuose teorinius ir praktinius mokymosi partnerystėje tinklų modelius bei atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, projektuoti sėkmingo mokymosi partnerystėje tinklo modelį, užtikrinantį sėkmingą mokyklos ir socialinių partnerių bendradarbiavimą.

Kuriamas mokymosi partnerystėje tinklų modelis yra kooperacijos komponentų siejimas su realia įstaigų ugdymo situacija bendrojo lavinimo mokykloje, tai realybę atitinkantis ugdymo modelis, kai mokyklų bendruomenės mokosi kartu su socialiniais partneriais.

Pabaigus tyrimą, išryškėjo svarbiausi mokymosi partnerystėje tinklo komponentai, kuriuos išskyrė vadovai, pedagogai, socialiniai partneriai analizuodami partnerystės ryšius su mokykla.

„Mokymosi partnerystėje tinklo pasirinkimo“ nuostatų struktūra rodo, kad dominuoja bendradarbiavimo ir socializacijos sunkumų pozityvus vertinimas. Tinklo dalyvių bendravimas su kolegomis, tikslų suderinimas.

„Mokymosi partnerystėje tinklo sėkmingumas“ kategorijoje respondentų nuomonės išryškino tyrimo dalyvių vaidmenį dalyvaujant tinklų veiklos procese. Išryškėjo svarbiausi komponentai: išteklių (laiko ir dėmesio) skyrimas ugdymuisi ir atsakomybės su pedagogais pasidalijimas. Socialinių partnerių nuomonės rodo, kad jie nėra patenkinti teikiama informacija (informacijos stoka).

„Mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimas“ nuomonių struktūra atskleidė tokius komponentus, kaip pasitikėjimą socialiniais partneriais, vadovų kompetencijų pripažinimą, pokyčių siekimą. Išryškėjo mokyklos ir socialinių partnerių norai ir viltys dėl tinklo rezultatų.

„Mokymosi partnerystėje tinklo rizika“ tinklo dalyviai atskleidė bendradarbiaujančių organizacijų darbuotojų kompetencijas dalyvaujant tinklų procese, identifikuojant, vertinant tinklo sunkumus ir problemas. Nuostatų struktūra išryškino, kad tinklų dalyviai su nerimu žvelgia į ateitį, baiminasi dėl mokymosi partnerystėje tinklų perspektyvos, tačiau didžioji dalis respondentų konstruoja optimistinę tinklų veiklos vaizdinį. Vienas iš pagrindinių komponentų — palankiai vertinamas bendradarbiavimo pripažinimas tarp ugdymo įstaigos socialinių partnerių. Nuostatų struktūra rodo tikėjimą vadovų galiomis ir veiklos sėkme koordinuojant tinklus.

„Mokymosi partnerystėje tinklų prevencinė veikla“ kategorijos nuomonių struktūra atskleidė tinkluose bendradarbiavimo galimybes prevenciniais klausimais, išryškino būtinumą informacijos pasidalijamo ir patirtinio mokymosi svarbą „užkertant“ nusikalstamumo apraiškas mokyklose.

Tyrimas leido identifikuoti mokymosi partnerystėje tinklų koordinavimo nuomonių struktūrą į socialinių partnerių ir bendrojo lavinimo mokyklos bendruomenių, įvertinti tinklus apjungiančius faktorius bei išskirti mokymosi partnerystėje tinkluose bendradarbiavimo komponentus.

MOKYMOŠI PARTNERYSTĖJE TINKLO KOMPONENTAI (empirinis modelis)



29 pav. Mokymosi partnerystėje tinklo komponentai

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokymosi partnerystėje tinklo komponentai yra daugiareikšmis konstruktas. Tai — mokyklų bendruomenės ir socialinius partnerius jungiančių bruožų įvertinimas, nors nuomonių struktūra išanalizuota apsiribojant nedidele socialinių partnerių ir mokytojų, vadovų dalimi bendrojo lavinimo ugdymo įstaigoje. Įvertinant mokymosi partnerystėje tinklų komponentus mokyklose, galima pasirinkti tinkamus kitų organizacijų įtraukimo į tinklo veiklos procesą būdus ir taikyti efektyvią bendradarbiavimo su socialiniais partneriais metodiką siekiant pozityvaus požiūrio į mokymosi partnerystėje tinklų kūrimą, palaikymą ir plėtojimą.

IŠVADOS

- Mokslinės literatūros (vadybinės, edukologinės ir kt.) analizė leidžia teigti, kad mokyklos veiklos samprata ir paskirtis kinta dėl vadybinės paradigmos pokyčių, lėmusių koordinuoti mokymosi partnerystėje tinklus, kuriuose kuriamas kolektyvinis žinojimas organizaciniu lygmeniu.
- Besimokančios organizacijos koncepcija mokymąsi ugdymo įstaigoje traktuoja kaip nuolatinę vidaus ir išorės refleksiją, generuojant organizacijos funkciją (veiklos) alternatyvas bei ieškant organizacijos vystymosi perspektyvų.
- Mokykla kaip besimokanti organizacija nuolat kuria ir palaiko partnerystės ir mokymosi santykius įstaigos viduje ir išorėje, reflektuodama tiria savo perspektyvas bei patirtį, duomenis naudoja organizacijos vystymui bei strateginiams tikslams pasiekti.
- Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos kaip besimokančios organizacijos, kurios kuria mokymosi partnerystėje tinklus, bruožai beveik identiški teorinės analizės būdu suformuluotiems bendradarbiaujančios mokyklos bruožams ir empiriškai gautų faktų (vadovų, mokytojų, socialinių partnerių nuomonių) sugretinimas rodo artėjimo prie mokymosi partnerystėje tinklų kūrimo ir vystymo tendencijas.
- Tyrimo dalyvių (mokytojų, vadovų) nuostatų lygmeniu (vertinant mokymosi partnerystėje tinklų raišką mokykloje) atsikartoję vadybiniai mokymosi partnerystėje požymiai leidžia teigti esant socialines faktines prielaidas diegti besimokančios organizacijos konceptualias idėjas bei kurti ir koordinuoti mokymosi partnerystėje modelius mokyklose.
- Tyrimas leido identifikuoti vadovų, mokytojų, socialinių partnerių nuostatų struktūrą į mokymosi partnerystėje tinklų sąveiką, išryškinti vienijančius bruožus, išryškinti bendradarbiavimo komponentus: emocinius veiksnius, tinklo vadybinius sunkumus, sunkumų abstrakcijas, tinklo veiklos kontroversijas.
- Mokyklos vadovo kuriant mokymosi partnerystėje tinklus veikla išryškėja telkiant bendruomenės mokymuisi, skatinant bendruomenės narius ir socialinius partnerius bendradarbiauti, ieškoti problemų sprendimo, stebint jų įgyvendinimą ugdymo įstaigose ir institucionalizuojant rezultatus.
- Mokymosi partnerystėje tinklų veiklos koordinavimas tarp kitų vadovo veiklų užima svarbią vietą. Tuo pat metu mokyklos vadovo mokymosi partnerystėje tinkloveikos koordinavimas yra viena svarbiausių mokyklos vadovo veiklų. Kiekvienoje mokyklos vadovo veikloje yra prielaidos kooperuotis su socialiniais partneriais prevencinės veiklos

įgyvendinimui, pokyčiai įstaigose sąlygoja mokymosi partnerystėje tinklo veiklos poreikį.

- Stipriausiai mokyklos vadovo mokymosi partnerystėje tinklų veiklos koordinavimas atsispindi šiose veiklose: grupių telkime mokyklos prevencinės veiklos tikslų pasiekimui, santykių palaikyme siekiant inovacijų vidiniuose mokymosi partnerystėje tinkluose, naujų santykių užmezgime ir palaikyme su socialiniais partneriais kuriant išorinius mokymosi partnerystėje tinklus, novatoriško bendradarbiavimo įgalinime, veiklos tobulinime ugdant žmogiškuosius išteklius, ieškojime naujų galimybių mokyklos veiklos plėtrai ir sisteminiam tobulinimui, mokyklos naujų tinkloveikos erdvių paieškoje.
- Kokybinio tyrimo rezultatai išryškino, kad socialiniai partneriai siekdami dalyvauti mokymosi partnerystėje tinklų veiklose mato pozityvius veiksnius: bendradarbiavimas išryškina bendro tikslo svarbą, skatina bendruomeniškumą. Akcentuoja ir problemas: tinklo dalyviai nepakankamai dalijasi patirtimi, daugelis linkę ne duoti, bet gauti naudos.
- Pasitvirtino antroji hipotezė, kad esminė mokymosi partnerystėje tinkluose bendradarbiavimo kliūtis yra organizacinė ir, kad bendradarbiavimas yra stochastinis procesas. Dėl per mažo bendravimo (tiek mokyklos, tiek socialinių partnerių) bendradarbiavimas suvokiamas daugiau ar mažiau atsitiktinis, mažai valdomas, neaiškiai reguliuojamas procesas. Aiškėja, kad būtina aktyvinti bendradarbiavimo formų paiešką, kuriant įstaigose lūkesčių ir sėkmės kultūrą. Aktualu susieti socialinius partnerius ir mokyklą išvystant į besimokančią bendruomenę: pradėti veiklą nuo komandinio bendravimo, atskleidžiant partnerystės ketinimus, kryptis dėl prevencinės veiklos gerinimo.
- Nepasitvirtino pirmoji hipotezė – kritiškai bendradarbiavimo mokymosi partnerystėje tinkluose atžvilgiu nusiteikę yra vadovai, turintys žemesnę vadybos kvalifikacinę kategoriją. Empirinio tyrimo rezultatai neparodė, kad būtų išsiskyrusios nuomonės dideliu procentiniu skirtumu. Nepriklausomai nuo vadybinės kategorijos taiko tinkloveikai vadybinį poveikį – koordinuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą.
- Tyrimas atskleidė, kad socialiniai partneriai mato neišnaudotą bendradarbiavimo galimybių su ugdymo įstaigomis. Tai leidžia suformuluoti šią mokymosi partnerystėje tinklų kūrimo ir vystymo nuostatą – mokymosi partnerystėje tinklo idėjos turi pasiekti mokyklų bendruomenes ir padėti jų tikslams įgyvendinti.

REKOMENDACIJOS

1. Skatinti besimokančių mokyklų tinklus, buriantis į juos pagal įvairius požymius ir tematiką, kūrimąsi ir plėtrą visoje Lietuvoje.
2. Skirti ypatingą dėmesį mokyklų bendruomenių narių vadybos kompetencijų įgyjimui, įgalinančių koordinuoti mokymosi partnerystėje tinklus.
3. Mokyklų vadovams rekomenduojama:
 - 3.1. inicijuoti ir palaikyti mokymosi partnerystėje santykius su kitomis miesto organizacijomis (ne tik su mokyklomis);
 - 3.2. burti mišrias mobilias mokytojų ir vadovų komandas konkrečiai (įvairiai) mokyklos veiklai, taip kuriant sąlygas bendradarbiavimo ir komunikaciniams gebėjimams plėtotis;
 - 3.3. skatinti ir įtraukti kiekvieną pedagogą, socialinius partnerius į prevencinės veiklos tyrimą savoje mokykloje, nuolat aptarti gautus rezultatus bei įvertinti esamą situaciją;
 - 3.4. skatinti ir palaikyti pedagogų iniciatyvas, susijusias su bendrųjų gebėjimų (kompetencijų) ir mokymosi mokyti gebėjimų įgijimo būdais.

LITERATŪRA

1. Auškelis, R., (2006). *Mokinių savižudybės ir jų prevencija*. Vilnius:Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
2. Белановский С. А . Глубокое интервью: Учебное пособие. — М.: Никколо-Медиа, 2001.
3. Bitinas B. *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius, 1998.
4. Bruzgelevičienė R.(2001). *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius
5. Budreckienė V., Janiūnienė B. *Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis*. Socialiniai mokslai. 2010, Nr.2 (68).
6. Butkevičienė E. *Social innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence*. Social Sciences. 2009, Nr.1 (63), psl.80-88.
7. Butkienė, G., Kepalaitė, A.(1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas* Vilnius
8. Cicėnienė, V., (2006). *Moksliniai tyrimai bibliotekose*. Vilnius:
9. CopeN. (2003). *Personal networking*. London: Prentice Hall.
10. Čepas, A. (1989). *Nepilnamečių nusikalstamumas ir jo priežastys*. Vilnius: Mintis
11. Černiauskienė, M., (2001). *Apie priklausomybę sukeliančias medžiagas ir jų vartojimo prevenciją ugdymo institucijose*. Vilnius: UAB „Efrata
12. Dabšys, A. (1993). *Nepilnamečių nusikalstamumas: situacija ir prevencijos aktualijos. Teisės problemos.*, Nr.1
13. Day, Ch. Hall, C. Gammage, Ph. Coles, M., (1998). *Pradinės mokyklos turinio vadyba*. Vilnius: Margi raštai
14. Dikčius, V., (2003). *Marketingo tyrimai*. Vilnius.
15. Dobranskienė, R., (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė: Prūsija
16. Green A. (2000). *Lifelong learning and the learning society: different European models of organization*. In A. Hodgson (Ed.), *Policies, politics and the future of lifelong learning*. London: Kogan Page.
17. Hopkinsas, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba,
18. Ischer, O. (2005). *Smurto prevencija mokyklose*. Smurto prevencija mokyklose remiantis partnerystės ryšiais. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
19. Jarvis P., Holford J., Griffin C. (2004). *The theory and practice of learning*. London: Kogan Page.
20. Jensen, E.(1999). *Tobulas mokymas*. Vilnius

21. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas:Šviesa
22. Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika..* Vilnius: Agora.
23. Jucevičienė, P., (2004). Mokymosi partnerystėje tinklai ir jų tyrimo metodologija. *Socialiniai mokslai* Nr. 4 (46), 2004
24. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičienė P. Alternatyvios besimokančios organizacijos tapimo trajektorijos. *Socialiniai mokslai*. 2009, Nr.2 (64) p.26-33.
26. Jucevičius G. (2007). *Inovatyvūs miestai ir regionai*. Kaunas: Technologija.
27. Kardelis, K. (2003). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas
28. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.
29. Kline P., Sounders P. (1993). *Ten steps to a Learning Organization*. Arlington, Virginia: Greatecean Publishers.
30. Kriminologija. Vilnius, 1994, p.198
31. Kvieskienė, G., (2003). *Socializacija ir vaiko gerovė*. Vilnius 2003
32. Leliūgienė, I., (2002). *Socialinė pedagogika*. Kaunas
33. Lipinskienė D., Stanikūnienė B. Vadovai ir darbuotojai organizacijose, siekiančiose žinių ir inovacijų. *Socialiniai mokslai*. 2010, Nr.2 (68), psl. 7-15.
34. Longworth N. (2006). *Learning cities, Learning regions, Learning Communities: Lifelong learning and local government*. London: Routledge.
35. LR ŠMM 2007-03-29 įsakymas Nr ISAK-556
36. LR ŠMM 2004 m. rugsėjo 17 d. įsakymas Nr. ISAK-1462 „Dėl teisės pažeidimų, mokyklos nelankymo, narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimo, ŽIV/AIDS, smurto ir nusikalstamumo prevencijos
37. Luobikienė, I. (2004) . *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija
38. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai
39. Miškinis, K.(1987). *Vadovavimo mokyklai pagrindai*. Vilnius
40. Navickaitė J., Janiūnaitė B. *Barriers of School Principal's Transformational Leadership in Implementing Change: Theoretical Insights*. *Socialiniai mokslai*. 2010, Nr.4 (70).
41. Osguthorpe R.t., Marris R.C., Marris M.F., Black Sh. (Eds.). (1995). *Partners schools*. New Yourk: Jossey – Bass Publishers.
42. Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos, 2008
43. Puodžiukas, A., (2004). *Narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimo prevencijos ugdymo institucijose patirtis, problemos ir perspektyvos*. Narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimo prevencijos strategija mokyklose. Vilnius :Pedagogų profesinės raidos centras

44. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1991). *The learning company*. England: McGrawhill Book Company Europe.
45. Petty, G., (2008). *Irodymais grįstas mokymas*. Vilnius: Tyto Alba
46. Rado, P., (2001) *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis
47. Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V. *Development of strategic individual competences. Engineering economics*. 2008, Nr.3 (58), p. 81-88.
48. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija : monografija* . Kauno technologijos universitetas. - Kaunas : Technologija
49. Simonaitienė B. (2004). *Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
50. Skunčikienė S., Balvočiūtė R., Balčiūnas S. Besimokančios organizacijos kaitos mokymosi aplinkos bruožų tyrimas. *Socialiniai tyrimai*. 2009. Nr.1 (15), psl. 64-75. ISSN 1392-3110
51. Stanikūnienė B., Lipinskienė D. *The theoretical model for employees' competence development inside the organization*. Scientific Proceedings of the Scientific-Technical Union of Mechanical Engineering. 2006. Nr.2 (85), p.191-195.
52. Stoll, L., Fink,D.(1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
53. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas
54. Šalkauskis S. Rinktiniai raštai, *Pedagoginės studijos*, I knyga. -Vilnius, 1992
55. Šaparnienė, D., Damskienė, D., (2010). *Process of Selection of Human Resources: Comperative Analysis of Public and Private Sectors*. Nr. 2(19) p. 47-63
56. Šaparnis G., Bersenaitė J., Šaparnienė D. *Psychosemantics of Employees' Images when Identifying the Dimensions of Change Management*. *Socialiniai tyrimai*. 2009, Nr.3 (17), psl 71-83. ISSN 1392-3110
57. Šaparnis G. *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai. 2000. Šiauliai: Šiaulių Universitetas.
58. Targamadžė, A.,Normantas, E., Rutkauskienė, D., Vidžiūnas, A, (1999) . *Naujos distancinio švietimo galimybės*. Kaunas: Technologija
59. Turner C. (2005). *Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas*. Vilnius: Baltos lankos.
60. Vaitkevičiūtė V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas
61. Želvys, R. (1999).). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius
62. Želvys, R. (1997). *Švietimo vadyba*. Švietimo studijų sąsiuvinis.- Vilnius: Solertija
63. Želvys, (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: VU leidykla

64. Želvys, R., Būdienė, V., Zabalionis, A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis
65. Žemaitienė, N. (2006). *Už tylos sienos*. Vilnius
66. Žičkienė S., Daševskienė I. *Implementation of Quality Management Systems: Changes in Personnel Management*. Socialiniai tyrimai. 2009, Nr.3 (17), psl.143-152.
67. Žydžiūnaitė V. (2002). *Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai*. Vilnius
68. „Žmogiškųjų resursų plėtros 2007-2013 metų veiksmų programos“
69. Dagienė, V. Ir kt. (2008) Įvairių šalių IKT diegimo patirties analizė [žiūrėta 2011-05-11] Prieiga per internetą: < http://www.ipc.lt/wp-content/uploads/2009/11/TP_tyrimo-ataskaita_final.pdf>
70. Grundtvig mokymosi partnerystės gairės: europinio bendradarbiavimo suaugusiųjų mokymosi srityje vadovas [žiūrėta 2011-05-11] Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/education/grundtvig/doc/navigator_lt.pdf>
71. Karalienė, V., (2011) Vaikų psichiatrai: „Pagalba vaikui turi būti kompleksiška ir įvairiapusė“ [žiūrėta 2011-02-11] Prieiga per internetą: < <http://www.seimoms.lt/print.php?page=194&kalba=LT>,>
72. Kedavičienė, D. Tarpžinybinis bendradarbiavimas. [žiūrėta 2011-02-01] Prieiga per internetą: < http://www.children.lt/?_nm_mid=TVN3eUxEVXNNaXd3&_nm_lid=0&session=no>
73. Patyčios Lietuvos mokyklose: problemos ir jų sprendimo būdai. (2009). [žiūrėta 2011-02-15] Prieiga per internetą: < http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/sv_prob11_Patycios_mokykloje.pdf>
74. Patyčios Lietuvoje. Ar dar ilgai lyderiausime? (2010). [žiūrėta:2011-03-05] Prieiga per internetą: <<http://www.etaplius.lt/Gyvenimo-budas/2010-metai-balandzio/Patycios-Lietuvoje.-Ar-dar-ilgai-lyderiausime>>
75. Socialinė komunikacija - tai bendravimas. [žiūrėta 2011-02-11] Prieiga per internetą: <http://www.cucumis.org/translation_19_t/pogledaj-prijevod_v_133806.html>
76. Vaikų psichiatrai: „Pagalba vaikui turi būti kompleksiška ir įvairiapusė“. [žiūrėta 2011-03-11] Prieiga per internetą: <<http://www.seimoms.lt/print.php?page=194&kalba=LT>>
77. Žvirdauskas, D., (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? . [žiūrėta 2011-03-11] Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Mokyklu_vadovai.pdf>

78. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų nuostatai. LR ŠMM 2005 liepos 21d. įsak. Nr.ISAK-1521. Prieiga per internetą:
<[http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/20109/vadovuatestacijosnuostataiaktualiredakcija2010-09\(2\).pdf](http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/20109/vadovuatestacijosnuostataiaktualiredakcija2010-09(2).pdf)>

PRIEDAI

ANKETA

Atsakydami į pateiktus anketos klausimus, padėsite išsiaiškinti kokią reikšmę turi mokyklos vadovo veikla koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus ir nustatyti prielaidas šiai veiklai tobulinti.

Jūsų pateikta informacija bus naudojama Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos studentės Robertos Jankūnienės magistro darbe, atliekant tyrimą „Vadovo veikla koordinuojant mokymosi partnerystės tinklus“.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, nuoširdžių atsakymų.

Jums priimtinausią atsakymo variantą žymėkite tokiu būdu

Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

Jūsų amžius: _____ (įrašykite)

Išsilavinimas:

Aukštesnysis

Esate baigęs (-usi) magistro studijas

Aukštasis neuniversitetinis

Kita

Aukštasis universitetinis

Jūsų pedagoginis darbo stažas: _____ (įrašykite)

Jūsų pedagoginė kvalifikacija:

Mokytojas

Ekspertas

Vyr. Mokytojas

Neatestuotas

Metodininkas

Mokykla, kurioje Jūs dirbate yra:

Pradinė mokykla

Vidurinė mokykla

Pagrindinė mokykla

Gimnazija

1. Jūsų įstaigos pagrindiniai socialiniai partneriai yra: (išskirkite 3 pagrindinius partnerius)

Vaiko teisių apsaugos skyrius

Pedagoginė psichologinė tarnyba

Policija

Visuomenės sveikatos biuras

Visuomenės sveikatos centras

Darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba

Profesinio informavimo centras

Profesinio rengimo centras

Socialinės paramos skyrius

Kita

2. Koks Jūsų darbo pagrindinis tikslas? (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną Jums priimtina atsakymo variantą)

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Palaikyti gerus santykius su personalu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių santykių su mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių santykių su mokinių tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plėtoti gerus santykius su bendradarbiaujančiomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyviai vykdyti prevencinius darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti geresnių darbo rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

3. Kokia pagrindinė tarptinklinio mokymosi reikšmė?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gerinta ugdymo kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padeda stiprinti ryšius tarp giminingų organizacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidžia sėkmingai vystyti prevencinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturi pastebimos įtakos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

4. Remdamiesi Jūsų mokyklos patirtimi, įvardinkite bent 3 mokyklos tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslus?

.....

.....

.....

.....

5. Ar bendradarbiavimas turi įtakos prevencijos kokybei ? (Savo pasirinktą atsakymą pažymėkite X ženklų)

Taip, turi didelę įtaką	<input type="checkbox"/>
Turi įtaką	<input type="checkbox"/>
Neturi įtakos	<input type="checkbox"/>
Turi nežymią įtaką	<input type="checkbox"/>
Ne, neturi didelės įtakos	<input type="checkbox"/>

6. Iš kur sužinote apie galimas tarpinstitucinio mokymo(si) programas/projektus?

Iš įvairių švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovų	<input type="checkbox"/>
Iš prevencines priemones vykdančių organizacijų	<input type="checkbox"/>
Kolegų	<input type="checkbox"/>
Iš masinių informavimo priemonių	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	

7. Organizacijos tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gebėjimo žinias ir asmenines savybes taikyti kartu vadybinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suderintų mokyklos ir bendradarbiaujančių organizacijų tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninio pedagogų požiūrio į savo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charizmatinių vadovo savybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolektyvo priimtinos prevencinės veiklos organizavimo politikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

8. Kokius galėtumėte išskirti faktorius, skatinančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Besikeičiantys švietimo sistemos standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augantis prevencinių programų poreikis švietimo įstaigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stiprėjantis bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė įsisavinti ES lėšas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstatyminės bazės pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos tobulėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų spaudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis poreikis tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomenėje vyraujanti nuostata, kad „taip reikia“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

9. Sociologiniai faktoriai, turintys įtakos Jūsų veiklai:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Organizacijos, kurioje dirbu, įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiaujančių organizacijų įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoras išsiskirti iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

10. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su kitomis institucijomis?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Kvalifikuotų specialistų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonių skirtumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ir kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Silpna materialinė bazė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neaiškūs tikslai ir rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciatyvos, laiko stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogų konservatyvumas, nepatiklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ir kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

11. Problemos, kurios gali kilti (ar kilo) bendradarbiaujant su kolegomis, jei dalyvautų tarpinstituciniuose projektuose/programose?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Nuomonių nesutapimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padidėjęs darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologinė įtampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras išsiskirti iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trapinstituciniam bendradarbiavimui mūsų mokykloje nepitaria dauguma pedagogų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

12. Pedagogų pasirinkimą dalyvauti tarpinstituciniame bendradarbiavime lemia:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Noras tobulinti ugdymo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė išreikšti save	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokinių siūlymai ir pageidavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baimė atsilikti nuo kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netikrumo ir nestabilumo jausmas dėl savo ateities mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mintys propaguojamos pedagoginėje spaudoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derinimasis prie švietimo keliamų reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogams malonu dalyvauti tarpinstituciniame bendradarbiavime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras neatsilikti nuo kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Jūsų mokykloje vyksta:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Komunikuojant su visais mokyklos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos narių skirstymas į grupes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsižvelgiant į mokyklos narių interesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detaliai planuojant įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiantis paskleisti pokyčio būtinybės idėją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išrenkami asmenys, kurie bus atsakingi už bendradarbiavimo koordinavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

14. Kaip Jūs reaguojate į tarpinstitucinį bendradarbiavimą?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Prieš dalyvaujant tarpinstituciniame bendradarbiavime, stengiuosi gauti savo kolegų patarimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man sunku greitai įsijungti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpinstitucinėje veikloje dalyvauju tik tada, kai reikalauja vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvaujant tarpinstitucinėje veikloje, nuolat stengiuosi atrasti neišnaudotas galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerai, tarpinstitucinė veikla padeda pasiekti geresnių rezultatų ugdymo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo prasmę ir pasekmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

15. Kaip turėtų pasikeisti veiklos organizavimo formos Jūsų mokykloje, kad pagerėtų tarpinstitucinis bendradarbiavimas:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Mažiau dokumentacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažiau nurodymų, daugiau bendradarbiavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnio pedagogų aktyvumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustiprinti mokyklos vidaus tvarką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugiau atsižvelgti į mokytojų pasiūlymus ir pageidavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažniau dalintis patirtimi su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirti daugiau dėmesio neformaliai veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

Dėkoju už atsakymus!

ANKETA

Atsakydami į pateiktus anketos klausimus, padėsite išsiaiškinti kokią reikšmę turi mokyklos vadovo veikla koordinuojant mokymosi partnerystėje tinklus ir nustatyti prielaidas šiai veiklai tobulinti.

Jūsų pateikta informacija bus naudojama Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos studentės Robertos Jankūnienės magistro darbe, atliekant tyrimą „Vadovo veikla koordinuojant mokymosi partnerystės tinklus“.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, nuoširdžių atsakymų.

Jums priimtinausią atsakymo variantą žymėkite tokiu būdu

Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

Jūsų amžius: _____ (įrašykite)

Išsilavinimas:

Aukštesnysis

Esate baigęs (-usi) magistro studijas

Aukštasis neuniversitetinis

Kita

Aukštasis universitetinis

Jūsų pedagoginis darbo stažas: _____ (įrašykite)

Jūsų vadybinis darbo stažas: _____ (įrašykite)

Jūsų pedagoginė kvalifikacija:

Mokytojas

Ekspertas

Vyr. Mokytojas

Neatestuotas

Metodininkas

Jūsų vadybinė kategorija:

I

III

II

Neturiu

Mokykla, kurioje Jūs dirbate yra:

Pradinė mokykla

Vidurinė mokykla

Pagrindinė mokykla

Gimnazija

1. Jūsų įstaigos pagrindiniai socialiniai partneriai yra: (išskirkite 3 pagrindinius partnerius)

Vaiko teisių apsaugos skyrius

Profesinio informavimo centras

Pedagoginė psichologinė tarnyba

Profesinio rengimo centras

Policija

Socialinės paramos skyrius

Visuomenės sveikatos biuras

Kita

Visuomenės sveikatos centras

Darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba

2. Kokių vaidmeniu Jūsų įstaigai dažniau tenka dalyvauti tarpinstitucinėse programose: kaip partneris, ar kaip koordinatorius?

- Partneris
 Koordinatorius

3. Koks Jūsų darbo pagrindinis tikslas? (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną Jums priimtina atsakymo variantą)

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Geresni personalo tarpusavio santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresni tarpusavio santykiai su mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnių tarpusavio santykių su mokinių tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresni tarpusavio santykiai su bendradarbiaujančiomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvus prevencinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

4. Kokia pagrindinė tarptinklinio mokymosi reikšmė?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gerinta ugdymo kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padeda stiprinti ryšius tarp giminingų organizacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidžia sėkmingai vystyti prevencinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturi pastebimos įtakos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

5. Sociologiniai faktoriai, turintys įtakos Jūsų, kaip vadovo, veiklai:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Vadovaujamos organizacijos įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiaujančių organizacijų įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavaldinių įtaka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoras išsiskirti iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

6. Kokie veiksniai įtakoja renkantis tarpinstitucinio bendradarbiavimo programas?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Planuoju edukacinę veiklą mokslo metams, derindamasis prie bendros mokyklos strategijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsultuojuosi dėl strategijos su pavaldiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju kitų įstaigų vykdomuose programose/projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdu kuruojančios organizacijos nurodymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju seminaruose, mokymuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

7. Organizacijos tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gebėjimo žinias ir asmenines savybes taikyti kartu vadybinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suderintų mokyklos ir bendradarbiaujančių organizacijų tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninio pedagogų požiūrio į savo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charizmatinių vadovo savybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolektyvo priimtinos prevencinės veiklos organizavimo politikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

8. Kokius galėtumėte išskirti faktorius, skatinančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Besikeičiantys švietimo sistemos standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augantis prevencinių programų poreikis švietimo įstaigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stiprėjantis bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė įsisavinti ES lėšas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstatyminės bazės pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos tobulėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų spaudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis poreikis tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Visuomenėje vyraujanti nuostata, kad „taip reikia“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

9. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su kitomis institucijomis?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Kvalifikuotų specialistų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonių skirtumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ir kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Silpna materialinė bazė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neaiškūs tikslai ir rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciatyvos, laiko stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogų konservatyvumas, nepatiklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ir kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

10. Problemos, kurios gali kilti (ar kilo) bendradarbiaujant su kolegomis, jei dalyvautų tarbinstituciniuose projektuose/programose?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Nuomonių nesutapimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padidėjęs darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologinė įtampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras išsiskirti iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpinstituciniam bendradarbiavimui mūsų mokykloje nepitaria dauguma pedagogų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

11. Kokią įtaką Lietuvos narystė ES turėjo mokyklų tarpinstituciniam bendradarbiavimui?

.....

.....

.....

.....

12. Kiek šalies švietimo sistema daro įtaką tarpinstituciniam bendradarbiavimui?

.....

.....

.....

.....

13. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Jūsų mokykloje vyksta:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Komunikuojant su visais mokyklos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos narių skirstymas į grupes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsižvelgiant į mokyklos narių interesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detaliai planuojant įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiantis paskleisti pokyčio būtinybės idėją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išrenkami asmenys, kurie bus atsakingi už bendradarbiavimo koordinavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

14. Pedagogų domėjimasis tarpinstituciniu bendradarbiavimu:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Pedagogai daug ir išsamiai domisi apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogai yra suinteresuoti dalyvauti tarpinstituciniame bendradarbiavime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogus labiausiai domina tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas nedomina pedagogų, tačiau jie turi apie juos informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogus labiausiai domina tai, kokį poveikį tarpinstitucinis bendradarbiavimas daro mokiniams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogus domina, kaip galima būtų tarpinstitucinį bendradarbiavimą patobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

15. Remdamiesi Jūsų mokyklos patirtimi, įvardinkite bent 3 mokyklos tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslus?

.....

.....

.....

.....

.....

16. Kaip turėtų pasikeisti veiklos organizavimo formos Jūsų mokykloje, kad pagerėtų tarpinstitucinis bendradarbiavimas?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Mažiau dokumentacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažiau nurodymų, daugiau bendradarbiavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnio pedagogų aktyvumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustiprinti mokyklos vidaus tvarką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugiau atsižvelgti į mokytojų pasiūlymus ir pageidavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažniau dalintis patirtimi su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirti daugiau dėmesio neformaliai veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)					

17. Ar bendradarbiavimas turi įtakos prevencijos kokybei ? (Savo pasirinktą atsakymą pažymėkite X ženklu.)

Taip, turi didelę įtaką	<input type="checkbox"/>
Turi įtaką	<input type="checkbox"/>
Neturi įtakos	<input type="checkbox"/>
Turi nežymią įtaką	<input type="checkbox"/>
Ne, neturi didelės įtakos	<input type="checkbox"/>

18. Iš kur Jūs sužinote apie galimas prevencines veikas?

Iš įvairių švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų	<input type="checkbox"/>
Iš kitų mokyklų vadovų	<input type="checkbox"/>
Iš prevencines priemones vykdančių organizacijų	<input type="checkbox"/>
Iš masinių informavimo priemonių	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	

Dėkoju už atsakymus!

Interviu klausimynas

1. Jūsų darbovietė, pareigos.
2. Jūsų darbo stažas.
3. Jūsų nuomone, kokie prioritetai turėtų dominuoti realizuojant mokymosi partnerystėje tinklus?
4. Jūsų nuomone, kokia yra mokymosi partnerystės tinklų reikšmė organizacijoms.
5. Kaip Jūs pasirenkate veiklos strategiją bendradarbiaudami su mokyklomis?
6. Jūsų nuomone, nuo ko priklauso valdymo veiklos sėkmė?
7. Jūsų nuomone, kokie socialiniai faktoriai įtakoja partnerystės tinklų kūrimą su mokyklomis?
8. Kokie pagrindiniai dalyvaujančių narių mokymosi partnerystėje veiklos motyvai ?
9. Ar bendradarbiavimas turi įtakos prevencijos kokybei?
10. Iš kur Jūs sužinote apie galimas prevencines veikas?
11. Kokie faktoriai skatina įgyvendinti prevencines bendradarbiavimo programas?
12. Įvardinkite problemas, kurios kyla, arba gali kilti, diegiant naujas prevencinės veiklos formas?
13. Jūsų nuomone, ką reikėtų daryti mokykloms, kad efektyviau būtų kuriami mokymosi partnerystėje tinklai?
14. Kokiomis, Jūsų nuomone, kryptimis galėtų būti kuriami mokymosi partnerystėje tinklai?

Interviu

R: Laba diena, norėčiau Jūsų paprašyti prisistatyti. Pasakykite savo darbovietę, pareigas ir darbo stažą.

E: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vyriausioji specialistė. Miesto administracijoje dirbu dar pakankamai nedaug, tik šešeri metai, bet darbo stažas yra daugiau kaip dvidešimt metų, nes dar esu dirbusi mokykloje daug metų.

R: Gerai. Jūsų nuomone kokie prioritetai turėtų dominuoti realizuojant mokymosi partnerystėje tinklus?

E: Aišku, kadangi kalba eina apie švietimo instituciją ir jos partnerius, svarbiausia yra tos pagrindinės kryptys, kurias vykdo mokykla. Tai pirmiausia, mokyklai pats svarbiausias dalykas yra ugdymo procesas, tai socialiniai bendradarbiavimo partneriai turi būti šita kryptimi. Tai vienas iš prioritetų yra ugdymo procesas. Kitas dalykas, mokykla kaip organizacija negali gyvuoti be vadybinių dalykų, tai vėl turėtų būti bendradarbiavimas vadybos lygmenyje, tai dar galėtų būti prioritetas. Toliau, visa kita veikla, nesusijusi su ugdymo procesu, bet apimanti mokyklos veiklą, tai yra visa socialinė, prevencinė veikla, tai galima išskirti kaip prioritetus. Aišku, socialinė veikla apima labai daug dalykų, tai vaiko išorine aplinka neturint omenyje ugdymo proceso. Ir apskritai žmogiškieji išteklių. Kiekvienas iš mūsų kaip žmogus turi tobulėti, tai tam, kad galėtume tobulėti, galima panaudoti socialinius partnerius ir panaudoti žmogiškųjų išteklių prasme, įgyti kompetencijų. Mes tai dažnai įvardijame kaip tarpusavio bendradarbiavimą. Gal tiek pakaktų svarbiausių prioritetų.

R: Kaip Jūs manote, kokia yra mokymosi partnerystėje tinklų reikšmė organizacijoms?

E: Mes ieškome partnerių, tam, kad pakelti veiklos kokybę. Bet kokios veiklos. Ar mes kalbėsime apie ugdymo procesą, ar vadybą, ar žmogiškuosius išteklius, tai yra kompetencijas, svarbu, kad būtų pokytis, kuris būtų naudingas organizacijos veiklai.

R: Kaip Jūs pasirenkate veiklos strategiją bendradarbiaudami su mokyklomis? Jūsų įstaiga?

E: Mūsų specifika yra gana įdomi, kadangi Švietimo skyrius yra savivaldybės administracijos padalinys, kurio funkcijos yra ne tai, kad priežiūra, o pagalba. Kadangi tai yra mūsų įstaigos. Kaip aš jau minėjau, kalbame apie kokybę, turime surasti tas sritis, kurios padėtų mokyklai gerinti savo veiklą. Galime vėl gi grįžti prie tų pačių dalykų, imkime ugdymo procesus ar kitas veiklas, ką daro mokykla, mūsų bendradarbiavimas pareina per strateginius planus, strateginius prioritetus. Jie be abejonės dera tarp savivaldybės ir mokyklos. Metinėse programose mes irgi randame bendrus taškus. Jeigu kalbėti apie kitus dalykus, galų gale, tas bendradarbiavimas ateina ir per bendrus

projektus, jeigu tai yra iš ministerijos ar galų gale iš Europos sąjungos projektus, mes siūlome savo įstaigoms, kad dalyvautų, mes koordinuojam, tai tas bendradarbiavimas pareina ir per projektinę veiklą, kuri yra labai plati, įeina ir prevenciniai dalykai, ir ugdymo proceso kokybės gerinimas. Yra įvairiausių krypčių. Sakykime per šitas vietas, strateginis planas, metinė veiklos programa, projektinė veikla, galų gale, tas bendradarbiavimas, kai mes teikiama pagalbą mokykloms, ne tiktais priežiūra ir stengiamės padėti, ateina ir dar per papildomus renginius, kurie irgi galėtų būti kaip bendradarbiavimo veikla.

R: O nuo ko priklauso bendradarbiavimo sėkmė?

E: Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo to, kiek bendradarbiaujančios pusės sugeba susitarti dėl konkrečių prioritetų. Kad abi pusės turėtų, nors ir skirtingą matymą, bet tas matymas turėtų būti, ta prasme iš skirtingų taškų turi žiūrėti į vieną tašką. Jeigu tu žinai dėl ko tu kontaktą ir turi ir ko mes siekiamia, va tai ir apibrėžia tą sėkmę. Mes turime turėti bendrą siekį, nes kitaip kokybės nepasieksime.

R: O kaip Jūs manote, kokie socialiniai faktoriai įtakoja mokymosi partnerystės tinklų kūrimą?

E: Na pirmiausia, nors ir mokykla neturėtų būti konkurencinga, bet tiesa tokia, kad ir mokyklos, kaip organizacijos konkurencinėje aplinkoje funkcionuoja. Ir tada yra noras pasilyginti. Save su kažkuo, su kaimynu, su artimu ir gal tai ir lietuviškas noras pasidžiaugti, kai jam nelabai sekasi. Tada, kai tu bendradarbiauji, tu gali save patikrinti. Ar tu darai kaip ir kita įstaiga, o gal tu darai geriau. Jeigu aš matau, kad mano socialiniai partneriai turi daugiau kompetencijų vienoje srityje, aš daugiau kitoj. Jie gali iš manęs perimti kompetencijas, ar iš jų. Tai pirmiausia yra mokymasis. Ir tuo pačiu pasitikrinimas savęs, savo vietos po saule, kuo tu esi. O toliau tai aišku, dažniausiai partneriai būna tos organizacijos, kurios turi vienodą veiklos kryptį, kad galėtų viena iš kitos ir pasimokyti. Dabar labai populiarios tos besimokančios organizacijos. Tai kiekvienas mes mokomės vieni iš kitų.

R: Gerai, kokie pagrindiniai dalyvaujančių narių mokymosi partnerystėje veiklos motyvai?

E: Mes bendradarbiaujame, ieškome partnerių tam, kad pagerinti savo veiklos kokybę, kad būtų pokyčiai, kurie yra organizacijai reikalingi. O jei smulkintis, vėl gi galime grįžti prie žalingų įpročių užkirtimo, ugdymo procesų gerinimo, pokyčių iniciavimo.

R: Kaip Jūs manote, ar bendradarbiavimas turi įtakos prevencijos kokybei?

E: Taip, be abejonės taip, gal plačiau ir nepakomentuosiu, tačiau kaip ir minėjau, bet kokią sritį imant, kuri susijusi su mokykla, yra labai svarbus bendradarbiavimas. Tikrai turi įtakos.

R: Ar Jūs galėtumėte įvardyti problemas, kurios kyla, ar gali kilti kuriant mokymosi partnerystėje tinklus?

E: Kada kyla kuriant tinklus, pirmiausia aišku, kada žmonės nemoka bendradarbiauti. Aš galiu susirasti savo socialinį partnerį, pradėti kurti tinklą, bet jis nematys savo intereso, gal jam pasirodys

per silpna ta vieta, kad jam tai nenaudinga, jis nebus atviras, atsiras nenoras bendradarbiauti, kažkoks priverstinis variantas. Partnerystė yra, kada yra nauda vienai ir kitai pusei, jei viena pusė nemato naudos, atsiranda atmetimas. Kitas dalykas, vėl priklauso nuo požiūrio, gal baimė organizacijos. Gal aš pasirodysiu silpnesnis, gal partneris pasinaudos tuo, ir gal aš būsiu nustumtas. Tai turi būti abipusi, nesvarbu, kiek į tą tinklą įsijungs organizacijų, dvi, trys ar šimtas. Jos turi turėti vieną bendrą veiklos tikslą, vieną tašką, bet kiekviena turi turėti savo interesą, kad veikdamos tuose tinkluose turėtų ko siekti. Kiekvienam partneriui turi būti nauda. Kiekvienam tam, tinkliuke esančiam turi būti nauda. Tas bumbulas, galutinis veiklos rezultatas turi sustiprinti visus socialinius partnerius, padaryti juos konkurencingus kitoje aplinkoje, inicijuoti pokyčius, pagerinti jų veiklos kokybę. Tam veikla ir turėtų būti kuriama.

R: Jūsų nuomone, ką reikėtų daryti mokykloms, kad būtų efektyviau būtų kuriami mokymosi partnerystėje tinklus?

E: Aišku, be abejonės reikia paskatinimo iš šalies. Grįžkime prie motyvų, kodėl tai reikėtų daryti, iš kur tas paskatinimas turėtų ateiti. Ar ir Švietimo skyriaus, gal iš Ministerijos. Pati mokykla turėtų norėti. Nes iš šalies paskatinimas gali būti kitąkart naudingas, bet ne visada. Problema yra tai, kad mūsų, kaip tautos mentalitetas, suvokimas, jei nematome, kad mums teiks naudos, inovacijos nepriimam. Bet jei nesidomėsi, gal ir nesusivoksi ar yra naudinga. Manau, kad žmonės turintys žinių šioje srityje turėtų tą varikliuką užkurti. Reklamos trūksta, viešo kalbėjimo. Gal čia nesusikalbėjimas įvyksta, gal užsidariusios mokyklos savyje. Gal konkurencijos bijo. Šitie veiksniai ir turi įtakos.

R: Ir dar, norėčiau kokiomis kryptimis galėtų būti kuriami mokymosi partnerystėje tinklai?

E: Labai svarbi yra prevencinė veikla, socialinė veikla, nors ir į ją įeina prevenciniai dalykai. Reikėtų imti ir vadybine prasme. Noriu kaip pavyzdį paimti tokį variantą. Mes mieste turime aštuonias mokyklas, kurios turi tinklą, jie susikūrė tam, kad patobulinti savo vidaus valdymo struktūrą. Ši tobulinimo programa mus ir suvienijo. Jos vėl dalijasi savo patirtimi, mokosi vieni iš kitų, gauna paramą tarpusavy ir iš šalies. Iš Švietimo skyriaus, ir Ministerijos, kurie kuruoja. Tai va net ir vadybinė kryptis gali būti. Aišku, paėmus kokį elementą iš ugdymo proceso, kažkokios tai programos, kad ir suaugusių mokymas mokyklose papildomos programos mokyklose, kažkokie tai moduliai. Jeigu aš tokį tikslą turiu, galiu tuos bendraminčius aplink save susiburti. Galima imti stambias kryptis, galima smulkinti. Stambios tai yra socialinės, į jas įeitų prevencija ir kiti dalykai. Ugdymas, ugdymas apima įvairias programas, valdymas irgi. Labai jų daug, būtų labai platus sąrašas. Pasikartosiu, organizacijos pagrindinė paskirtis yra veiklos, iš jų aš galiu susikurti tinkliukus kiekvienoje srityje, kad padaryti pokyčius.

R: Ačiū Jums už pokalbį.