



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ERIKA MERKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ĮTRAUKIOS MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMO PATIRTYS ĮGALINANT
KOLEGIALIĄ BENDRUOMENĖS VEIKMĘ**

Darbo vadovas (-ė): Prof. Dr. Aušra Kazlauskienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Erika Merkienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) Management (for pedagogues, „NextGenerationEU“)
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę „Experiences of creating an inclusive school culture enhancing the cooperation of school community“
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Erika Merkienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).



Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Darbo vadovė vadovė: Prof. Dr. A. Kazlauskienė

Merkienė, E. (2025). *Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Temos aktualumas.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama, kad šiuolaikinis švietimas vis labiau orientuojasi į aktyvų mokymąsi, bendradarbiavimą ir nuolatinį tobulėjimą. Tyrimai rodo, kad mokymas yra dinamiškas procesas, kurio metu žinios ne tik perduodamos, bet ir bendrai kuriamos. Lyderystė švietimo sektoriuje taip pat transformuojasi, pereinant nuo tradicinių, autoritarinių modelių prie labiau įtraukiančių ir vizionieriškų požiūrių. Kolegialumas, kaip bendradarbiavimo ir paramos dvasia, tampa pagrindiniu akademinės bendruomenės ramsčiu. Tačiau, nors švietimo sistemos siekia tapti besimokančiomis organizacijomis, vis dar išlieka iššūkių, susijusių su personalo kompetencijomis ir organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie nuolat kintančio pasaulio.

Tyrimo objektas – Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys.

Tyrimo problema – Organizacijos kultūros vystymasis yra valdomas, savaime ji nesusiformuoja - jį kuria bendruomenė/žmonės. Bendruomenės dalyvavimas organizacijos kūrime yra ne chaotiškas, o kolegialus. Būtent humaniški santykiai mokykloje sudaro tinkamas sąlygas asmenybės tapsmui, o kartu lemia geresnę ugdymo kokybę, turi įtakos mokyklos, kaip organizacijos, veiklos sėkmei ir pažangai. Norint tobulinti šią sritį, reikia ištirti bendruomenės tarpusavio santykių, gebėjimo veikti kartu situaciją organizacijose, išsiaiškinti tobulinimo galimybes įtraukios mokyklos kultūrai vystyti.

Metodai. Atliktas kokybinis tyrimas. Duomenys rinkti pusiau struktūruotu giluminiu interviu, o apdoroti teminės analizės metodu.

Tyrimo tikslas – Atskleisti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis įgalinant kolegialios bendruomenės veikmę.

Uždaviniai:

1. Atskleisti šiuolaikinės organizacijos kaip kolegialios bendruomenės veikmės teorinius aspektus.
2. Apibendrinti įtraukios kultūros švietimo organizacijoje formavimo teorines prieigas.
3. Ištirti mokytojų ir pagalbos specialistų patirtis atskleidžiant galimybes kurti įtraukią mokyklos kultūrą įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę.
4. Atskleisti priežastis, kuriančias barjerus kolegialiai mokyklos bendruomenės veikmei įtraukios mokyklos kultūros kūrime.

Išvados:

- Išanalizavus šiuolaikinės organizacijos kaip kolegialios bendruomenės veikmės teorinius aspektus galima teigti, kad šiuolaikinės organizacijos vis dažniau pripažįstamos ne tik kaip struktūros, skirtos užduotims atlikti, bet ir kaip kolegialios bendruomenės. Šis požiūris remiasi prielaida, kad darbuotojų įsitraukimas, bendradarbiavimas ir kolektyvinė atsakomybė yra esminiai organizacijos sėkmės veiksniai. Kolegialios bendruomenės modelis siūlo perspektyvią viziją šiuolaikinei organizacijai. Sukūrus tokią bendruomenę, galima pasiekti aukštesnių darbo rezultatų, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir stiprinti organizacijos konkurencingumą. Tai yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir investicijų.
- Apibendrinant įtraukios kultūros švietimo organizacijoje formavimo teorines prieigas, galima teigti, kad įtraukioji kultūra švietimo organizacijoje – tai tokia aplinka, kurioje kiekvienas bendruomenės narys – mokinys, mokytojas, tėvas – jaučiasi priimtas, vertinamas ir turi lygias galimybes dalyvauti visose veiklose. Šios kultūros formavimasis remiasi įvairiomis teorinėmis prieigomis, kurios padeda suprasti, kaip kurti tokią aplinką. Įtraukioji kultūra švietimo organizacijoje yra sudėtingas ir daugiasluoksnis reiškiny. Jos formavimasis remiasi įvairiomis teorinėmis prieigomis, kurios padeda suprasti, kaip kurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas mokinys jaustųsi priimtas, vertinamas ir turėtų lygias galimybes mokytis. Nors šis procesas reikalauja daug pastangų ir laiko, jo rezultatai yra vertingi tiek mokiniams, tiek mokytojams, tiek visai bendruomenei.
- Ištyrus mokytojų ir pagalbos specialistų patirtis, atskleidžiant galimybes kurti įtraukią mokyklos kultūrą įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, galima teigti, kad mokytojai ir pagalbos specialistai, būdami tiesiogiai susiję su ugdymo procesu, turi unikalią perspektyvą, kaip kurti įtraukią mokyklos kultūrą ir skatinti kolegialią bendruomenės veikmę. Jų patirtis atskleidžia įvairius veiksnius, kurie lemia sėkmingą įtraukiosios mokyklos kūrimą. Mokytojų ir pagalbos specialistų

patirtys rodo, kad įtraukios mokyklos kultūros kūrimas yra sudėtingas, tačiau įmanomas procesas. Sėkmingą įtraukiosios mokyklos kūrimą lemia bendradarbiavimas, pasitikėjimas, individualus požiūris į kiekvieną mokinį, tėvų įtraukimas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas bei bendros vertybės.

- Atskleidus priežastis, kuriančias barjerus kolegialiai mokyklos bendruomenės veikmei įtraukios mokyklos kultūros kūrime, galima teigti, kad kolegialios mokyklos bendruomenės kūrimas yra svarbus žingsnis link įtraukios mokyklos kultūros, tačiau šį procesą gali stabdyti įvairūs barjerai (pasitikėjimo stoka, skirtingi požiūriai ir vertybės, laiko stoka, resursų trūkumas). Kolegialios mokyklos bendruomenės kūrimas yra procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų. Įveikę šiuos barjerus, mokyklos gali sukurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas mokinys ir mokytojas jaustųsi vertinamas ir turėtų galimybę pasiekti savo potencialą.

Raktiniai žodžiai: kolegialumas, veikmė, įtrauki kultūra, šiuolaikinė organizacija, bendruomenė.

Supervisor: Prof. Dr. A. Kazlauskienė

Merkienė, E. (2025). Experiences of creating an inclusive school culture enhancing the cooperation of school community. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

Relevance of the Topic

This master's thesis analyzes the increasing focus of contemporary education on active learning, collaboration, and continuous improvement. Research indicates that teaching is a dynamic process during which knowledge is not merely transferred but co-created. Leadership in the education sector is also undergoing a transformation, shifting from traditional, authoritarian models towards more inclusive and visionary approaches. Collegiality, as a spirit of cooperation and support, is becoming the cornerstone of the academic community. However, while educational systems aspire to become learning organizations, challenges related to personnel competencies and organizations' ability to adapt to a constantly changing world persist.

Research Object and Problem

The research object is the experiences of creating an inclusive school culture. The research problem is that organizational culture is developed, it does not form spontaneously; it is created by the community/people. Community involvement in organizational development is not chaotic but collegial. It is precisely humane relationships in the school that create suitable conditions for personal development, and at the same time lead to better quality of education, influence the success and progress of the school as an organization. To improve this area, it is necessary to investigate the situation of interpersonal relationships in the community, the ability to work together in organizations, and to identify opportunities for developing an inclusive school culture.

Methods

A qualitative research was conducted. Data was collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using thematic analysis.

Research Aim and Objectives

The aim of the research is to reveal the experiences of creating an inclusive school culture by empowering the activities of a collegial community. The objectives are:

1. To reveal the theoretical aspects of a modern organization as a collegial community.
2. To summarize the theoretical approaches to the formation of an inclusive culture in an educational organization.
3. To investigate the experiences of teachers and support specialists, revealing opportunities to create an inclusive school culture by empowering the activities of a collegial community.
4. To reveal the reasons that create barriers to the collegial activities of a school community in creating an inclusive school culture.

Conclusions

- Having analyzed the theoretical aspects of a modern organization as a collegial community, it can be stated that modern organizations are increasingly recognized not only as structures for performing tasks but also as collegial communities. This approach is based on the assumption that employee engagement, collaboration, and collective responsibility are essential factors in organizational success. The collegial community model offers a promising vision for the modern organization. By creating such a community, it is possible to achieve higher work results, increase employee satisfaction, and strengthen the organization's competitiveness. This is a long-term process that requires constant attention and investment.
- Summarizing the theoretical approaches to the formation of an inclusive culture in an educational organization, it can be stated that an inclusive culture in an educational organization is an environment where every member of the community – student, teacher, parent – feels accepted, valued, and has equal opportunities to participate in all activities. The formation of this culture is based on various theoretical approaches that help to understand how to create such an environment. An inclusive culture in an educational organization is a complex and multi-layered phenomenon. Its formation is based on various theoretical approaches that help to understand how to create an environment where every student feels accepted, valued, and has equal opportunities to learn. Although this process requires a lot of effort and time, its results are valuable for students, teachers, and the entire community.

- Having investigated the experiences of teachers and support specialists, revealing opportunities to create an inclusive school culture by empowering the activities of a collegial community, it can be stated that teachers and support specialists, being directly involved in the educational process, have a unique perspective on how to create an inclusive school culture and promote collegial community activities. Their experiences reveal various factors that determine the successful creation of an inclusive school. The experiences of teachers and support specialists show that creating an inclusive school culture is a complex but possible process. Successful creation of an inclusive school is determined by collaboration, trust, an individual approach to each student, parental involvement, continuous learning and development, and shared values.
- Having revealed the reasons that create barriers to the collegial activities of a school community in creating an inclusive school culture, it can be stated that creating a collegial school community is an important step towards an inclusive school culture, but this process can be hindered by various barriers (lack of trust, different views and values, lack of time, lack of resources). Creating a collegial school community is a process that requires constant attention and effort. By overcoming these barriers, schools can create an environment where every student and teacher feels valued and has the opportunity to reach their potential.

Keywords: collegiality, activity, inclusive culture, modern organization, community.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1.3.1 lentelė „Veikmės panašumai ir skirtumai su kitais terminais, žyminčiais santykius organizacijoje“. (24-25 psl.).
- 2.2.1.1 lentelė „Tyrimo organizavimas“. (42 psl.).
- 2.2.1.2 lentelė „Giluminio interviu taikytų klausimų koncepcija“. (42-44 psl.).
- 2.2.2.1 lentelė „Tematicinės analizės šeši kodavimo etapai“. (46 psl.).
- 3.1.1 lentelė „Mokinių pažinimas: įvairovė yra didelė“. (50 psl.).
- 3.1.2 lentelė „Įtraukiančios aplinkos kūrimas: ten, kur gera mums patiems“. (51 psl.).
- 3.1.3 lentelė „Profesinio tobulėjimo tęstinumas: komandos jėga“. (52-53 psl.).
- 3.2.1 lentelė „Individualių poreikių supratimas: pagalbos veiksmingumas“. (54-55 psl.).
- 3.2.2 lentelė „Mokymosi aplinkos kūrimas: saugi ir palaikanti atmosfera“. (56-57 psl.).
- 3.3.1 lentelė „Kolegialumo ir veikmės samprata“. (62 psl.).
- 3.3.2 lentelė „Kolegialumo ir veikmės samprata: įkvėpimas optimizmo“. (65 psl.).
- 3.3.3 lentelė „Dalyvavimas ir įsitraukimas: mokyklą kuriame patys“. (66 psl.).
- 3.3.4 lentelė „Veiklos rezultatai: kartu veikdami mes esame jėga“. (68 psl.).
- 3.3.5 lentelė „Veiklos rezultatai: maži dalykai išauga į didesnius“. (68-69 psl.).
- 3.4.1 lentelė „Savęs kaip besimokančio pažinimas: nesustoti mokytis“. (70 psl.).
- 3.4.2 lentelė „Naujų įgūdžių ir žinių įgijimas: praktiškai“. (71 psl.).
- 3.4.3 lentelė „Profesinių santykių kūrimas: neatsiejama darbo gyvenimo dalis“. (73 psl.).
- 3.4.4 lentelė „Asmeninės refleksijos praktika: bandau susidėlioti plusus ir minusus“. (74 psl.).

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1.1.1 pav. „Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas. Organizacijų veiklos modeliavimas (efektyvumas)“. (18 psl.).
- 1.3.1 pav. „Pedagogo profesinės kompetencijos“. (29 psl.).
- 1.4.1 pav. „Kaita ir mokyklos tobulinimas“. (28 psl.).
- 1.5.1 pav. „Besimokanti organizacija“. (31 psl.).
- 1.6.1 pav. „Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai“. (34 psl.).
- 1.7.1 pav. „Įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimas“. (37 psl.).
- 2.2.1.1 pav. „Aspektai ir juos pagrindžiantys moksliniai šaltiniai“. (44 psl.).
- 2.2.1.2 pav. „Tiriamųjų užimamos pareigos“. (45 psl.).
- 2.2.1.3 pav. „Tiriamųjų darbo stažą“. (45 psl.).
- 3.1 pav. „Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys, teminės analizės temos“. (49 psl.).
- 3.1.1 pav. „Moksleivių įvairovės vertinimo aspektai“. (49 psl.).
- 3.2.1 pav. „Pagalba visiems besimokantiems vertinimo aspektai“. (53 psl.).
- 3.3.1 pav. „Pagalba visiems besimokantiems vertinimo aspektai“. (59 psl.).
- 3.3.2 pav. „Bendruomenėse vyraujančių savybių sąrašas“. (60 psl.).
- 3.3.3 pav. „Kolegialios bendruomenės, bendradarbiavimo ir komandinio darbo apibrėžtys, jų pasirinkimas“. (63 psl.).
- 3.3.4 pav. „Svarbiausios dedamosios dalys, būdingos kolegialumui“. (63 psl.).
- 3.4.1 pav. „Asmeninio ir bendradarbiavimo profesinio tobulėjimo vertinimo aspektai“. (69 psl.).
- 3.4.2 pav. „Įrankiai bei metodai naudojami mokytojų ir pagalbos specialistų savirefleksijai“. (74 psl.).
- 1 pav. „Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, tyrimo rezultatų apibendrinimas“. (81 psl.).

ŽODYNĖLIS

- ✓ **Bendradarbiavimas** - žmogaus gebėjimas veikti kartu su kitais, kad pasiektų bendrus tikslus, ir tai yra esminis elementas, leidžiantis žmonėms kurti sudėtingus socialinius ir kultūrinius pasiekimus (Tomasello, 2009).
- ✓ **Kolegialumas** - socialinė sąveika tarp pedagogų, bendradarbiavimas, priklausymas grupei bei teikiama vadovo parama (Hewett, La Paro, 2019).
- ✓ **Kolegiali bendruomenė** - tarpasmeninių santykių svarba palaikant kolegiską aplinką (Khatun, Salahuddin, 2013).
- ✓ **Komandinis darbas.** Komanda - kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės (Kasiulis, Barvydienė, 2003).
- ✓ **Bendravimas** – apibrėžiamas kaip dinamiškas ir dvipusis procesas, kuriame dalyvauja du ar daugiau asmenų, kurie nuolat keičiasi informaciją ir interpretacijomis. Bendravimas yra nuolat besikeičiančio turinio procesas (Kačerauskas, Mickūnas, 2020).
- ✓ **Veikmė** - kai bendruomenės tam tikroje situacijoje priima sprendimus, imasi iniciatyvos, veikia aktyviai, o ne reaguoja ir sąmoningai siekia ir veikia tam, kad pasiektų tam tikrą tikslą. Tai reiškia, kad veikmė yra susijusi su bendruomene, kuri bendrauja konkrečiame kontekste ir tam tikruose kontekstuose (Eteläpelto et al., 2013).
- ✓ **Žmonių santykiai.** Terminas „žmonių santykiai“ dažnai vartojamas kaip bendras terminas vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio santykiams apibūdinti. Kai „darbuotojų valdymas“ skatina geresnę darbo kokybę, organizacijoje vyrauja efektingi žmonių santykiai; kai smunka darbuotojų moralė ir efektyvumas, organizacijoje vyraujantys žmonių santykiai laikomi neefektingais (Stoner, 2000).
- ✓ **Įtrauki kultūra.** Tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius (Šimanskienė, 2008).

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ŽODYNĖLIS	9
TURINYS.....	10
ĮVADAS	11
1. Kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė įtraukios kultūros kūrimui, teorinės prieigos	17
1.1. Šiuolaikinė organizacijos raiška kaitos sąlygomis.....	17
1.2. Mokyklos bendruomenė – kolegialios sistemos dalis.....	19
1.3. Veikmė. Pedagogų tarpusavio santykių reikšmingumas.....	23
1.4. Įtraukios kultūros samprata ir raiška.....	28
1.5. Įtraukios kultūros švietimo organizacijoje kūrimas	30
1.6. Įtraukios kultūros funkcionavimo veiksniai.....	32
1.7. Kaip kolegiali bendruomenė gali formuoti įtraukią kultūrą švietimo organizacijoje?	35
2. Tyrimo metodai ir metodologija.....	40
2.1. Tyrimo metodologija.....	40
2.2. Tyrimo metodai	41
2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu	41
2.2.2. Tyrimo duomenų analizė	45
2.2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	46
3. Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, tyrimo rezultatai.....	48
3.1. Temos „Moksleivių įvairovės vertinimas“ analizė.....	49
3.2. Temos „Pagalba visiems mokiniams“ analizė	53
3.3. Temos „Darbas su kitais“ analizė	59
3.4. Temos „Asmeninis ir bendradarbiavimo profesinis tobulėjimas“ analizė.....	69
DISKUSIJA	76
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS SKIRTOS PEDAGOGAMS IR PAGALBOS MOKINIUI SPECIALISTAMS	84
LITERATŪROS SĄRAŠAS	86
PRIEDAI.....	93

IVADAS

*Žinių apie pokyčius buvimas negarantuoja sėkmės,
bet jos nebuvimas užtikrina nesėkmę (Fullan, 2005).*

Temos aktualumas.

Šiandien socialiniai poreikiai atsiranda dėl sparčių pokyčių ir didėjančių poreikių, kurie daro įtaką švietimo procesui ir verčia švietimo įstaigas būti dinamiškesnes (Kalkan, Atasoy, 2020). Bendrojo ugdymo mokykla, kaip švietimo sistemos branduolys, nuolat atsiduria pokyčių epicentre. Visuomenės, valdžios ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiai kelia mokyklai naujus iššūkius, todėl ji nuolat ieško būdų, kaip patenkinti vis didėjančius reikalavimus (Merkys ir kt., 2019). Organizacija nuolat auga ir plečiasi (Runtu ir kt., 2019). Kultūra suteikia tapatybės prasmę nariams ir padidina jų įsipareigojimą organizacijai (Liu ir kt., 2021). Šiandieninė švietimo sistema reikalauja drastiškų permainų, o nacionalinė politika vis dažniau akcentuoja būtinybę transformuoti mokyklos kultūrą, siekiant užtikrinti kokybišką ir modernų ugdymą. Kultūra nėra neutrali, ji yra prasmės, kuria dalinamasi su organizacijos nariais, kūrimas (Isensee ir kt., 2020). Nustatyta, kad sėkmingos organizacijos turi stiprią ir savitą kultūrą įskaitant mitus, stiprinančius organizacijos subkultūrą (Al-Swidi ir kt., 2021).

Viena iš pagrindinių problemų, akcentuotų mokyklos kultūros tyrimuose, yra stipri ir silpna mokyklos kultūra. Mokyklos, turinčios stiprią mokyklos kultūrą, yra institutai, kuriuose mokiniai ir mokytojai turi didelę motyvaciją mokytis ir mokyti (Kalkan, Atasoy, 2020). Kiekvienos mokyklos vadovui ir bendruomenei rūpi, kad jų mokyklos kultūra būtų kuriama, plėtojama ir tobulinama. Bendrojo ugdymo mokyklose pedagogai deda nemažai pastangų, kad mokykla išliktų ir konkurencijos sąlygomis dirbtų efektyviai (Survutaitė, 2016).

Organizacijos kultūros susidarymas yra dualistinis procesas. Jis gali formotis savaime, veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams. Svarbiausią kultūros dalį suformuoja organizacijoje dirbantys darbuotojai. Kultūros pagrindas susidaro iš daugumos darbuotojų vertybių ir moralės bruožų. Ilgainiui keičiantis darbuotojams kultūros požymiai išlieka nepakitę, o nauji darbuotojai adaptuojasi prie esamos padėties (Steiblienė, Michailova, 2017). Norint turėti laimingą mokyklą, būtina sutelkti dėmesį į žmogiškųjų vertybių ir pozityvaus elgesio tarp mokytojų ir mokinių, tarp mokytojų ir mokytojų, tarp mokytojų ir mokyklos administratorių, tarp mokytojų ir tėvų kūrimo standartus (Gian ir kt., 2021). Procesas yra labai svarbus visoms organizacijoms ir ypač mokyklos sėkmei, diegiant sudėtingas šiuolaikines naujoves ir visapusiškas reformas (Kouzes ir Posner, 2017).

Organizacijos, kurios teikia pirmenybę nuolatiniam mokymuisi ir įgūdžių ugdymui, yra geriau pasirengusios prisitaikyti prie kintančių rinkos poreikių ir technologijų pažangos (Orieno ir kt., 2024). Įtraukiojo ugdymo kultūra remiasi pagarba ir dėmesiu kiekvienam bendruomenės nariui. Jei

naujos kultūros ir politikos formavimas – pirmiausia mokyklos vadovų veikimo laukas, tai ugdymo praktikos kaita tiesiogiai susijusi su mokytojo ir mokinių savijauta, elgsena ir sąveika klasėje (Miltenienė ir kt., 2022).

Pasikeitimai švietime sudaro sąlygas ir kultūros kaitai. Nuo 2025 metų visos švietimo organizacijos turės pereiti prie visuotinio įtraukaus ugdymo. Nuo 2024 m. įsigaliojo Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas Nr. I-1489 5, 14, 21, 29, 30, 34 ir 36 straipsnių pakeitimas ir įstatymo papildymas 45 straipsniu, kurie numato, kad kiekvienam vaikui turi būti sudarytos sąlygos ugdytis artimiausioje ugdymo įstaigoje kartu su savo bendraamžiais. Įgyvendinant įtraukųjį ugdymą pabrėžiama ugdymo įstaigos kultūros svarba (Ališauskienė ir Miltenienė, 2018). Ugdymo įstaigos, kaip ir kitų įstaigų kultūra apima bendruomenės kūrimą – kiekvienas narys turi jaustis priimtas ir svarbus, ugdytiniai padeda vienas kitam vyrauja pagarba, bendradarbiavimas su tėvais, pagalbos specialistais, puoselėjamos įtraukiojo ugdymo vertybės (Kačergienė, 2024). Įtraukusis ugdymas atneša pokyčių į visus švietimo lygmenis ir sritis (Kardašienės, 2023).

Kolegialumas yra vienas iš svarbiausių elementų, formuojančių šiuolaikinę organizacijos kultūrą. Kolegialumas gali būti įvairių formų, tačiau jo pagrindas yra bendradarbiavimo ir paramos dvasia (Kliem, 2022). Kaip viena iš pagrindinių personalo bendradarbiavimo ir kontaktų rūšių, kolegialumas pastaraisiais metais tapo vienu iš labiausiai paplitusių kolegialumo tipų mokslo sektoriuje (Mak, 2022). Kolegialumas – tai ne tik bendro darbo etikos principas, bet ir kertinis akmuo, leidžiantis organizacijoms tobulėti, mokytis ir augti kartu, o diskusijos, pagrįstos veiklos įrodymais, skatina kritinį mąstymą, analizę ir refleksiją, kurie būtini sprendimų priėmimo procese (Petronienė ir Šatienė, 2022). Kolegialumas ir bendradarbiavimo kultūra užima svarią reikšmę mokytojo profesionalumo paveikslė (Šleiniūtės, 2023). "Mokyklos, kurios mokosi", nuolat auga ir keičiasi. Todėl šių mokyklų pedagogai turi demonstruoti kolegialumą ir įsitraukti į komandinį darbą atviroje ir pasitikinčioje aplinkoje (Moreillon, 2019).

Įtraukaus švietimo kontekste tikimasi, kad mokyklų bendradarbiavimo santykiai pagerins įtraukaus švietimo kokybę, kad visi švietimo srities suinteresuotieji subjektai galėtų patirti rezultatus (Relojo, Pilao, 2018). Bendruomenės tam tikroje situacijoje priima sprendimus, imasi iniciatyvos, veikia aktyviai, o ne reaguoja ir sąmoningai siekia ir veikia tam, kad pasiektų tam tikrą tikslą. Tai reiškia, kad veikmė yra susijusi su bendruomene, kuri bendrauja konkrečiame kontekste ir tam tikruose kontekstuose (Eteläpelto et al, 2013). Profesinis kolegialumas (grįžtamasis ryšys, gerosios patirties sklaida) siejamas su mokinių mokymosi motyvacija ir pažanga (Valuckienė ir kt., 2022).

Tyrimo problema – Apie organizacijos kultūros kūrimą rašė ir rašo daugybė autorių, mokslininkų ir tyrinėtojų. Ši tema yra labai plati ir apima įvairius aspektus, nuo filosofijos iki praktinių vadovėlių. Organizacijos kultūrą tyrinėjo: Bojorovienė, Pancerovienė (2022) tyrinėjo organizacijos

kultūros vystymą vykstant reorganizacijai, Švagždienė, Palujanskienė, Malašauskienė (2020) tyrinėjo šiuolaikinės organizacijos valdymą, kaip priemonę siekti aukštos kokybės, Tvarevičienė (2022) tyrinėjo pokyčių valdymą organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus, Šmaižytė (2021) tyrinėjo darbuotojo ir organizacijos vertybių kongruenciją (sutapimą), Buckuvienė (2021) tyrinėjo organizacijos kultūros tipų įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei.

Kultūra perduodama iš kartos į kartą per istorijas, ritualus ir simbolius. Todėl kultūros pokyčiai reikalauja nuolatinio mokymosi ir naujų elgesio modelių įtvirtinimo (Scheerens, 2016; Petronienės, Šatienė, 2022). Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo jos veiklos sferos, turi savitą kultūrą, pasižyminčią vieningu vertybių, esminių idėjų suvokimu, valdymo stiliumi. Kaip nėra dviejų vienodų organizacijų, taip nėra ir dviejų vienodų organizacijos kultūrų (Bojorovienė, Pancerovienė, 2022). Tarp organizacijos ir jos aplinkos yra dvipusis nuolatinis grįžtamasis ryšys. Taigi, organizacijos darbuotojai perima, palaiko, (per)kuria organizacijos kultūrą, nes kiekvienas organizacijos narys atsineša tam tikrą nacionalinės kultūros dalį (Rincón-Gallardo, 2016; Šidiškienė, 2020). Kultūra, kaip reiškiny, yra neatsiejamas nuo kiekvienos organizacijos veikimo. Kuriantis ir veikiant organizacijoms, formuojasi savita, unikali kultūra, kurią sukuria ir plėtoja organizacijos bendruomenė. Minėti autoriai akcentuoja, kad organizacijos kultūros vystymasis priklauso nuo pasirinktų principų, diegiamų inovacijų, politikos. Viena iš švietimo politikos kryptių – įtraukusis ugdymas įtraukia mokslininkus tyrėti įtraukią organizacijos kultūrą (Booth, Ainscow, 2016; Karklelytė, 2024).

Organizacijos yra gyvos sistemos, o įtraukimas yra būdas sukurti organizaciją, kurioje kiekvienas narys jaučiasi svarbus ir turi galimybę prisidėti (Wheatley, 2011). Įtraukios organizacijos kultūrą tyrinėjo: Laučkaitė (2020) tyrinėjo įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste, Vaitkus (2022) tyrinėjo darbu grįsto ugdymo veiksmingumą verslo organizacijoje, Matuzaitė (2024) tyrinėjo įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo vadybinius aspektus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje Lietuvoje, Dansevičiūtė (2023) tyrinėjo įtraukios mokymo(si) aplinkos organizavimo veiksnius. Galima surasti skirtumus ir panašumus iš įvairių perspektyvų, susilaikant nuo išankstinių prielaidų ir nuostatų, tada organizacijos darbuotojai, geriau supratę vieni kitų skirtumus, lengviau priima įvairiakultūriškumą organizacijoje. Autoriai akcentuoja, kad įtraukimas yra būdas sukurti organizaciją, kurioje kiekvienas narys jaučiasi svarbus ir turi galimybę prisidėti. Sėkminga kultūrinė veikla mokykloje priklauso nuo veiksmingo bendradarbiavimo tarp mokytojų, mokinių, tėvų, administracijos ir platesnės bendruomenės (Laučkaitė, 2020).

Efektyvios organizacijos yra glaudžiai susijusios su kolegialumo sąvoka (Česnavičienė, Urnėžienė, 2016; Moreillon, 2019; Žibėnienė, 2020; Drucker, 2020; Weisbach, 2021; Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas, 2023; Valuckienė ir kt., 2023; Jandrić, Delbridge,

Quattrone, 2024). Svarbu nuolat mokytis ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kolegialią bendruomenę tyrinėjo: Esterhazy ir kt. (2021) tyrinėjo kaip padėti dėstytojams tobulėti savo darbe, kad darbas būtų veiksmingesnis ir apimtų daugiau aspektų nei paprastas kolegų atsiliepimas, Zulkifly ir kt. (2023) tyrinėjo kolegialų ir paskirstytą vadovavimą.

Tačiau neaptikta tyrimų, kuriuose būtų tyrinėjama įtraukios kultūros kūrimo galimybės ir barjerai įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę (Hamel, 2008). Veikmę tyrinėjo: Miltenienė ir kt. (2022) tyrinėjo vadovų požiūrį ir veikmę kuriant įtraukią mokyklą. Mokymas yra kūrybiška ir į žmogų orientuota veikla, kuri pabrėžia aktyvų mokytojų įsitraukimą formuojant prasmingam ugdymui reikalingas darbo praktikas ir sąlygas (Nemet, 2018; Forsling, 2021; Miltenienė ir kt., 2022; Lau ir kt., 2024). Švietimo aplinkoje daryti įtaką savo darbui reiškia, kad mokytojai, kaip aktyvūs veikėjai, dalyvauja derantis dėl darbo turinio ir priimant sprendimus dėl savarankiško ar bendro darbo. Kai mokytojų požiūris pripažįstamas arba aktualizuojamas, mokytojai savo ruožtu laikomi įtakingais ir profesionaliais veikėjais atitinkamose bendruomenėse (Ukkonen-Mikkola, Varpanen, 2020).

O šiame darbe bus nagrinėjama veikmė, nes organizacijos kultūros vystymasis yra valdomas (Coleman, Earley, 2005; Bagdonas, 2006), savaime jis nesusiformuoja - jį kuria bendruomenė/žmonės (Želvys, 2003; Jėčiuvienė, 2006; Pačėsiensė, 2008; Račiūnaitė, 2020; Šmukštaitė, 2021; Petronienė, Šatienė, 2022; Grabauskienė, 2023; Karklelytė, 2024; Starkutė, 2024). Bendruomenės dalyvavimas organizacijos kūrime yra ne chaotiškas, o kolegialus. O tai mokykloje sudaro tinkamas sąlygas, o kartu lemia geresnę ugdymo kokybę, turi įtakos mokyklos, kaip organizacijos, veiklos sėkmei ir pažangai (Barkauskaitė, Haskins, 2000; Bitinas ir kt., 2000, 2004; Aramavičiūtė, 2004, 2005; Vasiliauskas, 2005; Žadeikaitė, 2006; Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2006; Martišauskienė, 2011; Martišauskienė, Trakšelys, 2013; Zakarienė, 2021; Nagelytė, 2023; Chochlovas, Jasinskas, 2023; Žemaitytė, 2024).

Darbo mokslinė ir praktinė vertė. *Mokslinė vertė:* Parengtas originalus pusiau struktūruotos giluminės apklausos instrumentas, tirti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis kolegialios bendruomenės veikmės kontekste. *Praktinė vertė:* Mokyklos kurdamos įtraukią kultūrą atkreips dėmesį į tas sritis (mokinių įvairovė, pagalba, darbas su kitais, tobulėjimas), kurios atliepia įtraukumo filosofiją ir sudaro sąlygas mokykloje vystyti įtraukiai kultūrai. Taip pat atkreips dėmesį į barjerus, įtraukiančios mokymo(si) aplinkos kūrimą, tobulėjimo tęstinumą, pagalbos veiksmingumą, dalyvavimą ir įsitraukimą į bendras veiklas, savęs pažinimą, profesinių santykių kūrimą, refleksijos naudą.

Tyrimo rezultatų pagrindu identifikuotos Panevėžio mokyklų mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų patirtys, kuriant įtraukios mokyklos kultūrą, atskleistos priežastys, kurios sudaro sąlygas

įžvelgti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo galimybes, barjerus per kolegialios bendruomenės veikmės įgalinimą.

Probleminiai klausimai: Kokias įtraukios mokyklos kultūros kūrimo prieigas ir procesus identifikuoja mokytojai ir pagalbos specialistai? Kokia kolegialios bendruomenės veikmės raiška kuriant įtraukią mokyklos kultūrą? Kokius įtraukios mokyklos kultūros kūrimo barjerus ir kokias galimybes išsako mokytojai ir pagalbos specialistai įgalinant kolegialios bendruomenės veikmę?

Tyrimo objektas – įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys.

Tyrimo tikslas – atskleisti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis įgalinant kolegialios bendruomenės veikmę.

Uždaviniai:

1. Atskleisti šiuolaikinės organizacijos kaip kolegialios bendruomenės veikmės teorinius aspektus.
2. Apibendrinti įtraukios kultūros švietimo organizacijoje formavimo teorines prieigas.
3. Ištirti mokytojų ir pagalbos specialistų patirtis atskleidžiant galimybes kurti įtraukią mokyklos kultūrą įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę.
4. Atskleisti priežastis, kuriančias barjerus kolegialiai mokyklos bendruomenės veikmei įtraukios mokyklos kultūros kūrime.

Tyrimas rėmėsi šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- *Veikmės nuostata bendruomenėje*, kuri apibūdinama kaip aktyvus, sąmoningas ir atsakingas dalyvavimas bendruomenės gyvenime, kur pagrindinis dėmesys skiriamas bendriems tikslams, problemų sprendimui ir geresnės ateities kūrimui (Carroll, 2003; Eteläpelto et al., 2013).
- Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūros (2012) apibrėžtomis keturiomis *esminėmis vertybėmis*, kuriomis turėtų remtis mokytojai, dirbantys *inkliuzinėje švietimo sistemoje*.
- *Socialinio dalyvavimo teorija*, kuri nagrinėja kaip žmonės sąveikauja su savo socialine aplinka, kaip jie įsitraukia į bendruomenės gyvenimą, priima sprendimus ir formuoja visuomenę (Gardner, 1999).
- Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas turi būti grindžiamas *sisteminio požiūriu*, siejant įtraukiojo ugdymo politikos formavimą, įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimą ir įtraukiojo ugdymo praktikos realizavimą (Booth, Ainscow, 2016).
- *Kolegialumo sąvoka*, kuri gali atrodyti pažįstama daugumai žmonių ir apima bendrą kolegų galią bei autoritetą (kolegų bendradarbiavimas ir „koleginis“ kolegų elgesys) (Stoll, Fink, 1998; Hargreavesas, 1999; Jarzabkowski, 2002; Meškinienės, Liniauskaitės, 2003; Freedman, 2009; Shah, 2012; Šeputaitė, 2012; Stonkuvienė, Ilginienė, Lukavičienė, 2015; Duffy ir kt., 2016; Weisbach, 2021).

- *Besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos* koncepcija, kuriai būdinga adekvati organizacijos kultūra, kuri yra orientuota į nuolatinę kaitą ir įgalinanti diegti komandinį darbą, bendradarbiavimą, mokymąsi (Senge, 2008; Kvedaraitė, 2009; Kavaliauskienės, 2010).
- Siekiant išanalizuoti ir spręsti identifikuotą problemą remtasi mokslinėje socialinių tyrimų metodologijoje aprašomu *kokybinio tyrimo modeliu* (Janice ir kt, 2009; Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Kardelis, 2017).
- *Kokybinio tyrimo metodologija*, grindžiama interpretacine paradigma, kuri leidžia gilintis į žmogų kaip asmenybę, bando suprasti žmogiškosios būties pasaulį ir išsako subjektyvų požiūrį į tai, kas vyksta (Bitinas, Rupšienė, Žydzžiūnaitė, 2008; Lukoševičienė, 2022).

Duomenų rinkimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė (Stoll, Fink, 1998; Hargreavesas, 1999; Jarzabkowski, 2002, 2003; Freedman, 2009; Shah, 2012; Duffy ir kt., 2016; Moreillon, 2019; Weisbach, 2021; Jandrić, Delbridge, Quattrone, 2024), kurios pagrindu analizuojama kolegialios mokyklos bendruomenės veikmės svarba, kuriant įtraukią kultūrą mokykloje.

Pusiaus struktūruotas giluminis interviu (Ritchie, Lewis, 2003), kurio pagrindu buvo renkami duomenys identifikuoti Panevėžio mokyklų mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų patirtis, kuriant kolegialią bendruomenės veikmę; atskleisti priežastis, kurios kuria barjerus įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę; atskleisti bendruomenės patirtis pokyčių kontekste.

Duomenų analizės metodai:

Teminės analizės metodas, kuris sudarė sąlygas atskleisti Panevėžio mokyklų mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų patirtis, kuriant kolegialią bendruomenės veikmę (Norbutė, Kukulskienė, 2018).

1. Kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė įtraukios kultūros kūrimui, teorinės prieigos

1.1. Šiuolaikinė organizacijos raida kaitos sąlygomis

Šiuolaikinė organizacija yra dinamiška, adaptyvi ir nuolat besikeičianti struktūra, reaguojanti į globalius ekonominius, socialinius ir technologinius pokyčius. Organizacija – struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į griežtą sistemą; žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas (Tarptautinis žodžių žodynas, 2001). Sakalo, Venskaus (2007) nuomone, organizacija tai nuolat kintanti, lanksti ir panašiai apibūdinama organizacija, kurių kiekvienai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje. O galiausiai įvardijami ir patys žmonės, be kurių negalėtų egzistuoti organizacija. Žmogus yra svarbiausias organizacijos veiklą lemiantis veiksnys (Misiovič, Jonušaitė, Merkys, 2006), (Švagždienės, Palujanskienės, Malašauskienės, 2020).

Taigi naujoviškam valdymui šiuolaikinėje eroje būdinga lyderystės, kultūros ir pokyčių valdymo sinergija. Inovatyvių organizacijų lyderiai yra ne tik sprendimus priimančios asmenys, bet ir pokyčių agentai, skatinantys naujovių ir prisitaikymo kultūrą (Orien, Udeh, Oriekhoe, Odonkor, Ndubuisi, 2024). Kozyriūtės (2018) teigimu, kiekviena organizacija siekia turėti kuo geresnius veiklos rezultatus, nes tai garantuoja darbuotojų, klientų, tiekėjų, savininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą bei ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Harvey, Green (1993) nuomone, organizacija turi būti suinteresuota tenkinti vartotojo poreikius, lūkesčius, nes taip įgauna jų pasitikėjimą ir užsitikrina lojalumą.

Pasak Zakarevičiaus, Kvedaravičiaus, Augustausko (2004), žmonės į grupes jungiasi ne šiaip sau, o dėl to, kad bendrai veikdami įgyvendintų grupinius, bet tuo pačiu metu ir asmeninius tikslus, nes veikiant individualiai, tokius tikslus realizuoti neįmanoma. Grupinė veikla, kaip grupės formavimosi ir funkcionavimo esmė, galima tik tuomet, kai žmonės turi interesus: 1) turi bendrus tikslus; 2) vieningai veikia įgyvendindami šiuos tikslus. Orieno ir kt. (2024) teigimu, didėjant organizacijų dydžiui ir sudėtingumui, atsirado poreikis labiau į žmogų orientuoto požiūrio, todėl XX amžiaus viduryje buvo kuriamos žmonių santykių teorijos

Mokykla yra sistema sistemoje: t. y. šalies švietimo sistemos dalis ir drauge gana autonomiška organizacija, turinti savą veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas sukurti savą kultūrą, savą veiklos ritmą (Rimeikytė, 2010). Šiuolaikinė organizacija, suburianti profesionalus bendrai veiklai, Stonytės (2008) nuomone, turi skirti didelį dėmesį savo veiklos socialiniams aspektams, tarp kurių svarbią vietą užima organizacijos kultūra.

Mokyklos organizacijos kultūros samprata, anot Kavaliauskienės (2010), šiandienai yra svarbi kalbant apie mokyklos organizacijos tobulinimo procesus, todėl dažnai minima.

Anot Simonaitienės (2003), šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos esminė funkcijų paskirtis ir svarbiausias tikslas - kurti, palaikyti ir tobulinti sąlygas, kurios padėtų moksleiviams ir mokytojams pasiekti efektyvių mokymosi rezultatų - tai atspindi modernios organizacijos idėja. Per visą mokyklų istoriją susiklosčiusios akademinės bei inicijuodamos naujos tradicijos, sukuria savitą vidinę aplinką – mokyklos kultūra, kuri yra ypač svarbi akademiniams nariams, jų veiklai bei tarpusavio santykiams.

Šiuolaikiškai darniai organizacijai, Švagždienės, Palujanskienės, Malašauskienės (2020) nuomone, labai reikšmingi yra mokymai: tiek vadovams, tiek darbuotojams. Jų metu turi būti keliama darbuotojų kvalifikacija. Darnios organizacijos dalyvauja įvairiuose projektuose, akcijose, skirtose darnumo problemoms spręsti. Tokioms organizacijoms svarbu rūpintis žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl pagrindine priemone tampa darbuotojų mokymai, švietimas, saugios darbo sąlygos ir gyvenimo kokybę atitinkantis darbo užmokestis.

Kaip mokytojai įgyvendina profesinį tobulėjimą ir mokyklų reformą, pasak Earl, Katz (2013), negalima suprasti neatsižvelgiant į mokytojų sąveiką su jų darbo aplinka. Profesorius Makštutis (2010) pateikia šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimo efektyvų modelį (1.1.1 pav.).



1.1.1 pav. Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas. Organizacijų veiklos modeliavimas (efektyvumas)
Šaltinis: Makštutis (2010)

Kavaliauskienės (2010) teigimu, kiekviena šalis turi švietimo sistemą, kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su aplinka. Ji sudaryta iš struktūrinių elementų – daugiausia įstaigų, kurios vadinamos organizacijomis. Poderienė (2003) priduria, kad mokyklos organizacijos išorinė aplinka kaip ir vidinė daro reikšmingą įtaką ugdytinio dvasinei brandai.

Apibendrinant galime teigti, kad šiuolaikinė organizacija yra sistema, suburianti profesionalus bendrai veiklai, kuriai reikšmingi yra mokymai, kurių metu turi būti keliama darbuotojų kvalifikacija. Esminių funkcijų paskirtis ir svarbiausias tikslas - kurti, palaikyti ir tobulinti sąlygas, kurios padėtų pasiekti efektyvių mokymosi rezultatų.

1.2. Mokyklos bendruomenė – kolegialios sistemos dalis

Mokytojų darbas XXI amžiuje apėmė naujas bendradarbiavimo veiklos dimensijas, kurias nulėmė mokyklos valdymo praktikos įdiegimas. Mokytojai vis dažniau susiduria su reikalavimu dirbti grupėse, projektų komandose ir komitetuose, kad padėtų siekti savo mokyklų ugdymo tikslų. Svarstydami kolegialumo ir bendradarbiavimo koncepcijas, turime pripažinti naujus aspektus, kad galėtume nuolat augti (Jarzabkowski, 2002). Bendradarbiavimo kultūra turi suteikti mokytojams ir jų bendraamžiams erdvę kurti naujus gebėjimus ir kompetencijas (Lieberman ir Miller, 2008).

Pastebima, kad vienas iš labiausiai paplitusių tarpasmeninių santykių – santykiai su kolegomis. Esminiais žodžiais kalbant apie kolegialų mokymąsi tampa – dalinimasis patirtimis, bendradarbiavimas (Forsling, 2021). Paskutiniaisiais dešimtmečiais, vykdant veiklas darbo organizacijose, vis labiau atsiranda poreikis kooperuotis ir bendradarbiauti. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių (Dromantas, 2007). Ryškios vertybių ugdymo gairės nubrėžtos Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kur teigiama, kad didžiausia stiprybė – pasitikėjimas žmogumi ir kūrybinių jėgų sutelkimas (Martišauskienė, Vaičekauskienė, 2016).

Freedman (2009) nuomone, kolegialumo sąvoka gali atrodyti pažįstama daugumai žmonių, tačiau yra paslėpta interpretacijos ir įvairūs efektai, kurie gali išvengti atsitiktinio termino nagrinėjimo. Daroma prielaida, kad kolegialumas veikia įvairiais būdais – nuo bendradarbiavimo projektų iki valdymo komiteto veikla su daugeliu kitų sąveikų mūsų gyvenime aukštojo mokslo srityje. Nors kolegialumas dažnai yra susijęs su bendradarbiavimu, malonių ir pasirengusių ištiesti pagalbos ranką, tiksliau kolegialumo apibrėžimas apimtų — bendrą kolegų galią ir autoritetą: 1) kolegų bendradarbiavimas; 2) „koleginis“ kolegų elgesys.

Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024) nuomone, kolegialumas – žemėlapių raktas. Žvelgiant į termino etimologiją, atskleidžiami kai kurie pagrindiniai kolegialumo aspektai. „Kolegialumas“ kilęs iš lotynų kalbos. Ši etimologija iš karto parodo, kad „kolegialumas“ reiškia specifinę valdymo formą, kuri padeda suburti žmonių, turinčių savo nuomonę, bet taip pat žinių apie savo interesus, bendruomenę. Pasak Freedman (2009), kolegialūs santykiai yra be galo svarbūs. Kolegialumas skirtingiems žmonėms gali reikšti skirtingus dalykus, priklausomai nuo naudojimo. Kolegialumas – tai dalijimasis idėjomis tarp kolegų ir bendra atsakomybė už bendrą tikslų siekimą.

Kolegialumas yra būtinas pedagogams. Kolegialioje darbo aplinkoje bendradarbiai mato vienas kitą kaip "kompanionus" arba lygiaverčius. Jie bendradarbiauja ir dalijasi atsakomybe už savo bendrus tikslus ir uždavinius. Kolegialumas reiškia draugystę, rūpestį ir pagarbą darbo draugams. Komandinis darbas reiškia, kad kolegos efektyviai ir efektyviai dirba kartu, kad atliktų užduotį ar

pasiektų tikslą (Moreillon, 2019). Anot Žibėnienės (2020), kolegialumas tai procesas, kurio metu pedagogai mokosi vieni iš kitų, stebi vieni kitų veiklas, dalinasi sukaupta patirtimi su mokyklos ir kitų ugdymo įstaigų bendruomenėmis. Kolegialusis mokymasis gali būti siejamas su individualiu mokymusi, kuris vyksta su bendradarbių pagalba.

Kolegiali pedagogų veikla tapatinama su veikimu kartu. Emocinės-motyvacinės srities kompetencijos apima savo ir kitų jausmų pažinimą, bendravimą, dalinimąsi, emocinį patyrimą, pedagogo bei mokinio, pedagogo ir kolegų, pedagogo ir tėvų ir kt. santykius (Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas, 2023). Pasak Weisbach (2021), kolegialumas paprastai reiškia būdą, kuriuo kolegos bendrauja tarpusavyje. Geriausias būdas galvoti apie kolegialumą yra sutelkti dėmesį ne į tai, kaip bendraujama, bet į vertę, kurią asmuo prideda, kai tai daro.

Anot Neifacho (2006), „naujoji mokymo(si) paradigma nurodo mokytojams kolegialiai (bendradarbiaujant) rengti nuoseklią mokomąją programą, kad mokiniai sėkmingai pasiektų veiklos lygį. Mokyklos gebėjimas nustatyti galimo kolegialumo sritis gali sukurti palankią atmosferą sprendžiant įvairius su programomis susijusius klausimus“. Tam pritaria ir Šeputaitė (2012), pasak kurios galima teigti, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro tvirtą pamatą mokyklų struktūros keitimo politikai iš išorės ir gerinimui iš vidaus.

Meškinienės, Liniauskaitės (2003) pažymi, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas dažnai suteikia mokykloms gyvybingumo, veiksmingumo bei daug kitų privalumų. Jarzabkowski (2002) nurodo, kad kolegialumas ir bendradarbiavimas yra terminai, dažnai vartojami pakaitomis kalbant apie švietimo praktiką mokyklose. Kolegialumas apibūdinamas mokytojų bendradarbiavimas su bendraamžiais bet kokių lygiu, nesvarbu, ar tai būtų intelektualinis, moralinis, politinis, socialinis ir (arba) emocinis. Kolegialumas turi bendruomeninį aspektą.

Vienu iš svarbiausių kolegialaus mokymosi aspektų tampa: kolegialus grįžtamasis ryšys. Grįžtamasis ryšys – kolegų teikiamos mintys, pastebėjimai, atsiliepimai, paremti abipuse pagarba ir pasitikėjimu. Kolegialios pedagogų refleksijos, išryškina sėkmės momentus, kuriais remiantis sprendžiamos problemos susijusios su pokyčiais švietime, pedagogų pastiprinimu, įgalinimu bei palaikymu (Valuckienė ir kt., 2023).

Ypač, anot Stonkuvienės, Ilginienės, Lukavičienės (2015), vertinamas ugdytojų santykių kolegialumas, personalo bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais bei socialiniais partneriais. Duffy (2016) teigia, kad kolegialumas gali veiksmingai spręsti sudėtingas visos mokyklos problemas, reikalaujančias bendros patirties ar darnių veiksmų visos mokyklos mastu, tačiau tradicinis mokytojų savarankiškumas gali slopinti tokį kolegialumą. Kolegialumas gali būti veiksmingas sprendžiant sudėtingas problemas, kurioms spręsti reikia bendros patirties arba nuoseklių veiksmų visos mokyklos mastu.

Shah (2012) pažymi, kad kolegialumas laikomas pagrindiniu mokytojo profesinio tobulėjimo aspektu ir mokytojo žinių didinimo priemone. Kolegialios bendruomenės sukuria tokią bendradarbiavimo atmosferą, kuri padidina mokytojų naujovių ir entuziazmo lygį ir teikia nuolatinę paramą personalo kvalifikacijos kėlimui. Mokytojų kolegialumas galėtų pakeisti institucijas, todėl mokytojai turi pripažinti darbo kartu vertę ir sutelkti dėmesį į tai, ką jie turi bendro. Kolegialioje aplinkoje dirbantys mokytojai tampa atviresni naujoms idėjoms, mokymo metodams ir ištekliams.

Pasak Petronienės ir Šatienės (2022), pedagogo profesija yra neatsiejama, nuo nuolatinio mokymosi bei profesinio augimo, tobulėjimo. „Profesinis augimas – dirbančio pedagogo profesinių kompetencijų plėtotė ir gilinimas visos aktyvios profesinės veiklos laikotarpiu.

Pasak Česnavičienės ir Urnėžienės (2016), kolegialusis mokymasis ir profesinis tobulėjimas susisieja tuomet, kai bent du pedagogai atranda būdą drauge mokytis, vieniems iš kitų, drauge, tyrinėjant aplinką, aptariant metodus, ugdymo būdus, veiksmingumą, atliekant praktines užduotis. Kolegialios mokyklos bendruomenės neįmanoma sukurti be palankaus, bendradarbiavimu grįsto klimato, kuris didina pedagogų tarpusavio pasitikėjimą bei paramą, pedagogų nuolatinio augimo motyvaciją.

Anot Datnow (2011), atskaitomybės amžius labai pakeitė mokymo kultūrą, tačiau mokytojų bendradarbiavimas, tai išliko nepaprastai svarbu, siekiant suprasti, kaip mokytojai gali dirbti kartu (arba ne), kad gerinti mokinių mokymąsi. Dešimtmečius trukę tyrimai atskleidė, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas yra labai svarbūs mokyklų tobulinimui. Svarbus privalumas mokykloms, pasak Jarzabkowski (2002, 2003), kurios taiko kolegialią praktiką, yra tai, kad sumažėja darbuotojų kaitos našta. Kolegiali aplinka labai padeda naujiems ir pradedantiems mokytojams, tai naudinga mokyklai kaip organizacijai. Kolegialumas didina mokytojų pasitenkinimą darbu ir taip sumažina nusidėvėjimą. Kolegialumas mokyklos mastu nėra kažkas, kas gali išsivystyti per vieną naktį.

Pedagogų kompetencijos išskiriamos remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo ir jį įgyvendinančių teisės aktų nuostatomis (2023), pažangia Lietuvos ir užsienio šalių pedagogine-mokslinė patirtimi bei tendencijomis. Išskirtos pedagogų kompetencijos yra aktualios pedagogui šiandien gyvenant nuolatinėje kaitoje ir neapibrėžtume bei, tikėtina, bus svarbios dar labiau neapibrėžtoje ir kintančioje artimiausioje ateityje. Kompetencijos suprantamos kaip žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma. Pedagogų kompetencijos yra tarpusavyje susijusios, viena kitą papildančios ir drauge įgalinančios refleksija grįstą profesinį augimą.

Todėl, Jarzabkowski (2003) nuomone, mokytojų kolegialumo svarba bet kurioje mokykloje jokių būdu nėra naujas pripažinimas. Tačiau jo svarba mokymo vietoje yra ypač reikšminga. Shah (2012) teigia, kad mokytojų kolegialumas yra būtinas nuolatinių pokyčių ir tobulėjimo eroje. Tai galimybė

įtraukti daug žmonių į sudėtingų šiuolaikinių švietimo problemų sprendimą. Bendradarbiaujant galima patenkinti platesnį poreikių spektrą. Kolegialumas bet kurioje organizacijoje neatsiranda atsitiktinai, jį reikia struktūrizuoti, mokyti ir išmokyti.

Lietuvoje, kaip ir pasaulyje, vis labiau įsigali supratimas, kad mokymasis yra vienas iš svarbių ir būtinų būdų, padedantis žmogui būti sąmoningu savo paties veiklos tvarkytoju, valstybės raidos dalyviu, stebėtoju, regiono piliečiu, galinčiu veiksmingai prisidėti prie tvarios kaitos, ekonominės ir socialinės pažangos (Žemaitytė, 2009). Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokytojo mokymosi ir tobulėjimo patirtį. Mokytojas yra pagrindinis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veikėjas ir kaitos iniciatorius. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti, reikia keistis pačiam (Šeputaitė, 2012).

Šiuolaikinis profesinis tobulėjimas pasižymi šiais bruožais: pedagogai laikomi aktyviais mokiniais, įtraukiami į įvairias užduotis: savęs vertinimo, savianalizės, mokėjimo mokyti ir mokytis. Profesinis tobulėjimas – ilgalaikis procesas, pedagogai mokosi visą gyvenimą (Palaniandy, 2017). Shah (2012) nuomone, pedagogai dirba geriau, kai dirba kartu profesionaliai, paremta organizaciniais teoriniais modeliais, kurie anksčiau atsirado įmonių sektoriuje. Teigiama, kad kolegialumas tarp darbuotojų, padidina mokytojų pasitenkinimą ir gebėjimą prisitaikyti. Kolegiškumas skatina mokytojų entuziazmą ir mažina emocinę įtampą bei perdegimą.

Rincón-Gallardo&Fullan (2016) pabrėžia, kad pasitikėjimas kitais ir savimi yra pagrindinė kolegialaus profesinio tobulėjimo, mokymosi kartu sąlyga, reikalaujanti komandinio darbo bei potencialo. Pasitikėjimu grindžiamoje aplinkoje pedagogai sąveikauja, skatina „stumia“ vieni kitus į priekį, nebijo būti nesuprasti, neįvertinti, patirti gėdos jausmą, tokioje aplinkoje atsiranda poreikis keistis bei tobulinti esamą situaciją.

Duffy ir kt. (2016) pažymi, kad kolegialūs tarpasmeniniai procesai padėtų geriau spręsti problemas, o problemų sprendėjai turėtų būti atsakingi už atitinkamus apribojimus, kurie iš tikrųjų patenkintų problemos poreikį, sukūrimą. Būti profesionalu, reiškia būti lanksčiam ir gebėti greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Svarbu nepamiršti, kad be profesinių santykių, užmegztų per kolegialią praktiką, bendruomeniškumą kuria ir socialinė bei emocinė parama. Mokytojai, kurie pažįsta vienas kitą asmeniškiau lygiu, labiau linkę bendradarbiauti.

Labai veiksmingas mokymosi būdas yra atviras, grįstas pasitikėjimu, bendravimas su kolegomis. Tai reiškia, kad suaugusieji dirba drauge, idant vienas iš kito mokytųsi ir svarstydami savo darbus remtųsi bendra patirtimi. Kai iš tos pačios veiklos ar patirties kartu mokosi du ar daugiau individų – tai jau komandos arba grupės mokymasis (Simonaitienė, Targamadžė, 2001).

Rogozinos (2010) teigia, kad profesinis tobulėjimas – bendradarbiavimo procesas, kurio metu analizuojami asmeniniai, kolegų atliekami veiksmai, mokymo metodikos, pokalbiai, diskusijos. Svarbu, kad bendradarbiautų ne vien pedagogai, bet ir visa mokyklos bendruomenė: administracija, partneriai, tėvai bei kiti bendruomenės nariai. Mičiulienė ir Brandišauskienė (2021) pažymi, kad profesinio tobulinimosi ir tobulinimo procesai skatina žmogaus poreikį keistis, augti. Profesinis tobulėjimas suprantamas, kaip veiksmingo ir sėkmingo pokyčio pasekmė.

Manoma, kad kolegialumas, teikiantis kokybiškus problemų sprendimus, turėtų riboti mokytojų diskretiškumą ta prasme, kad bet koks mokytojo sprendimas apie atitinkamus apribojimus ir tai, kaip jie gali būti patenkinti, yra kontroliuojamas kolegų. Be tokios atskaitomybės kolegoms visa mokykla negalėtų plėtoti darnios politikos ar praktikos (Duffy ir kt., 2016). Svarbiausia, kad kiekvienas išmoktų mokyti, prisitaikyti prie pokyčių ir naudotis informacijos gausa (Žemaitytė, 2009).

Kolegialumas Shah (2012) teigimu, suartina patyrusius ir pradedančius mokytojus, kad sustiprintų pradedančiųjų kompetenciją ir pasitikėjimą. Mokyklos, turinčios gerą bendradarbiavimo kultūrą ir stiprią kolegialumo atmosferą, turi mažesnę atstūmimo procentą, palyginti su kitomis mokyklomis. Jarzabkowski (2002, 2003) pažymi, kad mokytojams reikia kolegų, kad išgyventų, tai yra pagalbos ir palaikymo, kuri nukelia juos karjeros keliu. Be to, mokytojams reikalinga emocinė pagalba, dažniausiai nuraminimo forma, kurią dažniausiai suteikia vyresni ir labiau patyrę darbuotojai. Svarbu užmegzti ryšius su artimiausia mokyklos bendruomene, su kitais profesionaliais darbuotojais, tai pat svarbu įsitraukti į platesnę bendruomenę.

Nuolatinis mokytojų mokymasis su kolegomis mokykloje tampa vyraujančia profesinio tobulėjimo forma, o ne pavienių mokytojų dalyvavimas vienkartinėse konferencijose (Owen, 2005). Shah (2012) priduria, kad mokyklose reikia kurti veiksmingesnę kolegialumo kultūrą. Didžiausia kolegialumo nauda yra mokytojų profesinio tobulėjimo ir tobulėjimo, mokytojų profesionalumo, mokyklos kokybės ir organizacinio efektyvumo, mokinių elgesio gerinimas, požiūris ir pasiekimai.

Kolegialumas mokykloje yra raktas į sėkmingą bendradarbiavimą ir tobulėjimą. Mokytojai, bendradarbiaudami ir dalindamiesi patirtimi, gali efektyviau siekti bendrų tikslų bei kelti savo profesinį lygį. Kolegialumo skatinimas padeda kurti inovatyvią ir atvirą mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas narys jaučiasi vertingas.

1.3. Veikmė. Pedagogų tarpusavio santykių reikšmingumas

Šiandieninėje visuomenėje vienas iš esminių modernios švietimo organizacijos bruožų tampa veikmė. Jos tobulinimui reikšmingi tokie aspektai kaip asmeninės pastangos, gebėjimai tobulinti

komunikacinius sugebėjimus, bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijos plėtotė, gera tarpusavio santykių atmosfera, aktyvi mokyklos veikla, informacijos sklaida, pedagogų veiklos valdymas, pagalbos moksleiviams organizavimas (Račkauskienė, 2011). Pasak Sacuk (Сацук, 2009), svarbiausias sistemos privalumas yra jos lankstumas, kadangi ji gali būti naudojama bet kurioje organizacijos veiklos srityje. Visos sistemos dalys susijusios abipusiais ryšiais ir kiekviena iš jų vertina atskirą veiklos sritį.

Pažangių švietimo idėjų įgyvendinimo sėkmė daugiausia priklauso nuo tiesioginį darbą su vaikais dirbančių pedagogų, jų nuostatų, lemiančių ugdomosios veiklos ypatumus (Miltenienė, 2004). Šių laikų mokykla nėra tobula mokymosi organizacija. Atsitiktinai užplūstantys pokyčiai, epizodiški projektai, nesutelktos pastangos ir nuolatinė mokytojo pečius slegianti darbo našta – daugelio mokyklų kasdienybė. Sugebėjimas bendradarbiauti – dideliu ar mažu mastu - tampa vienu svarbiausiu postmodernios visuomenės reikalavimu (Fullan, 1998).

Veikmė – tai plati ir daugiaprasmė sąvoka, apimanti įvairius žmogaus veiklos aspektus. Dėl savo universalumo ji dažnai siejama su kitomis, panašiomis sąvokomis. Nors šios sąvokos gali atrodyti sinonimiškos, kiekviena iš jų turi savitų niuansų ir atspindi skirtingus veiklos aspektus. Veikmės panašumai ir skirtumai su kitais terminais, žyminčiais santykius organizacijoje (1.3.1 lentelė).

1.3.1 lentelė

Kolegialumas	Kolegialumas – tai dalijimasis idėjomis tarp kolegų ir bendra atsakomybė už bendrą tikslų siekimą (Freedman, 2009).	Bendradarbiavimas ir kolegialumas (t. y. daromas grupės asmenų, tariantis, atsiklausiant kitų nuomonės), sudaro sąlygas mokytojams tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias. Tyrimų duomenys patvirtina, kad pasitikėjimas, atsirandantis kolegialiai dalijantis ir padedant, geriau parengia rizikai ir eksperimentams, kartu ir pasiryžimui nuolat tobulėti. Šiuo požiūriu kolegialumas nutiesia gyvybiškai svarbius tiltus tarp mokytojų tobulinimo ir tobulinimosi. Bendradarbiavimas ir kolegialumas vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį augimą ir tobulinimą iš vidaus, kartu plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę, diegiant pokyčius. Mokytojų santykių kūrimas jau seniai laikomas veiksmingo ugdymo turinio tobulinimo prielaida vienoje mokykloje. Pasak Cooper ir kt. (2005), nė vienas jų
Bendradarbiavimas	Tai darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu (Keinys, 2000).	

		atskirai nėra toks stiprus, kokie yra kartu.
Komandinis darbas	Komandinis darbas - tai bendras kelias, kuriuo žmonės eina siekdami bendro tikslo. Tai nėra tiesiog kelių žmonių susibūrimas, o sąmoningas bendradarbiavimas, kurio metu kiekvieno nario indėlis yra svarbus. Suteikiama naujų galimybių darbuotojams profesiskai tobulėti, jie įtraukiami į bendrą organizacijos problemų sprendimą, didėja jų pasitenkinimas darbu. Komandai turi būti iškeltas aiškus tikslas, pasiskirstyti privalomi atlikti vaidmenys. Kuriant komandą ir siekiant, kad ji toliau sėkmingai funkcionuotų, labai svarbus vadovas, jo požiūris į komandinį darbą (Katzenbach ir Smith, 1993).	
Bendravimas	Bendravimas – tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Apima keitimąsi informacija, bendros sąveikų strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą. Bendravimo procese sukurama žmogaus dorovinė esmė, susiformuoja jo, kaip asmenybės, doroviniai bruožai, charakterio savybės, vertinimai ir idealai. Pagaliau bendravimas – pagrindinė žmogaus atsiskleidimo sąlyga. Negalima pažinti kito žmogaus su juo nebendraujant (Psichologijos žodynas, 1993). Bendravimas – tai procesas, kai per kalbą siekiama suprasti vienas kito suvokimą, idėjas, patirtį (Stulpinienė, 2010).	
Veikmė	Bendruomenės veikmė - kai bendruomenės tam tikroje situacijoje priima sprendimus, imasi iniciatyvos, veikia aktyviai, o ne reaguoja ir sąmoningai siekia ir veikia tam, kad pasiektų tam tikrą tikslą. Tai reiškia, kad veikmė yra susijusi su bendruomene, kuri bendrauja konkrečiame kontekste ir tam tikruose kontekstuose (Eteläpelto et al., 2013).	
Žmonių santykiai	Terminas „žmonių santykiai“ dažnai vartojamas kaip bendras terminas vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio santykiams apibūdinti. Kai „darbuotojų valdymas“ skatina geresnę darbo kokybę, organizacijoje vyrauja efektingi žmonių santykiai; kai smunka darbuotoju moralė ir efektyvumas, organizacijoje vyraujantys žmonių santykiai laikomi neefektingais (Stoner, 2000).	
Mokyklos kultūra	Kultūra apibūdinama kaip „grupės narių mąstymo apie socialinį veiksma būdą; kultūra apima problemų sprendimo kolektyviniame gyvenime būdus“ (Arends, 1998).	
Tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykius apibrėžia „...tarpusavio santykiai yra ryšys, kuriamas supratimu ir pagarba kitiems, kai su kitais bendraujame nuoširdžiai...“ (Neal, Spenser-Arnell, Wilson, 2008).	
Bendra veikla	Bendra veikla yra tada, kai mokytojai drauge atlieka svarbias užduotis – pvz.: mokymas poromis, veiklos turinys, ugdymo turinio tobulinimas mokykloje (Gailevičiūtė, 2009).	
Kolektyvas	Kolektyvas - bendro darbo, bendrų interesų žmonių grupė: mokytojų kolektyvas, teatro kolektyvas (Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2007). Kolektyvas - tai grupė kartu dirbančių žmonių, kuri susivienijusi dėl bendro tikslo. Kolektyvas – tai aukščiausia grupės išsivystymo stadija. Tai grupė, kurios narius jungia kiekvienam žmogui reikšmingi tarpusavio santykiai bei visuomeniškai vertinga veikla (Braziulienė, 2010).	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Argyris (1990), Khatun, Salahuddin (2013), Keinys (2000), Cooper ir kt. (2005), Katzenbach, Smith (1993), Psichologijos žodynas (1993), Eteläpelto et al. (2013), Stoner (2000), Freedman (2009), Arends (1998), Neal, Spenser-Arnell, Wilson (2008), Gailevičiūtė (2009), Braziulienė (2010); Stulpinienė (2010)

Mokyklų organizacijas formuoja jų istorija, aplinka ir joje esantys žmonės (Dalin, 1993). Pedagogiškai kompetentingu pedagogu yra laikomas tas, kuris organizuoja, vadovauja,

tarpininkauja, kuria socialius santykius (yra atviras), reflektuoja patirtis, veiksmingai reaguoja į švietimo naujoves, jam kylančius iššūkius (Nemet, 2018).

Anot Šimanskienės, Petrulio (2014), kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia. Šiuolaikinei organizacijai itin svarbu rūpintis savo darbuotojų darbo kokybe bei saugumu, jų gyvenimo kokybe.

Vaicekauskienė (2013) teigia, kad mokyklos kaip organizacijos veiklos aspektai yra veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą. Šie veiksniai svarbūs, tačiau jie vis dėlto yra tik sąlygos misijos įgyvendinimui, o gerų rezultatų galima pasiekti dirbant skirtingais būdais ir įvairiai organizuojant mokyklų veiklą. Mokyklos bendruomenė susibūrusi į nuolatinio mokymosi organizaciją. Mokykloje klesti mokymosi kultūra – besimokantieji bei mokantys kolegas yra skatinami, gerbiami ir palaikomi.

Bate (1990) nurodo, kad neįmanoma apibrėžti besimokančios organizacijos sampratos, neišsiaiškinus, ar organizacija veikia kaip atskiras organizmas, ar tai yra organizacijos ir jos narių visuma – sistema. Besimokančios organizacijos teorinė apibrėžtis, Simonaitienės (2001) manymu, apima besimokančios organizacijos sąvoką, koncepciją, bruožus, todėl tikslinga šiuos parametrus išnagrinėti tiek paskirai, tiek ir siejant juos į vieną visumą. Žinios yra visuomet susijusios su žmonėmis, nes tai yra mokymosi ir įgūdžių visuma.

Daugelis mokslininkų, Vasiliausko (2004) teigimu, pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją bei jos struktūrą. Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra. Pasak Juodaitytės, Martišauskienės (2007), mokyklos organizacijos kultūra ypač svarbi, nes jai daro įtaką jos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ir įpročiai. Be to, kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Neretai kultūra lyginama ir su ledkalniu. Tik nedidelė kultūros dalis yra matoma, visa kita yra po vandeniu – nematoma ir nesuvokiama. Nematoma dalis veikia visą laiką, lemia žmonių elgesį bei mastymą (Gibson, 2000).

Anot Steponavičienės (2003), „Mokyklos organizacijos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos organizacijos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos organizacijos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealių ir norimų tikslų link“. Robbins (2006) nuomone, kultūra sustiprina atsидavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Veikimas kartu suteikia unikalią, tikrovišką ir empiriškai patikrinamą bendradarbiavimo pastangų problemų perspektyvą (Kvedaraitė, 2009).

Organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų. Darbuotojas, susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos sėkme (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Miltenienės, Valuckienės, Damkuvienės, Balčiūno, Petukienės, Bugenytės (2022) nuomone, mokydamiesi praktiškai bendruomenėje kaip viena ambicinga profesionalų komanda, mokytojai pasiekia aukštesnių individualių ir bendrų rezultatų, nes mokomasi drauge ir vieniems iš kitų, dalijamasi patirtimi, atradimais, sumanymais, stebimos kolegų pamokos ir teikiamas kolegialus grįžtamasis ryšys. Billett (2008) papildė, kad mokytojų mokymasis profesiniam ir mokykliniam tobulėjimui yra integruotas į mokytojų kasdienę darbo aplinką.

Makštučio (2010) teigimu, darbuotojo kompetencija – atitiktis pareigoms pagal darbo vietos pareiginius reikalavimus, gebėjimai, žinos, išmanymas, ką ir kaip daryti darbo vietoje, kas yra nustatyta darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo–savivaldos sistemos. Dambrauskaitės (2024) nuomone, pedagogų kompetencijos kaip profesinių gebėjimų visuma, kuri tiesiogiai veikia, skatina bendruomenės narius tobulėti, keistis. Pedagogų kompetencijos sugrupuotos į keturias pagrindines sritis, kurios skaidomos į smulkesnes kompetencijas: profesinės elgsenos; kognityvinės; veikimo kartu; emocinės – motyvacinės (1.3.1 pav.).



1.3.1 pav. Pedagogo profesinės kompetencijos
Šaltinis: Dambrauskaitė (2024)

Pedagogo profesijos kompetencijų apraše (2021) kaip atskira kompetencija išskiriama – kolegialaus mokymosi kompetencija. Kolegialumo kompetencija išryškina pedagogo, kaip aktyvaus bendruomenės nario, kuris planuoja, organizuoja, vertina mokymosi procesą bei profesinį tobulėjimą veikimą kartu (Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas, 2023).

Santykiai tarp žmonių valdymo procese – apibūdinami kaip visuminė organizacijos veikla (valdymo). Vadybai reikalingos įvairiapusės žinios (Kuliešaitė, 2019).

Apibendrinant galime teigti, kad veikmė yra susijusi su bendruomene. Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia.

1.4. Įtraukios kultūros samprata ir raiška

Įtraukioji kultūra yra orientuota į kiekvieno mokinio poreikius ir skatina visų bendruomenės narių įsitraukimą. Mokyklos veiklos sėkmė, anot Braziulienės (2010), žymia dalimi priklauso nuo jos kultūros. Mokyklos kultūra yra visiems jos bendruomenės nariams suprantamos ir priimtinos vertybės, įsitikinimai, simboliai, ritualai, klimatas, formalūs ir neformalūs susitarimai ir visa tai, kas ją, kaip socialinę organizaciją, sutelkia siekti bendrų tikslų. Mokyklos kultūra nėra pastovi ir nekintanti, ji formuojama nuolat ir priklauso nuo kiekvieno mokyklos bendruomenės nario.

Pasak autorių organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – įsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996). Lietuviškas žodis įtraukus padarytas iš žodžio įtraukti, kurio antroji reikšmė Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012, p.264) aiškinama taip: 2. Padaryti dalyviu, nariu: Įtraukti visus į darbą. Įtraukė nariais į draugijos veiklą. Veiksmažodis įtraukti pabrėžia imperatyvų siekį kažką kitą įtraukti, matant asmenį kaip objektą, o ne lygiavertį partnerį socialinio dalyvavimo ir mokymosi konstravimo procese (Ališauskienė, Miltenienė, 2018).

Tobulinant mokyklą Hopkins, Ainscow, West (1998) nuomone, svarbu dermė tarp struktūros ir kultūros. Esama tam tikrų visoms vadybos priemonėms bendrų dimensijų. Vadybos priemonėms būdingos trys pagrindinės dimensijos: principai, vaidmenys ir atsakomybė bei darbo būdai. Principai priskiriami struktūrai, o vaidmenys ir atsakomybė, darbo būdai – kultūrai. Išskiriamos dvi stereotipiškos mokyklos „Žengiančios pirmyn“ ir „Įklimpusios“. Šių mokyklų veiksmingumų apibūdinimai susieti su aktyviai tobulėjančios mokyklos samprata. Siejamas veiksmingumas su mokyklos rezultatais, o tobulinimas su mokyklos procesu „dinamiškumu“. Visos veiksmingos dimensijos sudaro kontinuumą, jas sugretinę gauname mokyklos kultūros poreiškius (1.4.1 pav.)

Procesas	Rezultatai	
	Neveiksminga <	> Veiksminga
Dinamiškas ∧	Klaidžiojančios	Žengiančios pirmyn
∨ Statiškas	Įklimpusios	Nesklebiančios

1.4.1 pav. Kaita ir mokyklos tobulinimas
Šaltinis: Hopkins, Ainscow, West (1998)

Ši schema padeda suklasifikuoti mokyklos kultūras ir rodo, kaip su jomis dirbti. Šie keturi kultūros poreiškiai atspindi „dominuojančią“ mokyklos kultūrą.

Per pastaruosius šešiasdešimt metų visame pasaulyje socialinėje ir švietimo srityje įvyko daug pokyčių. XX a. aštuntojo dešimtmečio viduryje JAV ėmė plisti įtraukiojo ugdymo idėjos, kurių pagrindas – tikėjimas, kad teisė į ugdymąsi yra pagrindinė žmogaus teisė. Lygios galimybės ir įtrauktis – tai vieni iš svarbiausių ateities švietimo (iki 2030 m.) uždavinių, kuriuos 2015 m. vykusiame Pasaulio švietimo forume paskelbė UNESCO. Įtrauktis yra labai plataus turinio fenomenas: ugdymo praktika turėtų aprėpti ne tik žmones, turinčius negalią, bet visus, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės, socialinės ar etninės priklausomybės, gyvenamosios vietos, turtinės padėties, kalbos, religijos, seksualinės orientacijos, migracijos ir kitų sąlygų (Miltenienė, Valuckienė, Damkuvienė, Balčiūnas, Petukienė, Bugenytė, 2022).

Kiekviena organizacija yra unikali, nes siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas, vadovaujasi atitinkama tai organizacijai būdinga nuostatų ir vertybių visuma (Coleman, Earley, 2005). Palidauskaitė (2001) pažymi, kad organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi.

Pasak Stonytės (2008), išskiria racionalų, funkcinį ir simbolinį požiūrius į organizacijos kultūrą. Racionaliuoju požiūriu organizacijos kultūra yra priemonė organizacijos tikslams pasiekti, o funkcinio požiūriu – vienodas vertybių supratimas. Socialiniu požiūriu – ekonominiu požiūriu darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas, o simboliniu požiūriu – organizacijos kultūra.

Lietuvoje jau daugiau kaip du dešimtmečius akademinėse ir švietimo bei ugdymo praktikų bendruomenėse diskutuojama sąvoka „integruotas ugdymas“. Tikroji įtrauktis mokykloje – tai vertybių, nuostatų, įsitikinimų kaita, kaip nenutrūkstantis mokyklos kultūros, politikos ir praktikos

vystymosi procesas, niekada nepasiekiantis galutinio tobulumo taško. Įtraukios mokyklos kūrimas gali būti traktuojamas ir kaip strateginis mokyklos vystymosi tikslas, už kurio įgyvendinimą atsakomybę prisiima mokyklos direktorius, kaip organizacijos lyderis, įkvepiantis ir vedantis bendruomenę vertybinių susitarimų įgyvendinimo link (Booth ir Ainscow, 2016).

Lietuvos nuostata stiprinti įtrauktį taip pat fiksuota politinių susitarimų ir teisinių dokumentų lygmeniu. Svarbiausias dokumentas, nubrėžiantis visų šalies bendrojo ugdymo mokyklų pokyčių trajektorijas, yra Geros mokyklos koncepcija (2015), kurioje kaip esminis sėkmingos mokyklos požymis traktuojamas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri ugdymo(si) rezultatai ir kiekvieno asmens turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje patirtys.

Įtraukiojo ugdymo samprata, pasak Galkienės (2021), yra nuolat kintantis ir kartu su visuomenės sąmone besivystantis reiškiny. Skirtingais laikotarpiais ir skirtingose šalyse šio reiškinio suvokimas, jo vertės interpretavimas bei įgyvendinimo praktika skyrėsi. Įtraukties konceptas apibrėžiamas trimis dimensijomis: 1) įtraukioji mokyklos bendruomenės kultūra; 2) įtraukioji švietimo politika; 3) įtrauki ugdymo praktika.

Nors esminiai įtraukiojo ugdymo sampratos komponentai yra patvirtinami įvairių tyrimų išvadomis, tačiau jų realizavimas nuolat kintančioje visuomenės patirtyje pasiekia skirtingų rezultatų. Siekiant sudaryti sąlygas įtraukiojo ugdymo reiškiniui jo realizavimo kokybės požiūriu, aktualu analizuoti šį reiškinį per mokyklos bendruomenės kolegialią veikmę.

Kuriant įtraukią mokyklą vadovai pripažįstami kaip svarbiausi pokyčių agentai (Cohen, 2015), vadovo palaikymas – reikšmingas organizacijos kaitos veiksnys, darantis tiek tiesioginę įtaką organizacijos pokyčiams, tiek pasireiškiantis netiesiogiai skatinant organizacinę mokymąsi ir kuriant struktūras, įgalinančias mokytojams nuolat mokytis vieniems iš kitų.

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukią kultūros sampratą sunku apibrėžti. Mokyklos kultūra yra visiems jos bendruomenės nariams suprantamos ir priimtinos vertybės, įsitikinimai, simboliai, ritualai, klimatas, formalūs ir neformalūs susitarimai ir visa tai, kas ją, kaip socialinę organizaciją, sutelkia siekti bendrų tikslų. Ji formuojama nuolat, priklauso nuo kiekvieno mokyklos bendruomenės nario ir ypatingai didelę įtaką turi mokytojų ir mokyklos vadovų santykiams.

1.5. Įtraukios kultūros švietimo organizacijoje kūrimas

Įtraukioji kultūra švietimo organizacijoje – tai aplinka, kurioje kiekvienas narys jaučiasi vertingas, priimtas ir turi galimybę visapusiškai tobulėti. Tai ne tik deklaracija, bet ir nuolatinis procesas,

mokymo(si) kokybę, įtrauktį ir pažangą pagal kiekvieno poreikius ir galimybes. Vadybiniu požiūriu galima kalbėti ne tik apie ugdymo organizavimo rezultatus, bet ir jo veiksmingumą, kurio užtikrinimas pirmiausiai yra mokyklų vadovų veiklos laukas, sprendimai ir atsakomybė. Pirmiausia, kai kalbame apie tarpasmeninius santykius, tai galvojame apie bendravimą, kuris susieja bendraujančių asmenybes. Kitas požymis, vertinant tarpasmeninius santykius, yra jų trukmė, o tiksliau, kartu praleistas laikas. Įvairūs autoriai įvairiai aiškina ir apibrėžia kas yra santykiai.

Bendradarbiavimas, kuriuo pasiekama reikšminga mokinių pažanga, yra pagrindų pagrindas. O tai reiškia didelę tarpusavio priklausomybę, padalytą atsakomybę ir kolektyvinį įsipareigojimą. Efektyvi bendradarbiavimo forma tik tada, kai ji kyla iš pačių mokytojų. Geros bendradarbiavimo formos bus tik tos, kurios atsiranda savarankiškai, t. y. kai mokytojai suvokia jų vertę ir neverčiami įsitikina, kad dirbti išvien smagu (Gailevičiūtė, 2009).

Valuckienė, Balčiūnas, Damkuvienė, Petukienė (2003) pažymi, kad mokslininkai pastebi, jog pavienės mokytojo ar net vienos mokyklos pastangos pagerinti mokinių pasiekimus dažnai būna bevaisės. Mokykloms rekomenduojama kurti plačius pagalbos ir bendradarbiavimo tinklus, kurie, pasak Marcus (2016), įgalina tiek mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimą mokykloje, tiek įvairių organizacijų, bendruomenių, specialistų bei tėvų įtraukimą už mokyklos ribų.

Apibendrinant galime teigti, kad įtraukios kultūros švietimo kūrimas susijęs aplinkos kūrimu, kurioje kiekvienas narys – mokinys, mokytojas, tėvas ar kitas bendruomenės narys – jaučiasi priimtas, vertingas ir turi galimybę visapusiškai tobulėti. organizavimu, kuris vienija ir suteikia būtiną galią. Įtraukios kultūros kūrimas yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis visų bendruomenės narių pastangų bei sąmoningo visų bendruomenės narių įsitraukimo.

1.6. Įtraukios kultūros funkcionavimo veiksniai

Norint išsiaiškinti kas yra mokyklos kaip organizacijos kultūra ir kas ją formuoja, Bagdono (2006) nuomone, reikia išsiaiškinti bendrąją kultūros sampratą. Kultūra, anot A. Matulionio (2002), yra susibūrusių į bendruomenę žmonių gyvenimo būdas. Kultūra sudaro tai, kas sukurta žmogaus ir kas yra žmogaus gyvenimo būdo dalis. Organizacijos kultūrą, Šimanskienė (2002) nuomone, lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimu priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, darbo organizavimas, tradicijos.

Scheerens (2016) švietimo veiksmingumą apibrėžia kaip produktyvią sistemą, kurioje turimas materialinis ir žmogiškasis potencialas transformuojamas į ugdymo rezultatus, kartu atsižvelgiant į konkrečias kontekstines sąlygas. Mokyklos, kaip sudedamosios švietimo dalies, veiksmingumas

šiuo požiūriu apima: 1) veiksnius, įgalinančius pasiekti numatytus ugdymo(si) rezultatus jai veikiant konkrečioje politinėje, teisinėje, ekonominėje, socialinėje, kultūrinėje aplinkoje; 2) vidinius mokyklos kultūros, politikos ir praktikos faktorius, veikiančius mokytojo darbą klasėje. (Valuckienė, Balčiūnas, Damkuvienė, Petukienė, 2003).

Anot Pačėsiensės (2008), kintančių poreikių ir galimybių valstybei reikalingi žmonės, gebantys pažinti save bei išsiugdyti gebėjimus realizuoti savo fizinį, dvasinį, intelektualinį potencialą. remiantis tuo įmanoma lanksčiau prisitaikyti prie naujų buitės, darbo, kūrybos sąlygų; šitaip žmogus gali pasiekti visavertę savo paties egzistenciją, o jos pagrindu skatinti ir visos visuomenės pažangą. Viena iš pagrindinių gero darbuotojo kompetencijų, pasak Meškinienės, Liniauskaitės (2003), yra sugebėjimas dirbti komandoje, ir jo pagrindai turi būti padėti mokykloje. Kaip teigia Gideon (2002), mokinių sugebėjimas dirbti komandoje, kolegialumas priklauso visų pirma nuo mokytojų sugebėjimo bendradarbiauti tarpusavyje ir su administracija.

Pasak Miltenienės (2005), nustatyta, kad pedagogų tarpusavio bendravimas dažniau orientuotas į individualius pokalbius, konsultacijas, individualų tobulėjimą, o ne į komandinį darbą ir kolegialų problemų sprendimą. Vadovai nepakankamai įvertina komandinio darbo rezultatus. Pasak Sadlauskienės (2008), poreikis bendrauti tarpusavyje, be abejonės, yra vienas iš būdingiausių žmonijos bruožų. Bendravimu galime vadinti ir daug metu trunkančią draugystę, ir susirašinėjimą elektroniniu paštu, ir aktorius pasirodymą publikai. Sėkmingas bendravimas yra svarbi visaverčio gyvenimo dalis, teigiamų emocijų šaltinis. Gebėjimas bendrauti, pasak Braziulienės (2010), žymia dalimi lemia sėkmę daugelyje profesinės veiklos sričių. Bendrauti mus skatina poreikiai, o jų yra gana daug. Yra skiriamos įvairios bendravimo rūšys, sudėtinės dalys ir aspektai.

Taip pat svarbus veiksnys, Valuckienės, Balčiūno, Damkuvienės, Petukienės (2003) teigimu, neefektyvios profesinio bendradarbiavimo praktikos keitimas. Švietimo sistemas analizuojantys mokslininkai pastebi, kad dažnai pasitaiko, jog profesinis bendradarbiavimas turi tik labai nedidelę įtaką mokytojų darbui arba visai jo nekeičia. Rincón-Gallardo (2016) šį dėsnį sieja su esamos sistemos status quo siekio problema, pabrėždami sąmoningos mokymo praktikos, mokinių ir mokytojų tarpusavio santykių modelių keitimo svarbą veikiant kartu. Mokslininkai siūlo du skirtingus tyrimais patvirtintus ir į konkrečius rezultatus orientuojančius „tuščios“ profesinio bendradarbiavimo praktikos transformavimo kelius.

Miltenienė (2004) pažymi, kad pedagogai vieningai pripažįsta svarbų specialistų vaidmenį mokykloje ugdant SUP turinčius mokinius, tačiau nepasitenkinimą sukelia vaidmenų (funkcijų) neapibrėžtumas, nepasidalijimas jais ir atsakomybe, informacijos stoka. Pedagogai turėtų jausti specialistų paramą, žinoti, kad visi priklauso vienai komandai. Komandai, kuri bendram tikslui yra sutelkusi savo jėgas ir kurios nariai pasiryžę vienas kitam padėti. Komandos darbe dalyvaujantys

specialistai gali pažvelgti į problemą kiek kitokiu kampu ir pateikti savo siūlymų bei prisiimti įsipareigojimų. Mokytojas, kuris ultimatyviai teikia siūlymus, atima sau galimybę paprašyti sistemingos kolegų pagalbos (Galkienė, 2005).

Mokytojų jausena vykstant ugdymo organizavimo pokyčiui svyruoja nuo nežinomybės baimės, pasipriešinimo ir neigimo, nuo nusivylimo klasėje iki patikėjimo pedagoginių veiksmų ir sprendimų teisingumu bei pasiryžimo pokyčio tvarumą užtikrinančioms veikloms kitais mokslo metais. Pasikeitus mokytojo elgesiui pamokoje, mokymosi sunkumus patiriantys mokiniai jaučiasi panašiai kaip mokytojai (Valuckienė, Balčiūnas, Damkuvienė, Petukienė, 2003).

Kubilienės (2003) nuomone, mokyklos vadovui reikia gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, bet, žinoma, visų svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius. Mokymosi visą gyvenimą Memorandumo (2001) viena iš tezių yra "pastebimai padidinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, teikiant prioritetą pagrindiniam Europos turtui - žmonėms. Investicijos į žmogiškuosius išteklius sudarys sąlygas žmonoms patiems tvarkyti savo darbo laiką ir naudotis platesnėmis mokymosi galimybėmis. Kūrybiškas ir naujoviškas požiūris į investicijas į žmogiškuosius išteklius yra sudedamoji besimokančių organizacijų plėtojimo dalis". Vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas.

Kadangi mokytojo profesinis augimas, pasak Pačėsienės (2008), 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.

Kaip teigia Baršauskienė ir kt. (2005, 2007), „kuriant teigiamus žmonių santykius svarbiausia yra vadovavimas, motyvavimas ir bendravimas. Bendrauti, vadovauti ir motyvuoti – tai trys pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užsitikrinti efektyvią veiklą ir svarbių jos tikslų pasiekimą“. Tai vaizduoja (1.6.1 pav.).



1.6.1 pav. Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai
Šaltinis: Baršauskienė ir kt. (2007)

Veiksmingą vadovavimą, anot Kubilienės (2003), lemia gebėjimas kartu su kitais žmonėmis pasiekti rezultatų. Galkienė (2005) pažymi, jog komandos susirenka spręsti tas pačias problemas i

siekti vieno tikslo. Tačiau komandoje dirba įvairių sričių specialistai, turintys nevienodą edukacinę patirtį ir vartojantys skirtingą profesinį žodinėį.

Pasak Zakareviciaus (2004), elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Žmonių tarpusavio santykiai - tam tikrų vaidmenų atlikimas bei reakcijų, t. y. atsakomųjų veiksmų, numatymas (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Pasak tų pačių autorių, psichologinė darna ir bendra veiklos sėkmė lemia pažiūrų bendrumas, veiklos motyvai, optimalios kiekvieno grupės nario psichologinės savybės, žmogaus savikritiškumas ir pakantumas aplinkiniams.

Čegyčės ir Ališauskienės (2009) nuomone, jog darbas komandiniu tampa tuomet, kai grupės narių darbą vienija narių tarpusavio sąveika, siekiant bendro tikslo, dalijantis turimomis kompetencijomis, individualiąja ir bendrąja atsakomybe, atliekant apibrėžtus vaidmenis, nuolat tobulėjant.

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukios kultūros funkcionavimo veiksniai siejasi su pasitikėjimu kitais bei aplinka, kurioje vyrauja pedagoginis taktas, kantrybė, pakantumas, saikinga kritika. Taip pat siejasi su organizacijos dydžiu bei struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stiliumi, su aplinkos faktoriais, su žmonėmis, gebančiais pažinti save bei išsiugdyti gebėjimus realizuoti save.

1.7. Kaip kolegiali bendruomenė gali formuoti įtraukią kultūrą švietimo organizacijoje?

Kolegiali bendruomenė, kurioje mokytojai jaustųsi vertinami, palaikomi ir turėtų galimybę tobulėti, yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių įtraukios mokyklos kultūros kūrimą. Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra (2012) siūlo atsižvelgti į inkliuzinio ugdymo reikalavimus, kurie įgyvendinami mokyklos lygmeniu: 1) prieinamumas; 2) pagarba mokinių nuomonei; 3) mokytojų įgūdžiai; 4) aktyvus mokinių dalyvavimas; 5) lyderystė mokykloje; 6) tinklinis bendradarbiavimas.

Mokyklos, pasak Kubilienė (2003), tampa besimokančiomis organizacijomis. Mokytojai turi pajėgti mokytis visą laiką, nes žinios, kurių reikia jų darbui, kinta kartu su naujais reikalavimais bei mokslo ir technologijų pažanga. Anot Corne, Bentley (2002), po Antrojo pasaulinio karo ir XX a. septintajame dešimtmetyje ir septintajame dešimtmetyje pradinių mokyklų praktika tapo siejama su progresyviuoju ugdymu, kurio tikslais kurti egalitarinę visuomenę, pagrįstą ugdant individus, nors ir akcentuojant jų mokymosi būdus. Švietimas buvo todėl buvo apibūdinamas kaip lankstumas,

leidžiantis įtraukti mokinių entuziazmą mokytis per plėtojant ir įtraukiant mokinių, kurių mokoma, interesus.

Lewy (1998) nurodo, kad „mokyklos bendruomenę sudaro keturios grupės: direktorius ir aukštesnio lygio administracija, mokytojai, tėvai ir mokiniai“. Šių keturių grupių tarpusavio santykiai yra svarbus veiksnys, kuris lemia sėkmingą mokyklos iniciatyvą. Mokyklos bendruomenės dvasią pakelia tokios normos, kaip vertybės ir įsitikinimai, kaip bendradarbiavimas, kolegialumas, tarpusavio sąveika, parama, įsipareigojimai, atviras bendravimas, bendras apsisprendimas, atsakomybė ir atsidavimas darbui.

Naujoji mokymo(si) paradigma nurodo mokytojams kolegialiai (bendradarbiaujant) rengti nuoseklią mokomąją programą, kad mokiniai sėkmingai pasiektų veiklos lygį. Mokyklos gebėjimas nustatyti galimo bendradarbiavimo sritis gali sukurti palankią atmosferą sprendžiant įvairius su programomis susijusius klausimus (Neifachas, 2006). Tumėnienė, Janiūnaitė (2002) akcentuoja, kad „pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekstas sukuria iš esmės naują pedagogo veiklos erdvę, kurioje pastarasis turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų, keičiasi tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos“.

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūros (2012) parengtame Inkliuzinio švietimo mokytojo profilyje apibrėžtos keturios esminės vertybės, kuriomis turėtų remtis mokytojai, dirbantys inkliuzinėje švietimo sistemoje. Tai – pagarba mokinių įvairovei, skirtybės laikant galimybėmis ir ištekliais, kuriais grindžiamas kiekvieno mokinio ugdymasis, pagalba kiekvienam mokiniui, puoselėjant aukštus lūkesčius dėl kiekvieno mokinio pasiekimų. Bendradarbiavimas ir darbas komandoje bei asmeninis profesinis tobulėjimas, prisiimant atsakomybę už mokymąsi visą gyvenimą, vadovaujantis principu, jog mokytis reiškia mokytis.

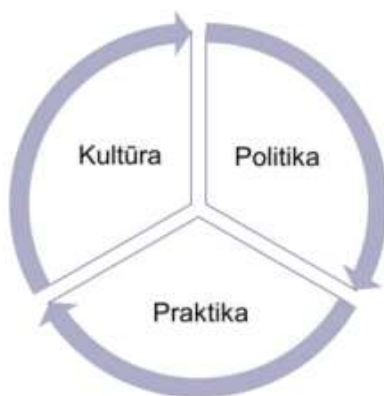
Stulpinienė (2010) papildoma, kad bendraudami keičiamės informacija ir tenkiname socialinius poreikius, kurie padeda pasiekti norimų tikslų, todėl labai svarbu, kad bendravimas būtų sėkmingas, tenkintų abipusius poreikius. Sėkmingu bendravimu laikomas toks bendravimas, kuris visiems jame dalyvaujantiems leidžia kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti tikslus.

Anot Savanevičienės ir Šilingienės (2005), komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, nusakomą stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais. Komanda Smilgos ir Boso (1999) suvokiama kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio normos sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.

Miltenienė (2005) pažymi, buvo atskleista, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro komandos narių bendra veikla planuojant, sprendžiant problemas, priimant sprendimus specialiųjų ugdymosi

poreikių tenkinimo procese. Veiksniai, lemiantys bendradarbiavimo proceso vyksmą ir rezultatą, yra susiję su konkrečiu socialiniu kontekstu, atsakingų asmenų gebėjimu organizuoti veiklos procesą numatant turinį konkrečiame kontekste.

Booth, Ainscow (2016) teigia, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas turi būti grindžiamas sisteminiu požiūriu, siejant įtraukiojo ugdymo politikos formavimą, įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimą ir įtraukiojo ugdymo praktikos realizavimą. Remiantis šia prieiga, įtraukioji mokykla bus analizuojama minėtų autorių išskirtoje dimensijoje - įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimas (1.7.1 pav.).



1.7.1 pav. Įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimas
Šaltinis: Booth ir Ainscow (2016)

Įtraukiojo ugdymo kultūros dimensijoje kuriama saugi, visus priimanti ir bendradarbiaujanti bendruomenė, kurioje kiekvienas jaučiasi vertingas. Siekiama, kad įtraukiojo ugdymo vertybės būtų žinomos ir suprantamos visiems mokyklos darbuotojams, mokiniams, tėvams, jomis būtų dalijamasi. Įtraukiojo ugdymo kultūros dimensija apima: 1) mokyklos bendruomenės kūrimą; 2) įtraukiojo ugdymo vertybių puoselėjimą.

Anot Braziulienės (2010), kolektyvas - bendro darbo, bendrų interesų žmonių grupė: mokytojų kolektyvas, teatro kolektyvas (Keinys, 2000). Žmonės praleidžia maždaug pusę savo gyvenimo darbe ir jiems labai svarbu, kad ten vyrautų maloni atmosfera, kad juos suptų draugiški tarpusavio santykiai. Visi žinome, jog būti tarp žmonių, kolektyve - nelengva. Tačiau gyventi be kolektyvo neįmanoma. Kolektyvo pagrindas – interesų bendrumas, ištikimybė visų interesus išreiškiančiais idėjais. Svarbiausi kolektyvo bruožai: 1) teigiami tarpusavio santykiai; 2) bendri veiklos tikslai; 3) aukštas organizuotumas.

Pasitikėjimu ir vidine atskaitomybe grįstų santykių kūrimas. Organizacijos, kaip kompleksinės sistemos, tobulinimo esmė yra profesinė tinklaveika grįstų santykių vystymas pagal sutartą darbotvarkę (Rincon-Gallardo, 2016). Pasitikėjimas yra pagrindinė kolegialaus profesinio veikimo, mokymosi ir augimo kartu sąlyga, reikalaujanti asmeninio ir komandinio „žinau, kad nežinau“

prisipažinimo. Būtent pasitikėjimas tinklų dalyvius įgalina atsiriboti nuo mokytojų ir švietimo sistemai istoriškai būdingos amžino teismo ir užtikrinto žinojimo būsenos, kai nežinojimas vertinamas kaip gėdingas ir baustinas (Valuckienė, Balčiūnas, Damkuvienė, Petukienė, 2003).

Komunikavimui tarp komandos narių reikia bendro supratimo, bendrų reikšmių ir bendros kalbos vartojimo (Chmiel, 2005). Įvairių asmenybių bruožų samplaika skatina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, kylančių konfliktų atvejais – diskutuoti, ieškoti geriausio sprendimo (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner (2006) teigia, jog skirtingas žinias, vertybes ir patirtį turintiems komandos nariams sunku siekti bendro pasidalyto problemos supratimo ir sprendimo. Efektyvi interakcija, diskusijos, derybos, mokymasis vieniems iš kitų bendradarbiaujančioje mokymosi aplinkoje yra siekio bendrai suprasti problemą sąlyga. Pasak autorių, bendras pasidalytas žinojimas sukuria kontekstą efektyviam problemų sprendimui grupėje, t.y.: 1) sudaro galimybę mokytis iš kitų, lyginant įvairius požiūrius, nuomones, priimant pagrįstus alternatyvius požiūrius; 2) skatina koordinuoti veiksmus, užtikrina visų narių dalyvavimą, sprendžiant problemą ir panaudojant komandos kompetencijų visumą; 3) skatina kūrybiškai spręsti problemas, atsižvelgiant į alternatyvias galimybes, argumentus, komunikacijos esmę.

Kiti autoriai (Everard ir Morris, 1997; Tamošiūnas, 1999; Vijeikienė ir Vijeikis, 2000; Želvys, 2001) mano, kad komanda būtinai turi tikslą ar tikslus, kurių ir siekia savo bendru, darniu darbu. Be to, daugelis autorių pabrėžia, kad komanda yra grupė (žmonių, asmenų, darbuotojų), kurioje esantys žmonės tarpusavyje susiję. Komandos sąvoka svarbi situacijose, kai būtinas žmonių susitelkimas ties konkrečios užduoties įgyvendinimu, bendrų tikslų siekimu. Komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, kadangi nuo vieno nario darbo priklauso kitų komandos narių darbas. Todėl komandoje nuolat vyksta tarpusavio bendravimas, keitimasis informacija ir patirtimi.

Kai mokykloje vyrauja puikūs tarpusavio santykiai, Bagdono (2006) nuomone, organizacijos nariai jaučiasi gerai, yra patenkinti, labiau lavina savo sugebėjimus, turi aiškesnes vertybines nuostatas, įgyja tvirtesnę, pastovesnę socialinę pagrindą. Kai mokytojai yra įtraukiami į mokyklos uždavinių sprendimą, patys jaučiasi įtakingesni ir rodo daugiau iniciatyvos kuriant naujas programas, įvedant naujoves. Apskritai, kur mokytojų ir direktoriaus įtaka yra maždaug lygi, kur direktorius yra gabus administratorius, ten mokinių ir mokytojų santykiai yra geresni.

Tinkamas bendravimas, Braziulienės (2010) nuomone, padeda išlaikyti ir formuoti gerus tarpasmeninius santykius, tuo tarpu netinkamas gali išardyti tiek dalykinius, tiek artimus ar romantiškus santykius. Kai tik vienas nebeklauso kito, nebendrauja, tampa neatviras, nebemoka išreikšti savo jausmų ir poreikių, tarpasmeniniai santykiai blogėja. Kur varžomasi pralenkti kitus, mažai būna diskusijų ar dalinimosi nuomonėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad kolegiali bendruomenė gali formuoti įtraukią kultūrą švietimo organizacijoje mokytojams kolegialiai bendradarbiaujant, rengiant nuoseklią mokomąją programą, kad mokiniai sėkmingai pasiektų veiklos lygį. Visų ugdymo proceso dalyvių aktyvus įsitraukimas ir dalyvavimas, planuojant veiklą, teikiant numatytą pagalbą ir vertinant jos rezultatus, taip skatinamas tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba, leidžiama išvengti nepagrįstų lūkesčių ir siekiama bendradarbiavimo bei partnerystės.

2. Tyrimo metodai ir metodologija

2.1. Tyrimo metodologija

Žmogaus uždavinys išsakyti tai, ką patylom išgyvena pasaulis.

Dėl šio išsakymo pagaliau keičiasi ir pats pasaulis.

M. M. Prišvinas (Tidikis, 2003).

Interviu yra tapęs neatsiejamu šiuolaikinių visuomenių gyvenimo aspektu. Interviu yra įprasta, daugeliui žinoma bendravimo forma ir būdas surinkti žinių apie įvairius reiškinius ar sužinoti asmeninę patirtį (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Atliekant šį tyrimą, buvo remtasi trimis esminėmis kokybinio tyrimo skiriamosiomis ypatybėmis (Bryman, 2008):

- *indukcine logika* - teorija kuriama (generuojama) iš surenkamų tyrimo duomenų;
- *interpretatyvine pozicija* - siekiama suprasti socialinį pasaulį tiriant, kaip jį interpretuoja jo dalyviai. Anot Tidikio (2003), kiekvienas yra kaip unikali asmenybė, savaip suvokianti socialinę tikrovę, turinti savimonę ir per ją atspindinti šią tikrovę, suteikianti jai tam tikrą prasmę, išreiškiamą jo samprotavimais ir elgesiu. Kokybinis tyrimas yra interpretacinė nuostata apie pasaulį (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).
- *konstruktyvistinė paradigma* - socialinė realybė konstruojama sąveikoje tarp individų (Berger, Likhman, 1999). Organizacijos kultūros vystymasis yra valdomas, savaime ji nesusiformuoja - ją kuria/konstruoja bendruomenė/žmonės (Jucevičienė, 1996; Želvys, 2003). Kolegialumas - ypač vertinga strateginė kryptis, skatinanti mokytojus tobulėti (Hargreavesas, 1999). *Kitos tyrimo metodologinės nuostatos apėmė šias:*
- *kolegialumo nuostata* (Forsling, 2021) - pastebima, kad vienas iš labiausiai paplitusių tarpasmeninių santykių – santykiai su kolegomis. Kolegialus mokymasis tampa, kai yra dalinamasi patirtimi, bendradarbiaujama;
- *veikmės (angl. agency) nuostata bendruomenėje* (Eteläpelto¹ ir kt., 2013) - kalbėdamas apie veikmę profesiniame kontekste, akcentuoja, kad tai asmenys ar bendruomenės, kurios daro įtaką, daro pasirinkimus ir laikosi pozicijų dėl savo darbo ir profesinės tapatybės.
- *įtraukios kultūros nuostata* (Booth ir Ainscow, 2016)- įtraukiojo ugdymo kultūros dimensijoje kuriama saugi, visus priimanti ir bendradarbiaujanti bendruomenė, kurioje

kiekvienas jaučiasi vertingas. Siekiama, kad įtraukiojo ugdymo vertybės būtų žinomos ir suprantamos visiems mokyklos darbuotojams, mokiniams, tėvams, jomis būtų dalijamasi.

Darant šį tyrimą, buvo siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio įvairius aspektus, kurie gali padėti suprasti, kaip šis procesas vyksta praktikoje. Atvirų klausimų pagalba buvo tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus pačių tyrimo dalyvių, atspindinčius jų perspektyvą.

Siekiant analizuoti ir spręsti identifikuotą problemą remtasi mokslinėje socialinių tyrimų metodologijoje aprašomu kokybinio tyrimo modeliu (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Tidikis, 2003; Balčiūnas ir kt., 2022; Jonušauskas, Bilevičienė 2011). Rengiantis atlikti tyrimą, remtasi šiomis procedūromis:

1. „*Smegenų šturmas*“ – dinamiškas ir interaktyvus procesas, kurio metu nevaržomai išliejami klausimai ir idėjos, susiję su ketinamu atlikti tyrimu.
2. *Pirminis idėjų pristatymas (diskusija)*. Tyrimo pristatymas bei kylančių klausimų, abejonių ir pasiūlymų užsirašymas, įgyvendinant savo viziją.
3. *Diskusija su savimi*. Tai procesas, kuris tęsiasi viso tyrimo metu, padedantis reguliariai grįžti prie savo pradinio klausimo ir įvertinti, ar vis dar einu teisinga linkme. Taip pat padedantis atsirinkti turimas mokslines ir nemokslines žinias, įsigilinti į tyrimo temą, suformuluoti aiškius tikslus, kurie kreipė mąstymą formuluojant pirminius tyrimo klausimus.
4. *Mokslinės literatūros analizė*. Tai nuolatinis procesas, padėjęs reguliariai peržiūrėti literatūrą ir atnaujinti savo žinias.
5. *Diskusija su profesionalu - darbo vadove*. Dėstytojos pastabos ir pasiūlymai padėjo pradėti rengti pirminį formalų darbo variantą (Maslauskaitė, 2008)

Atliekant tyrimą, jo instrumentus, metodus bei atliekant tyrimo procedūras remtasi Gaižauskaitės, I., Valavičienės N. (2016), Tidikio, R. (2003), Balčiūno ir kt. (2022), Bilevičienės, T., Jonušausko, S. (2011) ir kitomis tyrimų metodologijos studijomis ir rekomendacijomis.

2.2. Tyrimo metodai

2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas (formalizuotas) giluminis interviu. Šiam metodui būdinga vidinė struktūra, tačiau respondentams leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis. Pusiau struktūrizuotas giluminis interviu buvo taikomas apklausiant mokytojus ir pagalbos mokiniui specialistus. Tyrimo metu buvo naudojami iš anksto paruošti klausimai, kur buvo

surašytos pagrindinės potėmės, etapai, kad nebūtų praleista kokia nors svarbi problema. Pusiau struktūrizuotas giluminis interviu vyko laikantis iš anksto sudaryto plano (Jonušauskas, Bilevičienė, 2011). Šio metodo pasirinkimas sudarė sąlygas atskleisti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis, kurios įgalina bendruomenę kolegialiai veikti.

Pusiau struktūrizuotas giluminis interviu yra labai vertingas tyrimų metodas, leidžiantis gauti išsamią ir detalią informaciją apie tiriamojo patirtį, nuomonę. Šio tipo interviu pakankamai lankstus, padedantis gilinti tam tikras temas, atsižvelgdamas į dalyvio atsakymus. Remiantis Ritchie, Lewis (2003) šio tyrimo organizavimas pateiktas 2.2.1.1 lentelėje:

2.2.1.1 lentelė

Eiga	Etapai	Etikos reikalavimai
temos buvo aptartos pačiu tinkamiausiu respondentui būdu	tyrimo <i>pristatymas</i>	dalyvis laisva valia sutiko duoti interviu
↓	↓	↓
klausimai buvo formuluojami taip, jog respondentai būtų skatinami, atsakant į klausimą, kalbėti laisvai	Pusiau struktūruoto giluminio interviu <i>pradžia</i>	dalyvis sutiko būti klausinėjamas konkretų laiko tarpą aplinkoje, nurodyta tema ir esant aiškiam konfidencialumo užtikrinimui
↓	↓	↓
jei pirminis atsakymas buvo „paviršiaus“ lygmenyje, tai buvo naudojami papildomi klausimai, siekiant giliau ir plačiau suprasti respondento atsakymus	Pusiau struktūruoto giluminio interviu <i>procesas</i>	interviu dalyviai buvo informuoti, kad gali bet kuriuo metu persigalvoti
	↓	
	Pusiau struktūruoto giluminio interviu <i>užbaigimas</i>	
	↓	
	Pusiau struktūruoto giluminio <i>procesas po interviu</i>	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Ritchie, Lewis (2003).

Šio tyrimo tikslas buvo suprasti tiriamą reiškinį iš tiriamųjų perspektyvos, atrasti naujas įžvalgas, ištirti sudėtingą reiškinį bei patikrinti esamą teoriją analizuojama tema. Tam pasiekti visų pirma buvo naudojami turinio atvaizdavimo klausimai pateikti 2.2.1.2 lentelėje, kurie padėjo sukurti aspektus bei problemas, svarbias dalyviui. Visų antra buvo naudojami turinio išgavimo klausimai, kurie padėjo tyrinėti detales, kurios slypi kiekviename aspekte, siekiant išgauti giluminį respondento požiūrio supratimą.

2.2.1.2 lentelė. Giluminio interviu taikytų klausimų koncepcija

ASPEKTAI	KLAUSIMAI
PAGARBA MOKINIŲ ĮVAIROVEI <i>Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai:</i> Klanienė, Rupšienė, Šmitienė, Baraldsnes (2014), Ežerskytė-Purenok (2020), Swafford, Dainty (2009).	
Mokinių pažinimas	TURINIO ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS/AI <i>Pamatiniai atvaizdavimo klausimai/ai:</i> 1.Kokie yra Jūsų mokinių, su kuriais dirbate, įvairovės aspektai? (pvz. kultūra, kalba, gebėjimai, religija, socialinė ir ekonominė padėtis). Ir kaip sužinote apie šias skirtingas

Įtraukiančios aplinkos kūrimas Profesinio tobulėjimo tęstinumas	mokinių patirtis? <i>Požiūrį praplečiantis klausimas/ai:</i> 2. Kaip kuriate mokymosi aplinką, kurioje visi mokiniai jaučiasi laukiami, gerbiami ir vertinami? 3. Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami užtikrinti pagarbą ir įtraukiantį mokymosi aplinką visiems mokiniams? TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAS/AI 4. Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, kad sukurtumėte labiau įtraukiančią mokymosi aplinką visiems mokiniams? Pakomentuokite plačiau.
PAGALBA KIEKVIENAM MOKINIUI <i>Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai:</i> Vaišienė (2019), Miltenienė, Daniutė (2014), Savage (2007).	
Individualių poreikių supratimas Mokymosi aplinkos kūrimas Bendradarbiavimo ir bendradarbiavimo skatinimas	TURINIO ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS/AI <i>Pamatiniai atvaizdavimo klausimai/ai:</i> 1. Kokius įvertinimo metodus naudojate, kad nustatytumėte mokinių stipriąsias ir silpnąsias puses? 2. Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami patenkinti individualius visų mokinių poreikius? <i>Požiūrį praplečiantis klausimas/ai:</i> 3. Kaip kuriate mokyklos aplinką kartu su kolegomis, kurioje mokiniai jaustųsi saugūs rizikuoti, daryti klaidas ir mokytis iš savo patirties? TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAS/AI 4. Kaip skatinate mokinius bendradarbiauti ir mokytis vieniems iš kitų bei kokias veiklas naudojate, kad padėtumėte mokiniams ugdyti bendravimo, komandinio darbo ir problemų sprendimo įgūdžius?
KOLEGIALI BENDRUOMENĖS VEIKMĖ <i>Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai:</i> Dambraskaitė (2024), Monkevičius, Čiužas (2015), Forsling (2021), Hewett & La Paro (2019), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Betzler & Löschke (2021), Moreillon (2019), Martišauskienė, Vaičekauskienė (2016), Hargreavesas (1999), Žibėnienės (2020), Stoll, Fink (1998), Weisbach (2021), Freedman (2009), Neifacho (2006), Meškinienės, Liniauskaitės (2003), Jarzabkowski (2002), Duffy (2016), Valuckienė ir kt. (2023), Brägger ir kt. (2013), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Shah (2012).	
Kolegialumo ir veikmės samprata Dalyvavimas ir įsitraukimas Veiklos rezultatai	TURINIO ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS/AI <i>Pamatiniai atvaizdavimo klausimai/ai:</i> 1. Kokios vyrauja jūsų bendruomenėje savybės (išvardinkite 3). 2. Papasakokite, kaip Jūs susijungiate/susikoperuojate į vieną bendrą veiklą su kolegomis? 3. Jei iškilo bendruomenėje kokia nors problema, kaip ji yra sprendžiama? 4. Kaip manote, kuri sąvoka tiksliausiai apibūdina kolegialią bendruomenę? Kolegiali bendruomenė tai: 1. tarpusavio pagarba, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, kuriais grindžiami santykiai tarp žmonių, ypač darbovietėje ar mokykloje. Tai reiškia, kad visi komandos nariai dirba kartu, siekdami bendro tikslo, dalijasi informacija, padeda vieni kitiems ir sprendžia problemas kartu; 2. du ar daugiau asmenų ar grupių, kurie dirba kartu, siekdami bendro tikslo. Tai apima veiksmų koordinavimą, informacijos dalijimąsi; 3. kelių žmonių bendradarbiavimas, siekiant bendro tikslo. Tai nėra tiesiog kelių žmonių darbas, o sinergija, kai visų sugebėjimai susijungia, sukuriant didesnę vertę nei kiekvienas narys galėtų pasiekti dirbdamas vienas. <i>Požiūrį praplečiantis klausimas/ai:</i> 5. Kaip įvardintumėte, kokios dedamosios dalys būdingos kolegialumui? (pvz: empatija, pagarba, kt.). TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAS/AI 6. Kaip suprantate, kuo svarbi kolegiali bendruomenės veikmė? 7. Ką Jūs darote ar galėtumėte/norėtumėte padaryti, kad prisidėtumėte prie veikmės stiprinimo Jūsų organizacijoje?

ASMENINIS PROFESINIS TOBULĖJIMAS <i>Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai: Daukilas, Mičiulienė, Kovalčikienė, Kasperiušienė (2016), Bubnys, Kauneckienė (2017), Zhang, Admiraal, Saab (2017), Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (2023).</i>	
Savęs, kaip besimokančio pažinimas Naujų įgūdžių ir žinių įijimas Profesinių santykių kūrimas Asmeninės refleksijos praktika	TURINIO ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS/AI <i>Pamatiniai atvaizdavimo klausimai/ai:</i> 1. Kokie yra Jūsų ilgalaikiai profesiniai tikslai kaip mokytojo/specialisto? 2. Kokios yra Jūsų, kaip mokytojo/specialisto, stipriosios pusės? <i>Požūrių praplečiantis klausimas/ai:</i> 3. Kaip galite pritaikyti naujai įgytus įgūdžius ir žinias savo pamokose/veiklose? 4. Kaip dalinatės savo naujai įgytais įgūdžiais ir žiniomis su kolegomis? Kaip norėtumėte, kad būtų? TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAS/AI 5. Kaip galite bendradarbiauti su kolegomis planuodami pamokas, vertindami mokinius ir sprenddami problemas? 6. Kaip apmąstote savo mokymą ir profesinį tobulėjimą? 7. Kokius įrankius ar metodus naudojate savo refleksijai (pvz: vedate dienoraštį, piešiate ar kt.)?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Klanienė, Rupšienė, Šmitienė, Baraldsnes (2014), Ežerskytė-Purenok (2020), Swafford, Dainty(2009), Vaišienė (2019), Miltenienė, Daniutė (2014), Savage (2007), Dambrauskaitė (2024), Monkevičius, Čiužas (2015), Forsling (2021), Hewett& La Paro (2019), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Betzler&Löschke (2021), Moreillon (2019), Martišauskienė, Vaičekauskienė (2016), Hargreavesas (1999), Žibėnienės (2020), Stoll, Fink (1998), Weisbach (2021), Freedman (2009), Neifacho (2006), Meškinienės, Liniauskaitės (2003), Jarzabkowski (2002), Duffy (2016), Valuckienė ir kt. (2023), Brägger ir kt. (2013), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Shah (2012), Daukilas, Mičiulienė, Kovalčikienė, Kasperiušienė (2016), Bubnys, Kauneckienė (2017), Zhang, Admiraal, Saab (2017), Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (2023)

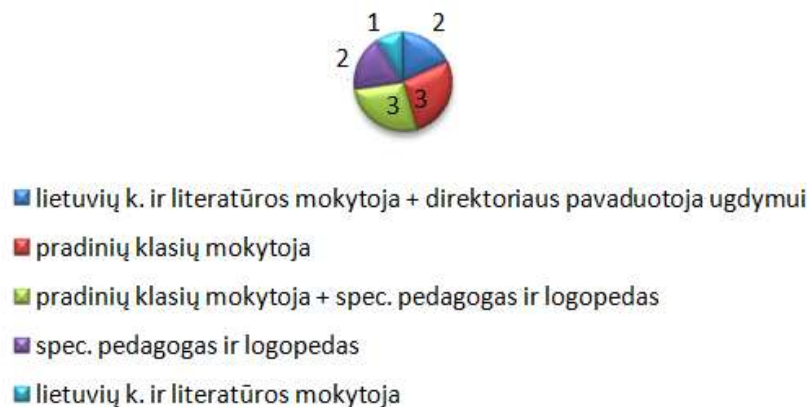
Pusiau struktūruoto giluminio interviu turinį sudaro keturios pagrindinės potemės. Jos buvo suformuluotos remiantis Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra (MeijerCor, (2005) kuri siūlo atsižvelgti į inkliuzinio ugdymo reikalavimus, kurie įgyvendinami mokyklos lygmeniu, taip pat atsižvelgiant į darbe išsikeltus uždavinius, tikslą ir problemą, pateikta pateikti (žr. 2.2.1.1 pav.).

PAGARBA MOKINIUI IVAIROVEI	PAGALBA KIEKVIENAM MOKINIUI	KOLEGIALI BENDRUOMENĖS VEIKMĖ	ASMENINIS PROFESINIS TOBULĖJIMAS
•Klanienė, Rupšienė, Šmitienė, Baraldsnes (2014), •Ežerskytė-Purenok (2020), •Swafford, Dainty(2009) •Dar turėtų ko gero būti ir tas specialiojo ir inkliuzinio ugdymo....	•Vaišienė (2019), •Miltenienė, Daniutė (2014), •Savage (2007)	•Dambrauskaitė (2024), •Monkevičius, Čiužas (2015), •Forsling (2021), •Hewett& La Paro (2019), •Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), •Betzler&Löschke (2021), •Moreillon (2019), •Martišauskienė, Vaičekauskienė (2016), •Hargreavesas (1999), •Žibėnienės (2020), •Fink (1998), •Weisbach (2021), •Freedman (2009), •Neifacho (2006), •Liniauskaitės (2003), •Jarzabkowski (2002), •Duffy (2016), •Valuckienė ir kt. (2023), •Brägger ir kt. (2013), •Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), •Shah (2012)	•Daukilas, Mičiulienė, Kovalčikienė, Kasperiušienė (2016), •Bubnys, Kauneckienė (2017), •Zhang, Admiraal, Saab (2017), •Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (2023).

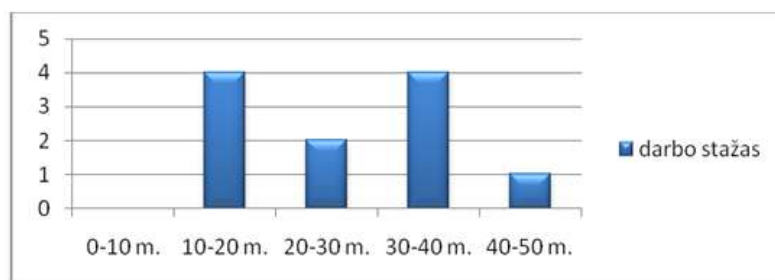
2.2.1.1 pav. Aspektai ir juos pagrindžiantys moksliniai šaltiniai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimą pradėjau nuo kontakto su respondentais užmezgimo, jų pažinimo. Geros partnerystės tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio užmezgimas yra vienas svarbiausių veiksnių norint paimti sėkmingą, detalių kokybinį interviu. Tarpusavio ryšys paprastai reiškia pasitikėjimą – kitaip tariant, tyrimo dalyvis jaučiasi galintis atsiverti tyrėjui (King, Horrocks, 2010). Pirminis kontaktas svarbus ne tik dėl to, kad, jeigu jis bus sėkmingas, sulauksite mažiau neigiamų atsakymų dėl dalyvavimo tyrime, bet ir todėl, kad jis gali lemti tyrimo dalyvio nusiteikimą paties tyrimo atžvilgiu ir santykio su tyrėju formavimąsi (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Buvo apklausta 11 respondentų. Visi iš tiriamųjų moteriškos giminės, turintys ne mažesnę nei 10 metų pedagoginėje srityje darbo stažą. 6 iš apklaustųjų yra įvairių dalykų mokytojai, 3 – dirbantys ir kaip klasės mokytojai, ir kaip specialistai ir 2 – specialistai. Tiriamųjų užimamos pareigos (žr. 2.2.1.2 pav.) ir pedagoginis darbo stažas (žr. 2.2.1.3 pav.) vaizduojami paveiksluose.



2.2.1.2 pav. Tiriamųjų užimamos pareigos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės



2.2.1.3 pav. Tiriamųjų darbo stažas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.2.2. Tyrimo duomenų analizė

Duomenų analizei buvo pasirinktas *teminės analizės metodas*. Teminė analizė yra plačiai naudojamas metodas, padedantis nustatyti, analizuoti, organizuoti, aprašyti, rasti temas (svarbius duomenis) ir šiomis temomis naudotis sprendžiant svarbius tyrimo klausimus (Braun, Clarke,

2020). Šis metodas skirtas temų įprasminimui, pasireiškiančių tendencijų identifikavimui duomenyse, taip pat padeda suprasti individualų patyrimą, skatina atsakymų ieškoti gautoje medžiagoje. Metodas pasirinktas ir dėl to, jog yra tinkamas pradedantiesiems tyrėjams, turintiems mažai patirties duomenų analizėje.

Pusiaus struktūruoto giluminio interviu duomenų analizei atlikti buvo pasirinktas šis metodas, nes:

- ✓ šis metodas apima plačius ir įvairius mokslinių tyrimų klausimus apie žmonių patirtį ir tam tikrų reiškinių supratimą;
- ✓ šis metodas gali būti naudojamas skirtingų tipų duomenų analizei;
- ✓ šis metodas gali būti taikomas dideliems ir mažiems duomenų rinkiniams;
- ✓ šis metodas gali būti taikomas analizuojant duomenis, kurie nėra pagrįsti teorija (Braun, Clarke, 2013).

Tematinė analizė apima šešis kodavimo etapus (Braun ir Clarke, 2020), kurie pateikti 2.2.2.1 lentelėje.

2.2.2.1 lentelė

Fazė	Proceso aprašymas
Susipažinimas su duomenimis ir pažintinių užrašų rašymas	Duomenų perrašymas, skaitymas ir dėmesys idėjoms
Sisteminis duomenų kodavimas	Duomenys sistemingai koduojami duomenų rinkinyje
Pradinių temų generavimas iš koduotų ir sugretintų duomenų	Peržiūrimi kodai ir pradedamas sugretinimas su galimomis temomis duomenų rinkinyje
Temų kūrimas ir peržiūra	Tikrinimas, ar temos atitinka duomenis sukuriant pradinį žemėlapi
Temų tikslinimas, apibrėžimas ir įvardijimas	Teminio žemėlapio tikslinimas, palyginimas su temomis, stebėjimas, kaip kuriama istorija; sukuriami temų pavadinimai
Ataskaitos rašymas	Ištraukų, padedančių iliustruoti ir analizuoti temas atsižvelgiant į tyrimo klausimus, pasirinkimas

Šaltinis: sudaryta pagal Braun, Clarke (2020)

Pasitelkus aprašymą, tyrimo duomenys pateikti lentelėse, paveiksluose, laisvu tekstu, išryškinant svarbiausias problemas, išgryninant pašnekovių mintis, jas interpretuojant, darant apibendrinimus ir prielaidas. Interviu su nedidele, tikslinga tiriamųjų imtimi, kai tyrėjas „dirba siekdamas kuo išsamesnės apklausiamojo patirties apmąstymų artikuliacijos“. Aprašymas yra svarbus, nes mūsų žinios apie pasaulį yra prasmės ir kokybinių prasmės panašumų bei skirtumų dalykas, kurį patiria skirtingi žmonės (Daučianskaitė-Kubilevičienė, 2024).

2.2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo organizavimas. Mokslinis tyrimas — tai sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslines priemones bei metodus, norint sužinoti, kas buvo nežinoma, atsakyti į klausimus, išspręsti problemas, atskleisti vidinius ir išorinius objekto ryšius. Siekiant realizuoti tikslą ir uždavinius pasitelkti šie tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros bei švietimo dokumentų analizė;
2. pusiau struktūruotas giluminis interviu;
3. teminės analizės metodas.

Tyrimas vykdytas nuo 2024 m. rugpjūčio mėnesio iki 2024 m. lapkričio mėnesio. Kokybinių duomenų rinkimui buvo taikomas pusiau struktūruotas giluminis interviu. Tyrimo autorė iš anksto numatė temas ir problemas, kurias aptarė interviu metu. Buvo svarbu išklausti ir gauti informaciją. Kiekvienas dalyvis galėjo savais žodžiais atskleisti savo patirtį, nuomonę, požiūrį ir patyrimus, susijusius su įtrauktimi mokyklose, įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę.

Pasak Patton (2001), imtis formuojama, gretinant atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos. Tokia atranka užtikrina tyrimo duomenų kokybę. Viso tyrimo metu dalyviai geranoriškai ir nuoširdžiai dalijosi savo patirtimi, dėl šios priežasties paimti interviu yra išsamūs ir gilūs. Prieš atliekant tyrimą, tyrimo dalyviai užpildė sutikimo formą. Su interviu klausimais tiriamieji susipažino interviu metu (pusiau struktūruoto giluminio interviu klausimai, priedas Nr. 1). Interviu vyko Teams aplinkoje, kur ir buvo įrašomi, transkribuojami. Kiekvienas interviu vyko per vieną susitikimą su tyrimo dalyviu. Iš viso buvo padaryta 11-os interviu vaizdo ir garso įrašai. Tyrimo dalyviai atrinkti tikslingai. Pasirinkti mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai, dirbantys Panevėžio mokyklose. Buvo paruoštos keturios klausimyno temos ir juos pasmulkinantys klausimai (potemės):

1. Pagarba mokinių įvairovei.
2. Pagalba kiekvienam mokiniui.
3. Kolegiali bendruomenės veikmė.
4. Asmeninis profesinis tobulėjimas.

Atviri klausimai reikalauja išsamesnio atsakymo, neapsiribojant vien žodžiu ar trumpu sakiniu. Jie skatina dalyvį pasidalinti savo mintimis, jausmais, patirtimi ir požiūriais detaliau. Tai puikus būdas gauti gilių ir prasmingų atsakymų, kurie padeda geriau suprasti žmogų ir situaciją.

Kiekvienas interviu yra unikalus. Tyrimas vyko laikantis bendrų etapų, kurie padėjo užtikrinti, kad pokalbis būtų struktūruotas. Interviu pabaigoje, buvo padėkojama už geranoriškumą, pasidalijimą gerąja patirtimi. Tyrimas buvo vykdomas nepažeidžiant tyrimo dalyvių teisių bei laikantis tyrėjams keliamų etikos principų.

Tyrimo rezultatų analizė. Surinkti duomenys buvo sistemingai tiriami, interpretuojami ir siejami su tyrimo klausimais. Analizės tikslas – išgauti prasmingą informaciją, kuri padėtų atsakyti į tyrimo klausimus ir pasiekti tyrimo tikslus. Gauti duomenys pateikti tekste citavimo, interpretavimo, atpasakojimo ir kt. būdais.

Tyrimo dalyvių atranka. Tyrimo imtis – 11 tyrimo dalyvių, Panevėžio mokyklų mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai (logopedai-specialieji pedagogai). Pedagogai išsamiai atskleidė savo patirtis. Visus tyrimo dalyvius, su kuriais buvo susisiekti, galima suskirstyti į dvi grupes: 1) pradžioje abejoję, tačiau vėliau sutikę dalyvauti tyrime; ir 2) iš karto sutikę dalyvauti tyrime. Apibendrinant potencialių tyrimo dalyvių pasiskirstymą tarp šių grupių, galima daryti išvadą, kad tyrimo respondentai yra nėra nei itin motyvuoti, nei atvirai priešiški tyrimo idėjai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

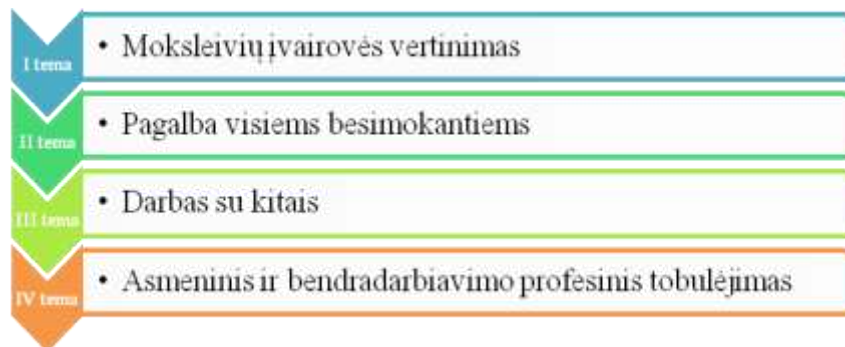
Tyrimo strategija. Duomenų rinkimui pasirinkti du metodai. Pirmasis - mokslinė literatūros analizė, kurios esmė, pasak Žukauskienės ir Erentaitės (2011), yra ta, kad darbo autorius analizuodamas, tam tikros srities literatūrą, įvertina esamą padėtį, išsprendamas tam tikrą problemą. Ši dalis suteikia tyrimui kontekstą ir parodo tyrimo svarbą. Literatūros analizės paskirtis yra metodologiškai pagrįsti tiriamąją dalį. Taigi empirinė dalis yra literatūros apžvalgos tęstinumas. Antrasis duomenų rinkimo pasirinktas metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu metodas. Jo metu išryškėjo pašnekovų mintys, jausmai ir patirtys. Toks interviu leido atskleisti ne tik tai, *ką* respondentai galvoja, bet ir *kodėl* jie taip galvoja.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo svarbūs šie tyrimo etikos principai: tyrimo dalyvių sutikimas, konfidencialumas ir anonimiškumas, pagarba asmens privatumui, tyrėjos geranoriškumas ir nusiteikimas nekenkti tyrimo dalyviams (Rupšienė, 2007; Orb ir kt., 2001; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Laikytasi ir pagrindinės interviu ėmimo taisyklės – prieš pradėdant interviu, pristatyti pagrindinį tyrimo tikslą ir supažindinti su jo svarba.

3. Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, tyrimo rezultatai

Siekiant atskleisti tyrime dalyvavusių mokyklų pedagogų ir pagalbos mokiniui specialistų įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis buvo atlikta pusiau struktūruoto giluminio interviu analizė. Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami kiekvienas atskirai ir visi kartu. Analizuojant įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis išryškėjo 4 temos, kurios atsispindi Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūros dar 2012 m. parengtame Inkliuzinio švietimo mokytojo profilyje (2022) apibrėžtos keturios esminės vertybės (žr. 3.1 pav.), kuriomis turėtų remtis

mokytojai, dirbantys inkliuzinėje švietimo sistemoje. Atsižvelgiant į pagrindines įtraukties vertybes ir susijusias kompetencijos sritis, nustatytas mokytojams ir kitiems švietimo specialistams, kompetencija suprantama kaip sudėtingi požiūrių, žinių ir įgūdžių deriniai. Tam tikras požiūris ar nuomonė reikalauja tam tikrų žinių arba supratimo lygio, o paskui įgūdžių praktiškai įgyvendinti šias žinias.



3.1 pav. Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys, teminės analizės temos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

3.1. Temos „Moksleivių įvairovės vertinimas“ analizė

Darbas su skirtingais mokiniais tampa vienu iš didžiausių iššūkių Europos mokyklose ir jų klasėse. Inkliuzinis ugdymas gali būti organizuojamas keliais būdais ir skirtingais lygiais, bet iš esmės daugiausia darbo tenka mokytojų komandai, kuri turi reaguoti į augančius mokinių poreikius mokykloje bei klasėje ir pritaikyti arba paruošti mokymo programą taip, kad ji atitiktų visų mokinių – turinčių ir neturinčių SUP - poreikius. Darbas su tokiais vaikais iš tiesų reikalauja pasiaukojimo bei jautrumo, mokytojai privalo atsižvelgti į mokinių poreikius. Ši tema išsiskiria į tris potemes (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Moksleivių įvairovės vertinimo aspektai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Mokinių įvairovė šiuolaikinėje mokykloje yra ne išimtis, o norma. Skirtingos kultūrinės kilmės, socialinė padėtis, mokymosi stiliai, gebėjimai ir poreikiai – visa tai sukuria unikalų ir dinamišką mokymosi kontekstą (žr. 3.1.1 lentelė).

3.1.1 lentelė

I POTEMĖ	
<i>Mokinių pažinimas: įvairovė yra didelė</i>	
„Įvairovė yra labai didelė. Jeigu mes galvojame apie religiją, apie tautybę, tai nėra didelės įvairovės. Turbūt didžiausia įvairovė yra iš skirtingo seko: socialinio, ekonominio konteksto...“.	Besimokančiųjų įvairovė turi būti gerbiama, vertinama ir suprantama kaip išteklius, kuris didina mokymosi galimybes visiems ir didina mokyklų, vietos bendruomenių ir visuomenės vertę.
„Klasę sudaro įvairių gebėjimų mokiniai...“.	
„Mano mokiniai yra skirtingų gebėjimų...“.	
„Klasę sudaro įvairių gebėjimų mokiniai...“.	
„Dirbu su negalią turinčiais vaikais...“.	
„Skirtingų gebėjimų pagrinde...“.	
„Mūsų mokykloje yra įvairių mokinių...“.	
„Mokinių yra gebėjimai labai individualūs ir skirtingi...“.	
„Klasę sudaro įvairių gebėjimų mokiniai...“.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Visi tyrimo dalyviai esminę informaciją apie besimokančiųjų įvairovę, atsirandančią dėl pagalbos poreikių, kultūros, kalbos, socialinio ir ekonominio fono ir t. t., įvairovės savybių sąveikos ir jų sąveikos su mokyklos kontekstu gauna iš kolegų, tėvų, dokumentų. Įtraukusis ugdymas kaip visų besimokančiųjų buvimas, dalyvavimas ir pasiekimas:

„Iš ugdymo įstaigų gauname aprašus... Patys didžiausi pagalbininkai yra tėveliai, kurie suteikia informaciją apie savo vaiką, apie savo vaiko išskirtinumą, apie savo šeimą, jie yra pagrindinis mūsų pagalbininkas...“ (TD1-);

„Jeigu yra socialinė parama, tai socialinė pedagogė informuoja...“ (TD2-);

„Daugiausia ateina informacija tiesiogiai iš šeimos...“ (TD5-);

„Visą informaciją pateikia tėvai, kurią jie nori, kad žinotume...“ (TD6-);

„Automatiškai iš mokinių dokumentų...“ (TD7-);

„Iš PPT vertinimo išvadų...“ (TD10-);

„Mokytojos ketvirtų klasių ruošia/rengia aprašus... Bendrauju ne tik su pradinio ugdymo mokytoja, tačiau ir su kitomis prie mokinio prisiglaudusiomis mokytojomis (užsienio kalbų mokytojomis, šokio mokytoja ir kt.). Kai atvyksta naujas mokinys, visada organizuoju susitikimus tiek su vaikučiu, tiek kartu su tėveliais...“ (TD11-).

Gebėjimas bendrauti lemia sėkmę daugelyje profesinės veiklos sričių. Bendrauti mus skatina poreikiai, o jų yra gana daug. Yra skiriamos įvairios bendravimo rūšys, sudėtinės dalys ir aspektai.

Klasių aplinka – tai ne tik fizinė erdvė, bet ir socialinis konstruktas, turintis didžiulę įtaką mokinių mokymuisi ir savijautai. Kuriant pozityvią ir įtraukią atmosferą, kiekvienas mokinys jaučiasi laukiamas, gerbiamas ir vertinamas. Įtraukusis ugdymas grindžiamas įsipareigojimu kiekvienam besimokančiajam, pasiekimui, gerovei ir psichinei sveikatai (žr. 3.1.2 lentelė).

3.1.2 lentelė

II POTEMĖ <i>Įtraukiančios aplinkos kūrimas: ten, kur gera mums patiems</i>	
<i>„Mokykla turi savo susikurtą tvarką. Pradinėse klasėse mokytojo užduotis, jis kuria savo mažąją bendruomenę. O nuo 5 klasės mokslo metus pradedame nuo dviejų dienų adaptacinės stovyklos, kuomet visi penktokai yra išvežami iš mokyklos su nakvyne ir didelis kolektyvas juos stebi įvairiose pažinimo, bendruomenės kūrimo, kultūringo elgesio programose...“.</i>	Vien mokymosi drauge bendrojo ugdymo mokyklos bendrojoje klasėje nepakanka; dalyvavimas reiškia, kad visi besimokantieji užsiima mokymosi veikla, kuri jiems yra prasminga.
<i>„Mūsų klasėje yra toks šūkis, kad visi skirtingi, visi reikalingi. Ir kad ir kokia bebūtų situacija, priimam kiekvieną tokį, koks yra. Būna ir džiaugsmų, ir rūpesčių, visko. Labai daug kalbame su vaikais apie pagarbą, supratimą, kad kiekvieną reikia priimti, kad ir koks jis bebūtų...“.</i> <i>„Visų pirma tolerancijos principu. Tikriausiai mes mokinius priimam tokius, kokie jie yra, su jų visokiom skirtybėmis ir įvairove. Nebandom jų pakeisti...“.</i>	Būti empatiškiems skirtingam besimokančiųjų stiprumui ir poreikiams;
<i>„Paprastai stengiamės, kad jaustųsi kaip namuose...“.</i> <i>„Individualus dėmesys skiriamas kiekvienam mokiniui...“.</i> <i>„Kiekvienas mokytojas stengiuosi, kad kiekvienam vaikui pamokoje būtų gera, jauku, kad jis galėtų drąsiai klausti, drąsiai išsakyti savo nuomonę, savo mintį, savo idėjas. Rengdamasi pamokoms apgalvoju metodus, refleksijos būdus, įsivertinimo būdus, užduotis, pastoliavimą...“.</i>	Pagalba visų besimokančiųjų gerovei.
<i>„Na sakyčiau, kad mūsų klasėje nuo pat pirmos klasės aš visų pirmiausia pradedu gal ne nuo dalykinių žinių, bet nuo susitarimų laikymosi, kviečiame tėvus ir vaikus į pamokėles kartu, kad tiesiog jie išsakytų, kokios jų yra baimės, kokios sėkmės, ko jie tikisi. Na ir pats svarbiausias dalykas, galbūt ne akademinės žinios, bet kad vaikas būtų drąsus, nebijotų eiti į mokyklą. Neakcentuoju nesėkmių, o visą dėmesį telkiu į sėkmę...“.</i> <i>„Įvairiausiais pokalbiais, žaidimais, įvairiom organizuojamom šventėm. Ritualais tam tikrais...“.</i> <i>„Bet pati pradžia, kad mes gerbtume vienas kitą iš abiejų pusių, mes pirmiausia viską aptariame kartu. Aš išsakau savo nuomonę, jie išsako grupėmis ir po vieną, aptariame bendrąsias taisykles, bendrus susitarimus, kas mums tinka, kad neliktų nei vienas neišgirstas...“.</i> <i>„Kuriam visi bendrai kartu: tėvai ir mokytojai. Patys stengiamės susikurti tokią aplinką, kurioje būtų gera ne tik vaikams, bet ir mums patiems dirbti, lankytis toje aplinkoj, kad jaustumėmės tarsi namuose...“.</i>	Socialinių santykių modeliavimą ir tinkamą kalbą su visais besimokančiais bei suinteresuotaisiais švietimo srities subjektais;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Teisingi žingsniai padeda mokytojui sužinoti apie mokinius, konkrečiai identifikuoti jų problemas, išspręsti problemas įvairiomis technikomis, peržiūrėti situaciją ir galiausiai padaryti ją naudinga mokymuisi. Tačiau kuriant pagarbią ir įtraukiančią mokymosi aplinką visiems mokiniams, tenka susidurti su įvairiomis kliūtimis. Tėvai ir šeimos yra pagrindinis besimokančiojo mokymosi šaltinis:

„Pirmas dalykas iš šeimos vaikų atsinešamos nuostatos. Dar vis dėl to neesame pripratę prie kitokio, ypatingai prie turinčių įvairių ypatybių, kurių anksčiau nebuvo mokykloje tėvelių laikais, o mokinių ypatybės labai stiprėja, kalbu apie elgesį, įvairiausius niuansus...“. (TD1-).

„Tėvų požiūris į savo vaiką ir kitus vaikus. Kažkaip šiuolaikiniai tėvai mato savo vaiką ant pjedestalo, galbūt per daug iškelia ir kalti visi kiti tik tai ne jų vaikas...“. (TD3-).

Gebėjimas būti jautriems besimokančiųjų emociniams poreikiams bei veiksmingą mokymą, siekiant pristatyti visiems besimokantiems;

„Susiduriu su tuo, kad ne visi vaikai kartais priima kitokį vaiką. Jiems yra sudėtinga...“. (TD4-).

„Tai pagrindinis iššūkis būtų mokinių požiūrių skirtumai...“. (TD8-).

„Tai dažniausiai susiduriu su mokytojų dalykininkų netolerancija jų sutrikimams, jie jų nepriima ir nori pakeisti, išgydyti ir, aišku, pati opiausia problema yra patyčios...“. (TD10-).

„Na iš tiesų mokytojams didžiulis iššūkis kyla, kai klasėje yra trisdešimt mokinių ir kiekvienas vaikas yra individualybė. Laiko planavimas, laiko stygius yra didžiausias mokytojų iššūkis...“. (TD11-).

Teigiamas mokytojo ir besimokančiojo santykio su kiekvienu besimokančiu asmeniu kūrimo svarba:

„Kai kažkokioje grupėje ar klasėje yra tam tikri lyderiai ir nori diktuoti savo taisykles, tai va tada mes turim kažkaip bendrai susitarti, kad ta pagarba išliktų...“. (TD5-).

Prevencijos ir ankstyvosios intervencijos vertė:

„Atskirtis, sukurti, sklandantys mitai, kurie yra visiškai nepagrįsti...“. (TD6-).

Švietimo sistemas analizuojantys mokslininkai pastebi, kad dažnai pasitaiko, jog profesinis bendradarbiavimas turi tik labai nedidelę įtaką mokytojų darbui arba visai jo nekeičia. Bendradarbiavimas tarp mokytojų yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą įtraukios mokymosi aplinkos kūrimą. Kai mokytojai dirba kartu, jie gali dalintis geriausiomis praktikomis, išnaudoti vienas kito stipriąsias puses ir kurti įvairesnes bei įdomesnes mokymosi patirtis visiems mokiniams (žr. 3.1.3 lentelė).

3.1.3 lentelė

III POTEMĖ	
Profesinio tobulėjimo testinumas: komandos jėga	
<i>„Mes turime ypatingai stiprią pagalbą mokiniui specialistų komandą... Labai stipriai bendradarbiaujame su Šviesos centro pedagogais, kurie turi dar didesnę patirtį. Klasėje atsiradus ypatingesniui mokiniui, naujai atėjusiam, mes organizuojame susitikimus, analizuojame pedagoginės-</i>	Suvokimas, kad mokytojai nedirba vieni.

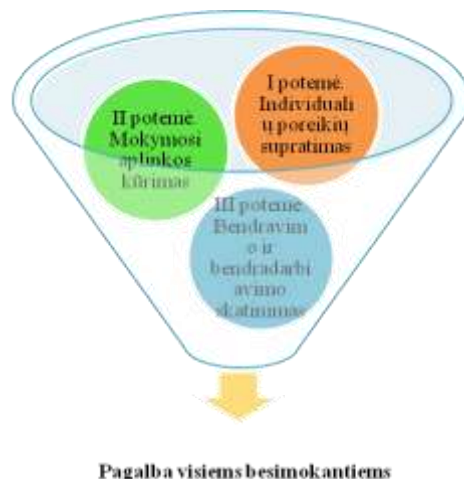
<i>psichologinės tarnybos dokumentus... Prašome, mokome, drąsiname tėvelius pasitikėti mumis ir kuo daugiau pasakoti apie savo vaiką, kad galėtumėm kiek įmanoma labiau integruoti į kolektyvą. Juk ne tik specialiųjų poreikių vaikai yra kitokie, mes turime itin gabių, didelį mokymosi potencialą turinčių mokinių, kurie turi pačių įvairiausių problemų, todėl sunkiai randa vietą klasės bendruomenėje...“.</i> <i>„Kolegialumas, bendradarbiavimas. Tariamės ir ištisai seminarai vyksta. Važiuojame į kitas specialiąsias mokyklas, kur pasakoja, rodo praktiškai, kaip reikėtų dirbti. Tai ir mokykloje, ir aš savo klasėje stengiuosi tai pritaikyti...“.</i>	
<i>„Su kolegom daugiau mažiau dalinamės patirtimi metodinių grupių susitikimo metu. Dalinamės patirtimi iš įvairių mokymų, kad ir kiti turėtų turėtų šitas žinias. Ir, aišku, individualių pokalbių metu...“.</i> <i>„Bendraujam su dalyko mokytojais...“.</i> <i>„Dažniausiai tai yra aptariama garsiai posėdžių metu, paskui individualiai grupelėmis. Kalbininkai, aišku, intensyviau bendrauja tarpusavyje, kai reikia bendraujam ir su administracijos, kitais darbuotojais. Tai vyksta įvairiai: individualiai, grupėmis ar netgi poromis...“.</i> <i>„Su kolegom tiesiog dalinuosi savo patirtimi, kaip man sekasi bendrauti su tėvais, kaip sekasi, pavyzdžiui, įtraukti tėvus į renginius, į aplinkos kūrimą...“.</i> <i>„Pagrindas bendradarbiavimas su kolegomis, informacijos dalijimasis...“.</i> <i>„Dirbam komandoje apskrito stalo diskusijų metodu, visos problemos aptariamos komandoje ir bendrai ieškome sprendimo būdų...“.</i> <i>„Organizuojame įvairius susitikimus metodinėse grupėse, kaip dalykų mokytojai dalijamės patirtimi, organizuojame ir susitikimus, kai dalyvauja mokinys, tėvelis, mokytojas, tarėmės kaip ir kuo galėtume padėti tam vaikui, kuo galėtų tėveliai padėti tam vaikui. Mūsų mokykloje yra labai veiksmingai įgyvendinamas modelis kolega kolegai. Mokomės bendradarbiaudami, mokomės vieni iš kitų, lankomės kolegų pamokose. Tai jau yra įprastas dalykas, tokia kultūra mūsų mokykloje jau yra užauginta...“.</i>	Įtraukusis ugdymas reikalauja, kad visi pedagogai dirbtų komandose, dalintųsi ir atpažintų skirtingus poreikius, interesus ir rūpesčius.
<i>„Mano didžiausi pagalbininkai, specialioji pedagogė ir socialinė pedagogė. Įtraukusis ugdymas jau mums nebe naujiena. Patarimai, ypač specialiosios pedagogės, apie priemones, apie motyvacinius dalykus. Tai tikrai labai padeda. Kartu bendraujant, bendradarbiaujant ieškom būdų, kad aplinka būtų visiems įtraukianti...“.</i>	Bendradarbiavimas, partnerystė ir komandinis darbas yra esminiai visų ugdymo specialistų metodai, kuriuos reikia taikyti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Pedagogai jaučia specialistų paramą, žino, kad visi priklauso vienai komandai. Komandai, kuri bendram tikslui yra sutelkusi savo jėgas ir kurios nariai pasiryžę vienas kitam padėti. Komandos darbe dalyvaujantys specialistai turi galimybę pažvelgti į problemą kiek kitokiu kampu ir pateikti savo siūlymų bei priimti išipareigojimų. Mokytojai teikia siūlymus, prašo sistemingos kolegų pagalbos.

3.2. Temos „Pagalba visiems mokiniams“ analizė

Ši tema yra labai plati ir apima daugybę aspektų – nuo mokymosi stilių ir poreikių įvairovės iki socialinių ir emocinių iššūkių, su kuriais gali susidurti jauni žmonės. Mokykla - tai vieta, kur kiekvienas vaikas gali mokytis ir augti kartu su bendraamžiais, o mokytojas yra tas, kuris pritaiko ugdymo procesą prie individualių poreikių. Todėl ši tema išsiskiria į tris potemes (žr. 3.2.1 pav.).



3.2.1 pav. Pagalba visiems besimokantiems vertinimo aspektai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Individualių poreikių supratimas yra vienas svarbiausių aspektų, užtikrinant sėkmingą kiekvieno mokinio ugdymą. Tai reiškia, kad mokytojas turi gebėti atpažinti kiekvieno mokinio stipriąsias puses, silpnybes, mokymosi stilių ir emocinius poreikius (žr. 3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

I POTEMĖ Individualių poreikių supratimas: pagalbos veiksmingumas	
„Turbūt ne labiau susikoncentruojam į aukščiausią rezultatą iš viso, o žiūrim į geriausią rezultatą pačiam vaikui. Todėl niekada nelyginame klasėje vaikų, visada lyginame tik patį mokinį su jo paties rezultatais ir tai yra individualių pokalbių metu...“.	Veiksmingais mokymo metodais ir lanksčiu pagalbos organizavimu.
„O vertinimas kaip ir visoje Lietuvoje su atnaujintomis ugdymo programomis atėjęs formuojamasis vertinimas ir jį adaptuojant, pritaikant pagal tai ar mokinys turi individualizuotą, pritaikytą programą...“. „Visų pirma tai formuojamasis vertinimas. Tada stebiu aš kiekvieną dieną vaiką, užrašuose pasižymiu būdingas jam klaidas, kur atkreipti dėmesį. Apibendrinamasis vertinimas - pasitikrinamieji darbai. Taip ir „išlenda“ stipriosios ir silpnosios pusės...“. „Labiausiai formuojamasis vertinimas vertinimui ir įsivertinimui...“.	Formuojančio ir apibendrinamojo vertinimo, skatinančio mokymąsi, kuris neįvardija besimokančiųjų ir neturi neigiamų pasekmių, naudojimą.
„Galbūt vaikas sugeba gerai vadovauti, organizuoti, tai jo stiprioji pusė bus visai ne akademinė, bet irgi labai svarbi. Tai galbūt jisai gali organizuoti kažką, tai tada jam duodama užduotis kažką padaryti, atsižvelgiant į jo gebėjimus...“.	Mokymasis visų pirma yra socialinė veikla.

„Einu į klasę, stebiu. Taip pat dokumentų analizė, kuriuos gauname iš tarnybos. Pokalbiai su mokytoja...“.	
„Pirmiausia yra stebėjimas, kiekvieno vaiko stebėjimas, kalbėjimas su juo, jį labai dominančių sferų identifikavimas...“. „Taikau įvairiausių įvertinimo metodus. Tai priklauso nuo užduočių...“. „Aš visada išsamiai pasižiūriu ir išsirašau sau jų stipriąsias ir silpnąsias puses. Tam, kad parinkčiau metodus, kurie eitų per stipriąją pusę ir lavintų jų silpnąsias puses, kad vaikas patirtų sėkmę...“. „Pagrindinė vertinimo ugdymo procese paskirtis ir yra padėti mokiniams mokytis...“. „Pagrindinis mano vertinimas - formuojamasis vertinimas, naudojamas vaiko stebėsenai, ūgčiai, vaiko pažangai ir sėmei. Man svarbu pamokose matuoti ir įvertinti, bet kad vaikas mokytųsi ir įsivertintų, pats stebėtų, mokytųsi stebėti savo pažangą. Taip auginu jų vertinimo, sakykime, kabutėse tokią kultūrą...“.	Reikia atrasti, stimuliuoti ir vertinti kiekvieno besimokančiojo mokymosi potencialą.
„Savo klasėje naudoju visiškai paprastus metodus, kaip nykščio metodas ir šviesoforas. Daugiausia įvertinimo metodai yra pokalbiai, diskusija, refleksija...“. „Naudoju kalbos vertinimo korteles, tada įvairių mokinių darbų analizę, rašymo ir skaitymo vertinimą bei bendravimą su tėvais ir mokytojais...“. „Naudoju laisvos formos refleksijas, mokymosi dienoraščius, kartais naudoju ir struktūruotus klausimus, parengtus aprašus. Taip pat retsykliais naudoju įvairias grafines formas...“.	Įvairius mokymosi modelius ir mokymosi metodus, kuriuos gali taikyti besimokantieji.
„O pati tiesiog vertinu kiekvieną vaiką kaip asmenybę individualiai... žiūriu, ką jis geba, ko jis negeba, kur jam sunku, kur jam reikia pagalbos. Visko išmokstame būtent per stipriąsias puses...“.	Besimokančiųjų individualius poreikius, pagalbos planavimą ir besimokančiųjų rezultatų stebėseną.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Mokytojai naudoja įvairius įvertinimo metodus, kad geriau suprastų kiekvieno mokinio stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai padeda individualizuoti mokymąsi ir padėti mokiniams pasiekti geriausių rezultatų. Kad mokiniai būtų aktyviai įsitraukę į savo mokymąsi, mokytojams svarbu išsaugoti lankstumą, taikyti skirtingus mokymosi metodus, atsižvelgiant į skirtingus mokinių poreikius. Norint būti novatoriškiems, diegiamos naujos idėjos, metodai ir praktika.

Tačiau patenkinti kiekvieno mokinio individualius poreikius – tai vienas didžiausių šiuolaikinio ugdymo iššūkių. Nors idealu būtų sukurti tokią mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas vaikas jaustųsi vertinamas ir galėtų realizuoti savo potencialą, realybė dažnai būna sudėtingesnė. Tinkamų sąlygų sudarymas ir pagalbos (fizinės, socialinės, emocinės ir (arba) akademinės) poreikis, kad būtų galima atsižvelgti į individualias aplinkybes, kurioms reikia laiku skirti dėmesio:

Su laiko trūkumu, metodinės medžiagos trūkumu, nes mokytojas yra paliktas vienas bet kuriuo atveju...“. (TD1-).

„Kiekvienam individualiai pagal poreikius parinkti mokomąją medžiagą, nelabai pavyksta kasdien tai padaryti...“. (TD2-).

„Iššūkiai labai dideli todėl, kad turi būti žmogus orkestras, turi visus matyti. Labai sudėtinga yra, kai jau supranti visų gebėjimus, ruošti pamokas, tai praktiškai kaip keliom pamokom vienu metu...“. (TD4-).

„Pagrindinis iššūkis, kaip ir visų, tai yra pakankamai didelis mokinių skaičius...“. (TD5-).

„Pagrindinis iššūkis didelis skirtumas visų mokinių poreikių...“. (TD8-).

„Tikrai vienintelio dalyko laiko stokos...“. (TD7-).

„Iššūkis - laiko sąnaudos...“. (TD11-).

Palankesnių sąlygų sudarymas:

„Specialistų pagalba, kad ir kokią nuostabią komandą turi mokykla, negali užtikrinti kiekvienam mokiniui pagalbos...“. (TD1-).

„Pagalbos trūkumas visų tų mokinių visiems poreikiams patenkinti, nepakanka valandų specialistų pagalbai teikti...“. (TD10-).

Bendravimo įgūdžių ir galimybių plėtojimo pagalba:

„Pagrindinė problema, kai nori padėti, nori papildomą užduotėlę duot, tai tėvai ir vaikai nelabai nori patys siekti, kad daugiau žinotų. Nori, kad būtų lengviau...“. (TD3-).

„Individualūs poreikiai, individualūs ir iššūkiai. Elgesys dažniausiai būna didžiausias iššūkis...“. (TD6-).

„Taip pat motyvacijos stoka pačių mokinių ir tėvų įsitraukimo, nenoras prisidėti prie mokyklos...“. (TD8-).

Veiksmingų mokymosi strategijų ir įgūdžių vertinimas ir tobulinimas:

„Dauguma yra senosios kartos mokytojai, kurių niekas neruošė tokiems dalykams, nors dabar ir turime begalę mokymų. Tačiau tai dažnai būna teorija, retai kada būna praktika kaip paruošti kokybiškiausią. Norisi ir skaitmeninio turinio. Apibendrinant, valstybė per mažai padeda ir tai yra didžiausia problema...“. (TD1-).

Kiekvienas mokytojas susiduria su įvairiausiais iššūkiais pamokoje. Tai gali būti skirtingi mokinių mokymosi stiliai, technologijų integravimas, laiko trūkumas, elgesio problemos ir daug kitų.

Kokybiška mokymosi aplinka yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių mokinių mokymosi sėkmę. Kuriant tokią aplinką, mokytojai gali padėti mokiniams ne tik įgyti žinių, bet ir ugdyti tokias savybes kaip kūrybiškumas, kritinis mąstymas, bendravimo įgūdžiai ir motyvacija mokytis visą gyvenimą. Kuriant efektyvią mokymosi aplinką, svarbu atsižvelgti į keletą pagrindinių principų (žr. 3.2.2 lentelė).

3.2.2 lentelė

II POTEMĖ Mokymosi aplinkos kūrimas: saugi ir palaikanti atmosfera

„Tai yra klasės vadovo pagrindinė užduotis, kuomet klasės vadovas, formuodamas savo kolektyvą, stebi, identifikuoja mokinių stiprybes ir problemas...“. „Klasėje pirmiausia yra susitarimai, klasės taisyklės, kad kiekvienas jaustumėmės saugus...“.	Klasės fizinės ir socialinės aplinkos valdymas, kuris padeda mokytis.
„Mes su vaikais visada ir dėl visų dalykų tariamės. Kalbame, kad klysti yra visiškai normalu, ir kad iš klaidų mokomės. Visada kiekvieną dalyką mes aptariame, išsiaiškiname iki galo. Svarbiausia teigiamos atmosferos palaikymas...“. „Visada kalbam, kad esam labai skirtingi. Empatija. Pagrindinis dalykas priimti kitą žmogų tokį, koks jis yra...“.	Nustatyti ir tada spręsti įvairias mokymosi kliūtis bei jų poveikį mokymuisi.
„Stengiuosi numatyti metodus, būdus, veiklas, užduotis, kad kiekvienas vaikas jaustųsi saugus, ramus...“.	Mokymosi vertinimas orientuotas į kiekvieno besimokančiojo privalumus.
„Daug grupinio darbo porose. Išnaudojant visus įvairius edukacinius plotus. Ten vaikai atsipalaiduoja labiau negu klasėje...“. „Skatiname juos kurti, skatiname tyrinėti. Grynai per bandymus, eksperimentus...“.	Universalaus dizaino principai ir gairės, diferenciacija ir kitos sistemos, skirtos įtraukiojo mokymosi aplinkai plėtoti bei užtikrinti prasmingą mokymosi patirtį visiems.
„Stengiuosi sukurti saugumo jausmą, organizuodama darbą ne tik grupėmis ar poromis, o leidžiu kažkada atsitraukti, atsikvėpti ir neįsitraukti. Atsižvelgiu į kiekvieno norus, kiek tai įmanoma...“. „Pati darau klaidas ir tiesiog motyvuojau vaikus, kad jie pastebėtų tas klaidas. Ir tas pasiteisina...“. „Skatiname suprasti, kad į mokyklą ateiname mokytis ir nereikia bijoti padaryti klaidą. Kiekvieną kartą analizuojame klaidas, aptariame, kaip kažkokios klaidos buvo galima išvengti, kodėl padarėme klaidą, ko nesupratome...“.	Besimokančiųjų mokymosi būdai ir pedagogikos, padedančias mokymosi procese.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Esminis sėkmingos mokyklos požymis traktuojamas kaip tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri ugdymo(si) rezultatai ir kiekvieno asmens turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Taip pat labai svarbūs įgūdžiai bendravimas ir bendradarbiavimas, kuriuos turime ugdyti jau nuo mažens. Mokykla yra puiki vieta, kur šie įgūdžiai gali būti lavinami. Mokykla yra bendruomeninė ir socialinė aplinka, kuri daro įtaką besimokančiųjų savigarbai ir mokymosi galimybėms:

„Pirmas dalykas, viskas vyksta per bendrųjų kompetencijų ugdymą. Tam turime susikūrę ir įrankį, kuriame žymime, kokia yra kiekvieno mokinio ūgtis...“.

„Problemų sprendimo įgūdžiai - visą laiką stengiamės kalbėtis, nelaukti klasės valandėlės. Jei yra problema, tai kalbamės čia ir dabar, ir netgi aukojame pamoką. Svarbiausia, kad vaikai nebijotų kalbėti...“.

Mokytis iš besimokančiųjų įvairovės:

„Grupėje visada turi vedlį, kuris padeda susiorientuoti kitiems. Jie daro kokį nors projektą ir tada visi pasiskirsto, kokią dalį, kuris padarys. Galbūt tas, kuriam sunkiau sekasi, tik nupieš kažką, kitas pristatys, trečias informacijos ieškos. Jie pasidalina darbais. Dar vienas dalykas labai patinka vaikams konsultuoti vieniems kitus. Jiems tikrai labai smagu būti mokytojais vieni kitiems...“. (TD4-).

Nustatyti tinkamiausius būdus, kaip reaguoti į įvairovę visais atvejais:

„O šiaip tai yra klasės valandėlių organizavimas bendradarbiavimui, įtraukiant visus mokinius.

Kviečiama „juoda avis“, kad būtų galima peržiūrėti, kokie yra mokiniai, jų stiprybės ir silpnybės...“. (TD1-).

„Bandau įvairias formas. Jeigu kyla kažkokia problema, visada susėdame išsiaiškinti, kodėl kilo ta problema, ir kartu spręsti, ieškoti sprendimų, kažkokių būdų, nes mes siekiame visi bendro tikslo, padėti vaikui augti, mokytis, tobulėti...“. (TD11).

Pagalba kuriant mokyklas kaip mokymosi bendruomenes, kurios gerbia, skatina ir švenčia visų besimokančiųjų pasiekimus:

„Kad galėtų vienas iš kito mokytis rengiam visokius projektus, trumpalaikius projektėlius, kada vaikai turi pristatinti ir kiti gali iš jų pasimokyti: ir drąsos, ir pasitikėjimo savimi...“. (TD10-).

Besimokantieji mokosi skirtingais būdais, kuriuos galima naudoti pagalbai mokantis jiems patiems ir jų bendraamžiams:

„Organizuojame mokymąsi bendradarbiaujant, tai yra komandinis darbas, kad galėtų mokytis įvairių pasiekimų mokiniai vienoje grupėje, padedant vieni kitiems. Viskas yra per bendrųjų kompetencijų ugdymą...“. (TD1-).

„Klasės pagalbininkai atskuba į pagalbą ir padeda draugams, jeigu patys taisyklingai atliko darbą ir liko laiko. Būna kaip patarėjai. Komandinis darbas tai darbas grupėse...“. (TD2-).

„Patinka suolo ar grupės draugo darbų tikrinimas, pagalba. Jeigu pirmas padaro, tai padeda, paaiškina kitam...“. (TD5-).

„Skatinu vaikus būti mano arba kito vaiko pagalbininku ir padėti. Ir vaikus motyvuojau, kad jie patys prašytų ne tik mokytojos, bet ir draugų pagalbos...“. (TD7-).

„Tai grupiniai projektai tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai projektai, kuriuose dalyvauja mokiniai. Taip jie vienas iš kito gali mokytis ir išmokti dirbti komandoje. Tuomet įvairūs žaidimai ir interaktyvios veiklos. Naudoju žaidimus, kurie lavina komunikaciją, bendradarbiavimą ir komandinio darbo įgūdžius...“. (TD8-).

Mokykla yra bendruomeninė ir socialinė aplinka, kuri daro įtaką besimokančiųjų savigarbai ir mokymosi galimybėms:

„Projektinis darbas, kur mokiniai atlieka įvairias veiklas, padeda vieni kitiems. Daug komandinių užduočių, kur gali pasirinkti, su kuo tą užduotį norėtų atlikti, ką norėtų daryti...“. (TD3-).

„Skatiname žaisti bendrus žaidimus, stalo žaidimus, kad mokėtų bendrauti, padėti vienas kitam...“.
(TD9-).

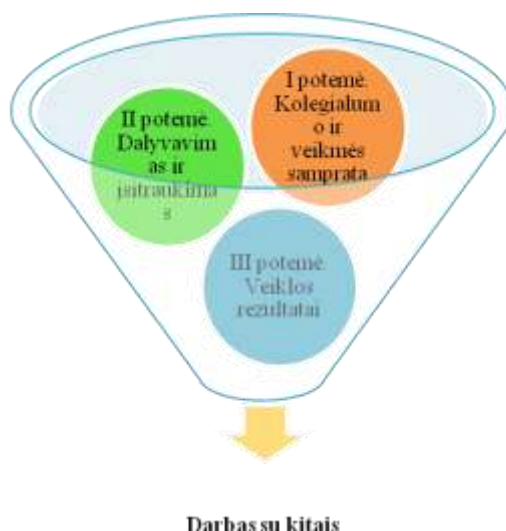
Besimokančiųjų įvairovė turi būti gerbiama, vertinama ir suprantama kaip išteklius, kuris didina mokymosi galimybes visiems ir didina mokyklų, vietos bendruomenių ir visuomenės vertę:

„Per neformaliąsias veiklas, per įvairias minėtinas dienas, bendrus užsiėmimus, kūrybines veiklas mokome juos bendradarbiauti ir vienas kitam padėti, tuo pačiu ir pažinti...“.
(TD6-).

Komunikavimui tarp komandos narių reikia bendro supratimo, bendrų reikšmių ir bendros kalbos vartojimo. Įvairių asmenybių bruožų samplaika skatina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, kylančių konfliktų atvejais – diskutuoti, ieškoti geriausio sprendimo. Nuo mokinių tarpusavio santykių priklauso mokytojų savijauta ir darbingumas, bendras mokyklos klimatas, visas ugdymo procesas ir rezultatai, mokinių tarpusavio santykiai.

3.3. Temos „Darbas su kitais“ analizė

Darbas su kitais yra neatsiejama šiuolaikinio gyvenimo dalis, ypač profesinėje srityje. Nepriklausomai nuo to, ar dirbate komandoje, ar bendradarbiaujate su kolegomis, gebėjimas efektyviai bendrauti ir dirbti su kitais žmonėmis yra vienas iš svarbiausių sėkmės veiksnių. Todėl ši tema išsiskiria į tris potemes (žr. 3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Pagalba visiems besimokantiems vertinimo aspektai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Kolegialumas ir **veikmė** yra dvi sąvokos, kurios dažnai siejamos su darbo pasauliu ir bendruomenėmis. Nors jos gali atrodyti panašios, kiekviena turi savo specifinę reikšmę ir vaidmenį. Kolegialumas ir veikmė yra glaudžiai susiję. Aktyvūs, iniciatyvūs žmonės dažniausiai yra ir

kolegialūs, nes jie supranta, kad bendradarbiavimas padeda pasiekti geresnių rezultatų. Kita vertus, kolegialumas skatina veikmę, nes komandos nariai jaučiasi įgalioti imtis iniciatyvos ir prisidėti prie bendro tikslo.

Mokykla – tai ne tik vieta, kur įgyjamos žinios, bet ir maža bendruomenė, kurioje vyksta intensyvūs socialiniai procesai. Šioje bendruomenėje sąveikauja mokiniai, mokytojai, tėvai ir kiti darbuotojai. Kiekviena mokykla turi savo unikalias savybes, tačiau yra keletas bendrų bruožų, kurie apibūdina sėkmingą mokyklos bendruomenę. Pasak Braziulienė (2010), svarbiausi kolektyvo bruožai:

- teigiami tarpusavio santykiai;
- bendri veiklos tikslai;
- aukštas organizuotumas (žr. 3.3.2 pav.).



3.3.2 pav. Bendruomenėse vyraujančių savybių sąrašas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2024)

Bendruomenės savybės lemia jos stiprumą, gyvybingumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Susijungimas į bendrą veiklą su kolegomis gali būti puikus būdas stiprinti komandos ryšius, didinti produktyvumą ir kurti teigiamą darbo atmosferą. Tačiau kad ši veikla būtų sėkminga, reikia gerai ją suplanuoti ir įgyvendinti. Suvokimas, kad mokytojai nedirba vieni:

„Turime ilgalaikę kvalifikacijos programą „Mokomės, išbandome, dalinamės“, kuomet išsikeliamo mokslo metams klausimą/užduotį, ką mes stiprinsime, ir visi šiuo klausimu dirbame. Stebime vieni kitus, ugdymo procesą, diskutuojame, tariamės ir t. t...“. (TD1-).

Įtraukusis ugdymas reikalauja, kad visi pedagogai dirbtų komandose, dalintųsi ir atpažintų skirtingus poreikius, interesus ir rūpesčius:

„Yra vienas lyderis, kuris uždega visus. Kai esi atsakingas už kažkokią veiklą, tai kai jau žinai žmones, pas kuriuos gali kreiptis, eiti ir žinai, kad tikrai padės... didžioji dalis tikrai į bendrą veiklą įsijungia, bet lyderis turi suorganizuoti viską, tada ir kitiems lengviau įsijungti...“. (TD2-).

„Metodiniai rateliai vyksta, tai mes kalbamės, ką darysim, skirstomės pareigomis...“ (TD3-).

„Susiskirstom tam tikrom grupėm ir dirbam...“. (TD4-).

„Skirstomės į grupes, žiūrime, su kuo mums yra patogų, su kuo mums yra greičiau, su kuo galima greičiau pasiekti tą tikslą. Kažkaip savaime pažindami vieni kitus ir kooperuojamės. Grupelės, poros būna visada skirtingos, kad būtų mums aiškiau ir daugiau vieniems apie kitus žinoti...“.

(TD5-).

„Kuriame darbo grupes, kuriose galėtume dirbti kartu (bendraminčiai, savanoriai)...“. (TD8-).

Bendradarbiavimas, partnerystė ir komandinis darbas yra esminiai visų ugdymo specialistų metodai, kuriuos reikia taikyti:

„Vyksta mokytojų glaudus bendradarbiavimas, aptariant stiprybes, analizuojant pasiekimus, tai yra nebijojimas dalintis savo istorijomis...“. (TD1-).

„Suburiami ne tik mokytojai, mokiniai, bet ir tėvai. Kasmet jau esam paruošę dešimt kalėdinių spektaklių, kur vaidina tėvai, vaikai, mokiniai, mokytojai, direktorė, pavaduotoja. Kalbamės, skirstomės, ką darysim, padėdami taip ir jungiamės, kooperuojamės...“. (TD3-).

„Bendri renginiai, kurie irgi sujungia, į bendrą veiklą, bendrus renginius...“. (TD6-).

„Vykdoma iš tikrųjų integruotos pamokos, išvykos, akcijos, dalyvavimui projektuose dažniausiai kooperuojamės dvi, trys klasės...“. (TD7-).

„Bendros, bendros kelionės, bendri renginiai visai mokyklos bendruomenei...“. (TD9-).

„Yra metodinės grupės, kurios susijungia pagal dalykus ir darbo specifiką. Tuomet posėdžiai, bendros edukacinės išvykos, bendri visokių dienų paminėjimai, bendri sprendimai. Tai ir suburia.

Dirbam kartu ir visus reikalingus sprendimus priiminėjame kartu...“. (TD10-).

„Vyksta klasės vadovų susitikimai, organizuojami giminių dalykų arba toje klasėje dėstančių mokytojų susitikimai ir kartu dalijamės patirtimi, kokius metodus, kokius būdus taikom, kaip prieinam prie vieno ar kito vaiko ir tiesiog tada savo darbe stengiamės pritaikyti...“. (TD11-).

Susijungimas į vieną bendrą veiklą su kolegomis yra puiki galimybė ne tik pagerinti darbo rezultatus, bet ir sustiprinti tarpusavio santykius. Bet kurioje bendruomenėje, neišvengiamai kyla įvairių problemų. Sėkmingas problemų sprendimas mokykloje reikalauja bendrų pastangų, atvirumo ir pasitikėjimo. Kiekviena mokykla yra unikali, todėl ir problemos bei jų sprendimo būdai gali skirtis. Komandos susirenka spręsti tas pačias problemas ir siekti vieno tikslo. Tačiau komandoje dirba įvairių sričių specialistai, turintys nevienodą patirtį (žr. 3.3.1 lentelė).

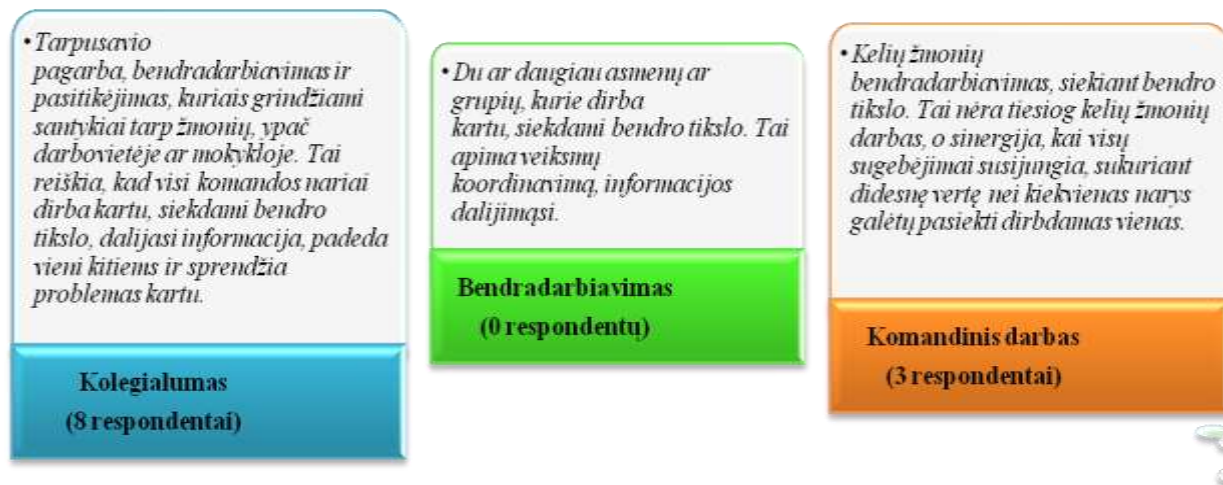
3.3.1 lentelė

I POTEMĖ	
Kolegialumo ir veikmės samprata: mokomės vieni iš kitų	
„Bendraujant. Išsiaiškinant tą problemą. Mokomės vieni iš kitų...“. „Dažniausiai kalbantis...“. „Pirmiausia kalbėjimo būdu...“. „Isijungia komanda: psichologas, socialinis pedagogas...“.	Mokytojų ir kitų švietimo specialistų bendradarbiavimo darbo vertė ir nauda.
„Yra ypatingai didelis administracijos indėlis. Visi einame kartu, turime ypatingai stiprią vaiko gerovės komisiją, kuri iš karto imasi sprendimų, teikia rekomendacijas, suteikia pagalbą vaikui...“. „Einama iš pradžių laipteliais...“. „Tai yra tie laipteliai - kopėčios. Žinome laiptelius, žingsnelius ir jais vadovaujamės...“. „Tai dažniausiai būna metodinės Tarybos posėdžiai, kada dalyvauja metodinių grupių pirmininkai, tada jiems yra iškeliamą problema. Tada pirmininkai turimi savo grupelėje tą problemą aptarti, rasti, pasiūlyti sprendimo būdus. Tada vėl susibėga, pristato savo sprendimo būdus ir tada jau bendrai randa bendrą vieną sprendimo būdą...“. „Jeigu yra bendruomenėje iškilusi problema, mes turime algoritmą...“.	Pagalbos sistemos ir struktūros, skirtos paskesnei pagalbai, įvesčiai ir konsultacijoms.
„Jeigu yra problema, tai irgi susirenkam. Jeigu klasėje tai pirmiausia sprendžiam su mokiniais, nepavyks tada, kada tėvelius kviečiamės...“.	Mokymas bendradarbiaujant, kai mokytojai suburia komandą, į ją įtraukdami pačius mokinius, jų tėvus, bendraamžius, kitus mokytojus, pagalbinių personalą, o prireikus – ir multidisciplininės komandos narius.
„Kaip vienas kumštis...“. „Jeigu dar nepavyksta ir specialioji pedagogė ir socialinė pedagogė visuomet į pagalbą ateina, taip pat direktorė, pavaduotoja. O jeigu tarp mokytojų iškyla kažkokios problemos, tai irgi renkamės, kalbamės, na ir siūlom visokius variantus, kaip galima tą problemą išspręsti...“. „Mes kviečiamės į bendrą ratą, susėdame su švietimo pagalbos specialistais. Jeigu dar nepavyksta, kviečiame ir tėvelius į pagalbą, tarėmės, kartu ieškome būdų, kaip galėtume išspręsti iškilusią problemą ar sunkumą...“.	Skirtingų suinteresuotųjų šalių galios santykiai, kuriuos reikia pripažinti ir nagrinėti veiksmingai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Problemų sprendimas mokyklos bendruomenėje – tai ne tik būtinybė, bet ir puiki galimybė stiprinti tarpusavio ryšius, ugdyti atsakomybę ir skatinti bendrą augimą. **Kolegialumas ir veikmė** yra du raktažodžiai, apibūdinantys efektyvų problemų sprendimą. Kai žmonės dirba kartu, pasitelkdami savo žinias, patirtį ir kūrybiškumą, jie gali rasti geresnius sprendimus, nei dirbdami individualiai. Šis bendradarbiavimas skatina inovacijas, didina motyvaciją ir stiprina tarpusavio ryšius.

Kolegialumas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra sąvokos, kurios dažnai vartojamos kartu, tačiau turi šiek tiek skirtingas reikšmes. Respondentams buvo pateiktos trys sąvokų apibrėžtys. Jie turėjo išsirinkti vieną apibrėžtį, kuri geriausiai apibūdina kolegialumą (žr. 3.3.3 pav.).

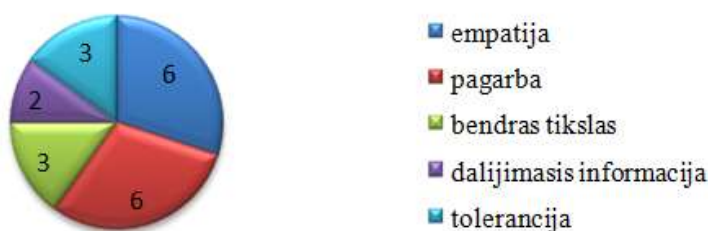


3.3.3 pav. Kolegialios bendruomenės, bendradarbiavimo ir komandinio darbo apibrėžtys, jų pasirinkimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2024)

Kolegialumas yra pagrindas **bendradarbiavimui** ir **komandinio darbo**. Be pasitikėjimo, pagarbos ir atvirumo, efektyvus bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra neįmanomas. Daugumai kolegialumas visų pirma susijęs su bendruomene ir kultūra, o jį kurti ir remti buvo vertinama kaip kiekvieno individualaus darbuotojo pareiga. Svarbiausias kolegialumo principas yra teikti pirmenybę bendruomenei, o ne individualiems interesams. Kolegialumas yra pagrįstas tarpasmeninių santykių kontekste ir yra susijęs su tiesiogine organizacijos aplinka. Manoma, kad tokios sąvokos kaip pasitikėjimas, asmeninis ir profesinis palaikymas, komandinis darbas, bendravimas ir ryšys yra neatsiejami nuo kolegiškos aplinkos.

Kolegialumas – tai daugiasluksnė sąvoka, apimanti įvairius aspektus (žr. 3.3.4 pav.).

Svarbiausios dedamosios dalys būdingos kolegialumui



3.3.4 pav. Svarbiausios dedamosios dalys, būdingos kolegialumui
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2024)

Kolegialumas yra būtinas pedagogams. Kolegialioje darbo aplinkoje bendradarbiai mato vienas kitą kaip "kompanionus" arba lygiaverčius. Jie bendradarbiauja ir dalijasi atsakomybe už savo bendrus tikslus ir uždavinius. Kolegialumas reiškia draugystę, rūpestį ir pagarbą darbo draugams. Komandinis darbas reiškia, kad kolegos efektyviai dirba kartu, kad atliktų užduotį ar pasiektų tikslą. Komandos nariai gali įnešti unikalų indėlį į darbo sėkmę, tačiau visi prisiims atsakomybę už rezultatą.

Kolegiali bendruomenės veikmė – tai procesas, kurio metu bendruomenės nariai aktyviai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų. Tai reiškia, kad kiekvienas narys jaučiasi svarbus, įtrauktas į sprendimų priėmimą ir yra pasiryžęs prisidėti prie bendros gerovės. Besimokantieji yra kokybiško švietimo ištekliai:

„Tik kolegialus bendravimas gali ugdyti pačią įstaigą, bendruomenę, padėti jai augti ir stiprėti...“. (TD8-).

„Mes siekiame vieno bendro tikslo - padėti vaikui mokytis...“ . (TD10-).
Bendradarbiavimas su tėvais ir šeimomis yra papildoma vertė:

„Vienas lauke ne karys...“. (TD1-).

Įtraukusis mokymas grindžiamas darbu bendradarbiaujant:

„Greičiau pasiekiamas bendras tikslas ir sukuriamą didesnė vertė...“. (TD2-).

„Tai galime pasiekti visi kartu, kolegialiai bendradarbiaujant dėl geresnių rezultatų...“. (TD3-).

„Visi kartu mes galime daugiau padaryti ir išnaudoti vieni kitų savybes...“. (TD4-)

„Šiuolaikinis švietimas ir bendruomenės jau be to nebegalime būti arba būsime, bet kaip...“. (TD5-).

„Nebus bendradarbiavimo kolektyve, nebus to vadinamo, gražiai skambančio kolegialumo, nebus ir stiprios ugdymo įstaigos, nebus gerų rezultatų, nebus laimingi vaikai ir laimingi darbuotojai...“. (TD6-).

„Bendras tikslas bus lengviau pasiekiamas, negu kiekvienas atskirai temptų savo pusę...“. (TD9-).

„Kiekvienas bendruomenės narys jaučiasi svarbus...“. (TD10-).

Mokytojų ir kitų švietimo specialistų bendradarbiavimo darbo vertė ir nauda:

„Tikslą greičiau pasieksi negu vienas...“. (TD7-).

Kolegiali bendruomenės veikmė yra svarbus veiksnys, lemiantis bendruomenės sėkmę ir ilgaamžiškumą. Skatindami bendradarbiavimą, įtraukimą ir atsakomybę, kuriame stiprią ir darnią bendruomenę, kurioje kiekvienas narys jaučiasi vertingas.

Veikmės stiprinimas organizacijoje – tai nuolatinis procesas, kurio metu siekiama padidinti efektyvumą, produktyvumą ir pasiekti geresnių rezultatų. Tai gali būti pasiekama įvairiais būdais (žr. 3.3.2 lentelė).

I POTEMĖ	
Kolegialumo ir veikmės samprata: įkvėpimas optimizmo	
„Aš visada dalinuosi idėjomis ir patarimais. Todėl norėtusi, kad visi dalintųsi ir būtų kolegialiai bendradarbiaujantys, nes pasitaiko įvairių kolegų...“.	Bendras mokymasis ir darbas lanksčiose mokymo grupėse.
„Darau, vadovauju progimnazijos saviugdos klubui, tvarkau mokyklos tinklalapį, spektaklius rašiau, kur vaidina vaikai, tėvai, mokytojai, esu įkūrusi Angelų klubą, kur visa bendruomenė yra sunešusi angeliukus... Na, ir jeigu reikia mano pagalbos, visada ateinu į pagalbą...“. „Atrodo, kad aš prisidedu kur tik galiu...“. „Aš manau, kad jau tiek visur prisidedu, kad tiesiog nebeįmanoma, neužtenka laiko paroje, kiek, galbūt, galėčiau dar padaryti...“. „Daug inicijavome visokių sveikinimų, gimtadienių, visokių progų, padarėm bendrus apjungimus, vakarones, pasibuvimus...“. „Prisidedu prie bendrų akcijų mokykloje. Įtraukiu ir ne tik kad savo būrelyje, bet ir visos mokyklos bendruomenės narius į savo sugalvotas akcijas...“. „Mielai priimu kitus kolegas į savo pamokas...“.	Darbas kaip mokyklos bendruomenės dalis ir vidaus bei išorės mokyklų išteklių pagalbos palaikymas.
„Darau, dalyvauju metodinėje taryboje, dalyvauju sprendimų aptarimuose ir priėmimuose...“.	Dalyvavimas visos mokyklos vertinimo, peržiūros ir plėtros procesuose.
„Norėčiau patarti ir palaikyti. Norėčiau, kad kiekvienas mokytojas turėtų naujausią vadovėlį pagal atnaujintą ugdymo turinį. Svajočiau, kad būtų skaitmeninis turinys, kad parinkus metodiką, būtų galima padėti mokiniams įdomiau mokytis pagal kiekvieno galias. Norėčiau prailginti parą mokytojui ir įkvėpti optimizmo...“.	Įvairių žodinių ir nežodinių komunikacijos įgūdžių, palengvinančių bendradarbiavimą su kitais specialistais, įgijimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Kolegialumas laikomas pagrindiniu mokytojo profesinio tobulėjimo aspektu ir mokytojo žinių didinimo priemone. Kolegialios bendruomenės sukuria tokią bendradarbiavimo atmosferą, kuri padidina mokytojų naujovių ir entuziazmo lygį ir teikia nuolatinę paramą personalo kvalifikacijos kėlimui. Mokytojų kolegialumas galėtų pakeisti institucijas, todėl mokytojai turi pripažinti darbo kartu vertę ir sutelkti dėmesį į tai, ką jie turi bendro. Kolegialioje aplinkoje dirbantys mokytojai tampa atviresni naujoms idėjoms, mokymo metodams ir ištekliams. Kolegialumas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių mokyklos kokybę.

Mokytojų dalyvavimas ir įsitraukimas į mokyklos gyvenimą yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę. Kai mokytojai jaučiasi įvertinti, įtraukti į sprendimų priėmimą ir turi galimybę tobulėti, tai teigiamai atsiliepia ne tik jų pačių darbo motyvacijai, bet ir visos mokyklos bendruomenės gerovei. Kolegialios bendruomenės veikla yra svarbus veiksnys, lemiantis organizacijos sėkmę. Kai darbuotojai aktyviai dalyvauja bendruomenės gyvenime, didėja jų įsitraukimas, motyvacija ir kūrybiškumas. Mokytojų dalyvavimas ir įsitraukimas į kolegialią

bendruomenės veiklą yra itin svarbus, nes jis ne tik gerina pačių mokytojų profesinį tobulėjimą, bet ir turi teigiamą poveikį visai mokyklos bendruomenei bei mokinių pasiekimams (žr. 3.3.3 lentelė).

3.3.3 lentelė

II POTEMĖ <i>Dalyvavimas ir įsitraukimas: mokyklą kuriame patys</i>	
„Padėkom, geru žodžiu, rezultatu, kuris įvyksta...“. „Pastebi mus, pagiria...“. „Premijos yra mokamos, kitą kartą užtenka ačiū...“.	Asmeninio pedagogo tobulėjimo svarbos vertinimas.
„Iš lūpų į lūpas, nes kolegialumas gelbėja mus visus...“. „Graziai prašo. Pavyzdžiui, direktorė per posėdžius labai dažnai visada primena ir labai dažnai pasako, kad labai svarbu, kad viskas turi vykti kartu. Mes turim vienas kitą palaikyti ir kartu rasti geriausius sprendimus, nes jeigu darysim kiekvienas sau, tai bus chaosas ir nebus bendro mokyklos kūrimo. Mes net šūkį pakeitėm „Mokyklą kuriame patys“. „Mūsų progimnazijoje yra gajus modelis kolega kolegai, mokomės bendradarbiaudami, susitarimai, kolegialus bendradarbiavimas...“.	Profesinio mokymosi tarpusavio atsiliepimų svarbos vertinimas.
„Nuo mokytojų iki vadovų renkamės, tariamės, kalbamės. Vyksta seminarai. Kolegialiai dirbame...“. „Siūlomos įvairios veiklos, mokymai, tiek nuotoliniai, tiek gyvai organizuojami...“.	Savo darbo ir veiklos rezultatų vertinimo metodai ir strategijos.
„Turime bendrą uždavinį, bendrai planuojamos pamokos, ieškomi metodai, diskutuojama, kolega kolegos pamokas stebi, pildoma struktūruota grįžtamojo ryšio forma (kur yra stipru, kur reikia pasidaruoti)...“.	Asmeninių ir bendradarbiavimo problemų sprendimo strategijų kūrimas.
„Dalinamės teams aplinkoje įvairiais ilgalaikius planais, idėjom...“.	Sisteminą savo veiklos rezultatų vertinimą, veikiant kartu kaip įtraukties keitimo agentai.
„Turim galimybę eiti pas mokytojus stebėti pamokas ar dalį jų...“.	Veiksmingą kitų įtraukimą į mokymą ir mokymąsi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Skatinimas dalyvauti kolegialios bendruomenės veikloje yra itin svarbus, nes jis ne tik gerina mokytojų profesinį tobulėjimą, bet ir turi teigiamą poveikį visai mokyklos bendruomenei bei mokinių pasiekimams.

Kolegialios bendruomenės kūrimas – tai nuolatinis procesas, reikalaujantis daug dėmesio ir pastangų. Nepaisant to, kad bendradarbiavimas ir dalijimasis patirtimi yra labai svarbūs, dažnai susiduriama su tam tikrais iššūkiais. Mokymo strategijų, skatinančių inovacijas ir asmeninį mokymąsi, lankstumas:

„Kartais dar gal ir noro trūkumas...“ (TD5-).

„Ne visi vienodai nori įsitraukti į tą darbą. Vieni labai įsitraukia ir neskaičiuoja savo darbo laiko. Gal tai nėra gerai, bet nori padaryt gerą rezultatą. Yra žmonių, kurie labai patenkinti savo darbu ir jie nori daug atiduoti, o kiti – ne...“ (TD4-).

Laiko valdymo strategijų, kuriomis sudaromos galimybės naudotis veiklos plėtros galimybėmis, naudojimas:

„*Surasti laiko kartu mokytis...*“ (TD1-).

„*Laiko stoka...*“ (TD5-).

Atvirumas ir aktyvumas naudojant kolegas ir kitus specialistus kaip mokymosi ir įkvėpimo šaltinius:

„*Kurių žmonių abejingumas, empatijos nebuvimas. Perdegimas, pervargimas...*“ (TD2-).

„*Ne visi puola, dirba, prisideda geranoriškai, empatiškai pasižiūri...*“ (TD3-).

„*Išskirtinumas, žmonių skirtumai, charakteris. Vat čia ir yra tas lankstumas, kurio nuolat reikia, kad netrukdytų tie mūsų išskirtinumai...*“ (TD6-).

„*Mes kiekvienas esam individualybės...*“ (TD7-).

„*Ne visi nori dalintis savo geromis idėjomis ir savo patirtimi. Yra tokių, kurie mėgsta dirbti vieni...*“ (TD8-).

„*Vyresnio amžiaus kolegos, kolegos kurie nenori nieko. Jie nori gražiai užbaigti ir gražiai išeiti...*“ (TD9-).

„*Mokytojai yra pavargę, perdegę ir jie nieko nebenori. Todėl net ir geras idėjas jie atmeta net neįsigilinę, tiesiog dėl to, kad yra perdegę, pavargę ir nusivylę. Galbūt todėl ir yra labai sunku pakelti tą dvasią...*“ (TD10-).

Profesinio mokymosi galimybių ir mokymosi visą gyvenimą veiklą, susijusių su mokyklų darbuotojų įtrauktimi, palengvinimas:

„*Iššūkis yra užauginti lyderius. Jų yra ne tiek daug, tačiau džiaugiamės tuo, kad apie tuos lyderius mes buriame ir kitus kolegas...*“ (TD11-).

Kai kurie rašytojai teigia, jog mokytojai neturi laiko bendradarbiauti, todėl pirmenybę teikia skubesnėms užduotims, o ne bendradarbiavimo planavimui. Kiti teigia, kad kolegialumas yra ribotas, kai mokytojai neturi pakankamai žinių nei apie mokymo programą, nei apie kolegialų vaidmenį, kad galėtų įsitraukti į veiksmingą procesą. Svarbu suprasti, kad kiekviena mokykla yra unikali, todėl sprendimai turi būti pritaikyti prie konkrečios situacijos. Tačiau bendri principai, kaip skatinti mokytojų dalyvavimą kolegialiose veiklose, yra panašūs.

Veiklos rezultatai mokykloje – tai svarbus rodiklis, parodantis, kaip sėkmingai įgyvendinami ugdymo tikslai ir uždaviniai. Jie atspindi ne tik mokinių pasiekimus, bet ir mokytojų darbą, mokyklos bendruomenės įsitraukimą bei bendrą mokyklos veiklos efektyvumą. Kolegialios mokyklos bendruomenės indėlis į ugdymo procesą yra neįkainojamas. Mokytojų, vadovų, mokinių ir tėvų bendradarbiavimas skatina inovacijas, gerina mokymosi rezultatus ir kuria pozityvią

mokymosi aplinką. Kolegialios bendruomenės indėlio vertinimas į organizacijos veiklą (žr. 3.3.4 lentelė).

3.3.4 lentelė

III POTEMĖ		
Veiklos rezultatai: kartu veikdami mes esame jėga		
„Skatina vesti sėkmės pamokas, dvyliktos klasės pamokas mieste...“. „Mes turim parašyti, ką mes konkrečiai darom, kuo mes esam vienu ar kitu klausimu prisidėję. Turim parašyti savo indėlį, kuo prisidėjom, kad pasiekti tam tikrą tikslą...“. „Žodiniai pagyrimai, priedai...“. „Nominacijos, apdovanojimai, kartais finansinė išraiška būna už papildomą darbą...“. „Administracija visada padėkoja...“.	Asmeninio tobulėjimo vertinimas.	pedagogo svarbos
„Pasidžiaugimas vieni kitais...“. „Nuolat skatinama dalintis žiniomis, stebėti kolegų vedamas pamokas. Nuolat mes einame pas kolegas į pamokas, tą sritį, kur mes esam silpnėsi, kad pasižiūrėti, vedame atviras pamokas...“.	Profesinio tarpusavio svarbos vertinimas.	mokymosi atsiliepimų
„Jeigu turime tikslą, turime uždavinius to tikslo ir visi kartu tikrai taip mes galime nueiti. Jeigu visi žiūrime viena kryptimi. Mūsų stiprybė yra bendri tikslai...“. „Kartu veikdami mes esam jėga, mes galim padaryti daugiau, bet čia gal laiko reikia...“. „Teigiamai vertinamas. Jis atsispindi mūsų mokyklos bendruomenės pasiekiamuose rezultatuose...“.	Mokymo ir bendradarbiavimo praktika švietimo srityje yra neprognozuojama, daugialypė ir visada nebaigta.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Kolegialios mokyklos bendruomenės indėlio vertinimas yra sudėtingas, tačiau labai svarbus procesas. Jis padeda suprasti, kaip bendruomenė veikia, kokie yra jos stiprūs ir silpni aspektai, bei leidžia priimti pagrįstus sprendimus, kurie padėtų tobulėti.

Kurti kolegialią bendruomenę – tai ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų. Tačiau rezultatai yra verti – didesnis darbuotojų įsitraukimas, inovacijos, geresni rezultatai ir patrauklesnė darbo vieta. Patarimai, norintiems kurti kolegialią bendruomenę organizacijoje (žr. 3.3.5 lentelė).

3.3.5 lentelė

III POTEMĖ	
Veiklos rezultatai: maži dalykai išauga į didesnius	
„Direktorius lyderis...“. „Uždegančio lyderio, kuris imtųsi iniciatyvos, kad bendruomenė kolegialiai bendradarbiautų...“. „Turėtų būti kažkokia stipri iniciatyva iš administracijos pusės, kad sulipdyti kažkokį branduolį...“. „Būti atviriems ir lankstiems...“. „Pasitikėti vieni kitais...“.	Atvirumas ir aktyvumas:

„Reikia pradėti nuo mažų dalykų ir tada tie maži dalykai pavirsta į didesnius dalykus. Nebijoti dalintis. (TD3-). „Reikia išmokti išdrįsti, kiekvienas turi gerosios patirties. Kolegiškas postūmis, pakvietimas pasidalinti, paviešinti...“.	Dalijimasis įžvalgomis:
„Išbandyti organizuoti kokį nors renginį. Ir organizuoti jį ne vienam, bet grupei žmonių...“. „Visada ieškoti kito būdo ar kito kelio...“. „Išmokti klausyti vienas kito ir išgirsti...“. „Nebijoti eiti pirmyn ir bandyti suprasti vieni kitus ir mokytis vieniems iš kitų, ne peikti, ne apkalbėti...“.	Mokymosi galimybės:

Kuriant darnią ir produktyvią mokyklos bendruomenę, svarbu kiekvieno pedagogo indėlis. Net ir maži pokyčiai gali turėti didelį poveikį bendrai darbo atmosferai ir mokinių pasiekimams. Geriausias būdas galvoti apie kolegialumą yra sutelkti dėmesį ne į tai, kaip bendraujama, bet į vertę, kurią asmuo prideda, kai tai daro. Nors daugelis žmonių bendrauja bendraudami, galima būti puikiu kolega kitais būdais.

3.4. Temos „Asmeninis ir bendradarbiavimo profesinis tobulėjimas“ analizė

Asmeninis ir bendradarbiavimo profesinis tobulėjimas yra nuolatinis procesas, kurio metu žmonės siekia tobulinti savo žinias, įgūdžius ir kompetencijas, kad galėtų sėkmingiau atlikti savo darbą ir augti profesionaliai. Šis procesas apima tiek individualias pastangas, tiek bendradarbiavimą su kolegomis ir kitais specialistais. Todėl ši tema išsiskiria į keturias potemes (žr. 3.4.1 pav.).



3.4.1 pav. Asmeninio ir bendradarbiavimo profesinio tobulėjimo vertinimo aspektai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Savęs kaip besimokančio pažinimas yra svarbus žingsnis siekiant efektyvesnio mokymosi ir asmeninio augimo. Tai reiškia, kad sąmoningai tyrinėjame savo mokymosi stilius, stipriąsias ir silpnąsias puses, motyvaciją bei kliūtis, kurios gali trukdyti mokytis.

Ilgalaikiai profesiniai tikslai yra tarsi kompasas, rodantis mums kryptį, kuria siekiame judėti savo karjere. Mokytojai ir specialistai, turintys aiškius ir įkvepiančius ilgalaikius tikslus, dažniau pasiekia puikių rezultatų ir patiria didesnę pasitenkinimą darbu (žr. 3.4.1 lentelė).

3.4.1 lentelė

I POTEMĖ	
<i>Savęs kaip besimokančio pažinimas: nesustoti mokytis</i>	
„Pagrindinis tikslas yra padėti padėti vaikui ir jį ugdyti, padėti įsitraukti...“. „Mano vienas iš pagrindinių tikslų yra pagalba įvairių poreikių mokiniams, suteikti kuo efektyvesnę pagalbą ir padėti įsiliesti į visuomenę...“. „Pagrindinis tikslas būtų ruošti ir mokyti savarankiškumo vaikus...“. „Užduočių diferencijavimas, individualizavimas, personalizavimas...“.	Mokymas yra problemų sprendimo veikla, kuriai reikalingas nuolatinis ir sistemingas planavimas, vertinimas, apmąstymas ir vėliau modifikuoti veiksmai.
„Asmeninis tobulėjimas...“. „Kelti kvalifikacinę kategoriją ir toliau mokytis...“. „Tobulėti vienintelis dalykas...“. „Gilinti dalykines kompetencijas...“.	Asmeninio pedagogo tobulėjimo svarba.
„Ilgalaikis skaitmeninis tobulėjimas...“. „Daugiau žinių, seminarų, konferencijų, papildomos medžiagos, kad įgyčiau dar didesnę bagažą, nes iš tikro iššūkių daugėja...“. „Pagrindinis tikslas nesustoti mokytis, tobulėti, bandyti pritaikyti praktiškai tai kas tinka...“.	Mokymo ir bendradarbiavimo praktika švietimo srityje yra neprognozuojama, daugialypė ir visada nebaigta.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Ilgalaikiai profesiniai tikslai yra ne tik asmeninio tobulėjimo variklis, bet investicija į ateitį, svarbus įrankis, padedantis mokytojams ir specialistams prisidėti prie švietimo ir visuomenės pažangos. Nuolat siekiant tobulėti, galima ne tik pasiekti asmeninių tikslų, bet ir įgyvendinti savo potencialą bei tapti sėkmingu profesionalu. Jie suteikia kryptį, motyvaciją ir pasitenkinimą.

Mokytojai ir specialistai yra skirtingų sričių profesionalai, tačiau juos vienija tai, kad sėkmingas jų darbas remiasi daugybe bendrų stipriųjų pusių. Šios savybės ne tik padeda jiems efektyviai atlikti savo darbą, bet ir leidžia teigiamai paveikti kitus žmones. Asmeniniai ir tarpusavio santykiai atliekant veiksmus:

„Atsakingumas, konkretumas ir teisingumas...“ (TD1-).

„Organizuotumas. Metodiką. Tas pats kolegialumas...“ (TD4-).

„Aš galvoju ir manau, kad tikrai turiu gebėjimą pajauti iš karto auditoriją ir esu labai empatiška.

Gebu valdyti savo auditoriją, savo klasę...“ (TD5-).

„Patirtis, atjauta, vaiko pajautimas...“ (TD6-).

Asmeninių ir bendradarbiavimo problemų sprendimo strategijų kūrimas:

„Gebėjimas ir mokėjimas bendrauti su vaikais. Dėmesys kiekvienam vaikui...“ (TD2-).

„Kad dalinuosi patirtimi...“ (TD3-).

„Pamoka ir bendradarbiavimas su tėvais...“ (TD7-).

„Gebėjimas suprasti įvairių gebėjimų mokinius, gebėjimas prieiti prie mokinių. Visada pavyksta su jais rasti bendrą kalbą...“ (TD8-).

„Empatija vienareikšmiškai...“ (TD10-).

„Stipriausia savybė būtų kantrybė...“ (TD11-).

Metodai ir jų svarba įtraukiajam ugdymui:

„Informacinių technologijų panaudojimo galimybės...“ (TD2-).

„Užmotyvuojau mokytis...“ (TD9-).

Mokytojų ir specialistų stipriosios pusės yra labai svarbios, nes jos lemia jų sėkmę ir efektyvumą darbe. Nuolat tobulinant savo stipriąsias puses, galima pasiekti puikių rezultatų ir įnešti didelį indėlį į visuomenę.

Šiuolaikinėje, nuolat besikeičiančioje visuomenėje, mokytojai ir specialistai susiduria su vis naujais iššūkiais. Kad išliktų konkurencingi ir galėtų efektyviai atlikti savo darbą, jie privalo nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius. Įgytų naujų žinių pasidalinimas pamokose yra nepaprastai svarbus mokymo proceso elementas. Tai ne tik leidžia mokytojams atnaujinti savo žinias ir įgūdžius, bet ir skatina mokinių aktyvumą, kritinį mąstymą bei bendradarbiavimą (žr. 3.4.2 lentelė).

3.4.2 lentelė

II POTEMĖ <i>Naujų įgūdžių ir žinių įgijimas: praktiškai</i>	
„Sėkmingai pritaikau pamokose...“. „Tik taikymo būdu...“. „Labai paprastai, jeigu tik galiu, tai ir taikau...“. „Kai atsiranda po kažkokių mokymų, seminaro, tada norisi juos tuoj pat ir pritaikyti...“. „Bandymo keliu...“. „Pirmiausia išbandau savo klasei ir tada žiūriu ar veikia, ar neveikia...“. „Praktiškai pratybų metu...“. „Praktiškai pritaikau įgytas žinias savo konkrečiose pamokose...“.	Gebėjimas taikyti veiksmingas praktikas.
„Būtinai pareflekčiuoju metodinėse grupėse, kaip sekėsi...“.	Reflektyvi praktika.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Nuolatinis mokymasis yra raktas į sėkmingą mokytojo ar specialisto karjerą. Įgijus naujų žinių ir įgūdžių, galima ne tik pagerinti savo darbo kokybę, bet ir prisidėti prie visuomenės pažangos. Visuomenė, technologijos ir mokslas nuolat kinta, todėl ir mūsų žinios bei įgūdžiai turi neatsilikti. Pedagogiškai kompetentingu pedagogu yra laikomas tas, kuris organizuoja, vadovauja,

tarpininkauja, kuria socialius santykius, reflektuoja patirtis, veiksmingai reaguoja į švietimo naujoves, jam kylančius iššūkius.

Naujų įgūdžių ir žinių dalinimasis su kolegomis yra nepaprastai svarbus profesinio tobulėjimo aspektas. Tai ne tik leidžia plėsti savo pačių žinių horizontus, bet ir stiprina bendruomenės jausmą bei skatina inovacijas. Mokymosi mokytis įgūdžiai:

„Projektuose dalyvauju, pritaikau įgytas žinias...“ (TD3-).

„Plečiamės, dalinamės ir naudojame...“ (TD9-).

„Konferencijų metu organizuojam patyrimines veiklas...“ (TD10-).

Reflektyvi praktika ugdant asmeninius ir tarpusavio santykius, atliekant veiksmus:

„Pasidalinam metodinėse grupėse, kolegialaus mokymosi grupėse...“ (TD1-).

„Pradinių klasių metodinės grupės susirinkimuose dalinamės patirtimi...“ (TD2-).

„Nuolat dalinuosi, vedu atviras pamokas, skaitau seminarus...“ (TD3-).

„Dalinamės žiniomis...“ (TD4-).

„Dalinimasis gerąja patirtimi vyksta įvairiai... Tiek raštu, sakykim, kažkokie straipsniai ir pasirodančios socialinėse erdvėse žinutės, ...metodiniuose susitikimuose pasidalinimas gerąja patirtimi, žodžiu, vaizdinėmis priemonėmis...“ (TD5-).

„Pas mus gerąja patirtimi esame labai skatinami dalintis. Dalinamės švietimo pagalbos specialistų metodinėje grupėje, per mėnesį kiekvienam posėdyje kažkas pasidalina gerąja patirtimi...“ (TD6-).

„Mūsų ugdymo įstaigoje kiekvieno mėnesio paskutinį ketvirtadienį būna visuotinis susirinkimas, kurio metu kiekvienas iš mūsų galime pasidalinti savo patirtimi, kažkuo pasidžiaugti. Ir lygiai taip pat, jeigu kažkokių iššūkių iškyla, galim pasidalinti iššūkiais ir rasti bendrą sprendimą visiems kartu...“ (TD8-).

„Dalijamės patirtimi, kaip mes jos įgyjame. Vaikštom ir dalijamės savo asmenine patirtimi, savo išbandymais sėkmingais išbandymais. Einame į kolegų pamokas, pasikviečiame kolegas į savo pamokas ir po jų reflektuojame, analizuojame, kas pavyko, kas nepavyko, ką daryčiau kitaip...“ (TD11-).

Savo darbo ir veiklos rezultatų vertinimas:

„Vedu sėkmės pamokos ir netgi pamokos tryliktos klasės kolegoms, mokytojams iš miesto...“ (TD3-).

„Dar yra tryliktos pamokos, kurios vedamos ir mieste...“ (TD4-).

„Stengiuosi kviestis į pamokas kolegas...“ (TD7-).

„Integruotas pamokas darome...“ (TD9-).

Dalinimasis žiniomis su kolegomis yra investicija į bendrą sėkmę. Tai ne tik praturtina mūsų pačių profesinį gyvenimą, bet ir padeda kurti stiprią ir inovatyvią bendruomenę. Mokytojams reikia kolegų, kad išgyventų, tai yra pagalbos ir palaikymo, kuri nukelia juos karjeros keliu. Jiems

reikalinga praktinė profesionali pagalba – medžiaga, konstruktyvūs patarimai. Be to, mokytojams reikalinga emocinė pagalba, dažniausiai nuraminimo forma, kurią dažniausiai suteikia vyresni ir labiau patyrę darbuotojai.

Profesiniai santykiai mokykloje yra svarbus veiksnys, turintis įtakos ne tik mokytojų darbo kokybei, bet ir mokinių pasiekimams bei bendrai mokyklos atmosferai. Šie santykiai grindžiami pasitikėjimu, pagarba ir bendradarbiavimu (žr. 3.4.3 lentelė).

3.4.3 lentelė

III POTEMĖ Profesinių santykių kūrimas: neatsiejama darbo gyvenimo dalis	
„Tartis mokymosi grupelėse...“. „Tiesiog kalbėsi, aiškiniesi, diskutuoji, kol atrandi geriausią variantą...“. „Susėdame už apvalaus stalo ir pasidaliname problemomis bei džiaugsmiais. Kur daugiau galvų, tai vis ne viena...“. „Susirinkimų metu, yra metodinių grupių susirinkimai, kur yra aptariami įvairūs klausimai, kur aptariame įvairius iššūkius...“. „Grupelė apsijungiam ir pasidalinam, kokie iššūkiai iškyla, kas netinka, kokia problema. Pasikonsultuojam viena su kita, bet kada galim susibėgti ir pasitarti...“. „Kasdieniai pokalbiai, refleksijos po pamokų. Apskritai stalo diskusijos pas mus yra labai dažnas dalykas. Mes susėdam ir kalbamės tiesiog apie problemas...“. „Diskutuojuame, aptariame su dalykų mokytojais integracinius, įvairius ryšius. Metodinėse grupėse bent du kartus per mokslo metus mes aptarinėjame, kaip sekasi integruoti įvairius dalykus, kaip sekasi suplanuotus dalykus įgyvendinti ir tarpusavy koreguojame. Bent kartą per mėnesį mes susirenkame ir aptariame mums rūpimus klausimus, ugdymo procesą, tuomet, pasitardami kartu, koreguojame...“.	Kritinis savo įsitikinimų ir požiūrių vertinimas.
„Dalinamės patirtimi. Jeigu iškyla kokia problema, tai turim pagalbos specialistus, kurie visada labai padeda sprendžiant tas problemas...“. „Kolega kolegai grįžtamąsias ryšis...“. „Mes kartu aptariam tiek mokymo priemones, tiek planavimą, tiek planus. Mes visada susideriname vadovėlius, kad tas pats koncentras mokytojų iš tų pačių...“.	Veikimas kartu.
„Integruotas pamokas vedam...“. „Pasiskirstom integruotas temas, ieškom kuo įdomesnių sprendimų, norim pasimokyti kartais vieni iš kitų... Padėdam naujiems mokytojams, kurie ateina ir jie nežino, kaip ir ką daryti. Tai irgi tokiu būdu, planuodami integruotą pamoką, įtraukiam jauną mokytoją, kuriam reiktų, gal padėti. Iš pradžių jis mažą dalelę įneša, paskui didesnę...“.	Mokymosi racionalizavimas.
„Drąsiai galime nueiti į pamokas pas kolegas, pasižiūrėti...“. „Turim sistemą, kurią taiko visi mokytojai vienodai...“.	Veiksmingas kitų įtraukimas į mokymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Gerų profesinių santykių kūrimas mokykloje yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų. Tačiau investicijos į šią sritį atsiperka daug kartų, nes geresni santykiai tarp mokytojų lemia geresnius mokymosi rezultatus ir bendrą mokyklos gerovę.

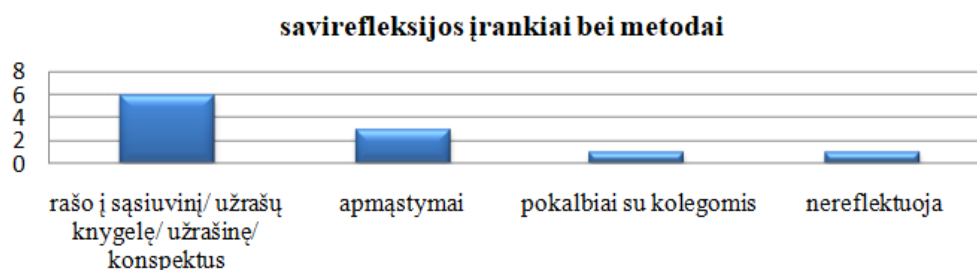
Asmeninė refleksija yra neįkainojama priemonė kiekvienam mokytojui, siekiančiam tobulėti ir užtikrinti kokybišką ugdymo procesą. Tai nuolatinis savęs vertinimo ir tobulinimo procesas, padedantis suprasti savo stipriąsias puses, silpnybes ir identifikuoti sritis, kuriose reikalingas tobulėjimas (žr. 3.4.4 lentelė).

3.4.4 lentelė

IV POTEMĖ <i>Asmeninės refleksijos praktika: bandau susidėlioti plusus ir minusus</i>	
„Kiekvienos dienos refleksija. Bet tam skiriu per mažai dėmesio. Reflektavimas kartais giluminis, kartais paviršinis...“. „Kiekvienos dienos refleksija...“. „Bandau susidėlioti plusus, minusus...“. „Iš tikrųjų pamąstau, kas pavyko, kas nepavyko. Tiesiog per mąstymą refleksijos būdu...“. „Apmąstymas, jis nuolatos vyksta po kiekvienos pamokos. Darau refleksiją, kas pavyko, kas nepavyko...“. „Labai dažnai, grįžus namo kiekvieną vakarą apmąstytą visą praėjusią dieną ir pagalvoju, ką galėčiau padaryti geriau kitą ateinančią dieną...“. „Kiekviena pasibaigusi pamoka mokytojui yra apmąstymas, refleksija. Na, o refleksijos semiamės iš visos pamokos, tiek visos pamokos eigos, kaip pasisekė suplanuotą pamoką įgyvendinti, kas pasisekė, kas nepavyko...“.	Sisteminas savo veiklos rezultatų vertinimas.
„Reflektuoju su kolegomis su kuriais galiu pasikalbėti apie tai ir klausiu, ar čia aš gerai galvoju, ar ne, kad kritiškai man iš šono pasakyti, nes man gal vienaip atrodo, bet gal yra kitaip. Kitos nuomonės pasiklausiu...“.	Atvirumas ir aktyvumas naudojant kolegas ir kitus specialistus kaip mokymosi ir įkvėpimo šaltinius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Asmeninė refleksija yra nuolatinis mokymosi procesas. Ji padeda mokytojams tapti geresniais profesionalais, o mokiniams – sėkmingesniais mokiniais. Įtraukdami refleksiją į savo kasdienybę, kuriame mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas gali augti ir tobulėti. Refleksija yra neįkainojamas įrankis kiekvienam mokytojui, siekiančiam tobulėti ir užtikrinti kokybišką ugdymo procesą (žr. 3.4.2 pav.).



3.4.2 pav. Įrankiai bei metodai naudojami mokytojų ir pagalbos specialistų savirefleksijai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profiliu (2022)

Svarbu pabrėžti, kad nėra vieno teisingo refleksijos įrankio. Kiekvienas mokytojas gali pasirinkti tuos įrankius ar metodus, kurie jam labiausiai tinka ir kurie padeda efektyviausiai pasiekti norimų rezultatų. Svarbu pasirinkti tokius įrankius ir metodus, kurie labiausiai tinka ir kurie padeda giliau pažinti savo mokymo praktiką.

DISKUSIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad šiuolaikinė organizacija, siekdama efektyvumo ir tvarumo, skatina kolegialumą ir įtrauktį, kuriant tokią kultūrą, kurioje kiekvienas narys jaučiasi vertingas ir turi galimybę tobulėti. Nuolatinis mokymasis, bendradarbiavimas ir bendrų tikslų siekimas leidžia organizacijai sėkmingai veikti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė – raktas į sėkmingą mokyklą. *Šiuo tyrimu siekiau išsiaiškinti Panevėžio mokyklų mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų patirtis, kuriant kolegialią bendruomenės veikmę; atskleisti priežastis, kurios kuria barjerus įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę; atskleisti bendruomenės patirtis pokyčių kontekste.* Eleanor Roosevelt teigia, kad „*Ateitis priklauso tiems, kurie ruošiasi šiandien.*“ Ši citata pabrėžia, kad švietimas yra investicija į ateitį ir kad mokykla turi ruošti mokinius gyvenimui demokratinėje visuomenėje, kur bendradarbiavimas ir įtrauktis yra būtini“ (Black, 2008).

Atlikus šį mokslinį tyrimą, išryškėjo, kad sėkminga mokykla yra ta, kurioje **kiekvienas mokiny**s jaučiasi **vertingas** ir turi galimybę mokytis ir augti. **Įtraukusis ugdymas** ir **kolegialumas** yra du **svarbiausi veiksniai**, kurie padeda kurti tokią mokyklą. Mokytojai, **dirbdami kartu**, gali sukurti mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas mokiny gali pasiekti savo tikslus. Šiuolaikinė mokykla vis labiau **pripažįsta mokinių įvairovę** ir siekia kurti tokią mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas vaikas galėtų realizuoti savo potencialą. Įtraukusis ugdymas, grindžiamas pagarba kiekvienam besimokančiajam ir siekiu užtikrinti visų pasiekimą, tampa pagrindiniu šiuolaikinio ugdymo principu.

Kolegialumas tarp mokytojų yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą įtraukios mokymosi aplinkos kūrimą. Kolegialumas yra būtinas, norint sukurti įtraukią mokyklos kultūrą. Kai mokytojai bendradarbiauja, palaiko vienas kitą ir dirba bendram tikslui, jie gali užtikrinti, kad kiekvienas mokiny gautų kokybišką ugdymą ir galėtų pasiekti savo maksimalų potencialą. Mokytojų **veikmė** dėl bendro tikslo yra nepaprastai svarbi, kadangi ji **lemia** ne tik mokytojų **profesinį tobulėjimą**, bet ir **kokybišką ugdymo procesą** bei **mokinių pasiekimus**. Atlikus tyrimo analizę, galima teigti, kad kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė įtraukios mokyklos kultūros kūrime, įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, išryškėjo per šias keturias temas:

1. Pagarbą mokinių įvairovei;
2. Pagalbą kiekvienam mokiniui;
3. Kolegialią bendruomenės veikmę;
4. Asmeninį profesinį tobulėjimą.

Jarzabkowski (2003) nuomone, mokytojų gyvenimas ir mokytojų darbas šiandien tebėra svarbi švietimo tyrimų sritis, ypač atsižvelgiant į mokyklos valdymo įtaką ir bendros lyderystės mokyklos svarbą. Bendradarbiavimo kultūra turi suteikti mokytojams ir jų bendraamžiams erdvę kurti naujus gebėjimus ir kompetencijas (Lieberman ir Miller, 2008).

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad kolegiali bendruomenės veikmė įtraukios mokyklos kultūros kūrime, įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingą mokyklos veiklą. Tyrimas patvirtino, kad sėkminga mokykla yra ta, kurioje kiekvienas mokinys jaučiasi vertingas ir turi galimybę mokytis bei augti. Šios sėkmės pagrindas – mokytojų bendradarbiavimas, pagrįstas pagarba mokinių įvairovei ir siekiu padėti kiekvienam mokiniui pasiekti savo potencialą.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė yra būtina, norint sukurti įtraukią mokyklos kultūrą. Gebėjimas bendrauti, pasak Braziulienės (2010), žymia dalimi lemia sėkmę daugelyje profesinės veiklos sričių. Bendrauti mus skatina poreikiai, o jų yra gana daug. Yra skiriamos įvairios bendravimo rūšys, sudėtinės dalys ir aspektai. Mokytojai, dirbdami kartu, gali sukurti tokią mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas mokinys galėtų pasiekti savo maksimalų potencialą. Šis tyrimas gali būti naudingas švietimo politikos formuotojams, mokyklų vadovams ir mokytojams, kuriant veiksmingas strategijas, skirtas įtraukiojo ugdymo skatinimui ir kolegialumo stiprinimui.

Tyrime išryškėjęs aspektas, susijęs su mokymusi ir patirties tarpusavyje keitimusi itin akcentuojamas ir mokslininkų. Labai svarbu atidžiai planuoti veiksmus, nuolat bendrauti tarpusavyje, nes tai padeda komandai priartėti prie užduoties, siekiant vieno bendro tikslo (Burke 2017). Margaret Wheatley (2009) yra sakiusi: „*Kai žmonės dirba kartu, pasitelkdami savo žinias, patirtį ir kūrybiškumą, jie gali rasti geresnius sprendimus, nei dirbdami individualiai. Šis bendradarbiavimas skatina inovacijas, didina motyvaciją ir stiprina tarpusavio ryšius.*“ Ši citata puikiai atspindi idėją, kad bendra veikla skatina žmones išeiti iš savo komforto zonos ir ieškoti naujų sprendimų. Ji pabrėžia, kad bendradarbiavimas skatina kūrybiškumą ir inovacijas, o tai yra svarbūs veiksniai, skatinantys pokyčius.

Pirmojoje temoje išryškėjo, kad Panevėžio mokyklos susiduria su dideliu iššūkiu – užtikrinti, kad visi mokiniai, nepaisant jų individualių poreikių ir gebėjimų, būtų sėkmingi. Mokinių įvairovė („*Įvairovė yra labai didelė...*“ (TD1-). „*Mano mokiniai yra skirtingų gebėjimų...*“ (TD4-). „*Skirtingų gebėjimų pagrinde...*“ (TD7-).) reikalauja iš mokytojų lankstumo ir gebėjimo pritaikyti ugdymą prie kiekvieno mokinio. Šiuolaikinis ugdymas yra svarbus, tačiau jis reikalauja daug pastangų ir bendradarbiavimo („*Veiklos yra skirtos kiekvieno mokinio pažinimui, jo stiprybių identifikavimui, probleminio elgesio, įvairių sunkumų identifikavimui ir darbui su tuo...*“ (TD1-).

„Kiekvieną stengiamės priimti, kad ir koks jis bebūtų...“ (TD2-)). Mokytojai turi dirbti komandoje, dalintis patirtimi ir ieškoti inovatyvių sprendimų, kad kiekvienas mokinys jaustųsi vertinamas ir turėtų galimybę mokytis. Teisingi žingsniai, Khatun, Salahuddin (2013) teigimu, padeda mokytojui sužinoti apie mokinius, konkrečiai identifikuoti jų problemas, išspręsti problemas įvairiomis technikomis, peržiūrėti situaciją ir galiausiai padaryti ją naudinga mokymuisi (*„Patys stengiamės susikurti tokią aplinką, kurioje būtų gera ne tik vaikams, bet ir mums patiems dirbti, lankytis toje aplinkoj, kad jaustumėmės tarsi namuose...“ (TD7-)).* Pasak Corne, Bentley (2002), jei mokiniai turi būti aktyviai įsitraukę į savo mokymąsi, svarbu išsaugoti lankstumą mokymosi metodus, taip atsižvelgiant į poreikius mokinių poreikius. Norint būti novatoriškiems, turi būti diegiamos naujos idėjos, metodai ir praktika.

Antrojoje temoje išryškėjo, kad mokytojai susiduria su iššūkiu pritaikyti ugdymą prie įvairių mokymosi stilių, poreikių ir gebėjimų, nes kiekvienas mokinys yra unikalus (*„Jeigu vaikas turi elgesio, emocijų sutrikimą, tai sudėtinga būna vykti į įvairias edukacines išvykas...“ (TD2-).* *„Ne visi vaikai kartais priima kitokį vaiką....“ (TD4-)).* Individualizavimas yra raktas į sėkmingą mokymosi procesą. Tai reiškia, kad mokytojas turi gerai pažinti kiekvieną mokini ir pritaikyti mokymo metodus prie jo individualių ypatumų (*„Tai yra toks ilgas kantrus darbas...“ (TD4-)).* Kokybiška mokymosi aplinka skatina mokinių motyvaciją ir padeda jiems ugdyti įvairius įgūdžius. Svarbu kurti tokią aplinką, kurioje mokiniai jaustųsi saugūs ir palaikomi, o bendradarbiavimas tarp mokytojų, tėvų ir mokinių yra labai svarbus, siekiant užtikrinti kiekvieno mokinio sėkmę (*„Kartu bendraujant, bendradarbiaujant ieškom būdų, kad aplinka būtų visiems įtraukianti...“ (TD4-).* *„Pagrindas bendradarbiavimas, informacijos dalijimasis...“ (TD8-)).* Geros mokyklos koncepcija (2015), kurioje kaip esminis sėkmingos mokyklos požymis traktuojamas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri ugdymo(si) rezultatai ir kiekvieno asmens turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Vienas iš didžiausių iššūkių yra suderinti individualius mokinių poreikius su bendrais mokyklos tikslais. Nors idealu būtų sukurti tokią mokymosi aplinką, kuri atitiktų visų mokinių poreikius, realybė dažnai būna sudėtingesnė. Mokytojai turi būti lankstūs ir kūrybingi, kad galėtų įveikti šiuos iššūkius. Jie turi nuolat tobulėti ir ieškoti naujų metodų, kurie padėtų mokiniams pasiekti geriausių rezultatų.

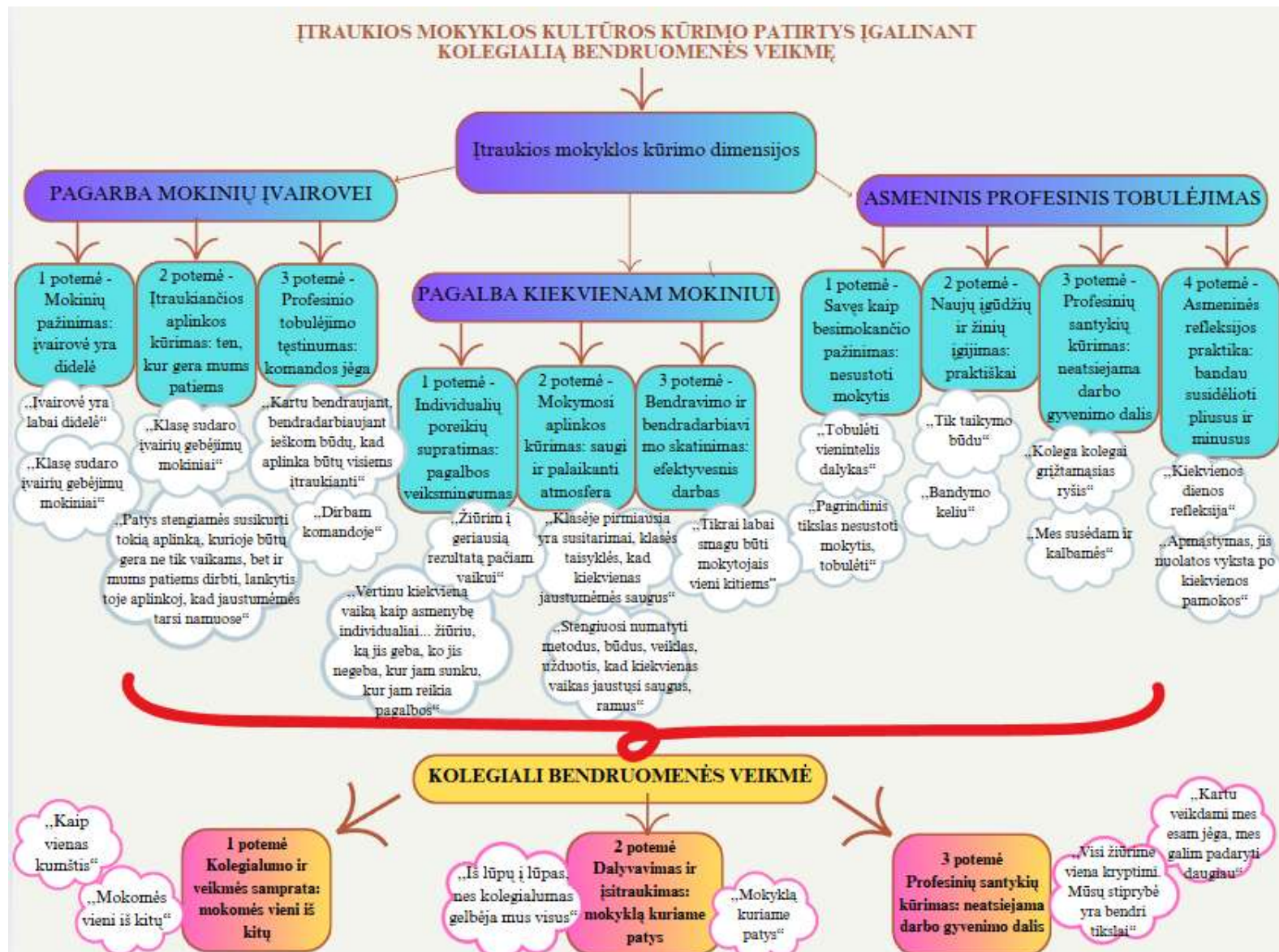
Trečiojoje temoje išryškėjo, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas yra nepaprastai svarbūs švietimo sektoriuje, kur mokytojai dirba komandose, siekdami užtikrinti kokybišką ugdymą (*„Dirbam komandoje apskrito stalo diskusijų metodu, visos problemos aptariamos komandoje ir bendrai ieškome sprendimo būdų...“ (TD10-).* *„Mokomės bendradarbiaudami, mokomės vieni iš kitų, lankomės kolegų pamokose...“ (TD11-)).* Kolegialumas reiškia bendradarbiavimą, pagarbą ir pasitikėjimą tarpusavio santykiuose. Tai yra pagrindas, ant kurio kuriama sėkminga komanda.

Daugumai kolegialumas visų pirma susijęs su bendruomene ir kultūra, o jį kurti ir remti buvo vertinama kaip kiekvieno individualaus darbuotojo pareiga. Svarbiausias kolegialumo principas yra teikti pirmenybę bendruomenei, o ne individualiems interesams. Kolegialumas yra pagrįstas tarpasmeninių santykių kontekste ir yra susijęs su tiesiogine organizacijos aplinka. Manoma, kad tokios sąvokos kaip pasitikėjimas, asmeninis ir profesinis palaikymas, komandinis darbas, bendravimas ir ryšys yra neatsiejami nuo kolegiškos aplinkos (Jandrić, Delbridge, Quattrone, 2024).

Viena iš pagrindinių gero darbuotojo kompetencijų, pasak Meškinienės, Liniauskaitės (2003), yra sugebėjimas dirbti komandoje, ir jo pagrindai turi būti padėti mokykloje. Kaip teigia Gideon (2002), mokinių sugebėjimas dirbti komandoje, kolegialumas priklauso visų pirma nuo mokytojų sugebėjimo bendradarbiauti tarpusavyje ir su administracija (*„Inicijuoja administracija: bendros, bendros kelionės, bendri renginiai visai mokyklos bendruomenei...“ (TD9-)*). Mokykla yra puikus pavyzdys, kaip kolegialumas gali pagerinti darbo rezultatus (*„Tai yra vienijantys reikalai...“ (TD1-)*). Jis sukuria pagrindą bendradarbiavimui, o veikmė padeda pasiekti bendrus tikslus. Abu šie aspektai yra būtini, norint sukurti sėkmingą ir produktyvią darbo aplinką. Taip pat svarbus veiksnys, Valuckienės, Balčiūno, Damkuvienės, Petukienės (2003) teigimu, neefektyvios profesinio bendradarbiavimo praktikos keitimas. Švietimo sistemas analizuojantys mokslininkai pastebi, kad dažnai pasitaiko, jog profesinis bendradarbiavimas turi tik labai nedidelę įtaką mokytojų darbui arba visai jo nekeičia. Rincón-Gallardo (2016) šį dėsningumą sieja su esamos sistemos status quo siekio problema, pabrėždami sąmoningos mokymo praktikos, mokinių ir mokytojų tarpusavio santykių modelių keitimo svarbą veikiant kartu.

Ketvirtojoje temoje išryškėjo, jog asmeninis ir profesinis tobulėjimas yra nuolatinis procesas, kurio metu žmonės siekia tobulėti savo srityje (*„Tobulėti vienintelis dalykas...“ (TD7-)*). *„Daugiau žinių, seminarų, konferencijų, papildomos medžiagos, kad įgyčiau dar didesnę bagažą, nes iš tikro iššūkių daugėja...“ (TD8-)*). Tai apima ne tik žinių įgijimą, bet ir įgūdžių lavinimą, savęs pažinimą bei karjeros planavimą. Trumpai tariant, asmeninis ir profesinis tobulėjimas yra investicija į save ir savo ateitį. Tai procesas, kuris reikalauja pastangų, tačiau atneša daug naudos tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai, kurioje jis dirba. Pedagogai turėtų jausti specialistų paramą, žinoti, kad visi priklauso vienai komandai (*„Mano didžiausi pagalbininkai, specialioji pedagogė ir socialinė pedagogė...“ (TD2-)*). *„Kuriname bendras strategijas dirbdami kartu su kitais mokytojais, specialistais, bendraujame su pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojais...“ (TD8-)*). Komandai, kuri bendram tikslui yra sutelkusi savo jėgas ir kurios nariai pasiryžę vienas kitam padėti. Komandos darbe dalyvaujantys specialistai gali pažvelgti į problemą kiek kitokiu kampu ir pateikti savo siūlymų bei prisiimti įsipareigojimų. Mokytojas, kuris ultimatyviai teikia siūlymus, atima sau galimybę paprašyti sistemingos kolegų pagalbos (Galkienė, 2005).

Apibendrinant keturias temas (žr. 1 pav.) galima teigti, kad Panevėžio mokyklos turi didelį potencialą tapti dar geresnėmis. Mokyklos yra sėkmingos, jose kiekvienas mokinys jaučiasi vertinamas ir turi galimybę mokytis. Mokytojų vaidmuo yra ypač svarbus, nes jie yra tie, kurie padeda mokiniams pasiekti geriausių rezultatų. Bendradarbiavimas ir kolegialumas mokyklose vyksta, siekiant sukurti sėkmingą mokyklos bendruomenę. Taip pat mokyklose vyksta nuolatinis mokymasis, kuris yra raktas į sėkmingą mokytojo karjerą.



1 pav. Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, tyrimo rezultatų apibendrinimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2024)

IŠVADOS

- ***Išanalizavus šiuolaikinės organizacijos kaip kolegialios bendruomenės veikmės teorinius aspektus galima teigti, kad:***

Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau pripažįstamos ne tik kaip struktūros, skirtos užduotims atlikti, bet ir kaip kolegialios bendruomenės. Šis požiūris remiasi prielaida, kad darbuotojų įsitraukimas, bendradarbiavimas ir kolektyvinė atsakomybė yra esminiai organizacijos sėkmės veiksniai.

Kolegialios bendruomenės modelis siūlo perspektyvią viziją šiuolaikinei organizacijai. Sukūrus tokią bendruomenę, galima pasiekti aukštesnių darbo rezultatų, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir stiprinti organizacijos konkurencingumą. Tai yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir investicijų.

- ***Apibendrinant įtraukios kultūros švietimo organizacijoje formavimo teorines prieigas, galima teigti, kad:***

Įtraukioji kultūra švietimo organizacijoje – tai tokia aplinka, kurioje kiekvienas bendruomenės narys – mokinys, mokytojas, tėvas – jaučiasi priimtas, vertinamas ir turi lygias galimybes dalyvauti visose veiklose. Šios kultūros formavimasis remiasi įvairiomis teorinėmis prieigomis, kurios padeda suprasti, kaip kurti tokią aplinką.

Įtraukioji kultūra švietimo organizacijoje yra sudėtingas ir daugiasluoksnis reiškiny. Jos formavimasis remiasi įvairiomis teorinėmis prieigomis, kurios padeda suprasti, kaip kurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas mokinys jaustųsi priimtas, vertinamas ir turėtų lygias galimybes mokytis. Nors šis procesas reikalauja daug pastangų ir laiko, jo rezultatai yra vertingi tiek mokiniams, tiek mokytojams, tiek visai bendruomenei.

- ***Ištyrus mokytojų ir pagalbos specialistų patirtis, atskleidžiant galimybes kurti įtraukią mokyklos kultūrą įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę, galima teigti, kad:***

Mokytojai ir pagalbos specialistai, būdami tiesiogiai susiję su ugdymo procesu, turi unikalią perspektyvą, kaip kurti įtraukią mokyklos kultūrą ir skatinti kolegialią bendruomenės veikmę. Jų patirtis atskleidžia įvairius veiksnius, kurie lemia sėkmingą įtraukiosios mokyklos kūrimą.

Mokytojų ir pagalbos specialistų patirtys rodo, kad įtraukios mokyklos kultūros kūrimas yra sudėtingas, tačiau įmanomas procesas. Sėkmingą įtraukiosios mokyklos kūrimą lemia bendradarbiavimas, pasitikėjimas, individualus požiūris į kiekvieną mokinį, tėvų įtraukimas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas bei bendros vertybės.

➤ *Atskleidus priežastis, kuriančias barjerus kolegialiai mokyklos bendruomenės veikmei įtraukios mokyklos kultūros kūrime, galima teigti, kad:*

Kolegialios mokyklos bendruomenės kūrimas yra svarbus žingsnis link įtraukios mokyklos kultūros, tačiau šį procesą gali stabdyti įvairūs barjerai (pasitikėjimo stoka, skirtingi požiūriai ir vertybės, laiko stoka, resursų trūkumas). Kolegialios mokyklos bendruomenės kūrimas yra procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų. Įveikę šiuos barjerus, mokyklos gali sukurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas mokinys ir mokytojas jaustųsi vertinamas ir turėtų galimybę pasiekti savo potencialą.

REKOMENDACIJOS SKIRTOS PEDAGOGAMS IR PAGALBOS MOKINIUI SPECIALISTAMS

Norint sėkmingai kurti įtraukią mokyklos kultūrą ir skatinti kolegialią bendruomenės veiklą, pedagogams ir pagalbos mokiniui specialistams siūlomos šios rekomendacijos:

1. Stiprinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą:

- Skatinti atvirą ir nuoširdų bendravimą, kur kiekvienas jaustųsi saugus išsakyti savo nuomonę.
- Organizuoti bendras veiklas, kuriant darbo grupes, rengiant bendrus projektus, skatinant žinių dalijimąsi.
- Pripažinti kiekvieno indėlį, vertinant ir pagiriant kolegų pasiekimus, skatinant teigiamą grįžtamąjį ryšį.

2. Skatinti individualų požiūrį ir diferencijuotą ugdymą:

- Pažinti mokinius, siekiant suprasti kiekvieno mokinio stipriąsias puses, silpnybes ir mokymosi poreikius.
- Pritaikyti ugdymą, kuriant įvairias mokymosi užduotis ir veiklas, kurios atitiktų skirtingus mokinių mokymosi stilius ir poreikius.
- Suteikti mokiniams pasirinkimo galimybes, įtraukiant mokinius į sprendimų priėmimą ir leidžiant jiems rinktis mokymosi užduotis.

3. Įtraukti tėvus ir bendruomenę:

- Bendradarbiauti su tėvais, informuoti juos apie vaiko pažangą ir kartu ieškoti sprendimų.
- Organizuoti tėvų susirinkimus, sukuriant platformą, kurioje tėvai galėtų dalintis savo patirtimi ir idėjomis.
- Įtraukti bendruomenę, kviečiant į mokyklą, organizuojant bendras veiklas.

4. Skatinti nuolatinę mokymąsi ir tobulėjimą:

- Aktyviai dalyvauti mokymuose, seminaruose ir konferencijose.
- Dalintis gerąja patirtimi, organizuojant kolegialaus mokymosi sesijas, kur mokytojai galėtų dalintis savo patirtimi ir idėjomis.
- Eksperimentuoti, išbandant naujus mokymo metodus ir technologijas.

5. Kurti pozityvią mokyklos kultūrą:

- Formuliuoti bendras vertybes, bendrą viziją, kuriomis vadovautųsi visa mokyklos bendruomenė.
- Sukurti saugią ir atvirą atmosferą, skatinant toleranciją, pagarbą ir įtraukimą.
- Švęsti pasiekimus, organizuojant įvairius renginius, kurie stiprintų bendruomenės jausmą.

6. Įveikti barjerus:

Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę (Merkienė , 2025).

- Būti kantriems, nes įtraukiosios kultūros kūrimas yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis laiko ir pastangų.
- Skatinti vadovų įsitraukimą, įtraukti vadovus į kolegialias veiklas ir suteikiant jiems reikiamą paramą.
- Keisti požiūrį, dirbant su mokytojais, kurie priešinasi pokyčiams, padedant jiems suprasti naujų metodų privalumus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.128112>.
2. Ališauskienė, S., Miltenienė, L. (2018). Inkliuzinis ar įtraukusis ugdymas: socialinių konstrukto interpretacijos švietimo kaitos kontekste. *Specialusis ugdymas*, 1 (38), p. 11-32.
3. Aramavičiūtė, V. (2004). Kai kurie vyresniųjų mokinių gyvenimo mokykloje aspektai. *Mokslo darbai*. No. 12, 149-155.
4. Aramavičiūtė, V., Martišauskienė, E. (2006). Vertybių ugdymas - pedagoginių kompetencijų pamatas. *Mokslo darbai*. No. 84, 33-37.
5. Arends, R. I. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius.
6. Bagdonas, A. (2006). Mokyklos baimės raiška ir jos įveikimo edukaciniai veiksniai // *Pedagogika : mokslo darbai*. p. 153–159.
7. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2022). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai.
8. Barkauskaitė, M., Žadeikaitė, L. (2006). Santykiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma. *Mokslo darbai*. No. 83, 39-44.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
11. Bate P. (1990). *The cultural paralysis of innovation. Paper presented to the 7th International Conference on Organization, Symbolism and Corporate Culture*. Saarbrücken, June.
12. Berger, P. L., Luckmann, T. (1999). *Socialinės tikrovės konstravimas*. Pradai: ALK.
13. Betzler, M., Löschke, J. (2021). Collegial Relationships. *Ethical Theory and Moral Practice*, 24(1), 213–229.
14. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
15. Billett, S. (2008). Learning through out working life: A relation a linter dependence between personal and social agency. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 39–58.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
17. Black, A. M. (2008). Eleanor Roosevelt and the Universal Declaration of Human Rights . *OAH Magazine of History*, Volume 22, Issue 2, April 2008, Pages 34–37, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/maghis/22.2.34>
18. Bojorovienė, J., Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos – Verslas – Visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 1(VII), 40–54. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.230>.
19. Booth, T., Ainscow, M. (2016). *Index for Inclusion: a guide to school development led by inclusive values*. Cambridge: Index for inclusion network.
20. Bossche, P. V., Gijsselaers, W. H., Segers, M., Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviours. *Small Group Research*, 37, 490-521.
21. Brackney, W. (2010). *Collegiality: Does It Threaten Christian Schools?* Prieiga per internetą: Collegiality: Does It Threaten Christian Schools? - Good Faith Media.
22. Brägger, G., Egli, P., Gehrig, P., Fischer, E. ir Widmer, R. (2013) *Kolegialaus grįžtamojo ryšio diegimas*. Prieiga per internetą: Kolegialaus-grįžtamojo-ryšio-diegimas.pdf (smm.lt).
23. Braun, V., Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(1), 1–25. DOI: 10.1080/14780887.2020.1769238.
24. Baziulienė, I. (2010). Profesinių santykių įtaka mokyklos veiklai (Mažeikių rajono pavyzdžiu). (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
25. Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
26. Booth T., & Ainscow M. (2016). *Index for Inclusion: a guide to school development led by inclusive values*. Cambridge: Index for inclusion network.
27. Bubnys, R., Kauneckienė, N. (2017). Personal professional development as a premise for teacher leadership. *Social welfare : interdisciplinary approach*. Šiauliai : Šiauliai university.
28. Buckuvienė, K. (2021). Organizacijos kultūros tipų įtaka nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei. (Magistro baigiamasis darbas, Vilnius).
29. Budzinauskaitė, S. (2010). Organizacinės kultūros tobulinimas šiaulių miesto viešbučiuose. (Magistro darbas, Šiauliai).
30. Burke, P. (2017). *Popular Culture in Early Modern Europe*. London: Routledge.

31. Busher, H. (2006). *Understanding Educational Leadership: People, Power And Culture– People, Power and Culture*. New York.
32. Carroll, J. M. (2003). *HCI Models, Theories and Frameworks: Toward a Multidisciplinary Science*. Singapore: Morgan Kaufmann Publishers
33. Сацук, Т. П., (2009). Система показателей по управлению торговлей на основе контроллинга. *Проблемы современной экономики*, N 3.
34. Chmiel, N. (2005). *Darbo organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Chochlovas, T., Jasinskis, E. (2023). Krizinių inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2023 2 (22), 1–8, eISSN 2345-0339; doi: Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.33607/elt.v2i22.1438>.
36. Cohen, E. (2015). Principal leadership styles and teacher and principal attitudes, concerns and competencies regarding inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 758–764.
37. Coleman M., Earley P. (2005). *Leadership and management in education: cultures, change and context*. Oxford: University Press.
38. Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., Walker, P. (2005). *Managing Risk in Large Project and Complex Procurements*. John Wiley & Sons, Ltd.
39. Corne, D. W., Bentley, P. J. (2002). *Creative Evolutionary Systems*. Academic Press.
40. Čegytė, Daiva ; Ališauskienė, Stefanija (2009). Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė . *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2009, nr.1(22), p. 33-44.. ISSN 1648-8776
41. Česnavičienė, J.; Urnėžienė, E. (2016). Mokytojų kolegialaus bendradarbiavimo ypatumai siekiant profesinio tobulėjimo. *Teacher education / Mokytojų ugdymas*, 2016, vol 26, issue 1, p15.
42. Dalin, P. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba.
43. Dambrauskaitė, A. (2024). Kolegialus mokymasis kaip pedagogo profesinio augimo prielaida: pradinio ugdymo pedagogų patirtis. (Magistro darbas, Mykolo Riomerio universitetas).
44. Dansevičiūtė, I. (2023). Įtraukios mokymo(si) aplinkos organizavimo veiksniai: sutrikusios regos atvejai. (Magistro baigiamasis darbas, Vilnius).
45. Datnow, A. (2011). Collaboration and contrived collegiality: Revisiting Hargreaves in the age of accountability. *Article in Journal of Educational Change*, 12: 147–158.
46. Daučianskaitė-Kubilevičienė, A. (2024). Pedagogo lyderystė ugdomojoje sąveikoje su besimokančiuoju ugdant atlikėjus (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo Universitetas).
47. Daukila, S., Mičiulienė, R., Kovalčikienė, K., Kasperiušienė, J. (2016). *Profesijos pedagogų veiklos turinys. Profesinis tobulėjimas, identitetas, ugdymo turinio metodologija ir kokybė. Kolektyvinė monografija*. Asu.
48. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22.
49. Drucker, P. F. (2020). *The Essential Drucker*. London: Routledge.
50. Duffy, P. M., Berry, J. E., Lindahl, R., Beyer, B., McDonald, J., Bušas, T., Nacionalinė švietimo administravimo profesorių taryba, Bustamante, R. M., Coxas, E., Sharpas, V. (2016). *Limitations of Collegial Models*. Prieiga per internetą: Limitations of Collegial Models | Open Textbooks for Hong Kong.
51. Earl, L., Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks CA: Corwin Press.
52. Esterhazy, R., de Lange, T., Bastiansen, S., Wittek, A. L. (2021). Moving beyond peer review of teaching: A conceptual framework for collegial faculty development. *Sage Journals*, Volume 91, Issue 2.
53. Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing Professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65.
54. *Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra* (2012). Prieiga per internetą: Leidiniai lietuvių kalba | European Agency for Special Needs and Inclusive Education (european-agency.org).
55. Ežerskytė-Purenok, I. (2020). *Pokyčių mokykloje kryptingumas inkliuzinio ugdymo kontekste*. (Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
56. Forsling, K. (2021). Collegial Learning and Digital Literacy Education in a Swedish Preschool. *Early Childhood Education Journal*, 04 December, 139-148.
57. Freedman, S. (2009). Collegiality Matters: How Do We Work With Others? *Proceedings of the Charleston Library Conference*. Purdue University
58. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius.
59. Gailevičiūtė, L. (2009). Motyvavimo priemonių raiška organizacijose skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
60. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
61. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius.
62. Galkienė, A. (2021). Kokybinė įtraukiojo ugdymo slinktis visuomenės raidos kontekste: dialektinis modeliavimas. *Pedagogika*, 141(1), 190-213.
63. Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. Howard: Howard Gardner.

64. Giân, P. M., Bão, D. Q., Tâm, T. T. T. N., Tặc, P. V. (2021). Happy Schools: Perspectives and Matters of Organization-Pedagogy in School's Building and Development. *International Education Studies*; Vol. 14, No. 6; 2021 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
65. Gibson, R. (2000). *Intercultural business communication*. Oxford University Press.
66. Gideon, B. H. (2002). Structuring schools for teacher collaboration. *The Education Digest*. Vol. 68, Iss. 2, (Oct 2002):
67. Grabauskienė, R. (2023). Pedagogų požiūris į specialiąją pedagoginę pagalbą atviroje mokykloje. (Magistro darbas, Šiauliai).
68. Hamel, G. (2008). Human Resource Management International Digest. *The Future of Management*: 29 August 2008, ISSN: 0967-0734.
69. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius.
70. Harvey, L., Green, D., Burrows, A. (2006). Assessing Quality in Higher Education: a transbinary research Project. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Volume 18, 1993 - Issue 2.
71. Haskins, R., Sawhill. I. (2009). *Creating an Opportunity Society*. Washington: Brookings Institution Press.
72. Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., Dr. Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, Volume 23, 2015, Pages 563-567
73. Hewett, B. S., & La Paro, K. M. (2019). Organizational Climate: Collegiality and Supervisor Support in Early Childhood Education Programs. *Early Childhood Education Journal*.
74. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius.
75. Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K. M., Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.122944>.
76. *Įtraukiojo pedagogų profesinio augimo profilis*. (2022). Prieiga per internetą: Profile_for_Inclusive_Teacher_Professional_Learning_insert_LT_0.docx.
77. Jandrić, J., Delbridge. R. Quattrone, P. (2024). Sustaining a collegiate environment: colleagueship, community and choice at an anonymous business school. *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 87, 51–73.
78. Janiūnaitė, B. (2002). Methodology of evaluating educational innovation during the process of implementation. *Socialiniai mokslai*. 2002, Nr. 4 (36), p. 70-80.
79. Jarzabkowski, L. (2003). Teacher Collegiality in a Remote Australian School. *Journal of Research in Rural Education*, Winter, Vol. 18, No. 3, 139-144.
80. Jarzabkowski, L. M. (2002). The social dimensions of teacher Collegiality. *Journal of Educational Enquiry*, Vol. 3, No. 2.
81. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38.
82. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
83. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). *Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas, kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės*.
84. Kačerauskas, T., Mickūnas, A. (2020). *In Between Communication Theories Through One Hundred Questions*. Springer.
85. Kačergienė, I. (2024). Įtraukiojo ugdymo realizavimas ikimokykliniame ugdyme užtikrinant vaiko gerovę. (Magistro darbas, Kaunas).
86. Kalkan, Ü., Atasoy, R., (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Journals*, January 24, 2020, <https://doi.org/10.1177/21582440209020>.
87. Kardašienė, A. (2023). Gimnazijos įtraukiosios kultūros kūrimas neformaliąja muzikine veikla (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas). Prieiga per internetą: DOI: 10.15388/vu.thesis.534.
88. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis*. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
89. Karklelytė, A. (2024). Pedagogų pasidalytoji lyderystė kaip tvirtos švietimo organizacijos kultūros veiksnys. (Magistro darbas, Vilnius).
90. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
91. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. New York: Harper Buisinees.
92. Kavaliauskienė, V. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūros sąsajos su išorinės aplinkos kontekstais (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
93. Keinys, S. (2000). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Lietuvių kalbos instituto leidykla.
94. Khatun, R. Salahuddin, M. (2013). How School Teachers Can Benefit from Action Research: A Case Study. University of North Dakota. *Education, Health & Behavior Studies Student Publications*. 11.
95. King, N., Horrocks, Ch. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
96. Klanienė, I., Rupšienė, L., Šmitienė, G., Baraldsnes, Dž. (2014). *Mokinių lygios galimybės ir jų ribojimas bendrojo ugdymo mokykloje. Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

97. Kliem, T. (2022). *Why is collegiality crucial and how can we foster it?* Prieiga per internetą: Kodėl kolegialumas yra labai svarbus ir kaip galime jį puoselėti? THE Campus Mokykis, dalinkis, bendrauk (timeshighereducation.com).
98. Kozyriūtė, L. (2018). *Šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos: lyginamoji analizė*. Vilnius.
99. Kouzes, T. K., Posner, B. Z. (2017). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 8, pp. 829-844. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0142>.
100. Kubilienė, R. (2003). Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6, p. 207-211.
101. Kuliešaitė, L. (2019). Moterys lyderės teatre - tarp meno ir vadybos. (Magistro darbas, Vilniaus Dailės Akademija).
102. Kvedaraitė, N. (2009). Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose. (Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
103. Laučkaitė, A. (2020). Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste. (Magistro darbas, Panevėžys).
104. Lewy, A. (1998). *Valstybinės ir mokyklos lygmens ugdymo programos*. Vilnius.
105. Lieberman, A., Miller, L. (2008). *Teachers in professional communities*. New York: Teachers College Press.
106. Lietuvos respublikos švietimo, mokslo ir sporto Ministras įsakymas dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo. (2023). Prieiga per internetą: V-1499 Dėl Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo (e-tar.lt).
107. Liu, X., Wen, J., Zhang, L., Chen, Y. (2021). Does organizational collectivist culture breed self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102862. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102862>.
108. Lukoševičienė, J. (2022). Kolegiali bendruomenės veikmė premdimo priėmimams. (Magistro darbas, Šiauliai).
109. Mak, Ch. H. W. (2022). *Contrived Collegiality: Friend or Foe for The Development of Law Schools*. Prieiga per internetą: Contrived Collegiality: Friend or Foe for The Development of Law Schools (cuhk.edu.hk)
110. Makštutis, A. (2010). *Šiuolaikinė vadyba*. (monografija, generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija).
111. Marcusas, S. (2016). Freud and the Culture of Psychoanalysis : Studies in the Transition From Victorian Humanism to Modernity. *History of the Human Sciences*, 31 (4):13-37.
112. Martišauskienė, D. (2011). Ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų profesionalizacijos elementai. *Andragogika*, 2, p. 195-207.
113. Martišauskienė, D., Trakšėlys, K. (2013). Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos. *Tiltai*, 4.
114. Martišauskienė, E., Vaičekauskienė, S. (2016). Santykiai mokykloje: išorinis vertinimas. *Pedagogika / Pedagogy*, t. 121, Nr. 1, p. 83–100 / Vol. 121, No. 1, pp. 83–100.
115. Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
116. Matulionis, A.V. (2002). *Sociologija*. Vilnius: Homo Liber.
117. Matuzaitė, M. (2024). Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo vadybiniai aspektai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje Lietuvoje. (Magistro baigiamasis darbas, Kaunas).
118. Meijer Cor, J. W. (2005). *Inkliuzinis ugdymas ir veikla klasėje vidurinėje mokykloje. Europos specialiojo ugdymo plėtros agentūra*. Prieiga per internetą: Microsoft Word - iecp_secondary_lt.doc.
119. Merkys, G., Bubelienė, D., Bitaitis, D. (2019). Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigose. *Krikščioniškoji pedagogika ir psichologija*, 35-53 p. [https://doi.org/10.7220/2335-8785.71\(99\).3](https://doi.org/10.7220/2335-8785.71(99).3)
120. Meškienė, T., Liniauskaitė, A. (2003). Mokyklos valdymo struktūros bei bendravimo ir bendradarbiavimo, kaip mokyklos kultūros srities, sąsaja. (Vieno atvejo tyrimas). *Tiltai*, 17, p. 79-86.
121. Mičiulienė, R. ir Brandišauskienė, A. (2021). Mokytojų profesinio tobulėjimo sampratos analizė. *Pedagogika / Pedagogy*, 143(3), 23–44.
122. Miltenienė, L., Daniūtė, S. (2014). Pedagogų ir būsimųjų pedagogų kompetencija ugdyti įvairių poreikių turinčius mokinius inkliuzinio švietimo kontekste. *Specialusis ugdymas*, 1 (30).
123. Miltenienė, L. (2004). Pedagogų nuostatos į specialųjį ugdymą ir ugdymo dalyvių bendradarbiavimą: struktūros ir raiškos ypatumai. *Specialusis ugdymas*, Nr. 2 (11), 151-165.
124. Miltenienė, L. (2005). Ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
125. Miltenienė, L., Valuckienė, J., Damkuvienė, M., Balčiūnas, S., Petukienė, E., Bugenytė, M. (2022). Vadovų požiūris ir veikmė kuriant įtraukią mokyklą. *Specialusis ugdymas / Special education*, 1 (44).
126. Misiovič, J., Jonušaitė, S., Merkys, G. (2006). Mokyklų bendruomenių lūkesčiai dėl švietimo įstaigų tinklo pertvarkos ir jos valdymo vertinimas: apklausos atviro tipo klausimynu rezultatai. *Socialiniai tyrimai*, No7, 45-55.
127. *Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas* (2023). Prieiga per internetą: Pedagogų-profesijos-kompetencijų-aprasas_III-lygmenys-atnaujintas.pdf (smm.lt).
128. Monkevičius, J., Čiužas, R. (2015). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių sampratos konceptualizavimas besimokančių organizacijų tyrimų kontekste. *Socialinis Ugdymas*, 40(1), 118–132.

129. Moreillon, J. (2019). Collegiality and Teamwork. *School Librarian Leadership*. Prieiga per internetą: Collegiality and Teamwork | School Librarian Leadership.
130. Muharremi, A. (2014). Change Disruptive Behavior by Changing Teaching: Improve Class Management by Adding a Variety of Teaching Strategies. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Rome-Italy, Vol 5 No 19 August.
131. Nagelytė, R. (2023). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimas: viešojo sektoriaus ligoninės atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai* 2023 / 26.
132. Neal, S., Spenser-Arnell, Wilson, L. (2008). Emocinis intelektas ir ugdymas. *Verslo Žinios*.
133. Neifachas, S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: Ciklonas.
134. Nemet, M. B. (2018). A Correlation between Teachers' Social and Pedagogical Competences and School Culture. *Sodobna Pedagogika/Journal of Contemporary Educational Studies*, 69 (135).
135. Norbutė, D., Kukulskienė, M. (2018). *Teminė analizė* (PowerPoint pateiktis).
136. Orb, A., Eisenhauer, L., Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, Volume 33, Issue 1. Volume 33, Issue 1, March 2001, Pages 93-96.
137. Orieno, O. H., Udeh, Ch. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 6 No. 1.
138. Owen, S. (2005). The Power of Collegiality in School-Based Professional Development. *Article in Australian Journal of Teacher Education*, February.
139. Pačėsienė, R. (2008). Mokyklų vadovų nuolatinio ugdymo(si) ypatumai. (Magistro darbas, Šiauliai).
140. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
141. Palaniandy, S. (2017). Collegiality versus instructional support. *Jiste*, 21(2).
142. Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods (3rd ed)*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
143. Petronienė, R.; Šatienė, S. (2022). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų kolegialus dalijimasis gerąja patirtimi Klaipėda : Klaipėdos valstybinė kolegija. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų įžvalgos 2022: straipsnių rinkinys*. 2022, Nr. 1(13), p. 314-323. ISSN 2538-7383.
144. Poderienė, G. (2003). Mokymo/mokymosi aplinkos tobulinimo metodologiniai pagrindai. *Anotacija/Tiltai*, 2003, Nr.4, Klaipėda.
145. Račiūnaitė, M. (2020). Pasidalytosios bei paskirstytos lyderystės įgyvendinimas ikimokykliniame ir mokykliniame ugdyme: Valdorfo darželio ir mokyklos atvejai. (Magistro darbas, Vilnius).
146. Račkauskienė, R. (2011). Pedagogų veiklos, kuriant mokyklos bendruomenę, kokybės vertinimas. *Edukologija*, 83 p.
147. Relojo D, Pilao S.J. (2018). Case study of the inclusive education program: the basis for proactive and life skills inclusive education. *J. School Educ. Techn.* 2018; 13(3):19–26.
148. Rimeikytė, E. (2010). Klasikinio šokio mokymas bendrojo lavinimo mokykloje. (Magistro darbas, Vilnius).
149. Rincón-Gallardo, S., Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*. Article publication date: 11 January 2016. ISSN: 2056-9548.
150. Ritchie, J., Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers*, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press Ltd, 349 p.
151. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
152. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
153. Rogozina J. (2010). *Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. Švietimo problemos analizė* [interaktyvus], [žiūrėta 2024-07-29]. 5(45), 1-8.
154. Runtu, T. M., Novieastari, E., & Handayani, H. (2019). How does organizational culture influence care coordination in hospitals? *A systematic review. Enfermería Clínica*, 29, 785–802. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/J.ENFCLI.2019.04.119>.
155. Rupšienė, L.; Grikšienė, J. (2007). Socialinių pedagogų bendradarbiavimas su paauglių tėvais, vykdant mokyklos nelankymo prevenciją. *Bridges / Tiltai*, 2007, Vol 39, Issue 2, p79.
156. Sadlauskienė, R. (2008). Bendraujame ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba. *Psichologija*. [žiūrėta 2009-06-04] . Prieiga per internetą: www.infomed.lt.
157. Sakalas A., Venskus R. (2007), *Interaction of Learning Organization and Organizational Structure*. No 3 (53).
158. Savage, S. (2007). Integration: Helping to Get Our Kids Moving and Learning. *Physical educator*. Provided by ProQuest Information and Learning. All rights Reserved.
159. Savanavičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
160. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
161. Scheerens, J. (2016). *Educational Effectiveness and Ineffectiveness A Critical Review of the Knowledge Base*. Springer.
162. Senge, P. M. (2008). *Besimokanti mokykla: (knyga praktikui)*. Vilnius: Logotipas.

163. Shah, M. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools a literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46 (2012) 1242 – 1246
164. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
165. Simonaitienė, B., Targamadzė, V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (29).
166. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 12, 211-225.
167. Starkutė, J. (2024). Organizacinės kultūros bruožų raiška Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose. Daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, Edukologija* (S 007).
168. Steiblienė, L., Michailova, A. D. (2017). Organizacijos kultūra. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, straipsnių rinkinys, 117-121 p. Vilnius.
169. Steponavičienė E. (2003). Pradinės mokyklos vaidmuo ugdant ateities žmogų. *Gimtasis žodis*, 2003, Nr.6.
170. Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., D. R. Gilbert, D.R. (2000). *Vadyba*. Vilnius.
171. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
172. Stonytė, K. (2008). *Mokyklos kaip organizacijos kultūra: sampratos ir ypatumų aspektai*. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
173. Stonkuvienė, G., Ilginienė, G., Lukavičienė, V. (2015). Tėvų, kaip socialinių partnerių ir bendruomenės narių, vaidmenys ir jų raiška ikimokyklinėje įstaigoje. *Mokytojų ugdymas*. 25 (2), 82–96.
174. Stulpinienė, R. (2010). Ugdymo dalyvių bendradarbiavimas, tenkinant specialiuosius vaikų ugdymosi poreikius. (Magistro darbas, Šiauliai).
175. Survutaitė, D. (2016). Mokyklos kultūros raiška. Monografija. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto.
176. Swafford, M. D., Dainty, H. T. (2009). Chapter 14 Learning Environment: Respecting Diversity and Exceptionality. *Journal of Family Consumer Sciences Education*, 27 (National Teacher Standards 4).
177. Šeputaitė, E. (2012). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimas tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
178. Šidiškienė, I. (2020). Bendradarių laisvalaikis vietos ir organizacijos kultūros sąveikos kontekste Vilniaus apylinkėse. *Res Humanitariae XXVII*, 2020, 63–73. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15181/rh.v27i0.2159>.
179. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
180. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*.
181. Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional formation and development studies*, 12(1), 221-229.
182. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1). Research papers.
183. Šleiniūtė, E. (2023). Lietuvos TALIS tyrimų poveikis pedagogų rengimo politikai. (Magistro darbas, Vilnius).
184. Šmaižytė, G. (2021). Darbuotojo ir organizacijos vertybių kongruencija. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 2021 / 24, 307-311.
185. Šmukštaitė, V. I. (2021). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. (Magistro darbas, Šiauliai).
186. Švagždienė, B., Palujanskienė, P., Malašauskienė, I. (2020). Šiuolaikinės organizacijos valdymas, kaip priemonė siekti aukštos kokybės. *Metodinės konferencijos "Gamtotvarkos aktualijos - 2020" pranešimų medžiaga: [elektroninis išteklius]*, 73-80. Kaunas: Lietuvos sporto universitetas.
187. *Švietimo gairės. 2003-2012 projektas*. (2002). Vilnius.
188. Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
189. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Red. Kvietkauskas V. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų leidykla.
190. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
191. Tomasello, M. (2009). *Why we cooperate*. Massachusetts Institute of Technology.
192. Tvarevičienė, L. (2022). Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus. (Magistro baigiamasis darbas, Šiauliai).
193. Vaicekauskienė, V. (2013). *Geros mokyklos koncepcija*. Vilnius.
194. Vaišienė, V. (2019). Pagalbos ypatumai mokiniams, turintiems intelekto sutrikimą, inkliuzinėje mokykloje. (Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
195. Vaitkus, K. (2022). Darbu grįšto ugdymo veiksmingumas verslo organizacijoje. (Magistro baigiamasis darbas, Kaunas).
196. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., & Petukienė, E. (2023). *Bendrojo ugdymo turinio ir organizavimo modelių sukūrimas ir išbandymas bendrajame ugdyme*. Nacionalinė Švietimo Agentūra.
197. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., dr. Damkuvienė, M., dr. Petukienė, E. (2022). *Pedagogų ir mokyklų vadovų požiūris į ugdymo organizavimo priemonių, didinančių mokymosi sunkumų turinčių mokinių motyvaciją ir pažangą, paveikumą*. Vilnius.

Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę (Merkienė, 2025).

198. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., Petukienė, E. (2003). *Rekomendacijos mokyklų vadovams dėl ugdymo organizavimo pokyčių įgyvendinimo*. Vilnius.
199. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
200. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
201. VŠĮ „Šiuolaikinių didaktikų centras“ ekspertų grupė. (2021). *Pedagogo profesijos kompetencijų aprašas*. Vilnius.
202. Weisbach, M. S. (2021). *In Praise of Academic Collegiality*. Prieiga per internetą: Kolegialumo svarba akademė (nuomonė) (insidehighered.com).
203. Wheatley, M. J. (2009). *Leadership and the New Science – Discovering order in a chaotic world*. California: RHYW.
204. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas J. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU.
205. Zakarienė, J. (2021). Žmogiškieji ištekliai – esminis įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis. Studijos kintančioje verslo aplinkoje, *Straipsnių rinkinys*, 23-30 p. Vilnius.
206. Zhang, X., Admiraal, W., Saab, N. (2017). Teachers' motivation to participate in continuous professional development: relationship with factors at the personal and school level. *Journal of education for teaching*, vol. 47, no. 5, 714–731.
207. Zulkifly, N. A., Ismail, I. A., Asimiran, S. (2023). Collegial and distributed leadership: two sides of the same coin? *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, Volume 26, 2023 - Issue 3.
208. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
209. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
210. Žemaitytė, I. (2009). *Mokymasis visą gyvenimą: valstybės sėkmės perspektyvos*. Vilnius: MRU.
211. Žemaitytė, K. (2024). Darbuotojų makiavelistinės elgsenos raiška skirtingų kartų kontekste. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu 2024*. Recenzuotų straipsnių rinkinys 1 dalis, 70-76 p.
212. Žibėnienė, G. (2020). Inovacijos, svarbios mokyklų pažangai jų bendruomenių požiūriu. *Socialinis Darbas*, 18(1), 65–79.
213. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Švietimo akademija.
214. Žukauskienė, R., Erentaitė, R. (2011). *Akademinių raštingumo pagrindai (elektroninis išteklis)*. S.l.: [s.n.]. Prieiga per virtualią biblioteką: <http://vb.kaunokolegija.lt>

PRIEDAI

PRIEDAS NR.1

Bendrojo ugdymo įstaigų pedagogų ir specialistų nuomonė apie mokyklos kolegialią bendruomenės veikmę įtraukios kultūros kūrimo aspektu (Pusiaus struktūruotas giluminis interviu)

Bendri duomenys apie bendrojo ugdymo įstaigos pedagogus ir specialistus:

1. Užimamos pareigos: Kokios yra Jūsų užimamos pareigos ir darbo stažas?
TEMA - „Kolegiali mokyklos bendruomenės veikmė įtraukios kultūros kūrimui“
1. potėmė - Pagarba mokinių įvairovei:
Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai: Klanienė, Rupšienė, Šmitienė, Baraldsnes (2014), Ežerskytė-Purenok (2020), Swafford, Dainty (2009).
1.1. Mokinių pažinimas: Kokie yra Jūsų mokinių, su kuriais dirbate, įvairovės aspektai? (pvz. kultūra, kalba, gebėjimai, religija, socialinė ir ekonominė padėtis). Ir kaip sužinote apie šias skirtingas mokinių patirtis?
1.2. Įtraukiančios aplinkos kūrimas: - Kaip kuriate klasės aplinką, kurioje visi mokiniai jaučiasi laukiami, gerbiami ir vertinami? - Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami užtikrinti pagarbą ir įtraukiančią mokymosi aplinką visiems mokiniams?
1.3. Profesinio tobulėjimo tęstinumas: Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, kad sukurtumėte labiau įtraukiančią mokymosi aplinką visiems mokiniams? Pakomentuokite plačiau.
2 potėmė – Pagalba kiekvienam mokiniui:
Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai: Vaišienė (2019), Miltenienė, Daniutė (2014), Savage (2007).
2.1. Individualių poreikių supratimas: - Kokius įvertinimo metodus naudojate, kad nustatytumėte mokinių stipriąsias ir silpnąsias puses? - Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami patenkinti individualius visų mokinių poreikius?
2.2. Mokymosi aplinkos kūrimas: Kaip kuriate klasės aplinką, kurioje mokiniai jaučiasi saugūs rizikuoti, daryti klaidas ir mokytis iš savo patirties?
2.3. Bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas: Kaip skatinate mokinius bendradarbiauti ir mokytis vieniems iš kitų bei kokias veiklas naudojate, kad padėtumėte mokiniams ugdyti bendravimo, komandinio darbo ir problemų sprendimo įgūdžius?
3 potėmė – Kolegiali bendruomenės veikmė
Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai: Dambrauskaitė (2024), Monkevičius, Čiužas (2015), Forsling (2021), Hewett & La Paro (2019), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Betzler & Löschke (2021), Moreillon (2019), Martišauskienė, Vaičekauskienė (2016), Hargreaves (1999), Žibėnienė (2020), Stoll, Fink (1998), Weisbach (2021), Freedman (2009), Neifacho (2006), Meškinienė, Liniauskaitė (2003), Jarzabkowski (2002), Duffy (2016), Valuckienė ir kt. (2023), Brägger ir kt. (2013), Jandrić, Delbridge, Quattrone (2024), Shah (2012).
3.1. Kolegialumo ir veikmės samprata: - Kokios vyrauja jūsų bendruomenėje savybės (išvardinkite 3). - Papasakokite, kaip Jūs susijungiate/susikoperuojate į vieną bendrą veiklą? - Jei iškilo bendruomenėje kokia nors problema, kaip ji yra sprendžiama? - Kaip manote, kuri sąvoka tiksliausiai apibūdina kolegialią bendruomenę? Kolegiali bendruomenė tai: 4. tarpusavio pagarba, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, kuriais grindžiami santykiai tarp žmonių, ypač darbovietėje ar mokykloje. Tai reiškia, kad visi komandos nariai dirba kartu, siekdami bendro tikslo, dalijasi informacija, padeda vieni kitiems ir sprendžia problemas kartu; 5. du ar daugiau asmenų ar grupių, kurie dirba kartu, siekdami bendro tikslo. Tai apima veiksmų koordinavimą, informacijos dalijimąsi; 6. kelių žmonių bendradarbiavimas, siekiant bendro tikslo. Tai nėra tiesiog kelių žmonių darbas, o sinergija, kai visų sugebėjimai susijungia, sukuriant didesnę vertę nei kiekvienas narys galėtų pasiekti dirbdamas vienas. - Kaip įvardintumėte, kokios dedamosios dalys būdingos kolegialumui? (pvz: empatija, pagarba, kt.). - Kaip suprantate, kuo svarbi kolegiali bendruomenės veikmė? - Ką Jūs darote ar galėtumėte/norėtumėte padaryti, kad prisidėtumėte prie veikmės stiprinimo Jūsų organizacijoje?
3.2. Dalyvavimas ir įsitraukimas:

Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę (Merkienė, 2025).

• Kaip organizacijoje skatinamas dalyvavimas kolegialios bendruomenės veikloje? • Kokie yra pagrindiniai iššūkiai, susiję su kolegialios bendruomenės narių įsitraukimu?
3.3. Veiklos rezultatai: • Kaip vertinamas kolegialios bendruomenės indėlis į organizacijos veiklą? • Kokie yra pagrindiniai patarimai, kuriuos galėtumėte duoti kitiems, norintiems kurti kolegialią bendruomenę savo organizacijoje?
4 potėmė – Asmeninis profesinis tobulėjimas:
Pagrindžiantys moksliniai šaltiniai: Daukila, Mičiulienė, Kovalčikienė, Kasperiušienė (2016), Bubnys, Kauneckienė (2017), Zhang, Admiraal, Saab (2017), Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (2023).
4.1. Savęs, kaip besimokančio pažinimas: • Kokie yra Jūsų ilgalaikiai profesiniai tikslai kaip mokytojo/specialisto? • Kokios yra Jūsų, kaip mokytojo/specialisto, stipriosios pusės?
4.2. Naujų įgūdžių ir žinių įgijimas: • Kaip galite pritaikyti naujai įgytus įgūdžius ir žinias savo pamokose/veiklose? • Kaip dalinatės savo naujai įgytais įgūdžiais ir žiniomis su kolegomis? Kaip norėtumėte, kad būtų?
4.3. Profesinių santykių kūrimas: • Kaip galite bendradarbiauti su kolegomis planuodami pamokas, vertindami mokinius ir sprenddami problemas?
4.4. Asmeninės refleksijos praktika: • Kaip apmąstote savo mokymą ir profesinį tobulėjimą? • Kokius įrankius ar metodus naudojate savo refleksijai (pvz: vedate dienoraštį, piešiate ar kt.)?

Mokslinio tyrimo tema „Įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtys įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę“ Vilniaus universitetas Šiaulių akademija.

Įvadas: Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Verslo vadybos magistrantūros studijų programos studentė. Rašau magistro darbą apie įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis, įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę Panevėžio miesto mokyklose. Kadangi tyrimą planuoju atlikti Panevėžio mokyklose, todėl kviečiu jus dalyvauti jame. Prašome perskaityti šią formą ir užduoti bet kokius klausimus prieš sutinkant dalyvauti tyrime.

Tyrimo tikslas: Šio tyrimo tikslas – atskleisti įtraukios mokyklos kultūros kūrimo patirtis, įgalinant kolegialią bendruomenės veikmę Panevėžio miesto mokyklose.

Procesas: Jeigu sutiksite dalyvauti šiame tyrime, viso interviu metu bus įrašomas Jūsų balsas. Pokalbis bus įrašomas audio arba video įranga, atsižvelgiant į situaciją ir Jūsų pasirinkimą. Interviu pokalbis bus daromas vieną kartą sutartu laiku. Pagal jūsų poreikį, bus galima susipažinti su galutinio tyrimo rezultatais, kuriems apibendrinti prireiks pusės metų. Su sukauptais duomenimis – interviu įrašais, dirbs tyrėjai: magistrantė Erika Merkienė ir prof. Aušra Kazlauskienė. Duomenys bus naudoti tik tyrimo rezultatams apibendrinti. Etinė pozicija reikalauja sutelkti dėmesį į reiškinio turinį ir identifikuoti veikmę kolegialios bendruomenės link ir jos svarbą ugdymo įstaigoje, tyrimas nevertina dalyvių kompetencijos, o siekia suprasti jų patirtis ir požiūrį apie kolegialų sprendimų priėmimą.

Dalyvio tyrime iššūkiai ir nauda: Vienintelis numatomas nepatogumas gali būti susijęs su nepatogiu jausmu interviu metu. Dėl interviu laiko, tarsimės iš anksto. Bet kokiu laiku Jūs galėsite paprašyti išjungti audio arba video įrašą. Duomenys bus saugojami laikmenose ir prieinami tik nurodytų tyrėjų.

Trukmė: Šis tyrimas bus atliekamas keturis mėnesius (2024 rugpjūčio – lapkričio mėnesiais). Galutinė tyrimo trukmė priklauso nuo tyrimo proceso ir rezultatų, kaip tai būdinga tokio pobūdžio atliekamiems tyrimams.

Tyrimo savanoriškumas: Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Jūs esate laisvi bet kada nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Taip pat reaguosime ir dėl Jūsų poreikio nebedalyvauti tyrime. Jei pasirinksite atšaukti dalyvavimą po duomenų surinkimo, prašome informuoti apie tai, ar norėsite ištrinti savo duomenis iš mūsų tyrimo banko. Kitu atveju, surinkti duomenys bus naudojami analizei, tačiau nauji duomenys nebus iš Jūsų renkami. Su bet kokiais su tyrimu susijusiais klausimais Jūs galite kreiptis telefonu +37067291212.

Sutikimo dalyvauti tyrime pareiškimas: Jūsų parašas reiškia, kad Jūs (1) sutinkate dalyvauti šiame tyrime, (2) kad Jūs perskaitėte ir supratote Jums pateiktą informaciją, (3) kad aukščiau pateikta informacija Jums buvo paaiškinta.

Dalyvį identifikuojama informacija:

V. P. _____

o Aš duodu leidimą tyrėjams naudoti mano teikiamą informaciją.

o Aš duodu leidimą įrašinėti video ir/ar audio būdu.

o Aš renkuosi išsaugoti konfidencialumą. Mano vardas ir kita identifikuojama informacija nebus naudojama šio tyrimo publikacijose ir reprezentacijose.

Dalyvio parašas _____ Data _____

Tyrėjo parašas _____ Data _____