

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ALEKSANDRA NARBUT

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VALDYMO IŠŠŪKIAI, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO
ĮSTAIGAI**

Darbo vadovė: doc.dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2024

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aleksandra Narbut
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management's study program</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai <i>Management challenges in leading an educational institution for national minorities</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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, Aleksandra Narbut, 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:*

Narbut, A. (2024). *Valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai*. Magistro darbas. Vadovas (-ė) – doc.dr. Jurgita Joniškienė, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Tautinės mažumos sudaro nemažą Lietuvos gyventojų dalį, todėl Lietuva įgyvendina tarptautinius ir nacionalinius įsipareigojimus tautinių mažumų teisių apsaugos srityje, sudarydama sąlygas tautinėms mažumoms mokytis gimtosios kalbos, gimtąją kalbą ir išmokyti valstybinę kalbą tiek, kad būtų galima sėkmingai dalyvauti šalies gyvenime. Tautinės mažumos grupės vis sparčiau kuriasi visoje Lietuvoje. Mūsų šalis yra atvira kitataučiams, jiems yra sudaromos visos palankios sąlygos gyvenimui švietimo šalyje - tiek gyvenvietėse, tiek finansiniu atžvilgiu, įskaitant ir sveikatos priežiūrą, švietimą ir kitus aspektus. Švietime tautinių mažumų ugdymas vis dar yra problema - neretai tautinių mažumų mokyklų vadovai susiduria su įvairiais iššūkiais, kalbiniais barjerai, siekdami ugdyti tautinių mažumų atstovus, didžiausią iššūkį be kalbos barjero kelia kokybiškas ir problemų nekeliantis tautinių mažumų vaikų integravimas į tradicines bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų klases, kuriose didžiausią dalį mokinių sudaro gimtakalbiai. Magistro darbo tikslas – atskleisti su kokiais valdymo iššūkiais yra susiduriama, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Tikslui pasiekti formuojami trys darbo uždaviniai. Pirmuoju uždaviniu siekiama išanalizavus tautinės mažumos sampratą, atskleisti Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijų bruožus. Antruoju uždaviniu konceptualizuoti tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkius. Trečias darbo uždavinys skirtas identifikuoti Lietuvos tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkius įgyvendinant tautinių mažumų švietimo programą bei pateikti rekomendacijas iššūkiams įveikti. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje pateikiama valdymo iššūkių, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai, teorinė konceptualizacija: tautinės mažumos samprata, pateikiamos Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijos bei pateikiama švietimo valdymo koncepcija. Iškiriami valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Antrojoje darbo dalyje suformuluota empirinio tyrimo metodika, pateiktas tyrimo dizainas, pasirinktų tyrimo metodų pagrindimas, tyrimo organizavimas bei etika. Trečiojoje darbo dalyje pristatomi valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai tyrimo rezultatai. Darbe naudoti teoriniai bei empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikyta teorinė analizė, o empirinėje dalyje taikytas iš dalies struktūruotas interviu, kurio metu atrinkti aštuoni tautinių mažumų ugdymo įstaigos vadovai. Tyrimo duomenims nagrinėti pasirinktas kokybinės turinio analizės metodas. Atlikto pusiau struktūruoto interviu rezultatai įrodo, kad daugiausiai ugdymo įstaigos susiduria su pedagogų trukumu, jų kvalifikacija ar „senėjimu“. Kuris dažnai pasireiškia negebėjimu vykdyti mokymosi programas, nenoru tobulėti. Taip pat pastebėta, kad tautinių mažumų ugdymo įstaigoms daug įtakos turi bendravimą ir bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis, tėvais ir bendruomene. Bendraujant ir bendradarbiaujant galima kurti ir išsaugoti kultūrinę identitetą, gimtosios šalies tradicijų puoselėjimą bei saugojimą.

Raktiniai žodžiai: tautinės mažumos, valdymas, iššūkiai, ugdymo įstaigos, pedagogai, mokiniai.

Narbut, A. (2024). *Management challenges in leading an educational institution for national minorities. Master's thesis*. Supervisor – Assoc. Prof. Dr. Jurgita Joniškienė, Šiauliai Academy, Vilnius University, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the challenges of governance in managing an educational institution for national minorities. National minorities make up a significant part of the Lithuanian population, therefore Lithuania implements international and national obligations in the field of protection of the rights of national minorities, creating conditions for national minorities to learn their native language, in their native language and learn the state language to the extent that they can successfully participate in the life of the country. National minority groups are increasingly being established throughout Lithuania. our country is open to non-nationals, they are provided with all favorable conditions for living in a foreign country - both in terms of settlement and financial conditions, including health care, education and other aspects. In education, the education of national minorities is still a problem - often the heads of national minority schools face various challenges and language barriers in their efforts to educate representatives of national minorities. The biggest challenge, without a language barrier, is the high-quality and problem-free integration of national minority children into traditional classes of general education institutions, where the majority of students are native speakers. The master's thesis aims to reveal what management challenges are faced when managing an educational institution for national minorities. To achieve the goal, three work tasks are formed. The first task aims to analyze what challenges are faced in educational institutions in our country that apply national minority integration programs. The second task is to clarify the national minority education program implemented by Lithuanian educational institutions, analyze its advantages and disadvantages, and raise the most important problems encountered in this area. The third work task is intended to provide recommendations and proposals for management challenges when managing an educational institution for national minorities. The work consists of three main parts. The first part presents a theoretical conceptualization of the challenges of management in the management of an educational institution for national minorities: the concept of a national minority, the Lithuanian and European national minority policy strategies and the concept of educational management. The challenges of management in the management of an educational institution for national minorities are distinguished. The second part of the work forms the methodology of the empirical research, presents the research design, justification of the selected research methods, research organization and ethics. The third part of the work presents the results of the research on the challenges of management in the management of an educational institution for national minorities.

The work used theoretical and empirical methods. Theoretical analysis was applied in the theoretical part, and a partially structured interview was applied in the empirical part, during which eight heads of educational institutions for national minorities were selected. The qualitative content analysis method was chosen to analyze the research data. The results of the semi-structured interview prove that most educational institutions are faced with a shortage of teachers, their qualifications or "aging". Which often manifests itself in the inability to implement learning programs, unwillingness to improve. It has also been noted that communication and cooperation with other institutions, parents and the community have a great influence on educational institutions of national minorities. Through communication and cooperation, it is possible to create and preserve cultural identity, foster and protect the traditions of the native country.

Keywords: national minorities, management, challenges, educational institutions, teachers, students.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tautinių mažumų samprata.....	13
2 lentelė. Tautinių mažumų ugdymo įstaigų pasiskirstymas.....	22
3 lentelė. Tautinių mažumų mokyklų misijos ir jų įgyvendinimo veiksniai.....	24
4 lentelė. Tautinių mažumų ugdymo įstaigų valdymo iššūkiai.....	26
5 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu gaires sudarančios temos, klausimai ir teorinis pagrindimas.....	31
6 lentelė. Informantų duomenys.....	32
7 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklos pagal mokomąsias kalbas savivaldybėse 2021 m. m.....	35
8 lentelė. Tautinių mažumų švietimo įstaigos charakteristika.....	37
9 lentelė. Tautinių mažumų švietimo įstaigos ypatumai ir iššūkiai su kuriais susiduriama.....	42
10 lentelė. Iššūkių kaita tautinių mažumų švietimo įstaigoje.....	44
11 lentelė. Pokyčiai švietimo sistemoje.....	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įtraukiojo ugdymo kliūtys ir įgyvendinimas.....	28
2 pav. Tyrimo dizainas.....	30
3 pav. Tyrimo organizavimas.....	33

TURINYS

IVADAS.....	9
1. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI, TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA.....	13
1.1. Tautinės mažumos samprata	13
1.2. Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijos.....	16
1.3. Švietimo valdymo koncepcija ir Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimas.....	19
1.4. Valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų ugdymo įstaigai.....	23
2. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo strategijos ir metodų pagrindimas	30
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	33
3. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Tautinių mažumų švietimo įstaigų, dalyvaujančių tyrime, charakteristika.....	35
3.2. Tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymo iššūkių identifikavimas	37
3.3. Iššūkių kaitos tautinių mažumų švietimo įstaigoje identifikavimas.....	42
3.4. Reikalingų pokyčių tautinių mažumų švietimo sistemoje identifikavimas.....	44
IŠVADOS	47
REKOMENDACIJOS	48
LITERATŪRA.....	49
PRIEDAI.....	52
1 priedas	52
2 priedas	54

SANTRAUKOS

NŠA – *Nacionalinė švietimo agentūra.*

NVŠ – *Neformalus vaikų švietimas.*

ŠMSM – *Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.*

ŠVIS – *Švietimo valdymo informacinė sistema.*

UNESCO – *Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija.*

ESBO – *Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacija.*

IVADAS

Temos aktualumas. Tautinę mažumą galima vadinti asmenų grupe, kuri yra tarptautinės teisės saugoma. Tautinių mažumų teisių apsauga yra dvejopo pobūdžio. Iš vienos pusės tautinių mažumų teisės saugo tiek universalūs, tiek regioniniai bendrųjų, klasikinių žmogaus teisių dokumentai (1948 m. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija, 1966 m. Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas, 1966 m. Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas, 1950 m. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija). O iš kitos pusės – tai specialūs, tautinių mažumų teisių apsaugą išskiriantys ir detalizuojantys teisės aktai (1960 m. UNESCO konvencija prieš diskriminaciją švietimo srityje, 1992 m. Europos regioninių, arba mažumų, kalbų chartija, 1995 m. Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencija). Visgi svarbu paminėti, jog nė vienas iš šių tarptautinių norminių teisės aktų nepateikia tikslaus tautinės mažumos apibrėžimo (Račkauskaitė-Burneikienė, 2013). Ši sąvoka yra kildinama iš dokumentuose nurodomų tautinės mažumos atpažinimo bruožų ir tarptautiniu mastu ją priimta sieti su objektyviaisiais ir subjektyviaisiais tautinės mažumos kriterijais. Objektyviaisiais tautinės mažumos kriterijais laikomi: kalba, etninė kilmė, kultūra, tradicijos, religija. Tuo tarpu, subjektyvusis kriterijus – tai savęs, kaip tautinės mažumos nario, identifikavimas, siekis išlaikyti objektyviuosius požymius, noras neprarasti identiteto bei savitumo. Minėti objektyvieji požymiai – tai tautinės mažumos identifikavimo įrankis ir jos gyvavimo esmė, todėl tarptautinės teisės suteikiama apsauga, visų pirma, reiškia šių tautinės mažumos savybių išsaugojimą (Katuoka, 2013).

Švietimas yra ta sritis, kur jungia pagrindinius išvardytus tautinės mažumos požymius (kalba, kultūra, religija), vadinasi šios srities apsauga yra prioritetinė tautinių mažumų teisių užtikrinimo reguliavime. Teisė į mokslą – viena pagrindinių žmogaus teisių, įtvirtinta tiek tarptautiniuose, tiek nacionaliniuose įvairių valstybių teisės aktuose. Ši teisė priklauso visiems visuomenės nariams, neskirstant jų pagal tautybę, rasę, odos spalvą ir kt. požymius.

Konkrečiai tautinių mažumų teisę į mokslą ir galimybę mokytis mažumos kalba įtvirtina UNESCO konvencija prieš diskriminaciją švietimo srityje, Jungtinių Tautų deklaracija dėl asmenų, priklausančių tautinėms ar etninėms, religinėms ir kalbinėms mažumoms, teisių, Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencija bei kiti tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai. Švietimo ir mokslo ministerija nurodo, jog Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011) garantuojamas mokymas valstybine kalba ir valstybinės kalbos mokymasis, bet kartu bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokyklose, kurių nuostatuose įteisintas mokymas tautinės mažumos kalba ir tautinės mažumos kultūros puoselėjimas, ugdymo procesas vykdomas arba kai kurių dalykų mokoma tautinės mažumos kalba.

Viena iš svarbiausių užduočių, siekiant geresnės situacijos Lietuvos mokyklose, yra nuolat kalbėti, diskutuoti, analizuoti tautinių mažumų temą švietimo valdymo kontekste, kas iki šiol nėra daroma labai aktyviai, tad šio darbo naujumas ir aktualumas - akivaizdus, nes tautinių mažumų švietimo valdymo kontekste analizė, problemų gvildenimas yra prasmingas, gelbstintis, sprendžiant švietime kilusius iššūkius. O iššūkių ir problemų Lietuvoje, kalbant apie tautinių mažumų edukaciją, vis dar yra daug, ypač galvojant apie brandos egzaminus: „pasak ministro Jakšto, šiose ugdymo įstaigose reikalingi pokyčiai. Ministerijos duomenimis, egzaminų išlaikymo balai rusakalbėse mokyklose yra mažesni nei kitose. Jei mokomoji kalba lietuvių, bent vieną brandos egzaminą išlaiko 93 proc. abiturientų, kai mokomoji kalba lenkų – 87 proc., kai rusų – tik 83 proc. Dar svarbiau – kad tris valstybinius brandos egzaminus, kurie yra privaloma sąlyga norint studijuoti aukštosiose mokyklose, tose ugdymo įstaigose, kur mokoma rusų kalba, išlaiko tik 48,7 proc. abiturientų.

Lyginant – kai mokoma lietuvių kalba – tris egzaminus išlaiko daugiau nei 74 proc. abiturientų” (Pikelytė, 2024).

Vienas iš pirmųjų, atraminių žingsnių, nuo kurio prasideda tinkamas tautinių mažumų integravimas į Lietuvos mokyklas yra valdymas. Švietimo valdymas yra viena svarbiausių sudedamųjų dalių, kuri leidžia tinkamai ir kokybiškai spręsti švietime kilusius sunkumus bei iššūkius. Švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu ir priežiūra.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Pirmiausiai, svarbu aptarti ir išsiaiškinti, su kokiais valdymo iššūkiais šiai dienai susiduria Lietuvos mokyklos, siekiančios integruoti tautinių mažumų mokyklų modelį, svarbu išsiaiškinti tiek išorinio, tiek vidinio audito privalumus ir trūkumus, atlikti pasirinktoje ugdymo įstaigoje modelio įtraukimo analizę, taip siekiant pateikti pasiūlymus ir išvadas, skirtus tautinių mažumų ugdymo tobulinimui. Tarptautinėje doktrinoje randama nemažai mokslinių darbų skirtų tautinės mažumos sampratos bei pagrindinių tautinių mažumų teisių apsaugos sričių analizei. Šias temas nuodugniai nagrinėjo Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencijos komentaro autorius, profesorius Weller (2005), žymiausią tautinės mažumos apibrėžimą pasiūlęs Capotorti (1979) bei kiti tarptautinės doktrinos kūrėjai – Varennes, Siemienski ir Packer ir kt. Bush (2016) analizavo švietimo vadybą ir problemas, su kuriomis susiduria tautinės mažumos. Lietuvos mokslininkai (prof. dr. Vadapalas, prof. dr. Katuoka, prof. dr. Beinoravičius ir dr. Vainiutė, 2013) taip pat analizavo tautinės mažumos sąvoką bei jai priklausančių, atskirų teisių turinį. Atskiri tyrimai pradėti atlikti tik prieš kelerius metus. Dr. Aistė Račkauskaitė-Burneikienė (2012) savo daktaro disertacijoje nagrinėjo tautinėms mažumoms priklausančią vieną iš kalbinių garantijų – teisę mokytis savo gimtąja kalba, dr. Edita Žiobienė (2013) tyrė mokyklų, organizuojančių mokymą tautinių mažumų kalbomis, modelius bei jų reorganizavimo tendencijas, o dr. Dalia Vitkauskaitė-Meurance, dr. Regina Valutytė ir dr. Dovilė Gailiūtė (2012), remdamosi Europos Žmogaus Teisių Teismo praktika, išanalizavo tikėjimo laisvės įgyvendinimo galimybes švietimo įstaigose. Tačiau pagrindinės tautinių mažumų švietimo teisės ilgą laiką nebuvo sulaukusios susidomėjimo.

Problema. Tautinės mažumos grupės vis sparčiau kuriasi visoje Lietuvoje. Mūsų šalis yra atvira kitataučiams, jiems yra sudaromos visos palankios sąlygos gyvenimui švietimoje šalyje - tiek gyvenvietės, tiek finansiniu atžvilgiu, įskaitant ir sveikatos priežiūrą, švietimą ir kitus aspektus. Švietime tautinių mažumų ugdymas vis dar yra problema - neretai tautinių mažumų mokyklų vadovai susiduria su įvairiais iššūkiais, kalbiniais barjeriais, siekdami ugdyti tautinių mažumų atstovus, didžiausią iššūkį be kalbos barjero kelia kokybiškas ir problemų nekeliantis tautinių mažumų vaikų integravimas į tradicines bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų klases, kuriose didžiausią dalį mokinių sudaro gimtakalbiai. Tokiu atveju kyla ne tik bendravimo, bet ir mokymosi sunkumų - tiek vieniems, tiek kitiems. Taip pat susiduriama su nemažai problemų, aktyviai analizuojant ir patį švietimo sistemos valdymo modelį - įžvelgiamos tiek finansinės, išorinės (pavyzdžiui, ugdymo prieinamumas), tiek vidinės problemos, kurios bus analizuojamos darbe.

Darbo objektas – Tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkiai.

Darbo tikslas – Identifikuoti ir kategorizuoti tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkius.

Probleminiai klausimai:

1. Kokie valdymo iššūkiai kyla vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai?

Ginamieji teiginiai:

1. Vadovavimas tautinių mažumų švietimo įstaigai yra kompleksinis procesas, apimantis daugybę iššūkių, susijusių su kultūrine įvairove, kalbų barjeriais, resursų trūkumu, bendruomenės lūkesčiais ir besikeičiančia švietimo politika.
2. Aktyvus tautinių mažumų švietimo įstaigų vadovavimo iššūkių sprendimas gali turėti įtakos visam švietimo politikos įgyvendinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus tautinės mažumos sampratą, atskleisti Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijų bruožus.
2. Konceptualizuoti tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkius.
3. Identifikuoti Lietuvos tautinių mažumų mokyklų valdymo iššūkius įgyvendinant tautinių mažumų švietimo programą bei pateikti rekomendacijas iššūkiams įveikti.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikoma teorinė analizė, kuri skirta atskleisti tautinės mažumos sampratą, Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijas, įsigilinti į švietimo valdymo koncepciją ir Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimą bei valdymo iššūkius vadovaujant tautinių mažumų ugdymo įstaigai. Empirinėje dalyje naudota kokybinė tyrimo strategija, kurioje duomenų rinkimo instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo dalyvių atrankoje naudotas kriterinis atrankos metodas. Kokybiniams duomenims nagrinėti pasitelkta kokybinė turinio analizė ir interpretacija.

Tyrimo ribotumas. Tyrimas bus atliekamas iš institucinės pozicijos, t.y. tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymo iššūkių. Tyrime dalyvauja tik asmenys, kurie vadovauja tautinių mažumų švietimo įstaigai. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas į 11 tautinių mažumų švietimo įstaigas, sutikimas dalyvauti tyrime gautas iš 6 švietimo įstaigų.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Dalyvaujamojo valdymo tyrimo rezultatai gali daryti reikšmingą mokslinį įnašą tolesniems tyrimams, nagrinėjantiems valdymo iššūkius, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Tautinių mažumų švietimas yra sritis, kurioje vis dar yra nemažai netyrinėtų aspektų, ypač kalbant apie valdymo iššūkius. Tyrimas gali padėti užpildyti šias žinių spragas ir suteikti naujų įžvalgų apie šią sritį.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai gali suteikti vertingos informacijos švietimo politikos formuotojams, kurių pagrindu galima būtų kurti efektyvesnes ir labiau pritaikytas tautinių mažumų švietimo politikas. Tyrimo išvados gali būti naudojamos kuriant specializuotus mokymus ir programas, skirtus tautinių mažumų švietimo įstaigų vadovams. Tokie mokymai padėtų vadovams įgyti reikalingų įgūdžių ir žinių, kad jie sėkmingai spręstų kylančius iššūkius. Tyrimo rezultatai gali padėti pačioms švietimo įstaigoms identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei imtis veiksmų, skirtų pagerinti savo veiklą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Teorinėje dalyje nagrinėjami iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Čia atskleidžiama tautinės mažumos samprata, Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijos, įsigilinama į švietimo valdymo koncepciją ir Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimą bei valdymo iššūkius, vadovaujant tautinių mažumų ugdymo įstaigai. Metodologinėje darbo dalyje pristatomas tyrimo

dizainas, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, pateikiamas tyrimo organizavimas ir tyrimo etika. Empirinėje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai.

1. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI, TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

Vienas ir bene svarbiausias žingsnis, siekiant išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduriama taikant tautinių mažumų mokyklų modelį Lietuvoje, yra tinkamai įvertinti ir išanalizuoti tautinių mažumų švietimo būklę – išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduriama įvairiose Lietuvos lokacijose esančiose ugdymo įstaigose, taikančiose ugdymo programas tautinių mažumų atstovams. Visos šalies mastu įvertinant šiai dienai esantį tautinių mažumų ugdymo poreikį, akivaizdu, jog jis - didelis, tendencingai didėjantis.

1.1. Tautinės mažumos samprata

Analizuojant Lietuvos tautinių mažumų švietimo būklę, reikia visgi suprasti, kas vaidinama tautine mažuma, t.y. apsibrėžti tautinės mažumos sampratą. Nors vyrauja nemažai aiškinimų, kokią socialinę grupę galima vadinti tautine mažuma, tačiau vienos universalios sampratos visgi nėra. Mykolo Romerio universiteto socialinių mokslų daktarė Aistė Račkauskaitė-Burneikienė savo publikacijoje „Tautinės mažumos samprata: tarptautinės teisės aspektai“, nagrinėdama tautinių mažumų sampratą ir apžvelgdama Tautų Sąjungos, Jungtinių Tautų (toliau – JT), Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacijos, Europos Tarybos dokumentus, susijusius su tautinių mažumų apsaugos klausimais, pastebi įdomią tendenciją, jog šių organizacijų dokumentuose nėra pateikta universali tautinės mažumos samprata. Galima teigti, kad tarptautiniu lygmeniu norminė tautinės mažumos samprata nėra sukurta, tačiau yra nemažai aiškinimų, kurie galėtų padėti mums apsibrėžti, ką vadinsime tautine mažuma (Račkauskaitė-Burneikienė, 2010).

Tautinių mažumų samprata skiriasi priklausomai nuo šaltinio, tačiau galima išskirti keletą bendrų aspektų, kurie apibūdina tautines mažumas (1 lentelė):

1 lentelė.

Tautinių mažumų samprata

ŠALTINIS	TAUTINIŲ MAŽUMŲ SAMPRATA
Teisiniai šaltiniai	JT Tautinių mažumų apsaugos deklaracija apibrėžia tautines mažumas kaip grupes, kurios skiriasi nuo likusios populiacijos kultūriniu, etniniu, kalbiniu ir religiniu požiūriu. Jos turi teisę išsaugoti savo tapatybę ir kultūrą.
Akademiniiai šaltiniai	Tautinės mažumos apibrėžiamos kaip socialinės grupės, turinčios bendrą kilmę, kultūrą ir identitetą, kurie skiriasi nuo dominuojančios grupės. Tai gali apimti kalbą, religiją, tradicijas ir gyvenimo būdą. Tyrimuose feminizuojama, kad tautinės mažumos kartais gali ne tik skirti save nuo dominuojančios kultūros, bet ir būti aktyviai susijusios su tokių santykių formavimu.
Politinių organizacijų šaltiniai	Europos Taryba nurodo, kad tautinės mažumos yra grupės, esančios valstybėse, kurios atskirai nuo dominuojančios grupės gali turėti skirtingą kalbą, kultūrą ir identitetą, ir joms suteikiamos tam tikros teisės ir apsauga.
Kultūriniai šaltiniai	Tautinės mažumos gali būti apibrėžiamos kaip grupių, kurios palaiko savo unikalų kultūrinį paveldą, rinkinys. Šios grupės svarsto savo socialinius ryšius ir bendrauja su kitomis kultūromis, tuo pačiu metu išlaikydamos savo tradicijas.
Bendrojo švietimo kontekstas	Tautinės mažumos mokyklose dažnai pabrėžiamas

	bendruomenės vaidmuo ir tapatybės išsaugojimas, kuris apima ne tik kalbos mokymą, bet ir kultūros, vertybių bei tradicijų perduotą iš kartos į kartą.
--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Minorities and indigenous peoples, 2024.

Tautinės mažumos samprata yra dinamiška ir įvairovės kupina. Kiekvienas šaltinis gali pabrėžti skirtingus aspektus, tačiau bendra tendencija yra ta, kad tautinės mažumos dažnai siejamos su kultūriniu, etniniu ir istoriškai išskirtiniu identitetu, ir joms suteikiamos tam tikros teisės bei apsauga (Minorities and indigenous peoples, 2024).

Tautinei mažumai priklausantis žmogus yra asmuo, išreiškęs savo priklausomybę tam tikrai tautinei mažumai ar etninei grupei pagal abiejų, ar vieno iš tėvų tautybę ir turintis tikslą išsaugoti savo atstovaujamos tautos kalbą, kultūrą, papročius, tradicijas, tautinę savimonę (Kuzbovska, 2012). Kultūrą sudaro žmonių veikla. Ji apima meną, tikėjimą, papročius, moralę bei kitus puoselėjamus vertingus įgūdžius, kuriuos asmuo įgija, būdamas tam tikros visuomenės nariu tam tikrame istoriniame laikotarpyje. Prie kultūrinių teisių yra priskirtinos teisės pasirinkti savo vaikams švietimo įstaigą, teisė į mokslą, teisė pasirinkti vaikų dorovinį ir religinį auklėjimą, teisė naudotis moksliniais laimėjimais, teisė dalyvauti kultūriniame gyvenime, autorines teises, kūrybinę ir mokslinių tyrimų laisvę ir kt. (Vaitiekienė, Vidrinskaitė, 2001). Tautinės mažumos koncepcija yra pateikiama ne tik įvairių autorių, formuojama apibrėžimais, sąsajomis su kitomis sąvokomis, tačiau ir apibrėžiama norminiais aktais. „Nors šiuo metu galiojantys tarptautiniai teisės aktai nepateikia konkretaus tautinės mažumos apibrėžimo, išanalizavus teisės aktų nuostatas bei doktrinoje formuluojamas teorijas, darytina išvada, jog tarptautinėje teisėje tautine mažuma pripažįstama asmenų grupė, gyvenanti konkrečios valstybės teritorijoje, sudaranti mažiau nei pusę jos gyventojų ir išsiskirianti iš daugumos savo objektyviais bei subjektyviais bruožais“ (Račkauskaitė, 2010).

Kalbant apie tautines mažumas Lietuvoje Stankevičienė (2004) akcentuoja tai, kad „esant palankioms politinėms sąlygoms, tautinė mažuma neturi dėti papildomų pastangų, siekdama teisėto multikultūrinės valstybės pripažinimo ir įstatyminio deklaravimo, todėl gali tiesiogiai skirti visas pastangas formuodama tautinę bendriją. Tautinė bendrija, modernizmo įsprausta į grupiškumo kontekstą, nulemia tautinės bendrijos narių matymą tik konkrečiuose individuose, atmetant pačią tautos idėją, kurios dalimi jie yra“. Vadinasi, tokiu būdu tarsi yra formuojamas individų suskirstymas pagal tautybes atskiras grupes ir atribotas institucionalizuotos grupės susiformavimas. Patys tautinės mažumos atstovai paprastai atskiria vienas kitą pagal tam tikrus elgsenos, tautybės, išvaizdos požymius, nors tautinė mažuma gali neturėti jokių formalių (kaip draugijos, klubai, asociacijos ir kt.) ar neformalių (kaip gatvės gaujos ir pan.) struktūrų. Vis dėlto tenka pripažinti, kad visos tautinės mažumos formuojasi kultūriniu, socialiniu ir politiniu pagrindu. Tautinės mažumos tarsi savaime tampa sietinos su tolerancijos ir diskriminacijos problemomis, kurios kyla konkrečiuose socialiniuose, politiniuose ir kultūriniuose kontekstuose. Pereinant prie tautinių mažumų savitumų svarbu akcentuoti tai, kad visos tautinės mažumos turi savo kultūrą, mentalitetą, tradicijas, požiūrį į socialinį, ekonominį, politinį gyvenimą, savas tradicijas, vertybių sistemą ir įvairius kitus aspektus (Antinienė, 2002; Dovidio, Gaertner, Saguy, 2009).

Tautinės mažumos yra ypač jautrios įvairių politinių ir socialinių pokyčių padariniams šalyje, nes labai dažnai tiesiog neadekvačiai pervertina tai ir tarsi formuoja tautinę skriaudą, diskriminacijos užuominas, kurių konstruktyvus sprendimas jų atžvilgiu tampa neįsivaizduojamu. Todėl skiriant tautines mažumas iš daugumos ir likusios visuomenės tikslinga remtis pagrindinėmis tautinio tapatumu funkcijomis, kurios apibrėžiamos taip (Ranonytė, 2006):

- standartizuojama praktinė veikla, kuri kuria ir saugo kolektyvines vertybes;
- kuriama homogeniška kultūrinė terpė, tenkinamas autentiškumo bei originalumo poreikis bei užtikrinamas istorinis tęstinumas.
- padeda pasirinkti ir adekvačiai dalyvauti bendruomenės, su kuria tapatinamasi, veikloje.
- sudaromos sąlygos užmegzti ir palaikyti ryšius su kitais, atliekama riboženklų funkcija tam tikroje teritorijoje tarp „savųjų“ ir „svetimųjų“;
- tenkinami saugumo, politinio suverenumo, demokratinio įteisinimo ir solidarumo poreikiai;
- generuojami skirtingi tautiniai įsipareigojimai ir lūkesčiai.

Būtent šių funkcijų realizavimas tampa tarsi priskyrimo prie tam tikros tautinės mažumos rodikliu, nes reiškiasi per tam tikrų teisių ir įsipareigojimų charakteristiką, nustatančią santykius pačioje tautinėje mažumoje bei su visuomene, valstybės, jų bendra visuma.

Račkauskaitė priėjo prie išvados, kad JT dokumentuose nėra įtvirtinta tautinės mažumos sąvoka. Nors tautinių mažumų sąvoka nėra aiškiai apibrėžta, tačiau JT dokumentų nuostatuose galima išskirti keturias charakteristikas, padėsiančias identifikuoti mažumoms priklausančius žmones, tai etninė kilmė, kalba, religija bei kultūra. Taigi, šie keturi faktoriai yra tie elementai, kurie, anot JT dokumentų, leidžia tautinę mažumą išskirti iš likusios valstybės gyventojų dalies (Račkauskaitė-Burneikienė, 2010).

Kita organizacija, Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacija (toliau – ESBO), turi kiek kitokį mastymą tautinių mažumų atžvilgiu: tautinės mažumos turi būti ginamos ne tik atskirai kaip individai, bet kartu – kaip ir žmonių grupė. Žvelgiant į ESBO priimtų dokumentų turinį, galima teigti, kad tautine mažuma laikytini tie asmenys, gyvenantys toje pačioje teritorijoje, tačiau neužimančios dominuojančios pozicijos toje valstybėje bei turintys savo grupės tapatybę. Individualitautinės mažumos tapatybė yra identifikuojama panašiais kriterijais kaip ir JT dokumentuose. Etniškumas, kultūra, kalba bei religija – tai yra dedamosios dalys galimam tautinės mažumos grupės tapatybės identifikavimui.

Tautinių mažumų samprata apima socialines, kultūrinės ir politines grupes, kurios skiriasi nuo dominuojančios tautos. Šios mažumos dažnai turi savo kalbą, kultūrinius papročius ir identitetą.

Europos Taryba (toliau – ET) taip pat nėra patvirtinusi aiškos ir vienos tautinių mažumų sampratos, tačiau, diskutuojant ir ieškant bendro sutarimo, galima išskirti pagrindines nuostatas. ET dokumentuose tautinė mažuma yra apibūdinama kaip ypatinga žmonių grupė, turinti tos valstybės pilietybę, o nuo kitų didžiosios dalies gyventojų besiskirianti religiniais, kalbiniais ar kultūriniais bruožais. Svarbu paminėti, kad lyginant kitų organizacijų (JT bei ESBO) siūlytus tautinės mažumos apibrėžimus, nebuvo pastebėti šie ET pasiūlyti identifikavimo bruožai – šios grupės pakankamas atstovavimas bei ilgalaikiai ryšiai su valstybe, kurioje gyvenama. Tačiau viską apibendrinant, atsiremiamą į tuos pačius faktorius, leidžiančius suvokti, ką galima laikyti tautine mažuma – tai asmenų grupė, gyvenanti valstybės teritorijoje, kurioje sudaro mažąją dalį gyventojų skaičiaus, bei išsiskirianti nuo daugumos kalba, religija, kultūra ir papročiais (Katuoka, 2012).

Nors vienos ir universalios tautinės mažumos identifikavimo sampratos nėra, tačiau apibendrinant visas prieš tai pasiūlytas sampratos teorijas, galima teigti, kad dauguma teorijų atsiremia į pagrindinius elementus: objektyvūs grupės identifikavimo elementai (etniškumas/tautybė, kalba, religija, kultūra), kiekybinė charakteristika (buvimas valstybės gyventojų mažuma) bei grupės

tarpusavio solidarumo jausmas (bendro tikslo siekimas). Atsižvelgus į šiuos aspektus, šiame darbe tautinė mažuma bus suvokiama kaip asmenų grupė, iš kitų gyventojų išsiskirianti savo tautybe, esanti Lietuvos gyventojų mažuma bei turinti solidarumo jausmą su kitais šios asmenų grupės nariais.

1.2. Lietuvos ir Europos tautinių mažumų politikos strategijos

Lietuvos ir Europos šalių tautinių mažumų ugdymo sampratos skirtumai tampa, kaip iššūkis ugdymo praktikai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kiekvienoje šalyje daugiakultūriškumo suvokimas gali būti skirtingas, priklausomai nuo to, su kokiomis problemomis susidūrė šalys, kur formavosi daugiakultūriškumo teorija. Nors kiekvienos šalies atvejis bus skirtingas ir sunku būtų lyginti, tačiau naudinga esminius dalykus akcentuoti. Daugiakultūriškumas plačiąja prasme apima rasės, etniškumo, kalbos, seksualinio tapatumo, lyties, amžiaus, įgalumo, socialinės klasės, išsilavinimo, religijos ir kitas kultūrinės dimensijas. (Amerikos Psichologų Asociacija (APA), 2002).

Lei ir kt. (2007) teigimu, švietimas niekada negali būti kultūriškai neutralus. Jokia švietimo sistema niekur nesivysto ir neegzistuoja nepriklausomai nuo kultūrinės aplinkos bei nėra sistemos, kuri nebūtų įtakojama socialinių ar istorinių šaknų. Dominuojančios kultūros, politikos, praktika ir perspektyvos daro įtaką švietimo ir ugdymo turiniui bei požiūriams. Rollan ir kt. (2019) išskiria keletą galimų modelių, kuriais gali remtis daugiakultūriškumas, priklausomai nuo viešosios ir privačios srities santykio, pagal šiuos modelius galima nagrinėti, kokia vienoje ar kitoje valstybėje vykdoma politika:

1. Palaikomas vieningumas viešojoje srityje ir įvairovės – privačioje srityje;
2. Orientuojasi į visuomenės grupių panašumą viešojoje srityje ir stiprinamas kultūrinių praktikų panašumas privačioje srityje;
3. Leidžiama įvairovė viešojoje srityje ir stiprinamos įvairių grupių savitos kultūrinės praktikos;
4. Skatinama įvairovė viešajame gyvenime, net jeigu yra akivaizdus įvairių kultūrinių praktikų panašumas.

Rollan ir kt. (2019) išskirti daugiakultūriškumo modeliai padeda išryškinti šį sudėtingą reiškinį, kai bandoma jį realizuoti vienoje ar kitoje socialinėje situacijoje. Pavyzdžiui, moralinių vertybių perdavimo funkcija. Ar gali ir kiek gali mokykla kištis į tokias sritis, kaip šeimos gyvenimas, religija, seksualumas ir kt. Tarkim, lyčių lygybės vertybė nekelia abejonių daugelyje Europos valstybių, tačiau ne vienoje Azijos kultūroje didelė dalis žmonių iki šiol laikosi nuomonės, kad mergaitei aukštasis išsimokslinimas nereikalingas arba kad ją galima ištekinti už vyro savo nuožiūra. Tamošiūnas (2009) akcentuoja, kad apskritai matant vien tik daugiakultūriškumo privalumus ir potencialą gresia pavojus nepamatyti jo prieštaravimų. Sąvoka daugiakultūrė visuomenė automatiškai nereiškia būvio, kai visi yra laimingi. Akcentuojant ir palaikant kultūrinius skirtumus netrukus galima sulaukti prieštaravimų su visuotinėmis žmogaus teisėmis.

Europos tautinių mažumų politikos strategijos grindžiamos įvairiais principais ir tikslais, siekiant užtikrinti tautinių mažumų teises ir integraciją visuomenėje. Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencijoje (2024) išskiriamos pagrindinės strategijos ir iniciatyvos:

1. Teisės aktai ir tarptautiniai susitarimai. Europos Taryba ir Europos Sąjunga remiasi įvairiais dokumentais, pavyzdžiui, Europos mažumų apsaugos konvencija, kuri užtikrina mažumų teises ir skatina jų kultūrinę, kalbinę bei socialinę integraciją.

2. Kultūrinės teisės. Skatinama tautinių mažumų kultūrinė identitetas, leidžiamas jų kalbų naudojimas viešajame gyvenime, švietime ir kultūriniuose renginiuose. Tai apima ir finansavimą kultūros projektams.
3. Švietimo politika. Siekiama įtvirtinti švietimo sistemas, kurios būtų prieinamos visiems, įskaitant šešis, kalbų mokymus, integruotas programas, kuriose atsižvelgiama į mažumų kultūras bei tradicijas.
4. Socialinės integracijos programos. Įgyvendinamos programos, skirtos pastebimoms socialinėms problemoms spręsti, tokioms kaip skurdas ir diskriminacija. Tai taip pat apima paramą nedarbiui ir edukacijai.
5. Bendradarbiavimas su pilietinėmis organizacijomis: Europos institucijos bendradarbiauja su nevyriausybėmis organizacijomis, kad užtikrintų, jog tautinių mažumų interesai būtų atstovaujami ir atsižvelgiama į jų poreikius.
6. Diskriminacijos prevencija. Įgyvendinamos strategijos, skirtos užkirsti kelią diskriminacijai ir rasizmui, apimančios švietimą ir kampanijas, kurios skatina supratimą ir toleranciją tarp skirtingų kultūrų.
7. Demokratinis dalyvavimas. Skatinamas tautinių mažumų dalyvavimas viešajame gyvenime, politiniuose procesuose, garantuojant jų balsą ir atstovavimą sprendimų priėmimo procesuose.
8. Etninės įvairovės skatinimas. Pabrėžiama etninės įvairovės nauda visuomenėje ir siekiama sukurti aplinką, kurioje skirtingos kultūros ir tradicijos gali būti švenčiamos ir gerbiamos.

Šios strategijos yra sudedamoji Europos politikos dalis, kuri skirta pagerinti gyvenimo kokybę tautinėms mažumoms ir užtikrinti jų teises (Thematic Commentary No. 1 on Education under the Framework Convention for the Protection of National Minorities, 2024).

Balžekienė, Lapėnienė, Merkys ir Telešienė (2008) pastebi, kad daugiakultūrinio ugdymo pagrindas „išmokti pripažinti ir vertinti gyvenimo būdų, kultūrų, religijų, ir lingvistinių pagrindų įvairovę bei aplinkinį pasaulį, todėl mokymo ir švietimo programa turi būti persunkta daugiakultūrinėmis perspektyvomis, darančiomis įtaką turinio ir mokymo medžiagos parinkimui, kad mokiniams būtų suteikiamos žinios, kurios juos išugdytų laisvais nuo išankstinių stereotipų, atspindinčių jų „vietą“ toje „visuomenėje“. Pripažįstant, kad ugdymas, kaip sudėtinė socializacijos proceso dalis, keičia individo moralines nuostatas, jo visuomeninę sąmonę, labai svarbu nagrinėti ne tik individualaus, bet ir institucinio ugdymo reikšmę formuojant vertybines asmenybės nuostatas, lavinant ir praturtinant ją kintančiomis kultūrinėmis vertybėmis, skatinant pažinti ir suvokti visuomenėje besikeičiančius reiškinius. Ugdydami skatiname žmogų tobulėti, todėl labai svarbūs ir reikšmingi tiek individualaus, tiek institucinio ugdymo aspektai.

Socialinės paramos ir švietimo srityse per keletą praėjusių dešimtmečių visoje Europos Sąjungoje išleista milijardai eurų norint sudaryti kuo palankesnes sąlygas tautinių mažumų ir tuo pačiu daugiakultūriškumo plėtrai, nes integracijos būdu siekta ne asimiliuoti, o išlaikyti ir palaikyti kultūrinį mažumų savitumą. Tačiau suprantama, kad dėl kultūrinių ir politinių tradicijų įvairovės daugiakultūriškumas skirtingose ES valstybėse varijuoja pirmiausia socialinės ir edukacinės politikos aspektais. Todėl akivaizdu, kad praktinis daugiakultūriškumo įgyvendinimas reikalauja struktūrinio valstybės palaikymo (Valutytė, 2013).

Lietuvos Respublikos švietimo ir ugdymo sistema taip pat nėra izoliuota nuo vis stiprėjančios daugiakultūriškumo raiškos. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, į šalį atvyksta vis daugiau užsieniečių, pvz., specialistų (migruojančių darbuotojų), imigrantų, pabėgėlių (gavusių leidimą nuolat gyventi Lietuvoje), kurie turi ir ikimokyklinio amžiaus vaikų. Tad Lietuvos švietimo sistema turi sudaryti sąlygas šių vaikų ugdymui, ugdymuisi, socializacijai ir integracijai (Račkauskaitė-Burneikienė, 2012).

Kaip pastebi Tamošiūnas (2019), Lietuva šiuo metu etniniu ir kultūriniu požiūriu išlieka pastebimai vienaalytė valstybė. Socialiniai tyrimai jau kelerius metus iš eilės rodo, kad Lietuvos visuomenei savitų subkultūrų atžvilgiu aiškiai būdingos ksenofobinės, homofobinės, socialine distancija pasižyminčios nuomonės. Daugiakultūriškumo reiškinyje ir jo palaikymas apskritai yra sietinas su liberaliu demokratiniu kontekstu, kurio šaknys Lietuvoje taip pat yra labai silpnos. Todėl subtilių problemų svarstymas mūsų šalyje taip dažnai vis dar susijęs su gynybine laikysena ir trūksta elementarios pagarbos kitokio asmens identitetui. Remiantis tuo, galima teigti, kad Lietuva turi ieškoti savo daugiakultūriškumo modelio, kritiškai įvertindama šalyje gyvenančių, apsigyvenančių ir apsigyvensiančių kultūrų savitumą.

Dar vienas labai svarbus iššūkis socialinės kaitos link – išmokyti vienodai vertinti skirtumus. Nuo 1980 metų Vakarų šalyse buvo atlikta daugybė tyrimų apie rasizmo, ksenofobijos, seksizmo ir homofobijos apraiškas švietimo sistemoje. Tyrimai rodo, kad švietimo institucijose tebevyksta daugybė procesų, dalijančių pasaulį į atstovaujamą „daugumos“ ir „mažumos“, kur „dauguma“ reprezentuoja vienintelį teisingą, normalų, tvarkingą, gerbtiną ir siektiną gyvenimo būdą. Ši problema kyla ne tik dėl pedagogų kvalifikacijos ar informacijos trūkumo, bet ir dėl to, kad žmonių įvairovės ir lygybės klausimai yra atskirti nuo švietimo institucijų organizavimo ir veiklos. Daugiakultūrinio ugdymo pagrindą sudaro visuomenių heterogeniškumas etniniu, rasiniu, religiniu, lyčių, seksualinės orientacijos, socialinės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar kitu pagrindu. Žmonių socialinių ir kultūrinių savybių heterogeniškumas bei požiūrių ir gyvenimo būdų pliuralumas yra vienas iš ryškiausių šiuolaikinių visuomenių bruožų (Sales ir kt., 2023).

Galima išskirti Europos šalių pavyzdžius, kurie sėkmingai įgyvendina tautinių mažumų politikos strategijas:

- *Švedija*. Švedijoje yra oficialiai pripažintos penkios tautinės mažumos: suomia, romai, jėdai, meškai ir sami. Vyriausybė remia jų kultūrą, švietimą ir kalbos išsaugojimą. Taip pat yra specialios programos, skirtos palaikyti šių mažumų socialinę integraciją (National minorities and national minority languages, 2024).
- *Ispanija*. Ispanijoje autonominės regioninės vyriausybės, kaip Katalonija ir Baskų kraštas, turi teisę skatinti savo kalbas ir kultūras. Šiose regionuose švietimo sistemos yra pritaikytos pripažinti ir remti vietines kalbas (Tercan, 2024).
- *Vengrija*. Vengrija turi stiprią tautinių mažumų politiką, apimančią daugiau kaip 13 etninių grupių. Šalis remia kultūrinius projektus, suteikia finansinę paramą tautinių mažumų organizacijoms ir garantuoja atstovavimą viešajame sektoriuje (Dobos, 2022).
- *Danija*. Danija pripažįsta ir remia grįžtančios mažumos, tokios kaip fareriai ir grėnlandiečiai. Jų kalbų ir kultūros išsaugojimui skiriama dėmesio švietimo ir kultūros programose (Akbabiaka ir kt., 2012).

- *Niderlandai*. Niderlandai turi stiprią politiką, skirtą skatinti etninę įvairovę ir įtraukti imigrantų bendruomenes. Vyriausybė remia integracijos programas, švietimo ir kultūrinio turinio pritaikymą (National action plan for greater diversity and inclusion in higher education and research, 2020).
- *Norvegija*. Norvegija pripažįsta samių tautą kaip autochtoninę tautą ir teikia jiems galimybes mokytis savo kalba, o taip pat remia kultūrinius projektus, kurie skatina samių paveldą (Berg-Nordlie, 2021).

Šie pavyzdžiai rodo, kaip skirtingos Europos šalys įgyvendina strategijas ir politiką, orientuotą į tautinių mažumų teisių užtikrinimą ir kultūrinės įvairovės palaikymą.

Daugiakultūrinis ugdymas tiek turiniu (tuo, ko mokoma), tiek mokymo(si) metodika (tuo, kaip mokoma) turi ginčyti ksenofobiją, rasizmą, homofobiją, seksizmą, eidžizmą ir kitas hegemonines galios bei priespaudos struktūras. Ir tai, be abejonės, yra kolektyvinės visų švietimo sistemos dalyvių pastangos. Gailiūtė (2012) pastebi, kad Lietuva pergyvena sunkų švietimo etapą, dažnai spaudoje įvardijamą krize. Siūloma įvairių išeikių. Viena jų – kuo skubiau reaguoti į Europos Sąjungos nurodymus ir užtikrinti naujų kompetencijų, ypač verslumo ir daugiakultūriškumo ugdymą (neoliberalistinė pozicija), kita – socialinio teisingumo užtikrinimas (kairuoliška pozicija), trečia – stiprinti tautinį sąmoningumą ir religingumą, kurio praradimas šeimoje ir mokykloje lemia blogus vaisius, o puoselėjimas padės iškęsti švietimo kaitos sunkumus ir rasti tinkamiausią išeitį (neokonservatoriška pozicija). Pastarojoje konstatuojama, kad šiandien susilpnėjo visi institutai: šeima, bažnyčia, mokykla, vadinasi, tik vienas kitą paremdami, sutartinai gali sugrąžinti visavertį gyvenimą valstybės piliečiams. Anot mokslininkės, akivaizdu ir kita – kad prie senų tradicijų senais keliais negrįšime, taigi turime ieškoti naujų būdų, siūlymų.

Taigi galime apibendrinti, kad tautinių mažumų ugdymas suprantamas kaip skatinimas pažinti įvairių kultūrinių ir socialinių kategorijų – rasės, etniškumo, lyties, seksualinės tapatybės, įgalumo ir religinių įsitikinimų – nulemtus skirtumus. Tautinių mažumų ugdymu siekiama pripažinti, kad įvairių socialinių kultūrinių grupių gyvenimo būdai yra saviti ir nė vienas iš jų nėra vertingesnis ar mažiau vertingas už kitą. Tautinių mažumų ugdymas yra savotiškas griovimo ir kūrimo procesas, kurio tikslas – griauti tradicines nuostatas ir įsitikinimus bei suteikti jiems naujų reikšmių.

1.3. Švietimo valdymo koncepcija ir Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimas

Švietimo valdymo koncepcijoje švietimas suprantamas kaip istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų bei organizacinių struktūrų visuma, kurios paskirtis įgyvendinti asmens ir visuomenės ugdymo tikslus. Švietimo sistema grindžiama Europos kultūros vertybėmis: asmens nelygstamos vertės, artimo meilės, prigimties žmonių lygybės, sąžinės laisvės, tolerancijos, demokratinių visuomenės santykių teigimu. Švietimo reforma remiasi demokratine Lietuvos ir Europos švietimo patirtimi. Galima išskirti šiuos švietimo valdymo koncesijos principus:

1. Humanistiškumas: nelygstamo asmens vertingumo, jo pasirinkimo laisvės ir atsakomybės teigimas.
2. Demokratiškumas: mokymasis ir gebėjimas grįsti gyvenimą įsisaugant demokratijos vertybėmis; švietimo demokratinių santykių kūrimas ir laikymasis; visuotinis švietimo prieinamumas; doros kaip būtino demokratijos pagrindo pripažinimas.

3. Nacionalumas: įsipareigojimas Lietuvos kultūrai, rūpestis jos identiteto išsaugojimu ir istoriniu tęstinumu. Lietuvos švietimas saugo ir plėtoja daugialytę, nacionalinių mažumų patirtimi praturtintą krašto kultūrą.
4. Atsinaujinimas: atvirumas kaitai ir kritiškas naujo priėmimas, išlaikant universalias dorovės normas ir nacionalumo branduolį (Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija).

Didėjančios globalizacijos sąlygomis, taip pat įvairių teroristinių aktų visame pasaulyje akivaizdoje ypač aktualu tampa diegti tolerantiškas pozicijas dar ankstyvoje vaikystėje ir mokykloje. Analizuojant švietimo kaitos tendencijas tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu mokykloje, reikalinga nurodyti, kaip kinta ugdymo paradigmos ir kokios vertybės yra diegiamos naujose ugdymo paradigmose. LR Švietimo įstatymo 28 str. 8 d. nustatyta, kad „mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas), vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklas kuriamas vadovaujantis Vyriausybės patvirtintomis Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis ir mokyklų bendruomenių nutarimais, jeigu šie neprieštarauja nurodytoms taisyklėms. Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldybės, vadovaudamosi šiomis taisyklėmis, tvirtina ir įgyvendina mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2024).

Remiantis įstatymo 58 str. 1 d. 2 p. - „ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas teikiančių mokyklų tinklą“¹²² Lietuvoje formuoja atskiros valstybės savivaldybės, reguliariai tam tikram laikotarpiui priimdamos Bendruosius mokyklų tinklo pertvarkymo planus. Šių „bendrujų planų rengimą reglamentuoja Vyriausybės patvirtintos Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2024). Tokios taisyklės, suderintos su Lietuvos savivaldybių asociacija, mokytojų profesinių sąjungų bei mokyklų atstovais, paskutinį kartą buvo patvirtintos Vyriausybės nutarimu 2011 m. birželio 29 d.¹²⁴ 2002 m. Lietuvos Švietimo ministerija inicijavo Mokyklų tobulinimo programos (toliau – MTP) projektą, turėjusį tikslą gerinti valstybės švietimo sistemos veiksmingumą, racionalumą bei prieinamumą. 2004 m. įgyvendindama MTP bei siekdama padėti savivaldybėms priimti mokyklų tinklo pertvarkymui būtinus planus, ministerija parengė ir Mokyklų tinklo pertvarkos metodines rekomendacijas¹²⁵, tačiau „tiesioginių įgaliojimų nurodyti savivaldybių institucijoms, kurią mokyklą atidaryti ar uždaryti Švietimo ir mokslo ministerija neturi“ (Kaip vykdoma mokyklų tinklo pertvarka?, 2004).

Lietuvos mokyklų tinklo pertvarka pradėta dar 2000 m., atsižvelgiant į nuolat kintantį bendrą gyventojų skaičių. Nuo 2004 m. gyventojų skaičius šalyje nuosekliai mažėja. Šį faktą be abejo lėmė didėjanti emigracija, mažėjantis gimstamumas, neigiamas natūralios kaitos rodiklis. Natūralu, kad mažėjant bendrai gyventojams, mažėja ir jauniausių, 0-14 metų asmenų, potencialių valstybės mokinių skaičius. Palyginti, 2008 m. Lietuvoje gyveno 497571 vaikas, o 2015 m. – jau 425462 vaikai¹²⁷. Tokia bendro vaikų skaičiaus kaita lėmė Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimo poreikį. Švietimo ministerijos nuomone, mokyklų sistemos optimizavimas leidžia racionaliau naudoti švietimui skirtus išteklius, gerina mokinių ugdymo kokybę ir mažina socialinę žmonių atskirtį (Kaip vykdoma mokyklų tinklo pertvarka?, 2004). Per 2015-2016 m. m. mokinių skaičius sumažėjo 56 savivaldybėse, todėl 43 iš jų buvo priverstos optimizuoti savo mokyklų tinklą. Laikotarpyje nuo 2015 iki 2016 m. savo veiklą baigė net 34 Lietuvos mokyklos, o struktūriniai pertvarkymai palietė 67 šalies bendrojo ugdymo įstaigas. Ir nors, atsižvelgiant į bendrą reformuojamų mokyklų skaičių, apie tautinių mažumų diskriminavimą šiuo atveju negalime kalbėti,

visgi valstybė turi užtikrinti ir tinkamą visų vaikų, neskirstant į tautybes, teisės į mokslą įgyvendinimą.

Lietuvoje mokyklų tinklo pertvarka, pradėta 1999 m. siekiant kokybiško ir visuotinai prieinamo švietimo. Numatytas strateginis mokyklų tinklo pertvarkos tikslas – „mažinant tuščių mokymosi vietų skaičių ir racionaliau panaudojant švietimui skirtas lėšas, išsaugoti bei pagerinti švietimo kokybę, sudaryti sąlygas privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumui, švietimo įvairovei, galimybėms mokytis visą gyvenimą“. Mokyklų tinklo pertvarkos kryptis apibrėžė 2004 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintos „Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės“, kuriose buvo išskirti du etapai:

I etapas (1999–2005 metai) - pradinių ir pagrindinių mokyklų tinklo pertvarka, pereinant prie dešimtmečio pagrindinio mokymo ir profilinio mokymo, vidurinį išsilavinimą teikiančiose mokyklose. Šiame etape iki 2005 metų buvo baigiamas sutvarkyti pagrindinių mokyklų tinklas: mažakomplektės pagrindinės mokyklos išaugo į dešimtmetes pagrindines mokyklas, liko aštuonių klasių pagrindinėmis mokyklomis arba buvo reorganizuojamos į pradines mokyklas ar kito tipo švietimo, kultūros, socialinės paskirties įstaigas.

II etapas (2005–2010 metai) - visų bendrojo ugdymo švietimo įstaigų tipų išgryninimas ir suderinimas tarpusavyje mokymosi tęstinumo požiūriu pagal numatytą struktūrą $4+(4+2)+2$. Buvo baigiama bendrąjį vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų akreditacija. Po jos vidurinės mokyklos turėjo tapti gimnazijomis arba būti reorganizuojamos į žemesnės pakopos bendrojo ugdymo mokyklas ar kito tipo švietimo įstaigas. Per pastaruosius 12 mokyklų tinklo pertvarkos metų bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje nuolat mažėjo vidurinių, pagrindinių ir pradinių mokyklų, bet augo gimnazijų skaičius, o nuo 2011–2012 m. m. atsirado progimnazijos ir jų skaičius dar auga.

Nuo 2004–2005 m. m. bendrojo ugdymo mokyklų tinklas buvo pertvarkomas vadovaujantis Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis bei Švietimo ir mokslo ministerijos parengtomis „Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėmis rekomendacijomis“ kuriose minimi tokie mokyklų tinklo pertvarką nulėmę veiksniai :

- Nepakankamas bendrojo ugdymo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti trūkumas.
- Vaikų gimstamumo ir mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas.
- Didelės mokymo išlaidos labai mažose mokyklose.
- Mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma.
- Tuščios mokymosi vietos.
- Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymas.

Dar vienas labai svarbus veiksnys, dėl ko reikėjo pertvarkyti mokyklų tinklą - nepakankamas bendrojo ugdymo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti trūkumas. Kadangi mažose mokyklose mokiniai mokėsi jungtinėse klasėse, o labai didelėse mokyklose buvo dirbama dviem pamainomis tai turėjo nemažą įtaką mokymosi sąlygoms ir moksleivių pasiekimams. Siekiant gerinti ugdymo kokybę 2011 m. LR švietimo įstatymu buvo įteisinta nauja mokyklų tipų sistema – pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, vidurinė mokykla. Pasak Gražytės (2016), sukoncentravus vaikus pagal amžiaus grupes, kur kas efektyviau naudojamos valstybės ir savivaldybių lėšos. Skirtingo amžiaus vaikams reikalingos skirtingos sąlygos, vidaus tvarka ir

mokymo priemonės. Be to, įgyvendinant ugdymo turinio reformą, mokykla privalo vaikams užtikrinti galimybę rinktis dalykus pagal asmeninius poreikius ir gebėjimus.

Pagal mokyklų tipus, tautinių mažumų ugdymas vyksta: 10 pradinį mokyklų, 8 progimnazijose, 25 pagrindinėse mokyklose, 52 gimnazijose (2 lentelė):

2 lentelė.

Tautinių mažumų ugdymo įstaigų pasiskirstymas

	Rusų kalba	Lenkų kalba	Keliomis kalbomis				Baltarusių kalba
			Lietuvių ir rusų kalbomis	Lietuvių ir lenkų kalbomis	Rusų ir lenkų kalbomis	Lietuvių, rusų ir lenkų kalbomis	
Gimnazijos	5	5	1	-	2	0	1
Vilniaus rajone							
Pradinės	-	1	-	-	-	-	-
Pagrindinės	-	9	-	1	-	-	-
Gimnazijos	1	11	-	3	2	1	-
Šalčininkų rajone							
Progimnazijos	0	-	-	-	-	-	-
Pagrindinės	1	3	-	-	-	-	-
Gimnazijos	1	8	-	-	-	-	-
Trakų rajone							
Pagrindinės	-	1	-	-	-	-	-
Gimnazijos	1	3	-	-	-	-	-
Visagino savivaldybėje							
Progimnazijos	2	-	-	-	-	-	-
Gimnazijos	-	-	2	-	-	-	-
Klaipėdos mieste							
Progimnazijos	4	-	-	-	-	-	-
Pagrindinės	-	-	1	-	-	-	-
Gimnazijos	2	-	-	-	-	-	-
Kauno mieste							
Gimnazijos	-	-	1	-	-	-	-
Šiaulių mieste							
Gimnazijos	0	-	1	-	-	-	-
Švenčionių rajone							
Gimnazijos	-	-	-	-	1	-	-
Iš viso	27	45	7	5	7	3	1

Šaltinis: ŠMM, 2021

Nuo 2018 m. iki 2020 m. neliko 6 pagrindinių mokyklų, bet atidaryta po vieną pradinę mokyklą, progimnaziją, gimnaziją. Tai patvirtina bendrą šalies švietimo įstaigų tinklo kaitos tendenciją – kitų mokyklų tipų gausėjimas vyksta palaipsniui mažėjant pagrindinės mokyklos tipui. Tik vienoje Vilniaus miesto savivaldybėje yra visas komplektas mokyklų pagal tipus: pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, gimnazija. Trijose savivaldybėse (Kauno miesto, Šiaulių miesto, Švenčionių rajono) yra tik vienas mokyklos tipas – ilgoji gimnazija, kurioje vykdomos pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos. Švietimo įstaigų tautinių mažumų kalbomis skaičiaus tendencija išlieka tokia kaip ir ankstesniaisiais 2018 metais. Daugiausiai mokyklų, kuriose mokoma lenkų kalba. Gausu ir švietimo įstaigų rusų mokomąja kalba – 27. Keliomis (lietuvių ir rusų, lietuvių ir lenkų, rusų ir lenkų, lietuvių, rusų ir lenkų) kalbomis organizuojamo institucinio ugdymo tinklas išlieka stabilus.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos tautinių mažumų bendruomenių pareiškimai dėl diskriminacijos savivaldybėms vykdant mokyklų tinklo optimizaciją yra nepagrįsti, kadangi vykdomos reformos liečia visas Lietuvos mokymo įstaigas, neskirstant jų pagal mokomąją kalbą ar mokinių tautinę priklausomybę. Tačiau, pažymėtina, kad savivaldybių vykdomos reformos gali apskritai neigiamai paveikti visų mokinių teisę į mokslą, jeigu nebus atsižvelgiama į teisėtus vaikų interesus ir poreikius. Savivaldybės turi įsitikinti, kad dėl planuojamų pertvarkymų vaikų kelias į mokyklą netaps sunkus ir pavojingas, ugdymo kokybė nepablogės, o tautinių mažumų vaikai nepraras savo etninės tapatybės.

1.4. Valdymo iššūkiai vadovaujant tautinių mažumų ugdymo įstaigai

Lietuvos santykiai su kaimyninėmis šalimis: Lietuvos geopolitinė padėtis taip pat daro įtaką tautinių mažumų vaidmeniui valstybėje. Lietuvai neigiami istoriniai įvykiai, kaip Vilniaus krašto netekimas ar sovietinė okupacija, lėmė įtemptus santykius su didesniais kaimynais. Tad ir santykiai su tautinėmis mažumomis, pagal tautybę priklausančiomis galingesnėms kaimyninėms šalims, ne visada buvo sklandūs (Klimanskis et al., 2017).

Didėjanti mokinių įvairovė tautinių mažumų mokykloje ir globalizacijos procesai lemia neišvengiamus pokyčius, vykstančius visose šiandienos visuomenės gyvenimo srityse, taigi ir tautinių mažumų švietimo sistemoje. Mokslinių tyrimų analizė atskleidžia, kad pastaruoju metu sparčiai „persipina įvairių kultūrų tradicijos, vertybės, nuostatos, įsitikinimai, mažėja skirtybės, didėja mišrių šeimų skaičius, skatinama tolerancija kultūrų įvairovei, atvirumas pasauliui“. Visoms pasaulio valstybėms sudaromos sąlygos priimti kitų šalių patirtis, galimybes įvairiapusiam skirtingų tautų kultūrų ir kalbų, tautinių mažumų ypatumų pažinimui (Bilbokaitė-Skiauterienė, 2017).

Švietimo problemų analizė (2011) atskleidžia, kad Lenkijos ir Rusijos valstybėms pradėjus įvairiais būdais remti ne tik pačias mokyklas, bet ir šeimas, kurių vaikai lanko tautinių mažumų mokyklas, šiose mokyklose pastebimai padidėjo mokinių įvairovė. Mokyklas, kuriose mokoma lenkų ir rusų kalbomis, pradėjo rinktis ir kitų tautybių tėvai, ypač mažas pajamas turinčios ir socialinės rizikos šeimos (Švietimo problemų analizė (2011)).

Lietuvos švietimo koncepcijoje, priimtoje 1992 metais teigiama, jog vienas iš svarbiausių ugdymo tikslų yra ugdyti žmogų demokratijai bei brandinti asmens tautinę ir kultūrinę savimonę. Lietuvos švietimo koncepcijoje pagrindiniais švietimo principais greta nacionalumo ir atsinaujinimo yra teigiami demokratiškumo ir humaniškumo principai. Humaniškumo principas nurodo, jog asmuo yra nelygstama vertybė, jis turi pasirinkimo laisvę ir atsakomybę. Demokratiškumo principas nurodo, jog tiek mokymasis, tiek visas gyvenimas turėtų būti grindžiamas demokratinėmis vertybėmis (Lukšienė, Barkauskaitė, Dienys ir kt., 1992).

Įgyvendinant tautinių mažumų modelį, išskiriami geros mokyklos elementai: besimokanti bendruomenė; šiuolaikiniai mokymo(si) būdai; mokymo(si) organizavimo ir aplinkų įvairovė. mokymosi ir gyvenimo mokykloje susiejimas, kitokia valdymo kultūra (Mažonienė, 2014).

Svarbu paminėti, kad tautinių mažumų mokyklų modelis priklauso ir nuo pačios mokyklos misijos ir ją įgyvendinančių veiksmų. Mažonienė (2014) nurodė, kad pagrindinės tautinių mažumų mokyklų misijos ir jų įgyvendinimo veiksniai yra (3 lentelė):

Tautinių mažumų mokyklų misijos ir jų įgyvendinimo veiksniai

MISIJA	MISIJOS ĮGYVENDINIMĄ LEMIANTYS VEIKSMAI
Rezultatai: asmenybės ūgtis	Ugdymas (mokymas): paremiantis mokymąsi;
Gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas	Darbuotojai: asmenybių įvairovė;
Ugdymasis (mokymasis): dialogiškas ir tyrinėjantis.	Bendruomenė: besimokanti organizacija;
	Lyderystė ir vadyba: įgalinančios;
	Ugdymo(si) aplinka: dinamiška ir atvira.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Hollings, 2021

Tautinių mažumų mokyklų misijos ir jų įgyvendinimo veiksniai gali būti apibūdinami kaip priemonės, skatinančios ugdymo kokybę, kultūrinę tapatybę ir socialinę integraciją (Mažonienė, 2014).

Atskleidžiant geros mokyklos koncepciją galima teigti, kad svarbiausias jos bruožas - aktyvus bendradarbiavimas. Vystant partnerystę, įgyvendinant mokyklos misiją, įgyvendinant išsikeltus uždavinius, svarbūs pasirinkti mokyklos veiklos aspektai. Išskiriami šie ugdymo institucijos veiklos aspektai: tai ugdymo aplinka, ugdymas (mokymas), personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba. Tačiau, siekiant geros veiklos modelio, svarbu ne tik plėtoti ir skirti dėmesio pasirinktiems veiklos aspektams, bet ir taikyti skirtingas veiklos organizavimo strategijas, veiklos modelius, ugdymo būdus. Pažymėtina, kad geros mokyklos modelyje, organizuojant besimokančią visą gyvenimą organizaciją, reikšmingas vietos bendruomenės vaidmuo. Mokomasi visą gyvenimą ir lankstesnės bei imlesnės naujovės mokyklos kartais tampa pavyzdžiu kitoms mokykloms (Ruškus, Jonynienė, Želvys, Bacys, Simonaitienė, Murauskas, Targamadžė, 2013).

Svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t.y. „geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys“ (Ruškus, Jonynienė, Želvys, Bacys, Simonaitienė, Murauskas, Targamadžė, 2013).

Pagrindinės problemos, kylančios tautinėms mažumoms įgyvendinant teisę į mokslą yra susijusios, visų pirma, su TMAPK 14 str. ir tautinių mažumų galimybėmis mokytis mažumos kalba. Įvairiose Europos valstybėse nuolat vyksta diskusijos ir gaunamos Patariamojo Komiteto rekomendacijos dėl tinkamo šios teisės užtikrinimo, mokymo mažumos kalba, suderinamo su tarptautine teise, organizavimo. Tuo tarpu Tautinių mažumų apsaugos pagrindų Konvencijos 12 str. 3 d. (2000), numato, kad „šalys įsipareigoja sudaryti vienodas galimybes tautinėms mažumoms priklausantiems asmenims įgyti visų lygių išsilavinimą“. Hagos rekomendacijų 17 punkte (1996) ši nuostata aiškinama taip, jog „tautinių mažumų atstovams privalo būti suteikta prieiga prie aukštojo mokslo jų gimtąja kalba, jeigu jie išreiškė tokį reikalavimą ir jis yra pagrįstas pageidaujančiųjų asmenų skaičiumi“.

LR Konstitucija ir Švietimo įstatymas taip pat įtvirtina tautinėms mažumoms garantuojamą aukštojo mokslo galimybę, priklausančią išimtinai nuo asmens gebėjimų, bet ne nuo rasinės, tautinės priklausomybės ar kitų faktorių. Lietuvos aukštosiose mokyklose mokymas vyksta lietuvių kalba, išskyrus humanitarinių mokslų kryptį ir konkrečios užsienio kalbos programos studijas. Pažymėtina, kad didžiausių Lietuvos universitetų filologijos fakultetai siūlo abiturientams iš tiesų didelį kalbų pasirinkimą, tarp kurių ir vieną iš pagrindinių tautinių mažumų – rusų, lenkų, hebrajų,

anglų, prancūzų kalbų studijas. Be to, Lietuva – vienintelė Europos valstybė, užtikrinanti tautinei mažumai teisę mokytis gimtąja kalba, įgyjant aukštąjį išsilavinimą ekonomikos ar informacinių technologijų srityje. Tokią galimybę lenkų tautinei mažumai suteikia Vilniuje, 2007 m. įsteigtas Balstogės universiteto filialas. Patariamąjo Komiteto nuomone, tokia galimybė gauti universitetinį išsilavinimą mažumos kalba yra svarbus indėlis į tautinių mažumų kalbų vystymąsi ir reputaciją valstybėje (Advisory Committee on the Framework Convention for the Protection of National Minorities, 2012).

Atlikti įvairūs tyrimai įvairiose Europos šalyse atskleidė, kad iššūkiai, su kuriais susiduria mažumos visoje Europoje švietimo srityje įvairiose šalyse skiriasi, o tai nepriklauso tik dėl švietimo sistemų skirtumų, oficialaus ar neoficialaus statuso ar mažumų ir politinės valios, bet ir dėl aktyvaus suinteresuotųjų šalių įsitraukimo. Tačiau daugumai respondentų atrodo, kad keli iššūkiai yra įprasti, nepaisant skirtingos tvarkos. Tarp jų yra:

- Ribota galimybė gauti išsilavinimą mažumų kalbomis (visi švietimo lygiai);
- Valstybinių švietimo įstaigų, siūlančių švietimą mažumų kalbomis, trūkumas;
- Pasenusios mokymo metodikos, mokymo programos ir ištekliai;
- Nepakankami švietimo ištekliai – ypač istorijos ir kraštotyros srityse;
- Mokytojų rengimo galimybių ir aukštojo mokslo kvalifikacijos trūkumas;
- Tinkamų dvikalbio ir daugiakalbio mokymosi galimybių trūkumas;
- Valstybės finansavimo mažumų mokykloms ir programoms trūkumas;
- Iššūkis mažumų kultūros ir kalbos išsaugojimui dėl mokinių ir mokytojų demotyvacijos perduoti mažumų kalbą;
- E. mokymosi metodikų ir išteklių tobulinimo poreikis
- Poreikis skatinti bendradarbiavimą švietimo srityje ir keitimąsi teigiama praktika (Nurse ir Melhuish, 2021).

Analizuojant tautinių mažumų švietimo valdymo iššūkius, galima pastebėti, kad pirmoji kliūtis, kuri daro įtaką tautinių mažumų švietimui, tai kliūtys, kurios yra makrolygmenyje. Šiame lygmenyje esančios kliūtys turi didžiausią įtaką visoms įterptosioms sąveikos sistemoms, kurios turi įtakos vaikams, taip formuodamos jų mokymosi patirtį. Vaiko teisių įgyvendinimas neišvengiamai susijęs su įvairių vaikystės socialinių sąlygų supratimu. Labai svarbu aiškiai nurodyti šiuos pagrindus, kad būtų galima patikimai pamatyti tautinių mažumų vaikų realijas (Ulloa-Cortés, 2021). Aptariant tautinių mažumų vaikų teises, labai svarbu atsižvelgti į jų, kaip visateisių visuomenės narių, turinčių tokias pačias teises kaip ir ne migrantų vaikai, įtrauktį. Nors formuojant Europos politiką daug dėmesio skiriama tautinių mažumų integracijai ir pabrėžiama, kad lygybė ir kultūrų dialogas yra kertiniai principai siekiant atsižvelgti į didėjančią Europos visuomenių įvairovę, tautinių mažumų vaikai vis dar patiria nelygybę švietimo srityje (Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2019).

Antra, mezo lygmenyje taip pat yra kliūčių, kurios gali turėti labiau ribotą įtakos spektrą. Tačiau, kadangi šis lygmuo atspindi vaikų tarpasmeninius santykius ir bendruomenes, jis gali turėti gilesnį poveikį vaikams. Todėl buvo akcentuojamas vaikų dalyvavimas savo švietimo bendruomenėje ir

mokyklose kaip psichosocialinės paramos šaltiniai, suteikiantys saugų pagrindą vystymuisi (Vilela ir kt., 2018).

Tautinių mažumų ugdymo įstaigų valdymo iššūkiai gali būti konceptualizuojami ir kategorizuojami pagal keletą pagrindinių aspektų. Hollings (2021) išskyrė pagrindines kategorijas ir jų paaiškinimus (4 lentelė):

4 lentelė.

Tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymo iššūkiai

VALDYMO IŠŠŪKIS	PAAIŠKINIMAS
Teisiniai ir politiniai iššūkiai	• Sunkumai, susiję su švietimo sistemų, kurios atitinka įvairias kultūras ir kalbas. • Sudėtinga teisinė aplinka, reglamentuojanti tautinių mažumų teises ir švietimo politiką, gali kurti kliūtis efektyviam valdymui. • Dažni politiniai pokyčiai gali neigiamai paveikti finansavimą ir paramą tautinių mažumų ugdymui.
Kultūriniai ir socialiniai iššūkiai	• Tautinių mažumų kultūros integracija į bendrąją švietimo sistemą. • Diskriminacijos ir stereotipų problemos, gali trukdyti jaučiamam priėmimui ir bendradarbiavimui. • Sudėtinga rasti pusiausvyrą tarp skirtingų kultūrų poreikių, užtikrinant, kad visos grupės jaustųsi priimtoms ir gerbiamos. • Svarbu skatinti mokinių kultūrinį identitetą ir tuo pačiu sudaryti sąlygas bendrauti su kitų kultūrų atstovais.
Pedagoginiai iššūkiai	• Mokytojų paruošimas dirbti su tautinėmis mažumomis, įskaitant specialius kompetencijų ir žinių reikalavimus. • Skirtingų mokymosi stilių ir metodų pritaikymas, kad mokiniai galėtų efektyviai mokytis. • Sunkumai diegiant programas, atitinkančias skirtingų tautinių grupių kalbinius ir kultūrinius poreikius. • Mokytojų, turinčių reikiamų žinių ir įgūdžių dirbti su tautinėmis mažumomis, trūkumas.
Finansiniai iššūkiai	• Riboti finansiniai resursai, skirti tautinių mažumų ugdymo institucijoms. • Neefektyvus lėšų panaudojimas, galintis turėti įtakos ugdymo kokybei.
Bendradarbiavimo ir partnerystės iššūkiai	• Trūksta bendradarbiavimo tarp skirtingų švietimo institucijų ir bendruomenių. • Sunkumai įtraukiant tėvus ir bendruomenės narius į ugdymo procesą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Hollings, 2021.

Kiekviena iš šių kategorijų gali būti toliau plėtojama, analizuojant konkrečius atvejus, geriausias praktikas ir galimus sprendimus. Svarbu, kad valdymo strategijos būtų lanksčios ir atsižvelgtų į unikalius kiekvienos tautinės mažumos poreikius

Pagrindinės mokyklos yra formaliojo švietimo įstaigos, gaunančios išteklius, kad visiems vaikams būtų suteiktas teisingas kokybiškas švietimas ir skatinamos jų būsimos mokymosi galimybės. Tačiau paprastai tautinių mažumų vaikai atvyksta į priimančiąją šalį turėdami prieš tam tikros patirties, kuri kenkia jų psichinei sveikatai ir bendrai gerovei, į kurią reikia atkreipti dėmesį, kad jie galėtų pasinaudoti minėtomis galimybėmis tuo pačiu lygiu, kaip ir jų bendraamžiai ne migrantai. Be to, jie susiduria su iššūkiais, dėl kurių jiems sunkiau visapusiškai dalyvauti mokyklos gyvenime.

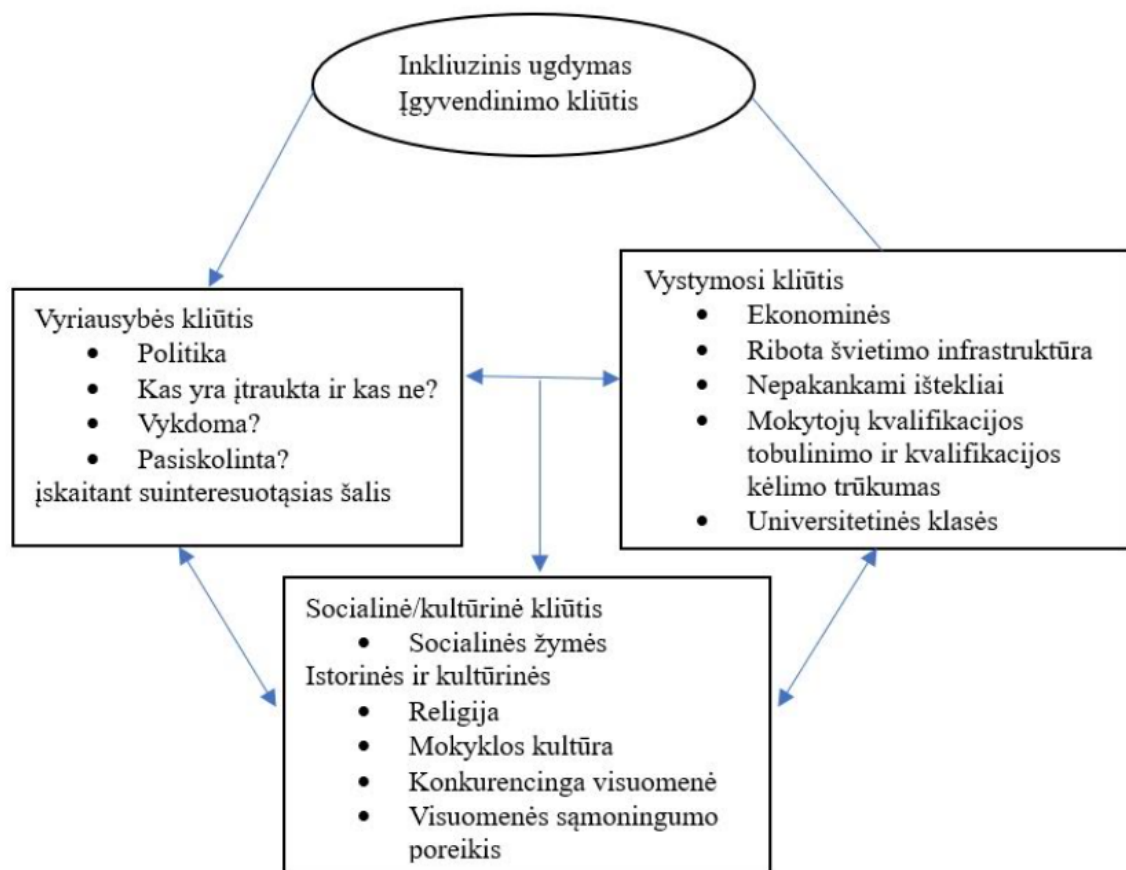
Pavyzdžiui, jie gali patirti psichologinę kančią dėl ankstesnės trauminės patirties, sunkumų prisitaikant prie naujos kalbos ir kultūros, šeimos atskyrimo ir diskriminacijos (Beiser & Hou, 2016).

Veiksmingas vadovavimas yra labai svarbus mokykloms visiems vaikams ir gali turėti didelį poveikį kultūriškai skirtingiems mokiniams, pavyzdžiui, tautinėms mažumoms. Įtraukusis švietimas reikalauja kultūriškai reaguojančios lyderystės, skirtos siekiant lygybės, įtraukties ir lygių galimybių visiems mokiniams, kartu atsižvelgiant į vietos mokyklos kultūros darbotvarkes (Khalifa ir kt., 2016). Tai galima pasiekti tik mokyklų vadovų ir vadovų komandų įsipareigojimu, mokyklos darbuotojų bendradarbiavimu ir tinkamu kultūrinio reagavimo mokymu (Shaw, 2017). Šie veiksniai reiškia bendrą mokyklos darbuotojų sistemą, kuri palaiko teigiamą požiūrį į mokinius ir jų mokymosi gebėjimus. Tinkamas dėstytojų mokymas yra labai svarbus veiksmingam įtraukiam ugdymui, nes mokytojai turėtų turėti pakankamai žinių apie mokymosi sunkumus ir įgūdžius, kad galėtų kurti konkrečius mokymo metodus (Forlin, 2010). Nors teorija pateikia svarbių įrodymų apie aišrios lyderystės naudą, jos praktinis taikymas nėra be iššūkių (Nicholas ir kt., 2021).

Šešiose Europos šalyse vykdytas IMMERSE projektas parodė, kad nors dauguma mokyklų vadovų deklaravo, kad tarpkultūrinės vertybės kaip jų programos dalis yra vienas iš jų skiriamųjų ženklų, mažiau nei pusė mokyklų mokytojų nurodė, kad tarpkultūrinės vertybės jų pamokose yra vienas iš jų skiriamųjų ženklų (Martin et al., 2023). Šis neatitikimas tarp direktorių pareiškimų apie jų lyderystę tarpkultūrinių vertybių srityje ir praktinio jų taikymo mokytojams sukuria nepalankią padėtį tautinių mažumų vaikams.).

Visgi pastebima, kad neigiamas požiūris į tautines mažumas gali trukdyti jiems įgyti optimalią mokymosi patirtį. Tai gali turėti įtakos tiek makro, tiek mezo lygiui, o galiausiai paveikti pačius tautinių mažumų vaikus. Diskriminacijos patirtis gali žymiai pakeisti migrantų ir pabėgėlių požiūrį ir orientaciją į pagrindinę visuomenę, o tai gali sumažinti jų motyvaciją integruotis į priimančiąją kultūrą (Lutterbach ir Beelmann, 2021).

Įvairiose Europos šalyse tautinės mažumos į švietimo sistemą įtraukiamos įgyvendinant įtraukįjį ugdymą, nuo kuriuo priklauso tautinių mažumų mokyklų įgyvendinimo modelis ir iššūkiai, su kuriais susiduriama (1 pav.):



1 pav. Įtraukiojo ugdymo kliūtys ir įgyvendinimas (Hollings, 2021)

- Visuomeninės ir (arba) kultūrinės kliūtys. Galima teigti, jog tai visgi dažniausiai pasitaikančios kliūtys, kuris turi įtakos tautinių mažumų įtraukiamajam ugdymui. Šios kliūtys apima kultūrinės ir socialinės stigmatas, religiją, mokyklos kultūrą bei visuomenę – tai tarsi tam tikru nusistatymai prieš tautines mažumas, įskaitant kitokią religiją, turimą negalią (Torgbenu ir kt., 2019).
- Vystymosi kliūtys. Šios kliūtys apima šalies ekonomika, ribotą švietimo struktūrą, nekankamus išteklius, netinkamos mokytojų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Atlikti tyrimai parodė, kad didžioji dalis Europos šalių visgi susiduria su sunkumais, kur trukdo tautinių mažumų įtraukimui į švietimo sistemą. Koay (2014), pažymi, kad turi būti daugiau bendravimo ir bendradarbiavimo tarp pedagogų, tačiau privalo būti specializuotas specialistų rengimas. Specialistų rengimas turi būti aktualus ne tik švietimo įstaigos vadovams, tačiau viskas turi vykti kiekvienos šalies lygmeniu: įsitaikant pedagogus, tautines mažumas, politikus bei pačią bendruomenę.
- Vyriausybės barjerai. Vyriausybės yra atsakingos už politikos, kuri įgyvendins, vykdys ir kurs tautinių mažumų politikos įgyvendinimą švietimo sistemoje (Torgbenu ir kt., 2019).

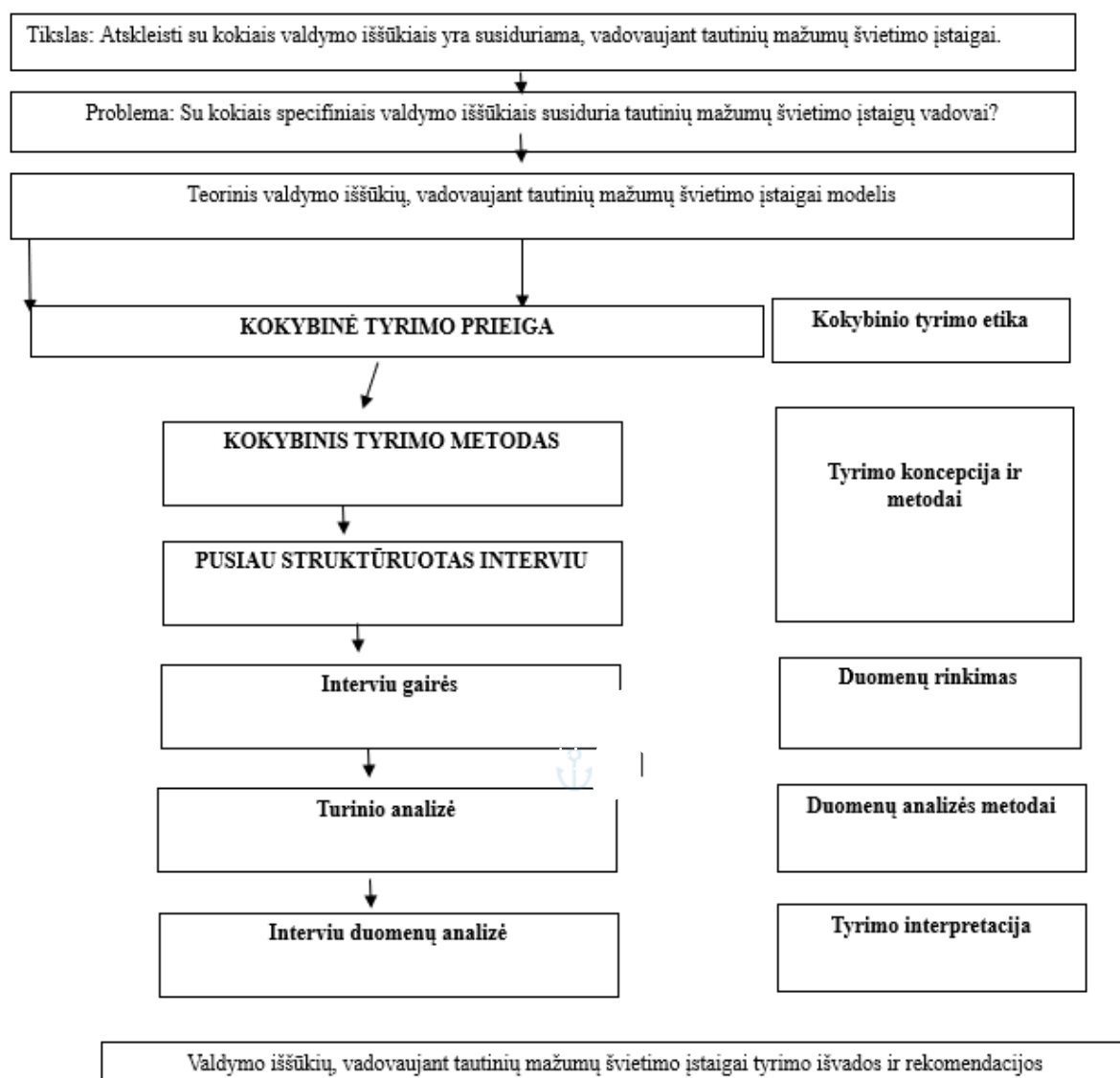
Apibendrinant galima teigti, kad nors kultūriniu požiūriu tautinės mažumos praktikos pagrindai buvo sukurti pasitelkiant įvairias teisės aktų sistemas ir sisteminio lygmens politiką, tačiau privaloma įgyvendinti tam tikrus niuansus: numatyti privalomą profesinį tobulėjimą ir pirminio mokytojų rengimo modulius, kad būtų sudarytos sąlygos klestėti kultūriškai reaguojančiai mokyklų

vadovybei visose jurisdikcijose. Žinoma, reikia peržiūrėti ir atnaujinti lyderystės programų struktūrą ir turinį, įtraukiant modulius, skirtus kultūriškai skirtingų mokyklų valdymui, įvairių kultūrų mokinių integracijos palengvinimui, tarpkultūriškumo puoselėjimui ir kultūriškai reaguojančios pedagogikos rėmimui.

2. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategijos ir metodų pagrindimas

Šio tyrimo **tikslas** atskleisti su kokiais valdymo iššūkiais yra susiduriama, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Šiam tikslui pasiekti buvo iškeltas pagrindinis **problematis** klausimas, kuriuo siekiama išryškinti su kokiais specifiniais valdymo iššūkiais yra susiduriama, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai. Remiantis teorinės analizės rezultatais buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga (žr. 2 pav.):



2 pav. Tyrimo dizainas

Atsižvelgiant į tai, kad šio darbo tikslas yra atskleisti su kokiais valdymo iššūkiais yra susiduriama, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai, buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga. Atsižvelgiant į tai, jog empirinio tyrimo rezultatai šio tikslo pasiekimui yra itin reikšmingi, svarbu

pagrįsti pasirinktą tyrimo prieigą bei pristatyti tyrimo dizainą. Kaip teigia Mohajan (2018), socialinės krypties tyrimuose dažnai naudojama tiek kokybinė, tiek ir kiekybinė prieiga. Nors kiekybinė tyrimo prieiga gali pasižymėti objektyvumu bei kryptingumu, kokybinė prieiga suteikia platesnes galimybes įsigilinti į nagrinėjamą problemą bei plėtoti požiūrius nagrinėjamuose kontekstuose. Svarbu akcentuoti tai, jog kokybinė tyrimo prieiga suteikia galimybes išgauti pastebimai išsamesnę ir gilesnę informaciją.

Pasirinkus kokybinę tyrimo prieigą, viso tyrimo metu buvo griežtai laikomasi kokybinio tyrimo etikoje išskiriamų principų. Empirinėje dalyje panaudotas pusiau struktūruotas interviu. Suformavus šią tyrimo koncepciją bei pasirinkus metodą, toliau nustatyti duomenų rinkimo instrumentai: pusiau struktūruotam interviu sudarytos interviu gairės. Taip pat pasirinktas duomenų analizės metodas: pusiau struktūruoto interviu metu surinktiems duomenims taikyta turinio analizė.

Šiame tyrime pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu** dėl savo savybių. Ši interviu forma apima nestruktūruoto ir griežtai struktūruoto interviu kompleksą. Kaip teigia Edwards ir Holland (2013), pusiau struktūruotas interviu yra laikomas kokybinio tyrimo konceptui priskiriamu metodu. Šio tyrimo metu informacija yra gaunama vykdant pokalbį su keliais tiriamaisiais ar individualiai. Adams (2015) akcentuoja, kad pusiau struktūruotas interviu išsiskiria savo optimaliu lankstumu, jo vykdymo meto tyrėjas laikosi gairių, nuo kurių gali būti nukrypstama, koreguojama ir pan. Tad vykdydamas interviu, tyrėjas vykdo pokalbį pagal orientacinius klausimus su galimybe labiau plėtoti nagrinėjamą problemą. Būtent šios interviu savybės sąlygojo pasirinkimo motyvus šiam tyrimui.

Pusiau struktūruotas interviu yra laikomas naudingiausia forma, lyginant interviu privalumus ir trūkumus. Juo yra išgaunamas reikiamas kokybinės informacijos kiekis, kuris yra būtinas tyrime iškeltai problemai nagrinėti. Ši interviu form taip pat yra viena populiariausių ir dažniausiai taikomų socialiniuose tyrimuose – ganėtinai lanksti bei atvira naujoms idėjoms (McIntosh, Morse, 2015).

Duomenų analizė. Interviu metu surinktiems duomenims buvo taikoma **kokybinė turinio analizė**. Atliekant interviu turinio analizę iš pradžių yra itin svarbu susipažinti su duomenis bei juo skaityti daugiau nei vieną kartą. Susipažinus su duomenimis yra itin svarbu žymėti visus pastebėjimus bei pastabas, skirstas tekstą į temas, kurios pagrindžiamos surinktais duomenimis (Loubere, 2017). Tad interviu duomenys buvo transkribuojami ir paverčiami tekstu, kuriam buvo taikomas daugkartinis skaitymas, žymintis pastabas bei skirstant tekstą į kategorijas ir subkategorijas, kurios buvo pagrindžiamos tiriamųjų citatomis. Visas šis tekstas toliau interpretuojamas bei siejamas su teorinės analizės rezultatais. Interviu truko nuo 12 min. iki 16 min., viso buvo 8 interviu su tautinių mažumų švietimo įstaigų vadovais, aptariant su kokiais iššūkiais susiduria vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai bei išskiriant sprendimų būdus ir įgyvendinimo galimybes.

Tyrimo instrumentas –Visiems informantams buvo pateikti tokie patys, vienoda seka klausimai. *Interviu gairės*, kurias sudaro atviro tipo klausimai (žr. 5 lentelę). Šie klausimai buvo sudaryti, remiantis teorinės analizės rezultatais.

5 lentelė.

Pusiau struktūruoto interviu gaires sudarančios temos, klausimai ir teorinis pagrindimas

Tema	Klausimai	Sąsajos su teorija
------	-----------	--------------------

Demografiniai klausimai (bendri duomenys)	Vadovavimo įstaigai stažas, švietimo įstaigos tipas ir vieta.	
Vadovavimo iššūkiai	- Iššūkiai, su kuriais susiduria tautinių mažumų mokyklų vadovai Lietuvoje šiuo metu? - Kokių papildomų išteklių ar paramos Jums trūksta, kad dar efektyviau galėtumėte spręsti šiuos iššūkius?	Anot Nurse ir Melhuish (2021) išskiriami šie pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria tautinių mažumų vadovai: - Ribota galimybė gauti išsilavinimą mažumų kalbomis (visi švietimo lygiai); - Valstybinių švietimo įstaigų, siūlančių švietimą mažumų kalbomis, trūkumas; - Pasenusios mokymo metodikos, mokymo programos ir ištekliai; - Mokytojų rengimo galimybių ir aukštojo mokslo kvalifikacijos trūkumas; - Tinkamų dvikalbio ir daugiakalbio mokymosi galimybių trūkumas; - Iššūkis mažumų kultūros ir kalbos išsaugojimui dėl mokinių ir mokytojų demotyvacijos perduoti mažumų kalbą; E. mokymosi metodikų ir išteklių poreikis ir kiti.
Pokyčiai švietimo įstaigose	- Kokie, Jūsų manymu, yra svarbiausi veiksniai, lemiantys sėkmingą tautinių mažumų švietimo įstaigos veiklą? - Kaip vertinate esamą švietimo politiką ir jos įtaką tautinių mažumų mokykloms? - Kokie veiksmai, Jūsų nuomone, būtų reikalingi, kad pagerinti tautinių mažumų švietimo kokybę Lietuvoje?	Svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t.y. „geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys“ (Ruškus ir kt., 2013).

Informantų atranka. Dėl išvadų generavimo kokybiniuose tyrimuose, siūloma rinktis imties dydį ir tuos atvejus, kurie yra reprezentatyvūs tiriamuoju požimiui. Dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka (Rupšienė, 20007). Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) tyrimo pagrindas yra jame dalyvaujančių informantų atranka. Atsitiktinumo principo laikomasi ypač retai. Tikslinga ieškoti tų tyrimo dalyvių, kurių asmeninė patirtis, charakteristikos ir socialinis pagrindas pateikia tiksliausią ir išsamiausią atsakymą į tyrimo klausimus. Siekiant surinkti kokybiškų duomenų, autorė pasinaudojo kriterine atranka. Informantais buvo pasirinkti tiksliniai asmenys, turintys didžiausią kompetenciją, galintys suteikti pačią tikslingiausią informaciją, susijusią su tiriamąja problema. Tyrimo imtis – šiuo atveju, tai dalyviai (informantai), atrinkti taikant tikslinės imties metodą. Visi kokybiniame tyrime parinkti informantai yra tiesiogiai susiję su švietimo sritimi. Kvietimas dalyvauti buvo išsiustas į 11 tautinių mažumų švietimo įstaigų. Dalyvauti tyrime sutiko 8 vadovai iš šešių tautinių mažumų švietimo įstaigų. Informantai turėjo atitikti reikalavimus – vadovauti tautinių mažumų švietimo įstaigai ne mažiau 2 metus (direktorius ar jo pavaduotojas) (6 lentelė):

6 lentelė.

Informantų duomenys

Informantas	Apibūdinimas	Interviu data
1 -as informantas (II)	Direktorė	2024-11-13

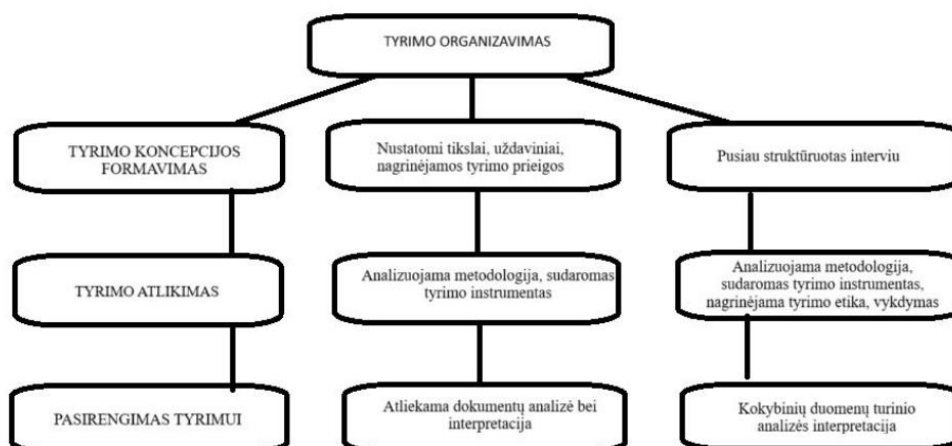
2-as informantas (2I)	Pavadootoja	2024-11-22
3-as informantas (3I)	Direktorė	2024-11-19
4-as informantas (4I)	Direktorė	2024-11-25
5-as informantas (5I)	Pavadootoja	2024-11-25
6-as informantas (6I)	Pavadootoja	2024-12-09
7-as informantas (7I)	Direktorė	2024-12-11
8-as informantas (8I)	Direktorė	2024-11-28

Taikant nustatytus kriterijus, buvo atrinkti 8 tyrimo dalyviai. Kiekvienam tiriamajam suteiktas kodas: I1, I2 ir t.t. Šių kodų suteikimas yra būtinas, siekiant laikytis tyrimų etikos principų bei užtikrinti tiriamųjų konfidencialumą. Tyrime buvo pateikiama tik ta informacija, kuria tiriamasis negalėjo būti identifikuotas tyrimą skaitančių asmenų, tai reiškia, jog jokie asmenį identifikuojantys duomenys tyrime negalėjo būti atskleisti.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Nustatytos tyrimo organizavimo gairės padėjo tikslingai atlikti kiekvieną tyrimo etapą. Prieš atliekant tyrimą buvo svarbu išnagrinėti tiek kiekybinę, tiek kokybinę tyrimo prieigą, nustatant jų dedamąsias bei tinkamumą tyrimui. Tad tyrimo koncepcija buvo sudaroma nagrinėjant tyrimo prieigą, labiausiai atliepiančią nagrinėjamą darbo problemą, tyrimo uždavinius bei tikslus. Tad pasirinkus kokybinę tyrimo prieigą, toliau buvo pasirenkami tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu.

Pasiruošimas pusiau struktūruotam interviu ir jo atlikimas. Tyrimas buvo vykdomas 2024 metų lapkričio ir gruodžio mėnesiais. Ieškant informantų tyrimui, buvo kreiptasi elektroniniu laišku, pateikiant laiško siuntimo tikslą. Autorė prisistatė, supažindino su vykdomu tyrimu, jo tikslu ir pasiūlė sudalyvauti tyrime, siekiant gauti išsamią, reikalingą informaciją, atsakant į laišką apie apsisprendimą dalyvauti tyrime sutinkant ar atsisakant. Atlikti interviu informantams buvo pasiūlyta jiems patogiu būdu. Su sutikusiaisiais dalyvauti tyrime, toliau suderintas interviu atlikimo būdas, laikas ir vieta. Paskutinis etapas apėmė paties tyrimo atlikimą. Tyrimo rezultatais parengtos išvados bei rekomendacijos. Toliau pateikiama tyrimo organizavimo bei eigos schema, kurioje atsispindi tyrimo organizavimo procesų eiliškumas (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo organizavimas

Tyrimo etikos principai. Kokybiniame tyrime ypatingai svarbu laikytis etikos principų. Tyrėjas visada privalo gauti žodinį informanto sutikimą dalyvauti tyrime (Aleksnevičienė ir kt., 2020). Iš tyrėjo pusės suteikiama informacija apie tyrimo temą, naudą, tikslus, tyrimo duomenų rinkimo metodus. Tyrėja užtikrina, kad gauti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais, jokie asmeniniai duomenys apie informantą nebus viešinami. Asmuo, įvertina visą informaciją, ir nusprendžia sutikti arba nesutikti sudalyvauti tyrime. Asmenų sutikimas kontaktuoti, įrodė informantų ir tyrėjos pasitikėjimą ir pagarbą (Pauliukienė, 2017). Laikantis konfidencialumo principų, kad tyrimo išvadose nebus teikiama informacija, kuri leistų identifikuoti asmens tapatybę, informantai buvo koduojami.

Pagarbos asmens privatumui principas buvo įgyvendinamas užtikrinant, kad tyrimo dalyviai nebūtų diskriminuojami ir jiems nebūtų darytas spaudimas dėl dalyvavimo tyrime, atsižvelgiant į jų lytį, pažiūras, tautybę ar rasę. Tai leido siekti maksimalaus dalyvių atvirumo ir gauti išsamesnę informaciją nagrinėjant tyrimo problemą. Konfidencialumo principas buvo užtikrintas neskelbiant jokios su tiriamaisiais susijusios informacijos tretiesiems asmenims, t.y. informacija, kuri galėtų identifikuoti tiriamąjį, nebuvo atskleista. Nusiteikimo nekenkti tiriamajam bei geranoriškumo principas pasireiškė kuriant aplinką, pagrįstą pasitikėjimu ir atvirumu, kad tiriamieji jaustųsi saugiai ir patogiai, be fizinės, socialinės ar psichinės žalos rizikos. Teisingumo principas buvo užtikrintas nesukeliant spaudimo tiriamiesiems dėl dalyvavimo tyrime, taip pat išlaikant lygiavertiškumo jausmą tarp tyrėjo ir dalyvių (žr. 1 priedas).

3. VALDYMO IŠŠŪKIŲ, VADOVAUJANT TAUTINIŲ MAŽUMŲ ŠVIETIMO ĮSTAIGAI TYRIMO REZULTATAI

Bendrojo ugdymo mokyklų tautinių mažumų mokomosiomis kalbomis yra 10-tyje Lietuvos savivaldybių: Vilniaus m., Vilniaus r., Šalčininkų raj., Trakų raj., Visagino m., Klaipėdos m., Kauno m., ir Švenčionių raj. Lietuvoje veikia įvairių tipų ir paskirčių mokyklos, vykdančios ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas (žr. 7 lentelė):

7 lentelė.

Bendrojo ugdymo mokyklos pagal mokomąsias kalbas savivaldybėse 2021 m. m.

	Rusų kalba	Lenkų kalba	Keliomis kalbomis				Iš viso
			Lietuvių ir rusų kalbomis	Lietuvių ir lenkų kalbomis	Rusų ir lenkų kalbomis	Lietuvių, rusų ir lenkų kalbomis	
Kauno mieste	-	-	1	-	-	-	1
Klaipėdos mieste	4	-	8	-	-	-	12
Šalčininkų rajone	-	3	-	5	-	-	8
Švenčionių rajone	-	-	1	-	-	-	1
Trakų rajone	-	-	-	5	-	1	6
Vilniaus mieste	4	1	11	2	5	14	37
Vilniaus rajone	-	3	-	9	-	2	14
Visagino savivaldybėje	3	-	-	-	-	-	3
Iš viso	10	6	23	21	5	18	82

Šaltinis: ŠMM, 2021

Tokios ugdymo įstaigos įsteigtos gausiai tautinių mažumų gyvenamosiose vietovėse, miestuose, rajonuose. Labiausiai tautinių mažumų apgyvendinta yra Pietryčių Lietuva, kuri apima Vilniaus miesto ir rajono, Trakų raj., Šalčininkų r. sav. Tuo tarpu Visagino m. sav., Klaipėdos m., Kauno m., Švenčionių rajonus – kas užima kiek mažiau nei dešimtadalį Lietuvos teritorijos. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Lietuvoje yra laiduojamas pakankamas švietimo įstaigų prieinamumas.

3.1. Tautinių mažumų švietimo įstaigų, dalyvaujančių tyrime, charakteristika

Tyrimo tikslas – surinkti informaciją, ją išanalizuoti, pateikti išvadas ir rekomendacijas dėl tautinių mažumų iššūkių mažinimo valdant švietimo įstaigą. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad ugdymo įstaigos, dažniausiai susiduria su šiais iššūkiais: pasenusios mokymo metodikos, mokymo programos ir ištekliai, nepakankami švietimo ištekliai – ypač istorijos ir kraštotyros srityse, mokytojų rengimo galimybių ir aukštojo mokslo kvalifikacijos trūkumas, valstybės finansavimo mažumų mokykloms ir programoms trūkumas ir kt. Atliekant šį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, valdymo iššūkius, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai.

Suteiktais informantų duomenimis išryškėjo įvairūs tautinių mažumų ugdymo įstaigos švietimo vadovų įvairovė. Kokybiniai duomenys taip pat leido konkretizuoti švietimo įstaigų vadovų klasifikaciją. Analizuojant duomenis paaiškėjo tautinių mažumų švietimo įstaigos kategorija ir ją

atliepančios subkategorijos: tautinių mažumų švietimo įstaigos vadovavimo laikas, tautinių mažumų švietimo įstaigos švietimo įstaigos tipas, tautinių mažumų švietimo įstaigos regionas (žr. 9 lentelę). Paaiškėjo, jog tautinių mažumų švietimo įstaigos prasideda nuo darželio iki pat gimnazijos. Vadovavimo laikas tautinių mažumų švietimo įstaigai turi skirtingas veiklos kryptis.

8 lentelė.

Tautinių mažumų švietimo įstaigos charakteristika

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai	
Tautinių mažumų švietimo įstaiga	Vadovavimas švietimo įstaigai	5 metai ir daugiau	2I: <...> Mokyklai vadovauju penkerius metus <...>; 1I: <5 metus <...>; 6I: <...> pavaduotoja nuo 2018 metų. 8I: <...> Vadovauju šiai mokyklai jau 5 metus <...> 9I: <...> Vadovauju šiai mokyklai jau 8 metus <...>.
		2 – 3 metai	3I: <...>Kaip direktorė dirbo dvejus metus <...>. 5I: <...> Dabar jau dveji metai ir nuo rugsėjo pirmosios dienos prasidėjo <...>. 7I: <...>Nuo rugsėjo mėnesio jau 3 metus <...>
		20 metų ir daugiau	4I: <...> paskaičiuokim nuo 20 nuo 2004. Metų 20 metų bus yra iš tikrųjų 20 metų <...> Kaip direktorės 10 metų <...>.
	Ugdymo įstaigos tipas	Gimnazija	6I: <...>tautinių mažumų gimnazija <...>. 5I: <...> Gimnazija. 4I: <...>Mes esame ilgoji gimnazija. Tai vadinasi, kad turime nuo pat pirmos iki 12 klasės mokinių.
		Bendrojo lavinimo mokykla	7I:<...>Bendrojo lavinimo pagrindinė mokykla. 8I: <...> Mūsų mokykla yra pagrindinė mokykla, teikianti pradinį ugdymą <...> 2I: <...> Mūsų mokykla yra pagrindinė mokykla, teikianti pradinį ugdymą <...>
		Demokratinis	3I:<...> Manau, kad demokratinis.
		Darželis	1I: <...>Darželis mokykla.
	Švietimo įstaigos regionas	Rytų Lietuvoje.	1I: <...> Rytuose. 3I: <...> Vilniaus mieste. 7I: <...>Randasi Vilniaus mieste. 8I: <...>Mūsų mokykla yra įsikūrusi Vilniaus rajone <...>.
		Šiaurės Lietuvoje.	4I: <...> Šiaurės Lietuvoje. 5I: Šiauliai <...>. 6I: <...> Šiaulių regionas <...>.

Kalbant apie vadovavimą švietimo įstaigai, pastebima, kad visi informantai turi ne mažiau, kaip du metus vadovavimo patirties. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše (2024) nurodoma, kad įstaigos vadovas, prieš pradėdamas vadovauti švietimo įstaigai, privalo turėti ne mažiau nei 2 metus vadovavimo patirties ar turėti įgijęs tam reikalingą išsilavinimą. Galima manyti, kad tautinių mažumų švietimo įstaigų vadovai, dalyvavę tyrime, turi pakankamai patirties ir kvalifikacijos, kad galėtų vadovauti švietimo įstaigai.

Siekiant geriau išanalizuoti valdymo iššūkius tautinių mažumų švietimo įstaigose, ekspertai buvo pasirenkami skirtingose ugdymo įstaigose. Tyrimo duomenys atskleidė, kad gimnazija ir bendrojo lavinimo mokykla yra dažniausiai pasitaikančios tautinių mažumų įstaigos: 4I: <..> *Mes esame ilgoji gimnazija. Tai vadinasi, kad turime nuo pat pirmos iki 12 klasės mokinių.*, 8I: <..> *Mūsų mokykla yra pagrindinė mokykla, teikianti pradinį ugdymą* <..>. Įgyvendinant švietimo įstaigų tinklo pertrvarką Lietuvoje, nuo 2018 metų iki 2020 m. neliko 6 pagrindinių mokyklų, bet atidaryta po vieną pradinę mokyklą, progimnaziją, gimnaziją. Tik vienoje Vilniaus miesto savivaldybėje yra visas komplektas mokyklų pagal tipus: pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, gimnazija (ŠMM, 2021). Ketvirtas informantas nurodo, kad jis vadovauja ilgajai mokyklai, kas pagal ŠMM (2021) duomenis yra tik vienas mokyklos tipas – ilgoji gimnazija, kurioje vykdomos pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos.

Analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad daugiausiai švietimo įstaigų yra rytų ir šiaurės Lietuvoje: 2I: <...> *Mūsų mokykla yra įsikūrusi Vilniaus rajone* <..>. 3I: <..> *Vilniaus mieste*; 6I: <...> *Šiaulių regionas* <...>. Atkūrus Lietuvos Respublikos Nepriklausomybę buvo nuspręsta išsaugoti tautinių mažumų mokyklas – pagal Švietimo įstatymą (2025), tautinės mažumos turi teisę ir gali mokytis ugdymo įstaigose, kuriose ugdymo procesas organizuojamas tautinės mažumos kalba. 2018 m. Nacionalinės švietimo agentūros (toliau NŠA) pateikė duomenimis, kuriuose nurodo, kad Lietuvoje veikė 91 ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir 107 bendrojo ugdymo mokyklos, kuriose ugdymas vyko nevalstybine kalba. Tarp jų daugiausia yra rusų ir lenkų švietimo įstaigų, kelios žydų ir viena baltarusių mokykla.

ŠMM (2021) duomenimis tautinių mažumų švietimo įstaigų 10-tyje Lietuvos savivaldybių: Vilniaus m., Vilniaus r., Šalčininkų raj., Trakų raj., Visagino m., Klaipėdos m., Kauno m., ir Švenčionių raj. Lietuvoje veikia įvairių tipų ir paskirčių mokyklos, vykdančios ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos.

3.2. Tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymo iššūkių identifikavimas

Informantų suteikti duomenys išryškino iššūkius ir ypatumus su kuriais susiduria tautinių mažumų švietimo įstaigos, kuriuos galima išskirti į subkategorijas: bendradarbiavimas, kultūrinio identiteto stiprinimas, kalbų derinimas, tautinių mažumų ugdymo įstaigų modelio įgyvendinimas, mokymo programų adaptavimas, mokytojų kvalifikacijos kėlimas, mokinių pasiekimų gerinimas, bendruomenės įsitraukimas, mokinių pritraukimas, bendradarbiavimas, gimtoji kalba, mokymosi krūvis, ugdymo modelis, lūkesčiai, kultūrinis identitetas, bendradarbiavimas ir bendravimas su skirtingų kultūrų atstovais, renginiai, kultūrinis dialogas, papildomas finansavimas, projektams, mokymosi medžiagai (žr. 10 lentelę):

9 lentelė.

Tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymo iššūkių identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Tautinių mažumų švietimo įstaigų ypatumai	Bendradarbiavimas	1I: <...> Iš tikrųjų laiko mes labai laikomės bendradarbiavimo principo, lygiateisiškumo principu <..>
	Kokybiškas ugdymas	1I: <..> Siekiame kokybiško ugdymo ir nuolatinio tobulėjimo metodų irgi taikomi.
	Kultūrinio identiteto stiprinimas	8I: <..> taip pat stiprinti mokinių kultūrinį identitetą <..>.

	Kalbų derinimas	8I: <..> Mūsų mokykla yra nedidelė, jauki bendruomenė, kurioje didelis dėmesys skiriamas kiekvienam mokiniui. Mokymo procese siekiame derinti lietuvių ir lenkų kalbų mokymą <..>.
	Tautinių mažumų ugdymo įstaigų modelio įgyvendinimas	4I: <...> tautinių mažumų mokykloms pradėti mokytis visus dalykus lietuvių kalba ir mokytis tikrai gimtosios rusų kalbos kaita, vadinamas taikant tą trečiąją tautinių mažumų lietuvių kalbos modelį <...>.
Tautinių mažumų švietimo įstaigų iššūkiai	Mokymo programų adaptavimas	8I: <..> Mokymo programų adaptavimą: Derinti valstybines programas su mūsų mokyklos specifika <..>. 5I: <...> užtikrinant, kad mokiniai įgytų reikiamų žinių ir gebėjimų <..>. 8I: <..> Vienas didžiausių iššūkių yra derinti nacionalinę mokymo programą su lenkų kalbos ir kultūros specifika. Tai reikalauja nuolatinio mokytojų kvalifikacijos kėlimo, mokymo priemonių pritaikymo <..>
	Mokytojų kvalifikacijos kėlimas	7I: <..> Susiduriame iš tikrųjų su daugybe iššūkių, nu vienas iš pagrindinių. Būtų pedagogų trūkumas <..>. Taip pat pagalbos specialistų trūkumas <..>. 6I: <..> Nemažai mokytojų yra pensinio amžiaus nu ir aišku, dalis prieš pensiją <...>. 2I: <...> ruošti kvalifikuotus mokytojus, kurie gali dirbti 2 kalbų aplinkoje ir būti pasirengę dirbti su mokiniais, kurie turi skirtingą kultūrinį foną, mokinių pasiekimų gerinimas <..>.
	Mokinių pasiekimų gerinimas	6I: <..> vienas iš didžiausių iššūkių yra. Mokinių pasiekimų gerinimas ir ugdymo kokybės užtikrinimas <..>. 2I: <...> tenka susidurti su mokinių pasiekimų lygio skirtumais, ypač atvykusių iš kitų mokyklų ar šalių <..>.
	Bendruomenės įsitraukimas	8I: <...>Bendruomenės įsitraukimas: Skatinti tėvų ir kitų bendruomenės narių aktyvų dalyvavimą mokyklos Gyvenime <..>.
	Bendradarbiavimas	2I: <..> glaudaus bendradarbiavimo su Lenkijos švietimo institucijomis <..>
	Gimtoji kalba	5I: <...>Su dėstomąja rusų gimtąją kalbą <..>. 6I: <..> kalbos barjeras <..>. 2I: <..>nuolat tobulinam 2 kalbų mokymo metodiką ir ieškom naujų efektyvesnių būdų, kaip padėti mokiniams įsisavinti abi kalbas <..>.
	Mokymosi krūvis	5I:<..> vaikams krūvis didesnis yra <..>.
	Ugdymo modelis	4I: <...> Didžiausias iššūkis, aišku, buvo mums pakeisti patį ugdymo modelį. Pereiti nuo to tradicinio, kur buvo mokama viskas rusų kalba prie pakeitimų, kad viskas būtų mokoma lietuvių kalba <...>
Bendravimas su skirtingų kultūrų atstovais	Iššūkių nebuvimas	4I: <..> visą laiką pas mus buvo labai

		skirtingų, sakykim tų tautybių, rusakalbių mokinių ir tų skirtingų kultūrų atstovų. <...> mes nepatariam tokių jokių iššūkių.
	Lūkesčiai	8I: <...> Skirtingos bendruomenės kartais turi nevienodus lūkesčius <...>.
	Kultūris identitetas	3I: <...> turime pabėgėlius iš Ukrainos iš Baltarusijos turime šeimas iš Azerbaidžano. Turime romus. Tai galbūt didžiausias iššūkis yra susijęs šiuo metu. Nes turime atsižvelgti į jų kultūrinį identitetą <...>.
Tautinių mažumų švietimo įstaigų finansiniai ištekliai	Bendradarbiavimas ir bendravimas su skirtingų kultūrų atstovais	4I: <...> visos institucijos, kokios yra reikalingos, jos bendradarbiauja su mumis <...>. 5I: <...> Iš europietiškos kultūros atstovų, sakykim, ne visada jie supranta <...>
	Renginiai	2I: <...> Siekiame skatinti kultūrinę įvairovę, mokykloje, organizuodami įvairius renginius, projektus ar mainų programas <...> 3I: <...> Nu pagrinde bandome labai bandome pritraukti mūsų, tėvėlių bendruomenės šeimas, suburti tokią bendruomenę mokykloje pradėjome <...>.
	Kultūrinis dialogas	2I: <...> skatiname tarpkultūrinį dialogą tarp mokinių, mokytojų ir tėvų <...>.
	Finansinių išteklių netrūksta	5I: <...> Ištekliai nu netrūksta, mieste išteklių atrodo, nežinau. Mokykla renovuojama ugdymo priemonių turime <...>.
	Papildomas finansavimas	6I: <...> Aš manau, kad reikalingas. Vis dėlto papildomas finansavimas, tų mokinių, kurie atvyksta <...>.
	Projektams	7I: <...> Paramos. Kažkokiems projektams norėtusi daugiau gauti finansavimo <...>.
	Mokymosi medžiagai	9I: <...> Trūksta papildomų lėšų mokymo medžiagai ir kvalifikacijos kėlimui.

Atskleidžiant geros mokyklos koncepciją galima teigti, kad svarbiausias jos bruožas - aktyvus bendradarbiavimas. Vystant partnerystę, įgyvendinant mokyklos misiją, įgyvendinant išsikeltus uždavinius, svarbūs pasirinkti mokyklos veiklos aspektai. Išskiriami šie ugdymo institucijos veiklos aspektai: tai ugdymo aplinka, ugdymas (mokymas), personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba. Tačiau, siekiant geros veiklos modelio, svarbu ne tik plėtoti ir skirti dėmesio pasirinktiems veiklos aspektams, bet ir taikyti skirtingas veiklos organizavimo strategijas, veiklos modelius, ugdymo būdus. Pažymėtina, kad geros mokyklos modelyje, organizuojant besimokančią visą gyvenimą organizaciją, reikšmingas vietos bendruomenės vaidmuo. Mokomasi visą gyvenimą ir lankstesnės bei imlesnės naujovėms mokyklos kartais tampa pavyzdžiu kitoms mokykloms (Ruškus ir kt., 2013).

Kaip matome iš informantų pateiktų duomenų, bendradarbiavimas turi daug įtakos vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai: 1I: <...> Iš tikrųjų laiko mes labai laikomės bendradarbiavimo principo, lygiateisiškumo principu <...>. Anot 8I mokyklos ypatumus išskiria išskiria: <...> Mūsų mokykla yra nedidelė, jauki bendruomenė, kurioje didelis dėmesys skiriamas kiekvienam mokiniui.

Mokymo procese siekiame derinti lietuvių ir lenkų kalbų mokymą, taip stiprindami mokinių kultūrinį identitetą <..>. Galima išskirti 4I, kuris nurodo, kad ugdymo įstaiga, kuriai vadovauja išsiskira tuo, kad „<...> tradiciškai buvusi rusakalbių mokykla, tačiau nuo 2014 metų mes pradėjome, tuomet pradėjome tuo metu vadovautis galiojančių dokumentų, kuris suteikia galimybes tautinių mažumų mokykloms pradėti mokytis visus dalykus lietuvių kalba ir mokytis tikrai gimtosios rusų kalbos kaita, vadinamas taikant tą trečiąją tautinių mažumų lietuvių kalbos modelį”.

Anot Nurse ir Melhuish (2021) išskiriami šie pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria tautinių mažumų vadovai: ribota galimybė gauti išsilavinimą mažumų kalbomis (visi švietimo lygiai); valstybinių švietimo įstaigų, siūlančių švietimą mažumų kalbomis, trūkumas; pasenusios mokymo metodikos, mokymo programos ir ištekliai; mokytojų rengimo galimybių ir aukštojo mokslo kvalifikacijos trūkumas; tinkamų dvikalbio ir daugiakalbio mokymosi galimybių trūkumas; iššūkis mažumų kultūros ir kalbos išsaugojimui dėl mokinių ir mokytojų demotyvacijos perduoti mažumų kalbą; e. mokymosi metodikų ir išteklių poreikis ir kiti. Su tuo sutinka ir apklausti informantai: 6I: <..> vienas iš didžiausių iššūkių yra. Mokinių pasiekimų gerinimas ir ugdymo kokybės užtikrinimas <..>. Paukštė (2019) nurodo, kad Lietuva ir Lenkija susitarė tobulinti abiejų šalių švietimo įstaigų bendradarbiavimą, gerinti aprūpinimą vadovėliais ir kitomis mokymo priemonėmis, gerinti mokytojų kvalifikacijos tobulinimą ir gerinti neformalųjį ugdymą. Mokytojų kvalifikacijos kėlimą, kaip vieną iš iššūkių įvardino: 7I: <..> Susiduriame iš tikrųjų su daugybe iššūkių, nu vienas iš pagrindinių. Būtų pedagogų trūkumas <..>. Taip pat pagalbos specialistų trūkumas <..>. 6I: <..> Nemažai mokytojų yra pensinio amžiaus nu ir aišku, dalis prieš pensijų <...>.

Lietuva – vienintelė Europos valstybė, užtikrinanti tautinei mažumai teisę mokytis gimtąja kalba, įgyjant aukštąjį išsilavinimą ekonomikos ar informacinių technologijų srityje. Tokią galimybę lenkų tautinei mažumai suteikia Vilniuje, 2007 m. įsteigtas Balstogės universiteto filialas. Patariamąjį Komiteto nuomone, tokia galimybė gauti universitetinį išsilavinimą mažumos kalba yra svarbus indėlis į tautinių mažumų kalbų vystymąsi ir reputaciją valstybėje (Advisory Committee on the Framework Convention for the Protection of National Minorities, 2012).

Švietimo problemų analizė (2011) atskleidžia, kad Lenkijos ir Rusijos valstybėms pradėjus įvairiais būdais remti ne tik pačias mokyklas, bet ir šeimas, kurių vaikai lanko tautinių mažumų mokyklas, šiose mokyklose pastebimai padidėjo mokinių įvairovė. Mokyklas, kuriose mokoma lenkų ir rusų kalbomis, pradėjo rinktis ir kitų tautybių tėvai, ypač mažas pajamas turinčios ir socialinės rizikos šeimos (Švietimo problemų analizė (2011)).

Interviu analizė parodė, kad tiek Lenkijos, tiek Rusijos tautinių mažumų ugdymo įstaigų vadovai susiduria su mokinių pritraukimo sunkumais, ugdymosi modelio pritaikymu, bendradarbiavimu su kitomis įstaigomis ir kt.

Katuoka (2013) išskyrė objektyvius tautinės mažumos kriterijus: kalba, etninė kilmė, kultūra, tradicijos, religija. Tuo tarpu, subjektyvusis kriterijus – tai savęs, kaip tautinės mažumos nario, identifikavimas, siekis išlaikyti objektyviuosius požymius, noras neprarasti identiteto bei savitumo.

Tą įžvelgia ir informantai: 3I: <...> turime pabėgėlius iš Ukrainos iš Baltarusijos turime šeimas iš Azerbaidžano. Turime romus. Tai galbūt didžiausias iššūkis yra susijęs šiuo metu. Nes turime atsižvelgti į jų kultūrinį identitetą <...>.

Atskleidžiant geros mokyklos koncepciją galima teigti, kad svarbiausias jos bruožas - aktyvus bendradarbiavimas. Vystant partnerystę, įgyvendinant mokyklos misiją, įgyvendinant išsikeltus uždavinius, svarbūs pasirinkti mokyklos veiklos aspektai. Išskiriami šie ugdymo institucijos veiklos aspektai: tai ugdymo aplinka, ugdymas (mokymas), personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba. (Ruškus ir kt. 2013). Su tuo sutinka ir informantai: 4I: <..> visos institucijos, kokios yra reikalingos, jos bendradarbiauja su mumis <..>. Anot informantų taip pat labai svarbu, kad būtų bendravimas ir bendradarbiavimas tarp visų kultūrų atstovų tautinių mažumų ugdymo įstaigoje: 5I: Iš europietiškos kultūros atstovų, sakykim, ne visada jie supranta, pavyzdžiui, kad turim sudarę sutartis su įmone ir kodėl ta įmonė pagamina uniforma tam tikrų terminų. O ne, kitą dieną, pavyzdžiui, ar ne, ar negali staiga čia ir dabar nusipirkti tos uniformos taip, kaip yra įprasta jų šalyje <...>

Kalbant apie tautinių mokyklų finansavimą, reikia pabrėžti, kad Vyriausybė patvirtintą finansavimo metodiką valstybė dengia ugdymo plano įgyvendinimo išlaidų skirtumus, kurie susiję su tautinių mažumų švietimo poreikių tenkinimu bendrojo lavinimo mokyklose. Bendrojo ugdymo mokyklų finansavimo sąlygos bei galimybės naudotis turimais ištekliais sąlygoja nuo to, koks yra mokyklos pavaldumas - valstybinė, savivaldybės ar nevalstybinė bei nuo teisinės formos - biudžetinė įstaiga, viešoji įstaiga ar kt. (Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas, 2020).

Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos apraše (2018) nurodoma, jog nustatyta, kad savivaldybėms skiriamos mokymo lėšos ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, švietimo pagalbai, mokymosi pasiekimų patikrinimus organizuoti ir vykdyti, ugdymo finansavimo poreikių skirtumams tarp mokyklų sumažinti ir kt. Mokykloms skiriamos mokymo lėšos naudojamos ugdymo planui įgyvendinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms įsigyti ir nuomoti, mokinių pažintinei veiklai ir profesiniam orientavimui, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, informacinėms ir komunikacijų technologijoms diegti ir naudoti, skaitmeninei plėtrai mokyklose.

Tautinių mažumų teisiniame reglamentavime (2020) įvardijama pagrindinė nuostata: „Lietuvos tautinių mažumų švietimas tvarkomas vadovaujantis toliau teikiamomis pagrindinėmis nuostatomis, atspindinčiomis tautinei mažumai priklausančių asmenų teises išsaugoti savo etnokultūrinę tapatybę ir sąlygojančiomis tautinių mažumų švietimo institucinę struktūrą, ugdymo turinio ir proceso ypatumus, taip pat svarbiausius tautinių mažumų švietimo finansavimo principus.“

Kalbant apie tautinių mokyklų finansavimą, reikia pabrėžti, kad Vyriausybė patvirtintą finansavimo metodiką valstybė dengia ugdymo plano įgyvendinimo išlaidų skirtumus, kurie susiję su tautinių mažumų švietimo poreikių tenkinimu bendrojo lavinimo mokyklose. Bendrojo ugdymo mokyklų finansavimo sąlygos bei galimybės naudotis turimais ištekliais sąlygoja nuo to, koks yra mokyklos pavaldumas - valstybinė, savivaldybės ar nevalstybinė bei nuo teisinės formos - biudžetinė įstaiga, viešoji įstaiga ar kt. (Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas, 2020).

Tautinių mažumų teisiniame reglamentavime išskiriami Lietuvoje veikiančių bendrojo ugdymo mokyklų veiklos finansavimo šaltiniai:

- iš valstybės biudžeto skiriamos mokinio krepšelio lėšos ir kitos tikslinės dotacijos;
- ūkio lėšos, kurias dažniausiai kaip bendrojo ugdymo mokyklų steigėjos skiria savivaldybės;
- ugdymo įstaigoms gyventojų skiriama 2 proc. sumokėtų mokesčių parama, jeigu šios įstaigos yra užsiregistravusios kaip paramos ir labdaros gavėjos;

- kitą juridinių ir fizinių asmenų skiriama parama;
- už mokyklos teikiamas paslaugas (pavyzdžiui, mokyklos patalpų nuomą) gautos pajamos.

Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos apraše (2018) nurodoma, jog nustatyta, kad savivaldybėms skiriamos mokymo lėšos ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, švietimo pagalbai, mokymosi pasiekimų patikrinimus organizuoti ir vykdyti, ugdymo finansavimo poreikių skirtumams tarp mokyklų sumažinti ir kt. Mokykloms skiriamos mokymo lėšos naudojamos ugdymo planui įgyvendinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms įsigyti ir nuomoti, mokinių pažintinei veiklai ir profesiniam orientavimui, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, informacinėms ir komunikacijų technologijoms diegti ir naudoti, skaitmeninei plėtrai mokyklose.

Vadovaujantis šiuo aprašu, mokiniai, kurie mokosi tautinės mažumos kalba, apskaičiuojamos didesnės mokymo lėšos. Vaikai, kurie ugdomi pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas tautinės mažumos kalba, lėšos ugdymajai veiklai įgyvendinti didinamos 6,25 proc. Bendrojo ugdymo mokiniams, besimokantiems tautinės mažumos kalba, 1–4 klasėse mokymo lėšos didinamos 24 proc., 5–8 klasėse – 22 proc., 9 (I gimnazijos) – IV gimnazijos klasėse – 20 proc. Didesnės lėšos apskaičiuojamos ir vadovėliams bei kitoms mokymo priemonėms įsigyti ar nuomoti, ugdant mokinius tautinės mažumos kalba pagal priešmokyklinio (5 proc. didesnės lėšos) ir bendrojo ugdymo programas (20 proc. didesnės lėšos).

Vadovaujantis Lietuvos tautinių mažumų švietimo būklės analizės (2021 m.) duomenimis pastebėta, kad tautinių mažumų mokyklų aprūpinimas kompiuteriais, mokyklose, kuriuose ugdymas organizuojamas lietuvių kalba, matomas atotrūkis: 2020 m. tautinių mažumų mokyklose 1 kompiuteris teko maždaug 5 mokiniams, o mokyklose lietuvių mokomąją kalba – apytiksliai 4 mokiniams.

2019 m. lapkričio 21 d. buvo pasirašyta deklaracija dėl lenkų tautinės mažumos Lietuvos Respublikoje ir lietuvių tautinės ir lietuvių tautinės mažumos Lenkijos Respublikoje švietimo, kurioje abi šalys įsipareigojo, jog pagerėjęs bendradarbiavimas švietimo srityje:

1. rengti ir adaptuoti vadovėlius;
2. rengti kvalifikacijos tobulinimą pedagogams;
3. stiprinant pagalbą mokykloms, specialiųjų poreikių turintiems vaikams ir kt.

Lietuva ir Lenkija susitarė tobulinti abiejų šalių švietimo įstaigų bendradarbiavimą, gerinti aprūpinimą vadovėliais ir kitomis mokymo priemonėmis, gerinti mokytojų kvalifikacijos tobulinimą ir gerinti neformalųjį ugdymą (Paukštė, 2019).

3.3. Iššūkių kaitos tautinių mažumų švietimo įstaigoje identifikavimas

Analizuojant kokybinius duomenis suformuota tautinių mažumų švietimo įstaigos iššūkių kaita, kuriuos išryškina penkios subkategorijos: įtraukusis ugdymas, skaitmeninės technologijos, pedagogų senėjimas, karas Ukrainoje, mokinių integracija į visuomenę, lietuvių kalbos integravimas, šventės ir projektai (žr. 11 lentelę):

10 lentelė.

Iššūkių kaitos tautinių mažumų švietimo įstaigoje identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Iššūkių kaita	Didėjantis dėmesys įtraukiamam ugdymui	2I: <...> didėjantis dėmesys įtraukiamam ugdymui, mokinių poreikių įvairovės pripažinimui <...>.
	Skaitmeninės technologijos	2I: <...> vis daugiau dėmesio skiriama skaitmeninėms technologijoms ir jų integravimu į ugdymo procesą <...>.
	Pedagogų senėjimas	3I: <...> Vėlgi grįšiu prie pedagogų, pedagogų trūkumo ir pedagogų amžiaus, nes pedagoginė visuomenė sensta <...>.
	Karas Ukrainoje	5I: <...> prasidėjus karui Ukrainoje, mokinių skaičius 100 - tu padidėjo iš karto ar net trečdaliu mokinių padaugėja ir labai staigiai <...>.
	Mokinių integracija į visuomenę	6I: <...> mokinių integracija į Lietuvos švietimo sistemą, ypač migrantų. Būtent jie turi ne tik išmokyti lietuvių kalbą, bet ir integruotis į šalies, socialinę, kultūrinę aplinką <...>.
	Lietuvių kalbos integravimas	7I: <...> <i>Įtraukiam lietuvių kalbą į kitus dalykus integruoja kiek galima renginius dabar vedam <...>.</i> 1I: <...> <i>Padidinome vienas pamoką gimtosios kalbos <...> palikome tik tai tuose srautuose, kur yra laikoma laikomi patikrinimai ir valstybės brandos egzaminai <...>.</i>
	Šventės/projektai	8I: <...> <i>organizuojame projektus, skirtus pažinti lenkų kultūrą, tradicijas ir istoriją. Taip pat skatiname bendradarbiavimą su kitomis lenkų kalbos mokyklomis <...>.</i> 4I: <...> <i>Iš tikrųjų visada visi renginiai yra organizuojami 2 kalbomis ir irtas yra švenčiamos irgi abiejų, sakym tautų šventės.</i>

Veiksmingas vadovavimas yra labai svarbus mokykloms visiems vaikams ir gali turėti didelį poveikį kultūriškai skirtingiems mokiniams, pavyzdžiui, tautinėms mažumoms. Įtraukusis švietimas reikalauja kultūriškai reaguojančios lyderystės, skirtos siekiant lygybės, įtraukties ir lygių galimybių visiems mokiniams, kartu atsižvelgiant į vietos mokyklos kultūros darbotvarkes (Khalifa ir kt., 2016). Su tuo sutinka ir antrasis informantas: <...> didėjantis dėmesys įtraukiamam ugdymui, mokinių poreikių įvairovės pripažinimui <...>. Taip pat šis informantas nurodo, kad prie iššūkio kaitos prisideda ir skaitmeninės technologijos: „skiriama skaitmeninėms technologijoms ir jų integravimu į ugdymo procesą <...>. Pagal mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašą (2018) savivaldybėms skiriamos mokymo lėšos ugdymo procesui organizuoti ir valdyti apima ir skaitmeninę plėtra mokyklose.

Mažonienė (2014) nurodo, kad įgyvendinant tautinių mažumų modelį, išskiriami geros mokyklos elementai, kurie apima ne tik šiuolaikinius mokymosi būdus ir aplinką, tačiau šis modelis apima ir pedagogų „augimo“. Interviu rezultatai atskleidė, kad pedagogų senėjimas yra vienas iššūkių, su kuriuo susiduria tautinių mažumų ugdymo įstaigos: 3I: <...> Vėlgi grįšiu prie pedagogų, pedagogų trūkumo ir pedagogų amžiaus, nes pedagoginė visuomenė sensta <...>.

Pagrindinės mokyklos yra formaliojo švietimo įstaigos, gaunančios išteklius, kad visiems vaikams būtų suteiktas teisingas kokybiškas švietimas ir skatinamos jų būsimos mokymosi galimybės. Tačiau paprastai tautinių mažumų vaikai atvyksta į priimančiąją šalį turėdami prieš tam tikros patirties, kuri kenkia jų psichinei sveikatai ir bendrai gerovei, į kurią reikia atkreipti dėmesį, kad jie

galėtų pasinaudoti minėtomis galimybėmis tuo pačiu lygiu, kaip ir jų bendraamžiai ne migrantai. Be to, jie susiduria su iššūkiais, dėl kurių jiems sunkiau visapusiškai dalyvauti mokyklos gyvenime. Pavyzdžiui, jie gali patirti psichologinę kančią dėl ankstesnės trauminės patirties, sunkumų prisitaikant prie naujos kalbos ir kultūros, šeimos atskyrimo ir diskriminacijos (Beiser; Hou, 2016). Su tuo sutinka ir informantai, kurie nurodo, kad siekiant mažinti minėtus iššūkius jie į ugdymo procesą įtraukia projektus, šventes: 8I: <...> organizuojame projektus, skirtus pažinti lenkų kultūrą, tradicijas ir istoriją. Taip pat skatiname bendradarbiavimą su kitomis lenkų kalbos mokyklomis <..>. 4I: <...> Iš tikrųjų visada visi renginiai yra organizuojami 2 kalbomis ir irtas yra švenčiamos irgi abiejų, sakykim tautų šventės.

3.4. Reikalingų pokyčių tautinių mažumų švietimo sistemoje identifikavimas

Analizuojant kokybinius duomenis suformuoti tautinių mažumų švietimo įstaigos pokyčiai švietimo sistemoje, kuriuos išryškina viena kategorija ir septynios subkategorijos: biurokratija, finansavimas, pedagogų trūkumo mažinimas, pedagogų kvalifikacija, bendradarbiavimas, kultūrinis supratimas, komandinis darbas (žr. 12 lentelę):

11 lentelė.

Reikalingų pokyčių tautinių mažumų švietimo sistemoje identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Subkategorija pagrindžiantys teiginiai
Pokyčiai tautinių mažumų švietimo įstaigose	Biurokratijos mažinimas	7I: <i>Biurokratija gal mažinimus tų visų dalykų <...> Krūvį su tuo popierizmu, rašymu, programų pasikeitimus <...>.</i>
	Finansavimo didinimas	8I: <i><...> Lankstesnio požiūrio į mokymo programas, didesnio finansavimo kultūros projektams ir intensyvesnės pagalbos kvalifikacijos kėlimo srityje.</i>
	Pedagogų trūkumo mažinimas	5I: <i><...> Mokytojų trūkumą <...>.</i> 7I: <i><...> motyvuoti gal labiau jaunimą, kad dirbtų mokyklose <..>.</i>
	Pedagogų kvalifikacijos didinimas	2I: <i><..> Sėkmingą tautinių mažumų mokyklos veiklą lemia keli svarbūs veiksniai: kvalifikuoti mokytojai <...>.</i> 8I: <i><...> Tai kompetentingi mokytojai <..>.</i> 7I: <i><...> motyvuotų pedagogų trūkumas. Čia dabar kalbu ne tik, kad apie pedagogų pritraukimą, o būtent jau apie dirbančių pedagogų, kad būtų su motyvuoti, nes iš tikrųjų paskutiniu metu labai matau didelį perdirbti perdegimą pedagogų <...>.</i> 6I: <i><..> kalbos stiprinimas būtent mokytojų, dėstančių lietuvių kalbą, kvalifikacijos kėlimas <...>.</i>
	Bendradarbiavimo skatinimas	2I: <i><..> Glaudus bendradarbiavimas su tėvais ir vietos bendruomene <..>.</i> 3I: <i><aktyvi ir įsitraukusi bendruomenė <..></i> 8I: <i><...> Norint pagerinti tautinių mažumų švietimo kokybę, reikėtų: didinti finansavimą, suteikti daugiau autonomijos mokykloms, skatinti mokytojų bendradarbiavimą, kurti specialias programas mokytojams, įtraukti tėvus į mokyklos gyvenimą.</i>
	Kultūrinis supratimas	5I: <i><...> abipusis kultūrinis supratimas.</i>
	Komandinio darbo efektyvumo didinimas	7I: <i><...> Nu ir efektyvesnio darbo dirbant komandiniu principu norėtusi <...>.</i>

Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos apraše (2018) nurodoma, jog nustatyta, kad savivaldybėms skiriamos mokymo lėšos ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, švietimo pagalbai, mokymosi pasiekimų patikrinimus organizuoti ir vykdyti, ugdymo finansavimo

poreikių skirtumams tarp mokyklų sumažinti ir kt. Mokykloms skiriamos mokymo lėšos naudojamos ugdymo planui įgyvendinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms įsigyti ir nuomoti, mokinių pažintinei veiklai ir profesiniam orientavimui, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, informacinėms ir komunikacijų technologijoms diegti ir naudoti, skaitmeninei plėtrai mokyklose. Didesnį finansavimą, kaip vieną iš galimybių pagerinti tautinių mažumų švietimo situaciją Lietuvoje įvardina 8I: <...> *Lankstesnio požiūrio į mokymo programas, didesnio finansavimo kultūros projektams ir intensyvesnės pagalbos kvalifikacijos kėlimo srityje*. Taip pat svarbu akcentuoti kad naujų mokytojų pritraukimas ir pedagogų trūkumo nebuvimas taip pat prisidėtų prie švietimo būklės gerinimo: 5I: <...> *Mokytojų trūkumą* <...>.

Svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t.y. „geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys“ (Ruškus ir kt., 2013). Su tuo sutinka ir dalis informantų, nurodydami, kad kultūrinis supratimas: 5I: <...> abipusis kultūrinis supratimas, 7I: <...> motyvuoti gal labiau jaunimą, kad dirbtų mokyklose <...> gali padėti sėkmingai kurti tautinių mažumų ugdymosi veiksnus.

Analizuojant tautinių mažumų švietimo valdymo iššūkius, galima pastebėti, kad pirmoji kliūtis, kuri daro įtaką tautinių mažumų švietimui, tai kliūtys, kurios yra makrolygmenyje. Šiame lygmenyje esančios kliūtys turi didžiausią įtaką visoms įterptosioms sąveikos sistemoms, kurios turi įtakos vaikams, taip formuodamos jų mokymosi patirtį. (Ulloa-Cortés, 2021). Antra, mezo lygmenyje taip pat yra kliūčių, kurios gali turėti labiau ribotą įtakos spektrą. Tačiau, kadangi šis lygmuo atspindi vaikų tarpasmeninius santykius ir bendruomenes, jis gali turėti gilesnį poveikį vaikams (Vilela ir kt., 2018). Minėtus veiksnus įvardina ir informantai, kurie nurodo bendradarbiavimo svarbą: 2I: <...> *Glaudus bendradarbiavimas su tėvais ir vietos bendruomene* <...>. 3I: <aktyvi ir įsitraukusi bendruomenė <...> 8I: <...> *Norint pagerinti tautinių mažumų švietimo kokybę, reikėtų: didinti finansavimą, suteikti daugiau autonomijos mokykloms, skatinti mokytojų bendradarbiavimą, kurti specialias programas mokytojams, įtraukti tėvus į mokyklos gyvenimą*.

Sales ir kt. (2023) nurodo, kad vienas labai svarbus iššūkis socialinės kaitos link – išmokti vienodai vertinti skirtumus. Tyrimai rodo, kad švietimo institucijose tebevyksta daugybė procesų, dalijančių pasaulį į atstovaujamą „daugumos“ ir „mažumos“, kur „dauguma“ reprezentuoja vienintelį teisingą, normalų, tvarkingą, gerbtiną ir siektiną gyvenimo būdą. Ši problema kyla ne tik dėl pedagogų kvalifikacijos ar informacijos trūkumo, bet ir dėl to, kad žmonių įvairovės ir lygybės klausimai yra atskirti nuo švietimo institucijų organizavimo ir veiklos. Daugiakultūrinio ugdymo pagrindą sudaro visuomenių heterogeniškumas etniniu, rasiniu, religiniu, lyčių, seksualinės orientacijos, socialinės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar kitu pagrindu. Su tuo sutinka ir informantai, kurie nurodo, kad reikalingas komandinis darbas tarp institucijų bei pedagogų, pedagogų kvalifikacijos kėlimas ir noras dirbti. Tokiu būdu galima būtų mažinti iššūkius, su kuriais susiduria vadovai, vadovaujant tautinių mažumų ugdymo įstaigai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog vadovavimas tautinių mažumų švietimo įstaigai susiduria su nemažai iššūkių, kurie dažnai gali būti ne tik ugdymo įstaigos problema, tačiau apima šalies lygmenį. Paaiškėjo, kad tautinių mažumų švietimo įstaigų ypatumai apima bendravimą ir bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis, kultūrinio identiteto stiprinimą, kalbų derinimą ugdymo įstaigoje. Tačiau kokybinio turinio analizė atskleidė iššūkius, su kuriais susiduria tautinių mažumų

vadovai, kurie apima tautinių mažumų ugdymo įstaigų modelio įgyvendinimą, mokymo programų adaptavimą, pedagogų trūkumą, mokinių ir bendruomenės atsitraukimą nuo tautinių mažumų švietimo įstaigos. Galima pastebėti, kad didelis mokymosi krūvis, tam tikri lūkesčiai skatina tiek mokinius, tiek švietimo įstaigos darbuotojus trauktis iš tautinių mažumų švietimo sistemos, kas gali skatinti tam tikrų kultūrų mažėjimą, kultūrinio identiteto nebuvimą. Kokybiniai duomenys rodo, jog siekiant didesnių pokyčių tautinių mažumų švietimo įstaigose įgyvendinimo, būtina skatinti pedagogų kvalifikaciją, didinti tautinių mažumų švietimo įstaigos finansavimą ir mažinti biurokratiją bei skatinti komandinį darbą, įtraukiant tautinių mažumų bendruomenes.

IŠVADOS

Nors vienos ir universalios tautinės mažumos identifikavimo sampratos nėra, tačiau apibendrinant galima teigti, kad dauguma teorijų atsiremia į pagrindinius elementus: objektyvūs grupės identifikavimo elementai (etniškumas/tautybė, kalba, religija, kultūra), kiekybinė charakteristika (buvimas valstybės gyventojų mažuma) bei grupės tarpusavio solidarumo jausmas (bendro tikslo siekimas). Atsižvelgus į šiuos aspektus, šiame darbe tautinė mažuma bus suvokiama kaip asmenų grupė, iš kitų gyventojų išsiskirianti savo tautybe, esanti Lietuvos gyventojų mažuma bei turinti solidarumo jausmą su kitais šios asmenų grupės nariais. Teisinis tautinių mažumų ugdymo įstaigų švietimo reglamentavimas užtikrina tautinėms mažumoms galimybę mokytis gimtąja kalba. Lietuvoje užtikrinamas pakankamas švietimo įstaigų prieinamumas.

Atsižvelgiant į analizę, matyti, kad valdymo iššūkiai, susiję su tautinių mažumų švietimo įstaigų valdymu, reikalauja tikslaus politinių ir socialinių kontekstų supratimo. Tautinių mažumų samprata yra sudėtinga ir dinamiška, apimanti kultūrinius, istorinius bei sociopolitinius aspektus. Lietuvoje ir Europoje tautinių mažumų politikos strategijos pabrėžia inkluzijos ir teisių užtikrinimo principus, kurie yra esminiai siekiant užtikrinti, kad tautinės mažumos gautų lygias galimybes švietimo srityje.

Valdant tautinių mažumų mokyklas, iškyla keletas pagrindinių iššūkių. Reikia užtikrinti, kad mokymo procesas atitiktų ne tik nacionalinės, bet ir mažumos kultūrinių bei kalbinių ypatumų. Skirtumai naratyvuose ir bendravimo stilistikoje tarp skirtingų etninių grupių gali sukelti konfliktų ir nesusipratimų, kurie reikalauja efektyvios komunikacijos strategijos.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad administraciniai sprendimai turi būti įgyvendinami atsižvelgiant į lokalizuotas realijas, todėl svarbu bendradarbiauti su bendruomenėmis ir jų atstovais. Taip pat švietimo lyderiai turi nuolat tobulinti savo gebėjimus ir žinias apie kultūrų įvairovę, kad būtų galima tinkamai reaguoti į besikeičiančias taisykles ir aplinkybes, susijusias su tautinių mažumų švietimu.

Apibendrinant, valdymo iššūkiai, susiję su tautinių mažumų švietimo įstaigomis, reikalauja kompleksinio požiūrio, kuris apimame politikos strategijų supratimą, kultūrinės kompetencijos plėtojimą bei glaudų bendradarbiavimą su mažumų atstovais. Tik tokiu būdu galima užtikrinti, kad tautinių mažumų mokyklos taptų veiksmingomis ir atviromis edukacinėmis platformomis, skatinančiomis kultūros įvairovę ir socialinę sanglaudą.

REKOMENDACIJOS

Tautinių mažumų ugdymo įstaigoms:

- Mokytojai turėtų rinktis ne tik su savo dalyku susijusius kompetencijų tobulinimo renginius, bet ir platesnio spektro. Todėl siūloma finansuoti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programas, teikti pagalbą jiems, finansuoti mokytojų padėjėjų etatus, padidinti logopedų ir spec. pedagogų skaičių.
- Rūpintis, kad mokyklose dirbtų aukštos kompetencijos ne tik mokytojai, bet ir vadovai. Tam reikėtų skirti mokyklų vadovų mentorių, stiprinti vadybines kompetencijas.
- Tęsti tautinių mažumų mokyklų tinklo pertvarką, siekiant ne tik taupyti materialinius ir finansinius išteklius, bet ir gerinti ugdymo kokybę.

LITERATŪRA

1. Aistė Račkauskaitė-Burneikienė, „Tautinėms mažumoms priklausančių asmenų kalbinės garantijos: tarptautinių standartų įgyvendinimas Lietuvos Respublikoje“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2012).
2. Baškienė, Rasa. „Geras mokytojas gali pakeisti pasaulį“. Bernardinai <https://www.bernardinai.lt/2018-06-11-geras-mokytojas-gali-pakeisti-pasauli/>.
3. „Bendrasis ugdymas“. ŠVIS. <http://svis.emokykla.lt/bendrasis-ugdymas-2/>.
4. Bruzgelevičienė, Ramunė. Lietuvos švietimo kūrimas 1988-1997: monografija. Vilnius: Sapnų sala, 2018.
5. Dalia Vitkauskaitė-Meurice, Regina Valutytė ir Dovilė Gailiūtė, Religijos išraiškos laisvės ribojimai demokratinėje visuomenėje: mokslo studija (Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2012)
6. Edita Žiobienė, „Tautinių mažumų vaikų teisės: reglamentavimo ir įgyvendinimo iššūkiai“, iš Tautinių mažumų apsauga: tarptautinės teisės aspektai: mokslo studija, Saulius Katuoka ir kt. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013).
7. Evas, T., Dusman A., Haruoja M., Suidre K., ir Vetik R. (2004). RAXEN_CC National Focal Point Estonia. Analytical Report PHARE RAXEN_CC Minority Education. Vienna: 4-19. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/271-edu_estonia_final.pdf.
8. Hargreaves, A. ir Fullan M (2019). Profesinis kapitalas. Ugdymo pertvarka kiekvienoje mokykloje. Vilnius: Eugrimas.
„Įsakymas „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo, 2015 m. gruodžio 21 d./ Nr. V-1308““. TAR. [seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90s](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90s)
9. „Įsakymas „Dėl Švietimo, mokslo ir sporto Ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1197 „Dėl Brandos egzaminų programų ir lietuvių kalbos ir literatūros įskaitos programos patvirtinimo“ pakeitimo“ 2022 m. sausio 5 d. Nr. V-23““. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/136d82606f3011ecb2fe9975f8a9e52e?positionInSearchResults=0>
10. „Įsakymas „Dėl Švietimo, mokslo ir sporto Ministro 2011 m. gruodžio 30 d. įsakymo Nr. V-2558 „Dėl pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo 2021 m. kovo 30 d. Nr. V-483““. TAR. <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/d37843a0911f11eb9fecb5ecd3bd711c>
11. „Įsakymas „Dėl tautinių mažumų švietimo komisijos nuostatų patvirtinimo 2020 m. lapkričio 13 d. Nr. V-1761““. TAR, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fc72c1d225f011eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=4t02bu2en>.
12. Jankūnaitė, R., ir Župerkaitė A. (2021). „Lenkų tautinės mažumos Lietuvoje švietimas. Situacijos apžvalga“. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, <http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2021/11/GAIRE-1-KURK.LT-TINKLAPIUI.pdf>.
13. Janušauskienė, D. (2021) „Identities of and Policies Towards the Polish National Minority in Lithuania“ <https://www.tandfonline.com/eprint/STNDHVBEPYF4GWQNBKVP/full?target=10.108%2F174490>
14. „Kaip pagerinti mokinių pasiekimus? PISA tyrimo įžvalgos ir Europos šalių patirtis“ (2014) Lietuvo sRespublikos švietimo ir mokslo ministerija. 1-7. <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Kaip-pagerinti-mokiniu-pasiekimus.pdf>.
15. Katuoka S. (2013). Tautinės mažumos ir tarptautinė teisė“, Tautinių mažumų apsauga: Tarptautinės teisės aspektai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Kirsten A., Hansen, Roxane K. Kaufmann, ir Steffen Saifer. Ugdymas ir demokratijos kultūra: ikimokyklinis amžius. Vilnius: Lietus, 1997.
17. Klimanskis, S., Ivanauskas V., Kazėnas G., Keršanskas V., ir Legatas Š (2017). Tautinės mažumos Lietuvoje: studija. Vilnius: Rytų Europos studijų centras. https://www.eesc.lt/uploads/news/id1064/Tautines%20mazumos%20Lietuvoje_papildyta%20studija.pdf.
18. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose. Mokinių pasiekimų atotrūkis. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2020. <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/08/Svietimas-salyje-2020.pdf>.
19. Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos ir sekretoriato 2018 m. veiklos ataskaita. (2018): 34-35. https://unesco.lt/images/2018_METIN_ATASKAITA.pdf.
20. „Lietuvos Respublikos įstatymas „Dėl Europos Tarybos tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencijos ratifikavimo 2000 m. vasario 17 d. Nr. VIII-1548““. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.96169>.
21. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 m. lapkričio 2 d. Nr. 220.
22. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 30 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto aiškinamasis raštas. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAK/316493f00ff511e9b79ed4f43836384a/>.
23. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas“ patvirtintas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI- 1281 (Aktuali redakcija 2015 m. liepos 10 d.). TAR. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105/asr>.
24. Lietuvos tautinių mažumų švietimo būklės analizė (2021). Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/05/Tautiniu-mazumu-svietimo-bukles-analize-2022-05-23.pdf>

25. Lindemann, K., ir Saar E. (2011): „Ethnic inequalities in education: second generation Russians in Estonia.” Ethnic and Racial Studies, Taylor & Francis. Ethnic and Racial Studies 1974-1998. https://www.researchgate.net/publication/263094484_Ethnic_inequalities_in_education_Second-generation_Russians_in_Estonia.
26. „Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 38 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XIIP-4094““. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/745b02b0bb4111e8aa33fe8f0fea665f?positionInSearchResults=2>
27. „Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2020/Nr. XIVP-90““. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3955e800388111eb8c97e01ffe050e1c>.
28. „Nutarimas „Dėl valstybės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo, 2013/Nr. XII-745“TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.
29. „Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencija“ patvirtinta 1995 m. vasario 1 d. (Isigaliojo 2000 m. liepos 1 d.). TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.96635>.
30. „Patarimai mokytojui. Metodinė priemonė, skirta lietuvių kalbos 1–2 klasėse mokantiems pedagogams, dirbantiems mokyklose, ugdymo programas vykdančiose tautinės mažumos kalba“. (2014) Ugdymo plėtotės centras, [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Svietimas_pradinis_ugdymas/Patarimai%20mokytojui%201-2%20klas%C4%97%20\(2014\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Svietimas_pradinis_ugdymas/Patarimai%20mokytojui%201-2%20klas%C4%97%20(2014).pdf).
31. „Pasirašyta Lietuvos ir Lenkijos deklaracija dėl glaudesnio bendradarbiavimo švietimo srityje“. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasyta-lietuvos-ir-lenkijos-deklaracija-del-glaudesnio-bendradarbiavimo-svietimo-srityje>.
32. „Pradinis ugdymas: mokymas ir mokymasis“. European Commission. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-primary-education-27_lt
33. Radčenko, A. „Kodėl Lietuvai nereikia latviško švietimo reformos varianto“. Šiaurės Atėnai, <http://www.satenai.lt/2018/04/20/kodel-lietuvai-nereikia-latvisko-svietimo-reformos-varianto/>.
34. Petrušauskaitė, Vita, Kristina Šliavaitė, ir Monika Frėjutė-Rakauskienė. „Lietuvoje gyvenančių tautinėms mažumoms priklausančių asmenų padėties tyrimo ir rezultatų analizės ataskaita“. Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2015. <https://tmde.lrv.lt/uploads/tmde/documents/files/Rekomendacijos%20ir%20i%C5%A1vados.pdf>.
35. Pruskus, V., ir Kocai E. (2014). Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika: metodinė priemonė. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
36. Phinney, J. S. ir Ong, A. D. (2007). Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions. Journal of Counseling Psychology, 54(3), 271–281. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.54.3.271>
37. Raune, H ir Demmer, Ch. Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika. Iš vokiečių kalbos vertė Austėja Merkevičiūtė. Vilnius
38. Račkauskaitė A.(2010) „Tautinės mažumos samprata: Tarptautinės teisės aspektai“, Socialinių mokslų studijos, 1(5)), p. 317, Alfredson, G. Minority Rights: International Standards and Monitoring Procedures. Latvian Human Rights Quarterly. 1998, 5/6:12;
39. Švietimo būklės apžvalga. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2019. <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2019/10/Svietimo-bukles-apzvalga-2019-web.pdf>.
40. „Statistika“. Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. <https://tmde.lrv.lt/lt/tautines-bendrijos/statistika>.
41. Švietimas visiems. UNESCO iniciatyvos įgyvendinimas Lietuvoje. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2014. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Svietimas-visiems-2015_unesco.pdf.
42. „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“. Švietimo problemos analizė. Vilnius: Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021 m. kovas, Nr. 1 (191). https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf.
43. „Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas“. Vilnius, 2020. <https://tmde.lrv.lt/uploads/tmde/documents/files/40323%20TMD%201%20dalis.pdf>.
44. „Tautinių mažumų gimtosios kalbos mokymas(is) kaip tarpkultūrinis dialogas...“. 2017. Švietimo naujienos. <https://www.svietimonaujienos.lt/tautiniu-mazumu-gimtosios-kalbos-mokymasis-kaip-tarpkulturinis-dialogas/>.
45. „Tautinių mažumų kalbomis veikiančių mokyklų skaičius, 2018–2021“. ŠVIS. <http://www.svis.smm.lt/bendrasis-ugdymas-2/>.
46. „Tautinių mažumų mokyklų mokytojai gilino lituanistikos žinias“. Alkas. <https://alkas.lt/2011/08/29/tautiniu-mazumu-mokyklu-mokytojai-gilino-lituanistikos-zinias/>.
47. „Tautinių mažumų švietimo politika: kur einama?“. Švietimo portalas <https://www.emokykla.lt/bendrasis/skaityk/elektroniniai-leidiniai/tautiniu-mazumu-svietimo-politika-kur-einama/172>.
48. The Hague Recommendations Regarding the Education Rights of National Minorities Organization for Security and Co-operation in Europe, 1996. https://www.osce.org/files/f/documents/e/2/32180_0.pdf

49. Timmons, K., ir J. Pelletier. Understanding the importance of parent learning in a school-based family literacy programme. *Journal of Early Childhood Literacy*, 4, (2015): 510-532. <https://psycnet.apa.org/record/2015-58351-003>.
50. Vaicekauskienė, Vaiva. „Tautinių mažumų švietimo politika: kur einama?“. Švietimo problemos analizė. (2011): 9 (59): 1. <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Tautiniu-ma%C5%BEum%C5%B3-%C5%A1vietimo-politika-Kur-einama-2011-lapkritis.pdf>.
51. Valstybės audito ataskaita. „Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus?“. 2020 m. rugsėjo 14 d. Nr. VAE-11. <https://www.lrs.lt/sip/getfile?guid=a0ca2ace-b77b-4597-9e88-c6917e4924e0>.
52. Valstybinio audito ataskaita. „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai?, 2017/Nr. VA-2017-P-50-1-20“. LR valstybės kontrolė, 2020. <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/23762/ar-gali-gereti-lietuvos-mokiniu-pasiekimai>.
53. Valstybinio audito ataskaita. „Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka“. Vilnius, 2006. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lavinimo_mokyklų_tinklo_pertvarka_ataskaita.pdf.
54. „Varšuvoje pasirašytos deklaracijos dėl lenkų tautinės mažumos Lietuvos Respublikoje ir lietuvių tautinės mažumos Lenkijos Respublikoje švietimo įgyvendinimo planas“. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2019. https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Tarptautiniai_susitarimai/LT_PL_planas_LT%20kalba_%20LT%20alternatas.pdf.
55. 2017 m. valstybinių brandos egzaminų rezultatai bendrojo ugdymo mokyklose. Nacionalinė švietimo agentūra, 2017. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/03/7088_mok_lt.pdf.
56. 2018 m. valstybinių brandos egzaminų rezultatai bendrojo ugdymo mokyklose. Nacionalinė švietimo agentūra, 2018. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/03/7555_lt.pdf.
57. 2019 m. Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo (pagrindinės sesijos) rezultatai. Nacionalinė švietimo agentūra, 2019. <https://www.nec.lt/700/>.
58. 2019 m. valstybinių brandos egzaminų rezultatai bendrojo ugdymo mokyklose. Nacionalinė švietimo agentūra, 2019. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/8233_2019_m._lkl_mok.pdf.
59. 2020 m. valstybinių brandos egzaminų rezultatai bendrojo ugdymo mokyklose. Nacionalinė švietimo agentūra, 2020. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/12/8611_LKL_rezultatai_vbe_mokyklose.pdf.
60. 2021 m. valstybinių brandos egzaminų rezultatai bendrojo ugdymo mokyklose. Nacionalinė švietimo agentūra, 2021. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/08/VBE-pasiekimu-lygiai-bendrojo-ugdymo-mokyklose-2021_LKL.pdf.
61. „Aptartos deklaracijos „Dėl lenkų tautinės mažumos Lietuvos Respublikoje ir lietuvių tautinės mažumos Lenkijos Respublikoje švietimo“ įgyvendinimo gairės“. Švietimo naujienos <https://www.svietimonaujienos.lt/apertos-deklaracijos-del-lenku-tautines-mazumos-lietuvos-respublikoje-ir-lietuvu-tautines-mazumos-lenkijos-respublikoje-svietimo-igyvendinimo-gaires/>.

PRIEDAI

1 priedas

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Tyrimas „Valdymo iššūkiai, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas:

Tyrėjo tel. nr.: +37061820402

Tyrėjo el. paštas: narbutaleksandra@gmail.com

Trumpas tyrimo aprašymas. Tautinės mažumos grupės vis sparčiau kuriasi visoje Lietuvoje. mūsų šalis yra atvira kitataučiams, jiems yra sudaromos visos palankios sąlygos gyvenimui švietimoje šalyje – tiek gyvenvietės, tiek finansiniu atžvilgiu, įskaitant ir sveikatos priežiūrą, švietimą ir kitus aspektus. Švietime tautinių mažumų ugdymas vis dar yra problema - neretai tautinių mažumų mokyklų vadovai susiduria su įvairiais iššūkiais, kalbiniais barjeriais, siekdami ugdyti tautinių mažumų atstovus, didžiausią iššūkį be kalbos barjero kelia kokybiškas ir problemų nekeliantis tautinių mažumų vaikų integravimas į tradicines bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų klases, kuriose didžiausią dalį mokinių sudaro gimtakalbiai.

Tyrimo tikslinė grupė. Asmenys, kurie vadovauja tautinių mažumų mokykloms.

Tyrimo tikslas – atskleisti su kokiais valdymo iššūkiais yra susiduriama, vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti, su kokiais iššūkiais yra susiduriama mūsų šalies ugdymo įstaigose, taikančiose tautinių mažumų integravimo programas;
2. Išnagrinėti Lietuvos švietimo įstaigų vykdomą tautinių mažumų švietimo programą išanalizuoti privalumus bei trūkumus, išskirti svarbiausias problemas, su kuriomis susiduriama šioje srityje.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius (nuotolinius) interviu. Taigi Jūsų bus prašoma pasidalinti savo turima patirtimi siekiant identifikuoti sunkumus, su kuriais yra susiduriama, siekiant įgyvendinti tautinių mažumų mokyklų modelį. Jūsų bendradarbiavimas atliekant šį tyrimą yra labai svarbus. Interviu metu užtikrinsiu Jūsų anonimiškumą.

Interviu metu bus remiamasi šiomis esminėmis sąvokomis: *tautinės mažumos, ugdymas, vadovavimas, iššūkiai.*

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Aleksandra Narbut el. paštu narbutaleksandra@gmail.com

Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
---	--

1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje“ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.

☐
☐

2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.

☐
☐

3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.

☐
☐

4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.

☐
☐

5. Aš esu informuota kur kreiptis dėl tyrimo.

☐
☐

6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.

☐
☐

7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.

☐
☐

8. Aš esu informuota, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita

☐
☐

9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.

☐
☐

10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.

☐
☐

Dalyvės/-io vardas, pavardė

Parašas

Data

KLAUSIMYNAS

1. Kiek laiko vadovaujate tautinių mažumų mokyklos bendruomenei?
2. Koks jūsų vadovaujamos švietimo įstaigos tipas?
3. Kuriame Lietuvos regione yra jūsų vadovaujama švietimo įstaiga?
4. Gal galite trumpai papasakoti apie savo mokyklą? Išskirti jūsų vadovaujamos mokyklos ypatumus?
5. Kokie, Jūsų nuomone, yra didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduria tautinių mažumų mokyklų vadovai
6. Ar pastebėjote, kad iššūkiai laikui bėgant kinta? Jei taip, kokie pokyčiai yra labiausiai pastebimi?
7. Kaip sprendžiate klausimus, susijusius su dvių kalbų mokymu ir kultūrinio identiteto stiprinimu?
8. Kokie yra didžiausi iššūkiai, susiję su vadovavimu būtent rusų/lenkų kalbos mokyklai (pasirinkti aktualesnę)?
9. Su kokias iššūkiomis susiduriate bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais?
10. Kokių veiksmų imatės siekiant įgyvendinti šiuos iššūkius?
11. Kokių papildomų išteklių ar paramos Jums trūksta, kad dar efektyviau galėtumėte spręsti šiuos iššūkius?
12. Kokie yra didžiausi jūsų pasiekimai sprendžiant šiuos iššūkius?
13. Kokių pokyčių švietimo sistemoje Jūs norėtumėte matyti, kad būtų palengvintas tautinių mažumų švietimo įstaigų vadovų darbas?
14. Kokie, Jūsų manymu, yra svarbiausi veiksniai, lemiantys sėkmingą tautinių mažumų švietimo įstaigos veiklą?
15. Kaip vertinate esamą švietimo politiką ir jos įtaką tautinių mažumų mokykloms?
16. Kokie veiksmai, Jūsų nuomone, būtų reikalingi, kad pagerinti tautinių mažumų švietimo kokybę Lietuvoje?
17. Ką norėtumėte pridurti apie savo patirtį vadovaujant tautinių mažumų švietimo įstaigai?