



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Džilda Šneiderienė**

**INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMAS ĮGYVENDINANT  
ŠVIETIMO POLITIKĄ JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Gintaras Žilinskas

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS  
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

TVIRTINU  
L. e. Instituto direktorės pareigas  
Doc. dr. Audronė Telešienė

**INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMAS ĮGYVENDINANT  
ŠVIETIMO POLITIKĄ JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Baigiamasis magistro projektas

**Viešasis administravimas (kodas 621N70001)**

---

**Vadovas**

Doc. dr. Gintaras Žilinskas

**Projektą atliko**

Džilda Šneiderienė

**Recenzentas**

Doc. dr. Irena Luobikienė

**KAUNAS, 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

.....Džilda Šneiderienė.....

(Studento Vardas Pavardė)

.....Viešasis administravimas (kodas 621N70001).....

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Institucijų bendradarbiavimas įgyvendinant švietimo politiką  
Jurbarko savivaldybėje“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016-01-06

KAUNAS

Patvirtinu, kad mano, **Džildos Šneiderienės**, baigiamasis projektas tema „Institucijų bendradarbiavimas įgyvendinant švietimo politiką Jurbarko savivaldybėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

Šneiderienė, Džilda. Cooperation of Institutions Implementing Education Policy in Jurbarkas District Municipality: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Gintaras Žilinskas. Institute of Public Policy and Administration, the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03S.

Key words: collaboration, communication, cooperation, coordination, education, education policy.

Kaunas, 2016. 60 p.

## SUMMARY

In recent days it is being searched for more effective activity ways and means while implementing education policy. Executing education system reconstruction, the openness of education institutions to external environment is constantly emphasized in order to integrate into changing world. In order to accommodate to changing environment and community needs, education policy pays attention to collaboration culture, i. e. suitable formed expectations, interrelationship effect not only education process or education institutions community atmosphere, but also the whole society. Theoretical data of collaboration, collaboration process and form aspects are analyzed in master thesis. Also, education policy implementation system in Lithuania is discussed, analyzing the law acts, which regulate education system, and recognizing education policy implementing institutions. In order to find out if education sector corresponds the level of all education cycles of all today's expectations, it has been investigated how education sector functions in Jurbarkas district. The object of master thesis is collaboration among education institutions. The aim is to investigate the situation of education subject collaboration in Jurbarkas district municipality after having identified education subjects in Jurbarkas district and having described collaboration forms. Having investigated education institutions collaboration of Jurbarkas municipality, it has been ascertained that the strongest collaboration exists between education institutions and Jurbarkas education center. The main obstacle of successful collaboration is daily routine which is related to a load of document management. The collaboration among research respondents is often spontaneous and the process of united collaboration does not exist. Mostly collaboration is proceeded in problematical situations, making serious decisions, organizing various events, meeting after lessons or in more informal activity. Education institutions employees participated in the investigation evaluate the benefits of education institutions collaboration in a positive way. Education organizations collaboration helps to achieve the aims, has a positive influence on work results, forming institutions image and creating positive approach of school as an institution which provides education services.

## TURINYS

SUMMARY.....	4
TURINYS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
SĄVOKŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE	
1.1. Švietimo politikos samprata.....	11
1.2. Valstybinę švietimo politiką įgyvendinančios institucijos.....	16
1.3. Švietimo politiką reglamentuojantys teisės aktai.....	23
2. BENDRADARBIAVIMAS ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PROCESĖ	
2.1. Teoriniai bendradarbiavimo aspektai.....	28
2.2. Bendradarbiavimo tarp švietimo organizacijų formos.....	31
3. ŠVIETIMO SUBJEKTŲ BENDRADARBIAVIMO JURBARKO SAVIVALDYBĖJE	
TYRIMAS	
3.1. Švietimo subjektai Jurbarko savivaldybėje.....	37
3.2. Švietimo įstaigų bendradarbiavimo tyrimo organizavimas, eiga, rezultatai.....	39
3.2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir organizavimas.....	39
3.2.2. Tyrimo metodika ir eiga.....	40
3.2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	41
IŠVADOS.....	51
REKOMENDACIJOS.....	52
LITERATŪRA.....	53
PRIEDAS.....	57

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Švietimo politiką įgyvendinančios institucijos.....	16
2 pav. ŠMM, NMVA, savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimas tobulinant mokyklas.....	22
3 pav. Bendravimo proceso schema.....	29
4 pav. Švietimo subjektai Jurbarko savivaldybėje.....	38
5 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	41
6 pav. Respondentai pagal lytį.....	42
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą švietimo organizacijoje.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos pobūdį.....	43
9 pav. Bendradarbiavimo būdai su kitomis švietimo įstaigomis.....	43
10 pav. Bendradarbiavimo būdai su Jurbarko švietimo centru.....	44
11 pav. Bendradarbiavimo būdai su Jurbarko švietimo skyriumi.....	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo inicijavimą ir dažnumą.....	45
13 pav. Bendradarbiavimo poveikis organizacijos rezultatams.....	46
14 pav. Bendradarbiavimą trikdančios barjerai.....	47
15 pav. Bendradarbiavimo reikalingumas organizacijai.....	47
16 pav. Bendradarbiavimo dažnumas su švietimo institucijomis.....	48
17 pav. Bendradarbiavimo tobulinimo galimybės.....	49
18 pav. Bendradarbiavimo patirties įgijimo būdai.....	49

## SĄVOKŲ SĄRAŠAS

Bendradarbiavimas – darbas sujungus intelektines pastangas, pagalbą vienas kitam, bendrą problemos sprendimą ir bendrą problemos sprendimo priėmimą (Ališauskienė, 2005, cituojama pagal Mokyklos tinklinio bendradarbiavimo su socialiniais partneriais modelis, 2009, p. 7).

Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, tenkinantys žmogaus ar organizacijos poreikius (Misevičius, 2004, p. 60).

Koordinavimas – tai kryptingai suderinta užduočių ir pastangų vienybė norint pasiekti užsibrėžtų tikslų (Verhoest ir kt., 2005, cituojamas pagal Lægreid ir kt., 2013, p. 6).

Kooperacija arba kooperacinė sąveika - žmonių tarpasmeninių santykių rūšis, kuriai būdinga abipusis pastiprinimas, tarpusavio pagalba, siekiant bendrų tikslų, bei jos dalyvių jėgų koordinacija (Kontautienė, 2006, p. 27).

Švietimas – pagrindinė ugdymo funkcija, kurios realizavimo esmė – žmonijos patirties bei fundamentaliųjų vertybių perteikimas, įvertinant kiekvienos asmenybės ir visuomenės poreikius, individui kaupiant asmeninę šios patirties lobyną bei formuojant vertybes (Jucevičienė, 1994).

Švietimo politika – tai sudedamoji valstybės politikos dalis, teorinių idėjų, tikslų ir uždavinių, praktinių priemonių, skirtų švietimui plėtoti, visuma. Tai ekonominių, organizacinių, socialinių ir kitų priemonių sistema su tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais tarp jos sudedamųjų elementų (Zacharova, 2009, cituojama pagal Bartaševičių ir Targamadžę, 2012, p. 115).

## IVADAS

Dvidešimt pirmas šimtmetis – tai nuolat vykstanti kaita, atsinaujinimai, tobulesnių veiklos metodų ir naujų atradimų laikmetis. Siekiant valstybėje sukurti pažangią ekonomiką, socialinę ir kultūrinę gerovę, didelė reikšmė yra skiriama švietimo politikai. Visame pasaulyje švietimas yra valstybės prioritetinė sritis, o švietimo sistema siekia suformuoti tokias žinių įgijimo, vartojimo bei vertybių sistemas, kurios išugdytų išsilavinusį, atsakingą bei visavertį šalies pilietį, gebantį formuoti savo valstybės ateitį.

Mokymasis – vienas iš svarbiausių žmogaus asmenybės tobulėjimo veiksnių. Nuo kiekvieno piliečio priklauso valstybės gerovė ir ateitis. Mokymąsi užtikrina valstybėje vykdoma švietimo politika. Nuolat vykdomos reformos švietimo politikoje siekia tobulinti esamą padėtį, kad švietimo sistema sudarytų sąlygas kiekvienam piliečiui bet kurioje ugdymosi pakopoje gauti išsilavinimą, tinkantį šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje.

Pastaruoju metu įgyvendinant švietimo politiką ieškoma efektyvesnių veiklos būdų bei priemonių. Vykdamas švietimo sistemos pertvarką, vis dažniau pabrėžiamas ugdymo įstaigų atvirumas išorinei aplinkai, siekiant sėkmingai įsitvirtinti nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Švietimo politika, siekdama prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir visuomenės poreikių, didelį dėmesį skiria bendradarbiavimo kultūrai: tinkamai suformuoti lūkesčiai, tarpusavio santykiai, veikia ne tik ugdymo procesą, ugdymo įstaigų bendruomenių klimata, bet ir visą visuomenę. Pasak Hargreaves (1999, p. 320), „Viena iš kylančių ir daugiausia žadančių postmoderniojo amžiaus metaparaigmų yra bendradarbiavimas, kaip veikimo, planavimo, kultūros tobulinimo, organizavimo bei vienijantis principas. (...) Bendradarbiavimo principas nuolat iškyla kaip veiksmingas atsakas pasauliui, kuriame neįmanoma numatyti problemų, kurio sprendimai neaiškūs, o reikalavimai ir lūkesčiai tampa vis intensyvesni“.

Bendradarbiavimas ir jo reikšmė švietimo politikos įgyvendinimo srityje nėra plačiai iširta. Mokslininkų ir studijų baigiamuosiuose darbuose dažniausiai nagrinėjamas bendradarbiavimas tarp atskirų švietimo įstaigų bendruomenių grupių (Teresevičienė ir kt., 2000) arba analizuojama bendradarbiavimo reikšmė ugdymo efektyvumui (Puškorius, 2007). O švietimo organizacijų bendradarbiavimas ir jo būdai bei mastas mažai nagrinėta tema.

Juo labiau, kad Lietuvoje įgyvendinant švietimo politiką galima pastebėti nemažai problemų - iki šiol vis dar formuojamas optimalus švietimo įstaigų tinklas, joms nuolat stinga lėšų, nepakanka pastangų ugdymo kokybei gerinti. Norint užtikrinti kokybišką, atitinkantį šiandienos lūkesčius visų pakopų švietimo sektoriaus veiklos lygį, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kaip švietimo sektorius veikia savivaldybėse ir kokią reikšmę savivaldybėse, įgyvendinant švietimo politiką, užima bendradarbiavimas. Šiame darbe bus tiriama viena švietimo politikos sritis – bendradarbiavimas tarp



švietimo organizacijų. Darbe remiamasi nuostata, jog bendradarbiavimas tarp švietimo organizacijų priklauso nuo bendros veiklos organizavimo, bendradarbiavimo formų, bendradarbiavimo skatinimo, nuo motyvacijos tobulinti savo veiklą ir nuo švietimo organizacijos valdymo.

Kiekvienoje savivaldybėje veikia skirtingo pobūdžio švietimo subjektai, kurie vykdo savo veiklą daugiau ar mažiau sąveikaudami tarpusavyje. Panaši padėtis ir Jurbarko rajono savivaldybėje. Visų šių subjektų tikslas ir uždaviniai yra panašūs, todėl jų efektyvus bendradarbiavimas teiktų neabejotiną naudą. Dirbant kartu lengviau galima spręsti iškilusias problemas ir daryti teigiamą įtaką ugdymo įstaigų rezultatams bei įvaizdžiui, gerintų ugdytinių saugumą, socializaciją visuomenėje. Todėl demokratiu keliu einančioms ir atviroms švietimo įstaigoms įgyvendinant švietimo politiką efektyvu išnaudoti tarpusavio bendradarbiavimą.

Analizuojant švietimo politiką galima diskutuoti, ar švietimo institucijos pakankamai viena su kita bendradarbiauja, norėdamos pasiekti savo užsibrėžtus tikslus. Šiandieniniame pasaulyje veikiant rinkos sąlygoms ir aštrėjant konkurencijai net ir tarp ugdymo įstaigų, tenka nuolat prisitaikyti prie naujų visuomenės poreikių. Esant tokiai situacijai kyla probleminiai klausimai - kaip bendradarbiauja švietimo politiką įgyvendinantys subjektai ir kaip bendradarbiavimas veikia švietimo organizacijos veiklą. Tyrimo rezultatai aktualūs savivaldybės švietimo organizacijų vadovams, darbuotojams, pedagogams, norintiems pagilinti savo žinias apie tarpusavio bendradarbiavimą, jo tobulinimo galimybes. Šiuolaikinės švietimo organizacijos nariams pateikiamos išvados padės plėtoti tarpusavio bendradarbiavimą įgyvendinant švietimo politiką tirtoje Jurbarko savivaldybėje.

**Tyrimo problema.** Kaip bendradarbiauja švietimo politiką įgyvendinantys subjektai?

**Tyrimo objektas** – švietimo organizacijų bendradarbiavimas.

**Tyrimo tikslas** – ištirti švietimo politiką įgyvendinančių subjektų bendradarbiavimo situaciją Jurbarko rajono savivaldybėje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti švietimo politikos teorinius ir įgyvendinimo aspektus Lietuvoje.
2. Išnagrinėti bendradarbiavimą įgyvendinant švietimo politiką teoriniame lygmenyje.
3. Aprašyti švietimo subjektų Jurbarko savivaldybėje bendradarbiavimą.

**Tyrimo metodai.**

- **Mokslinės literatūros analizė** taikyta aktualizuojant viešosios švietimo politikos ir bendradarbiavimo teorinius aspektus.
- **Teisės aktų analizė.** Analizuoti įvairūs teisės aktai (Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymai, įvairūs poįstatyminiai aktai: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, ministrų įsakymai), reglamentuojantys švietimo sektoriaus valdymą, t. y. švietimo politikos formavimą ir švietimo politikos įgyvendinimą (administravimą) savivaldybėse. Dokumentų analizė taikyta identifikuojant ugdymo švietimo subjektus Jurbarko savivaldybėje.

- **Apklausa raštu** siekiama sužinoti švietimo subjektų bendradarbiavimo mastą, būdus bei poveikį. Apklauskos dalyviai – švietimo įstaigų vadovai, pavaduotojai, mokytojai ir kiti darbuotojai.
- **Duomenų analizė** atliekama taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį ir procentinę raišką.

Magistro darbas struktūriškai padalytas į 3 skyrius.

*Pirmajame skyriuje* analizuojami švietimo politikos teoriniai aspektai bei įgyvendinimas, identifikuojant švietimo politiką vykdančias institucijas bei nagrinėjant Lietuvos Respublikos įstatymus, reglamentuojančius švietimo sektoriaus administravimą.

*Antrajame skyriuje* analizuojant mokslinę literatūrą pateikiami bendradarbiavimo, įgyvendinant švietimo politiką, teoriniai aspektai.

*Trečiajame skyriuje* aprašoma tyrimo metodika, analizuojami tyrimo rezultatai, apibūdinantys, bendradarbiavimą tarp švietimo organizacijų Jurbarko savivaldybėje, identifikuojami privalumai ir tobulintinos vietos, charakterizuojantys magistro tiriamojo darbo rezultatus.

## 1. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE

### 1.1. Švietimo politikos samprata

Švietimo politikos sąvoką sudaro du terminai – *politika* ir *švietimas*. Kadangi tyrime analizuojama švietimo politika, tikslinga aptarti abi šias sąvokas. Literatūroje jos interpretuojamos pateikiant įvairius aspektus.

Darbe vartojama sąvoka *viešoji politika*. Dažniausiai ji tiesiog tapatinama su *politikos* sąvoka. Terminas *viešoji politika (policy)* yra kildinamas iš graikų, sanskrito ir lotynų kalbų. Graikų *polis* (miestas – valstybė), o sanskrito kalba *pur* (miestas) tapo lotynišku žodžiu *politia* (valstybė) ir vėliau anglų kalbos žodžiu *policie*, reiškiantį viešųjų reikalų tvarkymą ar vyriausybės administravimą. Viešosios politikos samprata nėra naujas reiškinys valstybėje. Jau Aristotelis galvodamas apie valstybės valdymą naudojo terminą „*politea*“ (Dunn, 2006, psl. 47- 48).

Oksfordo anglų kalbos žodynas pateikia tokius politikos (*policy*) apibrėžimus: „Politinis įžvalgumas; valdymo menas; apdairus elgesys; gudrumas; vyriausybės, partijos ir pan. priimtas veiksmų kursas“ (Parsons, 2001, p. 28). „Politika – universalus visuomenės organizavimo būdas, reguliavimo sistema, kuria siekiama palaikyti tvarką, vidinio ir išorinio pasaulio stabilumą reguliuojant konfliktus“ (Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, 2007, p. 100). Dabartiniame amžiuje formuojama oficiali politikos sąvoka, apibrėžianti viešuosius santykius. „Politika reiškia racionalią nuostatą, apgalvoto sprendimo apraišką. <...> Politika – tai mėginimas apibrėžti ir struktūrizuoti racionalų pagrindą veiklumui ar neveiklumui“ (Parsons, 2001, p. 28).

Lietuvių kalbos žodyne žodžio „viešas“ apibrėžime dominuoja atvirumo reikšmė:

- Visiems skirtas, visuomenės naudojamas;
- Atviras, visiems žinomas, prieinamas, neslaptas;
- Aiškiai matomas, esantis aikštėje, nepridengtas (Lietuvių kalbos žodynas, 2015).

Visi apibrėžimai pabrėžia veiksmus, reguliuojančius tvarką viešojoje, tai yra visuomenei skirtoje erdvėje. Apibūdinant viešąją politiką mokslininkai diskutuoja apie viešumo ir privatumo santykį. Viešosios politikos sąvoka „vartojama apibūdinant institucijas ir tikslus, kurie padeda įgyvendinti viešuosius sprendimus“ (Lane, 2001, p. 18). „Viešosios politikos idėja suponuoja, kad egzistuoja tam tikra gyvenimo sritis, kuri nėra privati ir vien tik individuali, o veikiau tam tikrų interesų valda. Viešumas aprėpia tą žmogiškosios veiklos aspektą, kuriam, manoma, reikia valdžios arba visuomenės reguliavimo, įsikišimo ar bent jau tam tikrų jungtinių pastangų. (...) Viešumo ir privatumo santykio problema yra amžina, nes jos ištakas galima kildinti nuo civilizacijos pradžios“ (Parsons, 2001, p. 19).

Svarbus suvokimas, kad viešoji politika atstovauja visoms interesų grupėms ir valstybės interesams vietiniu, valstybiniu ir tarptautiniu lygiu. Shultz (2004, p. 350-351) viešąją politiką apibrėžia kaip procesą, kurio metu administracinio ar politinio vieneto atstovai daro pasirinkimus, kurie yra skirti jų atstovaujamiems rajonams ar svarstomoms problemoms: „Viešosios politikos terminas naudojamas ne tik aprašyti jos procesus ir pasekmes, bet ir nustatyti pagrindinius įrankius, per kuriuos tie pasirinkimai daromi“. Autorius išryškina tris svarbiausius viešosios politikos turinį nusakančius aspektus – pasirinkimą, įrankius ir pasekmes. Viešosios politikos įrankiais valdžia išreiškia savo valią, dažniausiai susijusią su valstybės galimybėmis įgyvendinti visuomenės keliamus reikalavimus, poreikius, interesus, prašymus ar skundus. Viešosios politikos turinys išreiškiamas per priimamus sprendimus, įtakojančius visų svarbiausių valstybės institucijų veiklą – teisėkūrą, įstatymų leidybą, administravimą.

Mokslinėje literatūroje viešoji politika suprantama kaip veiklos kursų, metodų pasirinkimas bei jų praktinis įgyvendinimas sprendžiant tam tikras problemas. Viešosios politikos objektas – viešieji interesai. Mokslininkas Raipa (2002, p. 11) išsamiai apibrėžia viešosios politikos sąvoką: *Viešoji politika dažniausiai apibūdinama kaip valstybės valios išraiška, valdžios veikla ir tos veiklos priežastys, sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo motyvacija. Kitais žodžiais tariant, terminas viešoji politika dažniausiai vartojamas apibūdinant valdžios institucijų, oficialių asmenų elgseną, veiksmus, veiklos kurso pasirinkimą ir praktinį jo įgyvendinimą politikos procese<...>. Viešoji politika dažniausiai suprantama kaip valdžios pastangos reguliuoti visuomenėje kylančius konfliktus tarp interesų grupių, skirstyti materialines ir simbolines vertybes bei paslaugas, fiskalinės politikos svertais reguliuoti biudžetą ir pinigų srautus.*

Mokslininkai Bartaševičius ir Targamadžė (2012, p. 113), išnagrinėję eilę viešosios politikos apibrėžimų, teigia, kad „ryškėja tendencija politiką sieti ne tik su vertybėmis bei jų perskirstymu, bet ir su sprendimais, vykdoma ar nevykdoma tam tikra veikla, su ketinimais ir pan. Svarbu, kad šie apibrėžimai atsiskleidžia, jog už vienokią ar kitokią su politika susijusią veiklą yra atsakinga valdžia, politiškai dominuojančios grupės, politinė sistema, kitaip tariant, asmenys, turintys galią priimti sprendimus.“

Pateikti autorių apibrėžimai rodo, kad šiandienos literatūroje viešoji politika suprantama, kaip veiklos kursų, metodų pasirinkimas bei jų praktinis įgyvendinimas sprendžiant tam tikras problemas. Viešosios politikos objektas – viešieji interesai. Svarbiausias viešosios politikos bruožas – ji privalo turėti visuomenės palaikymą ir pasitikėjimą. Todėl viešąją politiką galime apibrėžti, kaip besikeičiantį vyksmą, kuris priklauso nuo visuomenės keliamų reikalavimų politikams ir nuo jų gebėjimo tuos reikalavimus įgyvendinti. Veikiant gyvenimo pokyčiams ypač dažnai kinta ir reformuojama švietimo politika.

Švietimas – neatskiriama mūsų gyvenimo dalis, nes mokytis, kaip Lietuvos Respublikos Konstitucijoje nurodo įtvirtinta nuostata, yra kiekvieno žmogaus prigimtinė teisė. Mokymasis – nenutrūkstamas reiškinys, nes žmogus mokosi nuolat, tiksliau – visą gyvenimą, jog taptų visaverte visuomenės dalimi, todėl itin svarbu, kad kiekvienam piliečiui būtų sudarytos sąlygos įgyti jo interesus ir sugebėjimus atitinkantį išsilavinimą, ir, žinoma, užtikrinti kokybišką bet kurios pakopos mokymą (si), atitinkantį nuolat besikeičiančius, dinamiškus visuomenės poreikius. Tokiame kontekste švietimo sąvoka yra suprantama kaip daugialypė, daugiaprasmė sąlygų, procesų ir rezultatų, apibūdinančių švietimo paslaugos vartotojų grupių poreikių tenkinimą, charakteristika.

Daugelyje švietimo apibrėžimų akcentuojama pažinimas ir vertybių perteikimas. „Švietimas – pagrindinė ugdymo funkcija, tenkinanti individo ir visuomenės informacinius poreikius. Pagrindinės švietimo funkcijos – mokymas ir lavinimas“ (Jovaiša, 2007, p. 288). Švietimas – aukščiausia ugdymo funkcija, kuria „siekiama išugdyti jaunosios kartos dvasines pajėgas, kad asmuo galėtų įsijausti į kultūrinės vertybes, pažintų makrokosmo ir mikrokosmo tiesas ir visa savo būtybe dalyvautų esamos kultūros lobyne bei ateities kultūros kūryboje“ (Laužikas, 1993, p. 567). „Švietimas – mokymas, mokslo tiekimas, svarbi kultūros funkcionavimo sąlyga.“ (Sociologijos žodynas, 1993). Švietimas – pagrindinė ugdymo funkcija, kurios realizavimo esmė – žmonijos patirties bei fundamentaliųjų vertybių perteikimas, įvertinant kiekvienos asmenybės ir visuomenės poreikius, individui kaupiant asmeninį šios patirties lobyną bei formuojant vertybes (Jucevičienė, 1994). Anksčiau cituoti mokslininkai Bartaševičius ir Targamadzė (2012, p. 113) savo straipsnyje pateikė švietimo politikos apibrėžimų analizę: „Mokslinėje literatūroje pateiktuose švietimo politikos apibrėžimuose taip pat gana ryškios sąsajos su viešosios politikos definicijomis, tik, suprantama, sukonkretintos ir pritaikytos švietimo sričiai.“

*Švietimo politika yra kultūros politikos dalis, nustatanti priemones ir direktyvas visam švietimui, kuris suprantamas kaip įstaigų, individų, veiklų visuma, tarnaujanti visuomenės ugdymui ir švietimui (Brockhaus Wahrig Deutsches Wörterbuch, 1980, p. 691).*

*Švietimo politika – tai sudedamoji valstybės politikos dalis, teorinių idėjų, tikslų ir uždavinių, praktinių priemonių, skirtų švietimui plėtoti, visuma. Tai ekonominių, organizacinių, socialinių ir kitų priemonių sistema su tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais tarp jos sudedamųjų elementų (Zacharova, 2009, p. 255).*

*Švietimo politika – tai detalus nurodymas dėl veiklos, kuria siekiama išlaikyti arba pakeisti švietimo institucijas ar praktiką (McLaughlin, 2000, p. 442, cit. Bridges, Smeyers, Smith, 2009, p. 43).*

*Švietimo politika apima visas politines veiklas bei įstatymų leidybos priemones, kurios susijusios su švietimu finansiniu, organizaciniu ir turinio aspektais (Das Politiklexikon, 2006).*

*Švietimo politika yra valstybės priemonės, skirtos švietimo sistemos plėtočiai ir reformoms (Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, 2009).*

*Atkreiptinas dėmesys į tai, kad švietimo politika čia suprantama kaip valstybinio sektoriaus prerogatyva, kaip veiksų ir priemonių visuma švietimo tikslams įgyvendinti, kaip įstatymais įteisinta veikla ir pan.*

Daugelis autorių, apibrėždami švietimo politiką, akcentuoja švietimo kaitą ir reformas, kurios nuolat įgyvendinamos prisitaikant prie besikeičiančio gyvenimo realijų, nes be šių dalykų švietimo politika negalėtų efektyviai funkcionuoti šiuolaikinėje visuomenėje. Švietimo politikos sąvoką išsamiai analizuoja Želvys. Mokslininko darbuose atkreipiamas dėmesys ir į švietimo politiką, kaip į kryptingus veiksmus, kurių siekia ne tik švietimo sistema, bet ir švietimo organizacijos. Želvys (2003) išskiria tam tikrus specifinius švietimo politikos bruožus:

- Yra daugiau negu dokumentų rinkinys;
- Yra įvairiasluoksnė;
- Remiasi vertybėmis;
- Turi kontekstą;
- Yra valstybinio sektoriaus prerogatyva;
- Siejasi su kitų sričių politika.
- Negali būti įgyvendinama tiesmukai;
- Turi tiek iš anksti numatytų, tiek ir nenumatytų padarinių.

*Katiliūtė (2008, p. 25) siūlo švietimo politiką suprasti kaip esmines nuostatas, vertybes ir principus, lemiančius konkrečios šalies švietimo sistemos vystymo strategiją, švietimui keliamus tikslus ir kryptingus veiksmus. Pasak mokslininkės, švietimo politikai daro įtaką įvairaus lygmens švietimo vadovai, suinteresuotos grupės (mokyklos bendruomenės, darbdavių, politikų ir kt.) ir šalies sociokultūrinis kontekstas. Kaip matyti, šios autorės pateikta samprata gana išsami, aprėpianti daugelį dalykų, sudarančių švietimo politikos sampratos branduolį.<..> Vis dėlto svarbi pastaba galėtų tapti tai, kad mokyklos švietimo politikai daro įtaką ne tik mokyklos bendruomenė, bet ir mokyklos steigėjas, partneriai, konkuruojančios mokyklos ir pan. ( Bartaševičius ir Targamadžė, 2012, p.116-117).*

Mokslininkas (Želvys, 2003) pagal švietimo politikos pobūdį ją suskirsto į tam tikras grupes:

1. Paskirstomoji ir perskirstomoji (švietimui skiriamų lėšų skirstymas);
2. Simbolinė ir materialioji (gali būti abstrakčios deklaracijos, nenumatančios materialių išteklių arba konkrečios priemonės, turinčios finansinę išraišką);
3. Etapinė ir nuolatinė (etapinės koncepcijos arba nuolatinis, nenutrūkstamas švietimo pobūdis);
4. Turinio ir formos (turinys – tai ką numatoma daryti, pavyzdžiui, gairės, koncepcija, forma – tai, kaip bus tai įgyvendinama);
5. Varžomoji ir laisvinamoji (nurodoma, ką drausti ir riboti arba suteikiama pasirinkimo laisvė, pavyzdžiui, decentralizacija);

6. Nukreipta „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ (dabartinė švietimo politika dažniausiai formuojama „viršuje“ ir pavedama įgyvendinti „apačioms“) (Želvys ir kt., 2003, p. 9 – 12).

Apibendrinant švietimo politiką galima apibūdinti kaip organizuotą veiklą, apimančią organizuotų tikslų ir programų rengimą bei įgyvendinimą, sprendžiant visuomenės problemas; veiklą, užtikrinančią šiuolaikinius visuomenės, darbo rinkos reikalavimus, nuolat augančius švietimo paslaugų vartotojų ir kitų socialinių grupių poreikius. Daugelis užsienio ir lietuvių mokslininkų, apibrėždami švietimo politiką, akcentuoja šios srities reformas ir kaitą. Lietuvoje švietimo politikos sąvoka yra pakankamai nauja, atsiradusi su valstybės nepriklausomybe. Švietimo politika yra priklausoma nuo daugelio veiksnių: politikų, įvairaus lygmens organizacijų vadovų, mokyklų bendruomenių ir šiuolaikiniam gyvenimui būdingos konkurencijos.

Būtina viešosios politikos funkcija – politikos įgyvendinimas. Todėl politinių sprendimų įgyvendinimas dažnai lemia viešosios politikos efektyvumą. Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat besikeičiant situacijai nuolat reikalinga gera strategija. „Tad viešojoji politika privalo turėti strateginę, pagrindinę veiklos kryptį, nes politinė aplinka reikalauja lanksčių politinės strategijos įgyvendinimo formų ir metodų įvairovės (Raipa, 2006, p. 20).

Parsons siūlo į politinę sistemą žvelgti atskiriant politiką ir administravimą. Administravimas, šiuo požiūriu, prasideda ten, kur baigiasi politika. Administratorius turi vykdyti politiką, kurią suformulavo sprendimų priėmėjai, formuotojai. Paslaugos teikėjo vaidmuo – vykdyti politiką, kurią suformavo sprendimų priėmėjai. Taigi įgyvendinimas – politikos tąsa kitomis priemonėmis“ (Parsons, 2001, p. 413). Pasak Parsons, geriausias politikos įgyvendinimo būdas – tai problemų ir politikos „atgalinė projekcija“ (arba principas „iš apačios į viršų“), kur politikos sėkmė apibrėžiama žmogiškos elgsenos pokyčių terminu. Svarbiausias dalykas – tai politikos formuotojų ir politikos rezultatų tiekėjų santykis. Pasak šio principo šalinininkų, reikia „pradėti nuo fazės, kur tam tikra politika pasiekia kulminaciją, ir paskui analizuoti arba organizuoti politiką pagal egzistuojančias elgsenos ir konfliktiškumo struktūras“. Šis procesas suvokiamas kaip derybinis bendro sutarimo - formavimo procesas, kuriam įtaką daro du kontekstai: organizacijų įgyvendinančių viešąją politiką (mokyklų, ligoninių, vyriausybės departamentų) valdymo įgūdžiai bei kultūra ir politinė aplinka – kokiomis sąlygomis jos turi dirbti (Parsons, 2001, p. 419 ).

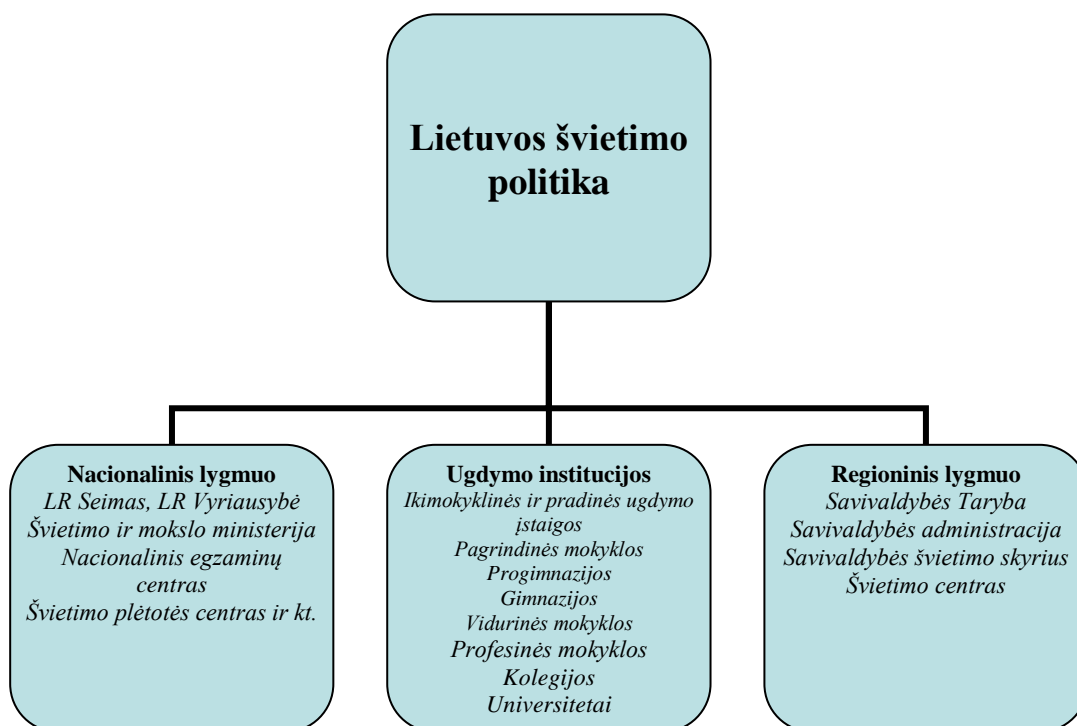
Vykstant globalizacijos procesui švietimo politikos įgyvendinimui keliami atitinkami iššūkiai. „Pagrindinė pačios švietimo sistemos lygmens politikos įgyvendinimo priemonė yra reforma. Jos tikslai reikalauja daugelio suderintų ir subalansuotų veiksmų politiniu ir švietimo praktikos lygmeniu. Šalies švietimo politikos sąsajos su kitų visuomenės sričių (svarbiausia – socialinės, ekonominės, kultūros) pertvarkos strategijomis yra esminė realių ir veiksmingų švietimo ir kitų visuomenės gyvenimo sričių pokyčių prielaida. Šiandien švietimo politikos ir kitų visuomenės sričių pertvarkos strategijų sąsajoms daugiau būdingas deklaratyvus nei realus pobūdis. Kita vertus, realiai švietimas

mūsų valstybėje nėra prioritetinga sritis, todėl tikėtis, kad jis turės lemiamą įtaką teigiamiems visuomenės gyvenimo sričių pokyčiams, yra perdėm ambicingas siekis ir reikalavimas su visa iš to išplaukiančia socialine atsakomybe“ (Gumuliauskienė, 2013, p. 21-22). Vertinant dabartinę švietimo politiką galime pastebėti nemažai chaotiško administravimo, nes pastaraisiais metais švietimo politika dažnai priklauso nuo atskirų švietimo politikų asmenybių ir jų kaitos.

## 1.2. Valstybinę švietimo politiką įgyvendinančios institucijos

Valstybinė švietimo politika priklauso nuo daugelio veiksnių. Ją įgyvendina skirtingo lygmens institucijos. Lietuvos Respublikos švietimo sistemą sudaro trys lygiai:

- nacionalinis;
- regioninis;
- atskiros ugdymo institucijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Švietimo politiką įgyvendinančios institucijos

Valstybė yra atsakinga už švietimo politikos formavimą ir vykdymą. Valstybinė švietimo politika yra įgyvendinama valstybiniu ir regioniniu ir institucijų lygmenimis. Visais šiais lygiais švietimo politika yra įgyvendinama per administravimo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.



**Nacionaliniu** arba valstybiniu lygiu švietimo politiką įgyvendina:

- Vyriausybė,
- Švietimo ir mokslo ministerija,
- Nacionalinis egzaminų centras,
- Švietimo plėtotės centras ir kt.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija vykdydama savo funkcijas administruoja švietimo politiką. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos misija – sudaryti sąlygas kiekvienam prieinamo kokybiško švietimo ir mokslo plėtrai, sukuriančiai prielaidas visaverčiam, socialiai saugiam žmogaus gyvenimui sparčios kaitos sąlygomis ir konkurencingo, žiniomis grįsto ūkio ir kultūros raidai. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos strateginiai tikslai:

- Sukurti tęstinę ir visiems prieinamą švietimo sistemą;
- Užtikrinti aukštą švietimo kokybę ir veiksmingumą;
- Plėtoti šalies mokslo ir studijų sistemą, jos tarptautinius ryšius;
- Stiprinti šalies intelektualinį potencialą siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo.

Formuodama švietimo politiką Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija vykdo įvairias programas. Jose yra kalbama ir apie bendradarbiavimo aspektą tarp įvairių organizacijų:

**1. Specialistų rengimas.** Šios programos tikslai:

- 1.1. Rengti jaunimą profesinei veiklai;
- 1.2. Orientuoti specialistų rengimą į sparčiai kintančią darbo rinką;
- 1.3. Plėtoti suaugusiųjų mokymosi galimybių įvairovę ir prieinamumą.

**2. Specialioji švietimo plėtros programa.** Programą vykdo 86 Švietimo ir mokslo ministerijai pavaldžios biudžetinės įstaigos. Šios programos tikslas yra skatinti ministerijai pavaldžias biudžetines įstaigas, plėtojant teikiamas paslaugas, užsidirbti papildomų lėšų veiksmingai veiklai užtikrinti.

**3. Švietimas informacinei visuomenei.** Šios programos tikslai:

- 3.1 Išmokyti visus mokinius taikyti informacines technologijas;
- 3.2. Teikti švietimo ir mokslo įstaigoms geros kokybės informacinių technologijų paslaugas.

**4. Švietimo kokybės vadyba.** Šios programos tikslai:

- 4.1. Tobulinti švietimo vadybą;
- 4.2. Aprūpinti ir modernizuoti bendrąjį ugdymą.

**5. Mokslo ir studijų sistemos tobulinimas.** Šios programos tikslas - kurti efektyvią mokslo ir studijų sistemą.

**6. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas.** Šios programos tikslai:

- 6.1. Pertvarkyti švietimo sistemos valdymą;
- 6.2. Išplėtoti švietimo paslaugų infrastruktūrą;

6.3. Suformuoti paramos mokiniams sistema;

6.4. Modernizuoti ugdymo turinį;

6.5. Pertvarkyti pedagogų ir vadovų rengimą.

**7. Specialioji Europos regioninės plėtros fondo programa (Bendrojo programavimo dokumentams įgyvendinti).** Šios programos tikslas - plėtoti ir atnaujinti švietimo, mokslinių tyrimų ir plėtros, profesinio mokymo, konsultavimo ir profesinio mokymo sektorių infrastruktūrą.

**8. Specialioji Europos socialinio fondo programa (Bendrojo programavimo dokumentams įgyvendinti).** Šios programos tikslai:

8.1. Sudaryti geresnes sąlygas mokytis visą gyvenimą švietimo, profesinio ugdymo ir praktinio mokymo, mokslo ir aukštojo išsilavinimo sistemoje;

8.2. Didinti mokslininkų gebėjimus plėsti mokslines žinias tarptautiniu lygmeniu ir parengti specialistus, atitinkančius ekonomikos poreikius (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 181, priimtas 2009 m. vasario 18 d. „Dėl LR Švietimo ir mokslo ministerijos 2008 m. strateginio veiklos plano“).

**Regioniniu** arba savivaldybės (teritoriniu) lygiu švietimo politiką įgyvendina savivaldybės institucijos:

- savivaldybės atstovaujamoji valdžios institucija, tai yra taryba su dviem darinių grupėmis: savivaldybės kontrole ir tarybos komitetais bei komisijomis;
- savivaldybės vykdomosios institucijos - savivaldybės administracija.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas savivaldybių institucijoms suteikia tokius įgaliojimus:

*1. Savivaldybės atstovaujamajai institucijai:*

1) vykdo valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, tvirtina savivaldybės strateginį švietimo planą, metines švietimo veiklos programas;

2) steigia, reorganizuoja ir likviduoja savivaldybės administracijos švietimo padalinius;

3) formuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas teikiančių mokyklų tinklą, sudaro sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti. Inicijuoja, kad būtų formuojamas gyventojų poreikius atitinkantis profesinio mokymo ir suaugusiųjų švietimo teikėjų tinklas, savarankiškai formuoja neformaliojo švietimo teikėjų tinklą;

4) steigia, reorganizuoja, likviduoja ar pertvarko mokyklas bei pagalbą mokiniams, mokytojams ir mokyklai teikiančias įstaigas (pedagogines psichologines tarnybas, mokytojų švietimo centrus ir kitas).

*2. Savivaldybės vykdomajai institucijai:*

1) analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybinės švietimo politikos vykdymą;

2) vadovaudamasi švietimo ir mokslo ministro nustatytais kvalifikaciniais reikalavimais skiria švietimo padalinių vadovus ir specialistus;

3) vykdo mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimą ir atestaciją;

4) Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą ir užtikrina, kad visi vaikai mokytųsi pagal privalomojo švietimo programas;

5) organizuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimą ir brandos egzaminus;

6) užtikrina nemokamą mokinių vežiojimą į mokyklas;

7) švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka teikia informaciją ministerijai, valstybinės švietimo priežiūros institucijoms ir visuomenei apie švietimo būklę savivaldybėje.

Šie teisės aktai apibrėžia švietimo institucijų, kurios tik tikslingai bendradarbiaudamos gali įgyvendinti joms keliamus uždavinius, veiklos sritis. Švietimo padalinių paskirtis – teisės aktų nustatyta tvarka vykdyti švietimo viešąjį administravimą savivaldybės tarybai pavaldžiose mokyklose ir pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigose. Tokie švietimo padaliniai savivaldybėse - Pedagoginė psichologinė tarnyba, Švietimo centras.

Svarbiausi švietimo padalinių uždaviniai:

1. Įgyvendinti švietimo politiką (švietimo padalinių veiklą, įgyvendinant valstybės švietimo politiką, koordinuoja Švietimo ir mokslo ministerija);

2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, švietimo ir mokslo ministro įsakymus;

3. Savivaldybių institucijų ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius švietimo veiklą;

4. Organizuoti, prižiūrėti ir tobulinti savivaldybės taryboms pavaldžių mokyklų, pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų vykdomą ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą, vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų pradinį, pagrindinį ir vidurinį ugdymą, specialųjį ugdymą, profesinį mokymą, vaikų ir suaugusiųjų neformalųjį švietimą, vaikų užimtumą.

Savivaldybėms perduodama didelė dalis atsakomybės ne tik už bendrąjį lavinimą, bet ir už profesinį mokymą, specialųjį ugdymą bei tęstinį suaugusiųjų mokymąsi. Savivaldybė tvarko visų jos teritorijoje gyvenančių vaikų registrą ir koordinuoja pavaldžių mokyklų komplektavimą bei mokinių srautus, rengia metinius veiklos planus, atlieka jai pavaldžių institucijų veiklos stebėjimą ir vertinimą. Savivaldybei svarbu nuolat tirti ir analizuoti padėtį savo teritorijoje, spręsti švietimo paslaugų optimizavimo, strateginio planavimo ir valdymo, vadovų ir mokyklų personalo mokymo ir kitus klausimus, kurie išeina už mokyklos autonomijos ribų. Savivaldybė kontroliuoja mokyklų kuravimą.

Švietimo politika vykdoma kiekvienoje savivaldybėje per įvairaus pobūdžio švietimo organizacijas. Želvys (2003, p.15-16) įvardija tokius svarbiausius švietimo organizacijų ypatumus:

1. *Švietimo institucijų uždavinius daug sunkiau apibrėžti nei pramonės ar verslo organizacijų. Pelno siekiančių organizacijų tikslai dažniausiai yra aiškūs, o švietimo institucijų tikslai yra daug abstraktesni. Pavyzdžiui, asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas, augančios kartos socializacija ir*

pan. Tokius tikslus yra daug sunkiau išskaidyti į konkrečius uždavinius ir numatyti jų įgyvendinimo žingsnius.

2. Švietime daug sunkiau nustatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne. Mokyklų „produkcijos“ negalima išmatuoti ir įvertinti kaip pramonės produkcijos. Egzaminų rezultatai, moksleivių nubyrėjimas, įstojusių į aukštąsias mokyklas, įsidarbinusių moksleivių skaičius ir kiti kriterijai tik iš dalies gali padėti įvertinti švietimo įstaigų efektyvumą. Nepaisant vertinimo sunkumų, pastaruoju metu vis labiau pasireiškia tendencija didinti švietimo organizacijų atskaitomybę ir nustatyti konkrečius veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus.

3. Švietimo organizacijų veiklos pobūdį sunku įvertinti aiškiai ir tiksliai. Pavyzdžiui, sunku nustatyti besimokančiųjų statusą: ar jie švietimo įstaigų klientai, ar visaverčiai mokyklų bendruomenės nariai. Jei mokyklą vertinsime kaip paslaugas teikiančią organizaciją, tada pirmasis klausimas, kuris iškils ir į kurį bus būtina atsakyti – kas yra švietimo įstaigos klientai: moksleiviai, jų tėvai, valstybė?

4. Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį. Šiuo požiūriu mokykloms taip pat netinka toks vadovavimas, koks būdingas gamykloms ir kontoroms. Mokyklos direktorių nuo paprasto mokytojo skiria daug trumpesnis atstumas ir daug mažiau pakopų nei kurios kitos įstaigos direktorių nuo paprasto darbininko. Tačiau nedidelis hierarchinės pakopų skaičius švietimo organizacijoje riboja kilimo profesinės karjeros laiptais galimybes.

5. Dauguma aukščiausiosios ir vidurinėsios grandies švietimo vadovų negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko vadybiniam savo veiklos aspektams. Svarbiausiu jie laiko ne vadybinį, o pedagoginį darbą, ir vadyba užsiima laisvu laiku. Tuo jie skiriasi nuo pramonės ar verslo vadovų. Juk sunku įsivaizduoti gamyklos generalinį direktorių daugiau laiko praleidžiantį prie staklių, o ne vadovaujantį. Dėl pernelyg menko ir fragmentiško dėmesio vadybinei veiklai švietime iškyla sunkumų dėl nepakankamai aiškaus atsakomybės bei galių pasiskirstymo tarp atskirų vadybos grandžių. Remiantis šio mokslininko išvadomis, galima teigti, kad švietimo įstaigos yra specifinės ir jų negalima tapatinti su kitokio pobūdžio organizacijomis. Tad ir reikalavimai joms keliami kitokie nei įprastoms organizacijoms.

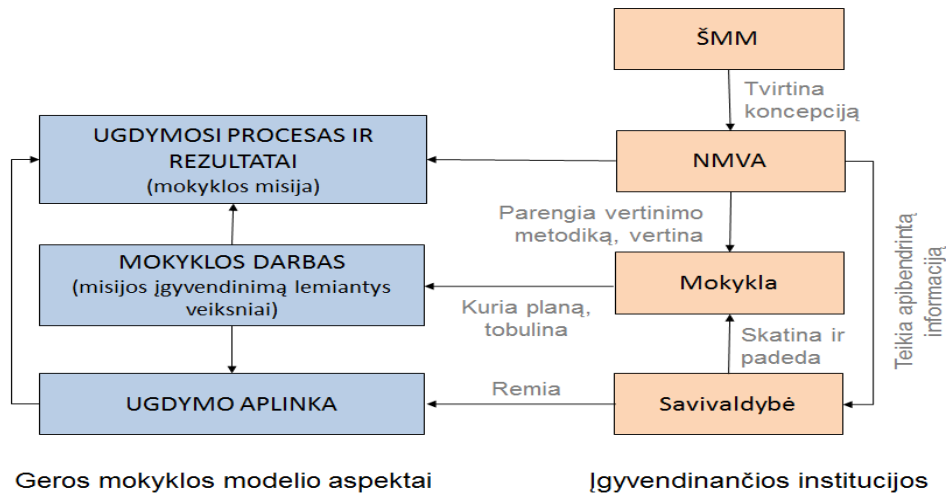
Mokyklos teikia švietimo paslaugas vaikams, užtikrina visiems mokyklinio amžiaus vaikams vienodą galimybę gauti tiek ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį, vidurinį, tiek ir neformalųjį ugdymą. Valstybinėje švietimo politikoje numatytas didelis švietimo institucijų savarankiškumas, tačiau realybėje mokyklos pačios negali spręsti svarbesnių klausimų (pvz., dėl salės nuomojimo valandai per savaitę būtina skelbti konkursą, vėliau svarstymas savivaldybės komitetuose, o gautos lėšos patenka ne į mokyklos biudžetą, bet į savivaldybės, kuri vėl tarsi jas skiria mokyklai). Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metams strategijoje pabrėžiamas ugdymo įstaigų racionalumas ir

bendruomeniškumas. Pastebima, kad ugdymo įstaigoms stinga pasitikėjimo savimi spendžiant svarbius klausimus dėl ilgai vyravusių griežtų valdymo reikalavimų ir kontrolės.

**Geros mokyklos koncepcijoje** (2013) akcentuojama keturių svarbiausių švietimo institucijų sąveikos reikšmė. *Formalesnės Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimui sėkmės prielaidos yra keturių institucijų – Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM), savivaldybių (mokyklų steigėjų), Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (NMVA) ir mokyklos – sąveika ir bendradarbiavimas:*

- **Švietimo ir mokslo ministerija.** Švietimo ir mokslo ministerija yra atsakinga už valstybės politikos formavimo švietimo sistemos srityje formavimą, organizavimą, koordinavimą ir jos įgyvendinimo kontrolę.
- **Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.** Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros vienas pagrindinių tikslų – skatinti mokyklas tobulinti veiklos kokybę, stebėti švietimo būklę valstybėje. NMVA kasmet vykdo išorinį mokyklų vertinimą siekdama įvertinti ugdymo procesą ir su juo susijusius mokyklų veiklos aspektus, padėti mokykloms nustatyti savo stipriąsias ir tobulintinas puses, konsultuoti mokyklų bendruomenę įvairiais ugdymo proceso ir mokyklos veiklos tobulinimo klausimais.
- **Savivaldybė** išlaiko mokyklos ūkį, o jos administracijų švietimo padaliniai turėtų rūpintis pavaldžių mokyklų veiklos kokybe bei pagalba ją tobulinant. Geros mokyklos koncepcija jai taptų orientyru, nurodančiu, kokie mokyklos bruožai laikomi vertingais bei pageidaujamais šalyje.
- **Mokykla.** Geros mokyklos koncepcija nenustato vieno konkretaus recepto, kaip tapti gera mokykla. Geros mokyklos modelis turėtų būti skaitomas kaip žemėlapis, padedantis keliauti link geresnės, kokybiškesnės mokyklos link. Kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė pačiai pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia, t.y. susidėlioti mokyklos tobulinimo kelią, paremtą įsivertinimu, bendruomenės poreikiais ir susitarimu. Taigi mokykla geros mokyklos koncepcija turėtų būti naudojama kaip įrankis mokyklos veiklos tobulinimui.

2 paveiksle pavaizduoti suinteresuotų institucijų – Švietimo ir mokslo ministerijos, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, savivaldybės, mokyklos – vaidmenys koncepcijos įgyvendinime ir jų sąsajos su geros mokyklos modeliu. Švietimo ir mokslo ministerija, įpareigoja NMVA stebėti mokyklos veiklos kokybę. NMVA vertina mokyklų veiklą. Savivaldybė (steigėjas) gauna apibendrintą vertinimo informaciją ir planuoja pagalbą ar paskatinimus mokykloms. Mokykla, remdamasi geros mokyklos koncepcija bei įsivertinimo rezultatais, pati įsivardija jai svarbiausius misijos įgyvendinimą lemiančius veiksnius, kurie padėtų siekti aukštų ugdymo rezultatų bei užtikrintų turtingas mokinių patirtis. Kitaip sakant, mokykla pati nusistato savo „žemėlapi“, žymintį kelią geros mokyklos link, ir juo seka.



**2 pav.** ŠMM, NMVA, savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimas tobulinant mokyklas  
Šaltinis: Geros mokyklos koncepcija (2013).

*Toks vaidmenų pasiskirstymas skatina mokyklas keistis „iš apačios“, mokykloms pačioms skatinant ir inicijuojant pokyčius (Geros mokyklos koncepcija, 2013).*

Daugiausiai bendradarbiavimas vyksta tarp lygiaverčių ugdymo įstaigų, nes lygiaverčiai santykiai yra priimtinesni, tarpusavyje bendraujantys individai jaučiasi geriau, nėra skiriančių bendravimo barjerų. Neretai bendradarbiavimas tampa būtinybe, kai ugdytiniai pereina iš vienos pakopos ugdymo įstaigų į kitas. Esant situacijai, kai daugeliui mokyklų reikia rūpintis išlikimu, bendradarbiavimas padeda kurti patrauklų savo įstaigos įvaizdį ir įgalina pritraukti ugdytinius į savo įstaigą. Nors kai kada šis faktas tampa ir bendradarbiavimo barjeru.

**Lietuvos Respublikos Valstybinio audito ataskaitoje** (2008) apie švietimo reformos įgyvendinimą pastebėta, jog švietimo ir mokslo ministerija nepakankamai bendradarbiauja su savivaldybėmis ir per mažai informuoja visuomenę apie švietimo sistemos reformos eigą. Ne visos savivaldybės užtikrino sėkmingą mokyklų tinklo optimizavimą. Švietimo ir mokslo ministerijai teikiant tik metodinę pagalbą savivaldybėms, lieka neišspręsta vienodų švietimo sąlygų užtikrinimo visuose regionuose problema, todėl labai svarbu, kad būtų parengti detalūs savivaldybių raidos planai, būtų realizuotas švietimo raidos planas, įvertinamas mokyklų tinklo formavimas ir mokyklų rekonstravimas visos šalies mastu. Nacionalinis mokyklų atnaujinimo planas turi būti susietas su švietimo raidos planu ir su visos šalies mokyklų tinklo optimizavimo planu.

Atlikus švietimo politiką įgyvendinančių institucijų analizę galima daryti išvadą, jog švietimo politiką įgyvendinančios institucijos produktyviai dirbdamos gali sėkmingai vykdyti švietimo politiką. Tačiau praktikoje šioms institucijoms reikia kokybiškai ir efektyviai išspręsti bendradarbiavimo problemą, nuosekliai vykdant savo organizacijų ir visos švietimo politikos strateginius tikslus. Tai padėtų paprasčiau ir sklandžiau įgyvendinti valstybinę švietimo politiką.

### 1.3. Švietimo politiką reglamentuojantys teisės aktai

Būtina viešosios politikos funkcija – užtikrinti priimtų įstatymų bei nutarimų vykdymą. Todėl viešosios politikos efektyvumą daugiausiai lemia politinių sprendimų įgyvendinimas. Mokymasis – kiekvieno žmogaus prigimtinė teisė, kurią laiduoja ir reglamentuoja **Lietuvos Respublikos Konstitucija** – aukščiausią juridinę galią turintis teisės aktas mūsų Respublikoje. Trečio skirsnio *Visuomenė ir valstybė* 40, 41 ir 42 straipsniai apibrėžia svarbiausias Švietimo politikos nuostatas. Juose apibrėžiamas valstybės ir ugdymo įstaigų santykis, garantuojama teisė į nemokamą bendrąjį ir profesinį lavinimą bei nustatomas privalomas mokymasis iki 16 metų.

Pagrindiniai kiti du dokumentai, kuriuose reglamentuojama Lietuvos švietimo politika, tai **Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas** (toliau Švietimo įstatymas) ir **Valstybės raidos (pažangos) strategija „Lietuva 2030“**. Vienas iš pagrindinių dokumentų, reglamentuojantis Lietuvos švietimo sistemą - **Švietimo įstatymas**. Jis nustato bendruosius Lietuvos Respublikos švietimo sistemos sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus. Nors jis buvo patvirtintas 1991 metais, bet vykstant nuolatinei kaitai bei vykdant ES direktyvas Švietimo įstatymas nuolat atnaujinamas. Paskutinė jo veikianti redakcija patvirtinta 2015 metų lapkričio 12 dieną. Švietimo įstatyme detalai aprašoma švietimo sistema Lietuvoje, tačiau švietimo įstatymas nenurodo nuoseklios, darnios švietimo sistemos, visų lygių visumos. Matomas švietimo sistemos skaidymas į atskiras sritis, nesiekiant, kad jos veiktų kaip sąveikaujanti visuma. O siekiant, jog švietimo sistema funkcionuotų efektyviai ir kokybiškai svarbus yra visų lygių suderinamumas bei nuoseklumas. Įstatyme apibrėžiamas švietimo valdymas ir stebėseną, nurodyti pagrindinės ją veiklą vykdančios institucijos. Taip pat įstatymas apibrėžia ir mokyklos veiklą. Yra nurodoma, jog mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė arba viešoji įstaiga. Ji savo veikloje vadovaujasi Švietimo ir Biudžetinių įstaigų arba Viešųjų įstaigų įstatymais. Švietimo įstatyme nėra reglamentuojamas įvairių institucijų bendradarbiavimas, tiesiog aprašomas valdymas ir priežiūra. Netiesioginį skatinimą bendradarbiauti galime rasti viename iš švietimo sistemos principų – tęstinume: „Švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika; ji sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą gyvenimą.“

Kitas svarbus dokumentas, formuojantis švietimo politiką - **Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 metams** (toliau – Švietimo strategija), parengta siekiant sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams švietimo pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, nuostatas, pasaulines švietimo filosofijos, politikos ir praktikos tendencijas, naujausius Lietuvos ir Europos Sąjungos švietimo būklės duomenis, ir tam kryptingai skirti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius. Esminis Švietimo strategijos tikslas

- paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį. Švietimo politika ir numatomos švietimo kaitos kryptys turi sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas), užtikrinant lygias galimybes. Šiame dokumente numatyti švietimo politikos tikslai ir esminiai uždaviniai, konkretūs siekiniai iki 2022 metų.

Eilėje švietimo politiką reglamentuojančių teisės aktų yra kalbama apie ugdymo(si) prieinamumą įvairių poreikių žmonėms, apie profesinio ugdymo tobulinimą ir konkurencingumą. Profesinį ugdymą reglamentuojančiame **Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatyme** (toliau Profesinio mokymo įstatyme) nustatoma :

- 1) profesinio mokymo sistemos sandara;
- 2) kvalifikacijų sudarymas, jų tvarkymas ir suteikimas;
- 3) profesinio mokymo organizavimas ir jo valdymas;
- 4) profesinio mokymo finansavimas.

Dokumente organizuojant profesinį mokymą numatoma didelį dėmesį skirti bendradarbiavimui su socialiniais partneriais. Bendradarbiavimas, bendravimas su socialiniais partneriais apibrėžiami 9, 27, 28 įstatymo straipsniuose. Profesinio mokymo politiką, koordinavimą ir kontrolę vykdo Švietimo ir mokslo ministerija kartu su Ūkio ministerija. Savivaldybės institucijoms profesinio ugdymo srityje lyginant su bendruoju ugdymu suteikiami žymiai mažesni įgaliojimai. Taigi, Profesinio mokymo įstatymas pateikia profesinio mokymo sistemos sandarą ir valdymą, pagrįstą valstybės institucijų ir socialinių partnerių bendradarbiavimu.

**Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme** (toliau Viešojo administravimo įstatyme), švietimas yra įvardijamas kaip viešoji paslauga, kurią teikia specialios įstaigos: viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys. Kadangi pagal Viešojo administravimo įstatymą švietimas priklauso paslaugų sričiai, o šis įstatymas reglamentuoja ir viešų jų paslaugų teikimą, taigi tarp jų ir švietimo paslaugos teikimą. Šio įstatymo 15 straipsnis numato, kad savivaldybės lygiu – įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą teritoriniu lygiu reguliuoja pagal kompetenciją savivaldybės arba teritorinės valstybinio administravimo institucijos. Teritorinės valstybinio administravimo institucijos negali dubliuoti ar keisti centrinių institucijų viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimo, tačiau turi teisę joms teikti siūlymus dėl viešųjų paslaugų teikimo tvarkos tobulinimo, taip pat organizuoti papildomų paslaugų teikimą. Savivaldybės privalo patenkinti bendruomenės poreikius. Šiuolaikinės savivaldybės tiesioginė ūkinė veikla iš esmės gali apsiriboti tik tomis paslaugomis, kurių negali teikti privačios struktūros, bendruomeninės



korporacijos ir nevyriausybines organizacijos. Tačiau atsisakyti daugelio net ir prigimtinėmis laikomų funkcijų gali tik tos savivaldybės, kurių gyventojų ekonominės sąlygos yra maždaug vienodos, ir absoliuti gyventojų dauguma visas paslaugas gali pirkti rinkoje.

Remiantis Švietimo įstatymo 56 straipsniu 14 punktu, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija kiekvienais metais tvirtina ateinančių mokslo metų **Bendruosius ugdymo planus**, kurie reglamentuoja priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ir specialiojo ugdymo programų ir neformaliojo vaikų švietimo programų įgyvendinimą mokyklose ateinančiais mokslo metais. Bendrieji ugdymo planai sudaromi Švietimo ministerijoje ir pakankamai stipriai reglamentuoja ugdymo turinį, tačiau yra paliekama pasirinkimo laisvės ir pačioms mokykloms spręsti dėl ugdymo valandų, pasirenkamųjų dalykų ir kitų sričių.

2015 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1308 patvirtintoje **Geros mokyklos koncepcijoje** apie bendradarbiavimą nėra daug kalbama (lyginant su ankstesniąja), tačiau akcentuojamas mokyklos atvirumas pasauliui ir skatinamas bendradarbiavimas: „Mokyklos bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka ir reaguoja į pokyčius. Skatinamas bendradarbiavimas su vietos bendruomene, išorinėmis organizacijomis, kitomis mokyklomis, palaikomi ilgalaikiai prasmingi santykiai su mokyklą baigusiais mokiniais“.

Kiekviena vyriausybė numato savo veiksmų planą, tai ir pastaroji vyriausybė numatė **Šešioliktosios vyriausybės 2012-2016 metų programą** (toliau Vyriausybės programa). Vyriausybės pagrindinis siekis – eiti gerovės valstybės kūrimo keliu, kad Lietuvos žmonės jaustųsi orūs, saugūs ir laimingi. Vyriausybės programoje 8 skirsnis skirtas Švietimo ir mokslo politikai. Joje atsižvelgiant į nūdienos aktualijas numatyti konkretūs uždaviniai šiose srityse. Vyriausybės programoje numatomos pertvarkos bendrojo lavinimo ir profesinio ugdymo srityse. Ypač akcentuojamas ugdymo įstaigų bendradarbiavimas kuriant daugiafunkčius centrus, profesinių mokyklų ryšiai su darbo rinkos subjektais – darbo birža, verslo įmonėmis. Aukštojo mokslo srityje numatyta suvienodinti visų studentų finansavimą, kelti dėstytojų prestižą. Lyginant Vyriausybės programą su kitais jau minėtais dokumentais, šiame numatomi konkretūs uždaviniai švietimo ir mokslo srityje.

**Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“** (toliau Lietuvos pažangos strategija) pabrėžiamas orientavimasis į ateitį, pabrėžiamas kūrybingos ir nuolat besimokančios visuomenės ugdymas, kuris būtų individualizuotas ir vykėtų šiuolaikinėje, modernias priemones naudojančioje ugdymo įstaigoje. Šalies viziją numatyta įgyvendinti trijose srityse: sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo. Lietuvos pažangos strategijoje tarp kitų svarbių uždavinių pabrėžiamas vienas aktualus aspektas - bendruomeniškumas – siekis ir gebėjimas susitelkti, bendradarbiauti, padėti kitiems sprendžiant dabarties problemas ir kuriant ateitį.

Lietuvai tapus Europos sąjungos nare tenka vadovautis ES įstatymais ir direktyvomis. Visos Europos sąjungos šalys narės sutinka su tuo, kad švietimas yra prioritetinė sritis. Pagrindiniai Europos

sąjungos Švietimo politiką apibrėžiantys dokumentai – **Lisabonos strategija** (2000) ir **Bolonijos procesas** (1999-2000). **Bolonijos procesas** prasidėjo 1999 m. po Bolonijos deklaracijos „Europos aukštojo mokslo erdvė“ (EHEA) paskelbimo, ją pasirašius 29 Europos šalių Bolonijoje (Italija) susirinkusiems švietimo ministrams. Bolonijos deklaracija numatė pagrindinius tikslus ir gaires iki sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę. Bolonijos Deklaracija įvardijo kaip ir kokiais įrankiais naudojantis bus kuriama bendra Europos aukštojo mokslo erdvė – pasirenkant aiškių ir palyginamų laipsnių sistemą, pagrįstą dviem ciklais aukštajame moksle, įvedant kreditų sistemą, skatinant studentų ir dėstytojų mobilumą, užtikrinant aukštojo mokslo kokybę bei, apskritai, stiprinant ir plečiant Europinio aukštojo mokslo idėją. Šios deklaracijos dėka buvo pradėta eilė reformų, Europos aukštojo mokslo suderinamumo, palyginamumo, konkurencingumo ir patrauklumo europiečiams ir kitų kontinentų studentams bei mokslininkams didinimui (Bolonijos procesas, 1999-2000).

**Lisabonos strategijoje** (2000) buvo pabrėžiamas bendradarbiavimo būtinumas švietimo ir mokslo srityje, remiant nacionalines švietimo sistemas. Skatinamas bendradarbiavimas tarp įvairaus pobūdžio ugdymo įstaigų.

2009 m. Europos sąjungos taryba patvirtino **Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginę programą (ET 2020)**, kurioje planuojami ilgalaikiai strateginiai uždaviniai bei planuojama veikla iki 2020 m. **ES Tarybos išvadose dėl Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginės programos** (2009) akcentuojamas bendradarbiavimo būtinumas, kuris įgalintų pasiekti geresnį ugdymo prieinamumą bei ugdymo(si) rezultatų gerinimą:

1. Siekiant įgyvendinti strateginius tikslus ir taip užtikrinti, kad būtų veiksmingai prisidėta įgyvendinant nacionalines reformas, laikotarpiu iki 2020 m. reikėtų laikytis šių principų:
  - a) Europos bendradarbiavimas švietimo ir mokymo srityje turėtų būti vykdomas remiantis mokymosi visą gyvenimą perspektyva veiksmingai taikant atvirąjį koordinavimo metodą (AKM) ir plėtojant skirtingų švietimo ir mokymo sektorių sinergiją. AKM turėtų būti grindžiamas:
    - keturiais Europos bendradarbiavimo strateginiais tikslais;
    - bendromis orientacinėmis priemonėmis ir metodais;
    - tarpusavio mokymusi ir keitimusi geros praktikos pavyzdžiais, įskaitant rezultatų platinimą;
    - reguliaria stebėseną ir ataskaitų teikimu;
    - visų atitinkamų Europos agentūrų, Europos tinklų ir tarptautinių organizacijų turimais faktais ir duomenimis;
    - visapusišku pasinaudojimu Bendrijos programų, visų pirma Mokymosi visą gyvenimą programos, teikiamomis galimybėmis.

- b) Europos bendradarbiavimas švietimo ir mokymo srityje turėtų būti tikslingas ir konkretus.
- c) Įgyvendinant Kopenhagos procesą profesinio švietimo ir mokymo srityje nustatyti tikslai ir prioritetai turėtų padėti siekti „ET 2020“ išdėstytų tikslų.
- d) Reikėtų siekti glaudžios sinergijos su Bolonijos procesu, visų pirma įgyvendinant kokybės užtikrinimo, pripažinimo, judumo ir skaidrumo priemones.
- e) Siekti sektorių bendradarbiavimo, kad ES iniciatyvos švietimo ir mokymo srityje papildytų iniciatyvas susijusiose politikos srityse (ypač užimtumo, įmonių, socialinės politikos, jaunimo politikos ir kultūros). Ypatinę dėmesį reikėtų skirti žinių trikampio dalių sinergijai, papildomumui.
- f) Būtina, kad bendradarbiautų ne tik atitinkamos ES institucijos, bet kad būtų bendradarbiaujama su visais atitinkamais suinteresuotaisiais subjektais (Europos Tarybos išvados 2009 m. gegužės 12 d. dėl Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginės programos („ET 2020“)).

Europos Sąjungos dokumentuose pabrėžiamas mokymosi visą gyvenimą būtinumas bei bendradarbiavimo svarba, dėl kurių gerėja švietimo prieinamumas, mažinama socialinė atskirtis ir ekonominė nelygybė.

*Apžvelgus Lietuvos Respublikos švietimo ir Europos sąjungos teisinius dokumentus galima daryti išvadą, jog švietimą reglamentuojantys įstatymai ir jų redakcijos atitinka šio laikmečio reikalavimus, reaguoja į greitai besikeičiančią visuomenę ir jos poreikius, atitinka pagrindinius demokratijos principus bei suteikia kiekvienam asmeniui galimybę bei būtinybę mokytis visą gyvenimą siekiant integruotis į šiuolaikinę, sparčiai besikeičiančią ir vis naujus poreikius bei reikalavimus iškeliančią visuomenę. Tačiau pastebėta, kad švietimo politika reglamentuojama fragmentiškai, stinga nuoseklaus vientisumo visose švietimo sistemos pakopose. Juolab, kad švietimo politikos tikslas – ugdyti visapusišką, pasirengusį šiuolaikinio gyvenimo iššūkiams pilietį, sudarant jam sąlygas pasirinktam išsilavinimui įgyti.*

## 2. BENDRADARBIAVIMAS ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PROCESĖ

### 2.1. Teoriniai bendradarbiavimo aspektai

Pasaulyje vyksta nuolatiniai pokyčiai ir įvairių organizacijų veikla turi nuolat prisitaikyti prie naujos aplinkos. Dažnai paaiškėja, kad ilgą laiką sėkmingai gyvavę veiklos metodai nei dabar, nei ateityje jau nebetiks. Besikeičiančiame pasaulyje iš naujo reikia įsitikinti, ar taikomi veiklos būdai ir metodai vis dar atitinka keliamus tikslus. Dabartiniu metu tobulinant švietimo veiklą ugdymo įstaigose reikšmingu veiksmu tampa bendradarbiavimas. Bendradarbiavimo sąvoka neturi aiškaus apibrėžimo, įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo terminą, pateikia skirtingus aiškinimus. Žodyne bendradarbiavimas aiškinamas, kaip darbas kartu su kitais, sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 1992).

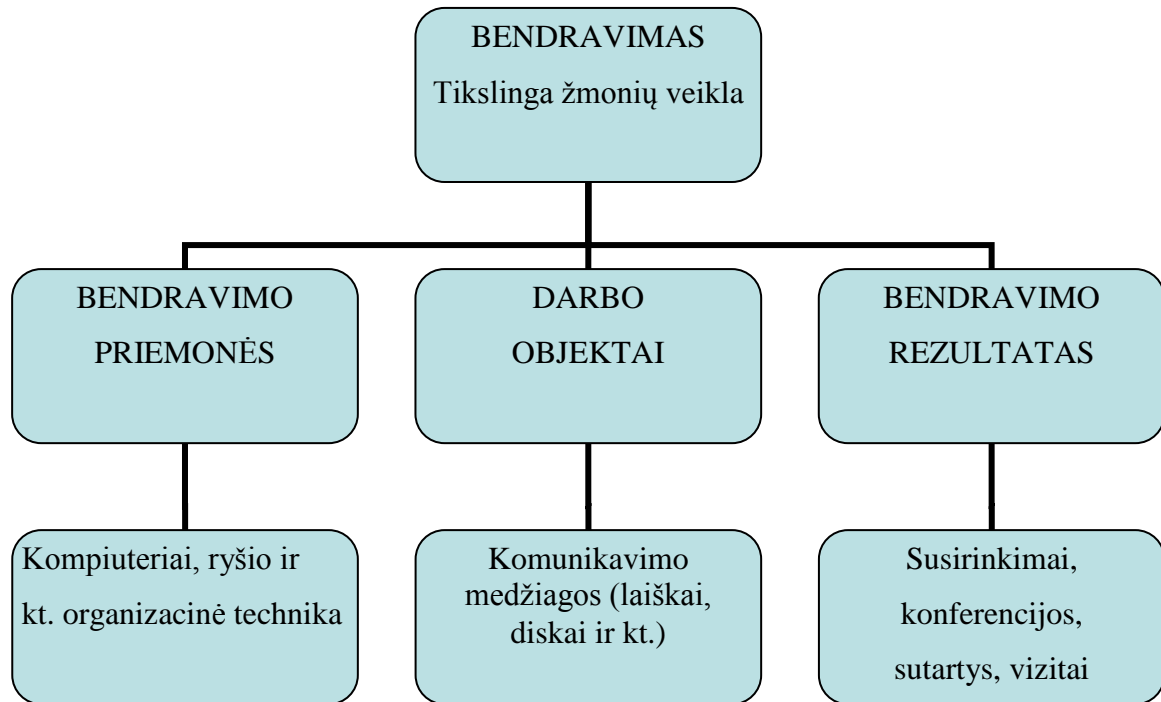
Bendradarbiavimas – tai veikla, kuria siekiama kartu veikiant su kitais žmonėmis siekiant bendrų tikslų. Jis atsiranda, kai atskirus subjektus suvienija bendra veikla, pagrįsta lygiaverčiais, pasitikėjimu pagrįstais santykiais. Bendradarbiaujant veikiama keičiantis atskirų individų patirtimi.

Bendradarbiavimas nuolat vyksta artimoje žmogaus aplinkoje, tačiau aplinka plečiasi ir bendradarbiavimas išauga į platesnį lygmenį. Dar Šalkauskis (1992, p.447) XX a. pradžioje, savo darbuose mokyklos bendradarbiavimo idėją išvystė iki tarptautinio bendradarbiavimo. Jo bendradarbiavimas apima ne tik pedagoginę sąveiką, bet ir visos tautos gyvenimą tarp tautų.

Anzenbacher (1992, p. 228) sako, „kad žmogaus esmė yra visuomeniškumas“. Apibrėždama visuomeniškumą autorė išskiria dvi jo formas: *bendravimą (komunikaciją)* ir *bendradarbiavimą (kooperaciją)*. „Bendravimas (komunikacija): Tai žmonių betarpiškų santykių sritis. Žmonės bendrauja kaip *Aš* ir *Tu*.“ Bendradarbiavimas (kooperacija): „Žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge. Kalbame apie žmogaus socialinę sąsają su kitais, atsirandančią dirbant“ (Anzenbacher, 1992, p. 229). Šios formos viena nuo kitos priklausomos ir glaudžiai susijusios. Bendravimas yra platesnė sąvoka lyginant su bendradarbiavimu. Tai pakankamai daugialypė sąvoka. Šiame darbe galime lyginti bendradarbiavimą tik su bendravimu tarp individų. „Svarbiausi tarpasmeninio bendravimo aspektai - tai tarpusavio suvokimas (socialinė percepcija), keitimasis informacija (komunikacija), tarpusavio sąveika (socialinė interakcija) ir santykiai (Bendravimo psichologija, 2002, p.9).

Bendradarbiavimas – susijęs su bendravimu, tad tam tikrais atvejais jį galime tapatinti su bendravimu. Misevičius (2004, p. 60) bendravimo procese išskiria keturias sudedamąsias dalis: bendravimą, bendravimo priemones, darbo objektus ir bendravimo rezultatus. Bendravimo procesas pavaizduotas 1 pav. Bendravimas užima svarbią vietą organizacijų veikloje siekiant naudoti, tačiau santykiai turi būti grindžiami sąžiningumu, teisingumu ir pasitikėjimu. Bendraujant išryškėja žmogaus

santykis su kitais asmenimis ir bendruomene. Kiekvienas bendravimas yra lydimas tam tikro rezultato, kuris matomas, ir kai atsiranda ryšys tarp dviejų ar daugiau asmenų prasideda komunikacijos procesas.



**3 pav. Bendravimo proceso schema**

Šaltinis: Misevičius, (2004). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, p.60.

Daugelio autorių pabrėžiama bendradarbiavimo esmė – tai abipusiškai naudingi dviejų ar daugiau organizacijų santykiai siekiant bendrų tikslų. Schrage (1990, cituojama pagal Fullan, 1998, p. 213) pabrėžia bendros veiklos reikšmingumą: „Bendradarbiavimas – tai bendros kūrybos procesas: du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą pagrindžiančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurių nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėjęs savarankiškai pasiekti“.

Radugina (1999, cituojama pagal Kontautienę, 2006, p. 24) išskiria tris bendravimo aspektus: (1) *komunikacinį* – tai bendraujančių individų pasikeitimas informacija (perteikimas, priėmimas ir pan.); apima ne tik informacijos judėjimą, bet ir žinių, nuomonių tikslinimą, plėtimą; panaudojamos įvairios komunikacinio proceso priemonės: ženklų (kalbinė, optinė ir kinetinė (pvz.: gestai, mimika, pantomimika), paralingvistinė ir ekstralingvistinė (pvz.: intonacija, ne kalbos elementai kalbant (pvz., pauzės)), komunikacijos erdvės ir laiko organizavimo, kontaktų akimis) sistemos; (2) *interakcinį* – tai individų pasikeitimas tarpusavio sąveikos metu ne tik žiniomis, idėjomis, bet ir veiksmais (sąveikos metu palaikomi partnerių sinchroniniai ir desinchroniniai veiksmai); (3) *percepcinį* – bendravimo, partnerių vienas kito priėmimas bei pripažinimas, tuo pagrindu atsiranda tarpusavio supratimas, gilesnis pažinimas.

Dettmer, Dyck, Thurson ir kt. bei Miltenienė nurodo, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro: (1) komunikacija (bendravimas); (2) kooperacija - tam tikra darbo organizavimo forma, kai žmonės ar jų

kolektyvai dalyvauja tame pačiame arba artimuose darbo procesuose (egzistuoja trijų tipų kooperacijos tikslai (Ališauskienė ir kt., 2003, p. 7): bendro darbo rezultato siekimas; abipusis mokymasis iš skirtingų dalyvių kompetencijų bei geresnis tarpusavio pažinimas ir pasitikėjimas vienas kitu, bendra kūrybinė inovacijų paieška); (3) koordinacija (tikslus, suderintas veikimas); (4) nuolatinė komandos narių sąveika/interakcija; (5) dalijimasis patirtimi (žinojimu). Tarpusavio priklausomybės, psichologinio kontakto, paremto pagarba ir atsakomybe, suvokimą akcentuoja ir Kontautienė (2006, p.184), kai žmonės žino, kad jiems gali pasisekti tik tuomet, jei jie koordinuos savo pastangas su kitų žmonių pastangomis. Remiantis nurodytų autorių aiškinimais, darbe vartojama pagrindinė sąvoka – bendradarbiavimas, nes ji pati plačiausia ir apima visas bendradarbiavimo sudėtinės dalis.

Neifacho (2002, p. 115) straipsnyje analizuojant bendradarbiavimą pabrėžiama efektyvios komunikacijos svarba. *Žmonėms koordinuojant savo pastangas siekti bendrų tikslų, reikėjo stebėti ir suvokti kitų veiksmus, mintis, ketinimus. Todėl išsirutulioja veiksmingos komunikacijos tarp individų, organizacijų problema. Efektyvi komunikacija yra svarbi dėl trijų priežasčių. Pirma, tai sistemingas keitimasis informacija, padedantis konceptualizuotai įgyvendinti planus valdant organizaciją. Antra, efektyvūs komunikacijos įgūdžiai suteikia galimybę panaudoti gabumų skalę, prieinamą multikultūrinių organizacijų pasauliui. Trečia, tai sprendimų priėmimas sąveikaujant su kitais individais. Taigi komunikacija visais atvejais vaidina gyvybiškai svarbų socialinį ir kultūrinį vaidmenį.*

Galima teigti, kad daugelio autorių apibrėžimuose bendradarbiavimas dažnai laikomas teigiamu pokyčiu organizacijos veikloje. Ypatingai bendradarbiaujant akcentuojama keitimasis informacija, dalinimasis patirtimi. Tai ne tik padeda siekiant bendrų tikslų, bet kūrybingai ir veiksmingai bendradarbiaujant, pagerinami organizacijos veiklos rezultatai.

Dažnai literatūroje minimi tokie bendradarbiavimo procesą įtakojantys veiksniai: vyraujančios vertybės, vaidmenys ir įgūdžiai, būtini bendradarbiavimui. Taip pat akcentuojamos ir vertybinės nuostatos: lygiavertiškumas (reiškiantis visų dalyvaujančių asmenų lygiavertį statusą grupėje), tikslų (vizijos) bendrumas, bendra atsakomybė. Pasak Johnson, Johnson, Smith (1991, cituojama pagal Teresevičienę ir kt., 2000, p. 39), bendradarbiaujant yra svarbūs penki pagrindiniai elementai:

1) teigiama tarpusavio priklausomybė – dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį;

2) skatinanti sąveika – dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas, jų sprendimo būdus;

3) individuali atsakomybė – kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą, nesiekia tik pasinaudoti kitų darbo rezultatais;

4) socialiniai gebėjimai – negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai;

5) grupiniai procesai – periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti.

Bendradarbiavimo procesas priklauso nuo proceso dalyvių požiūrio į bendradarbiavimą, nuo gebėjimų veikti bendradarbiaujant. Gebėjimai gali būti įgyjami įvairiuose mokymuose arba bendradarbiauti išmokstama tiesiogiai dirbant – per savo ilgalaikę darbo patirtį. Bendradarbiavimas – tai būdas tobulėti kaip asmenybei ir kaip specialistui. Pastaruoju metu bendradarbiavimas tampa tiesiogine švietimo kaitos esme.

## **2.2. Bendradarbiavimo tarp švietimo organizacijų formos**

Bendradarbiavimas tarp organizacijų gali vykti įvairiais būdais. Kiekvienoje situacijoje yra renkamasi veiksmingiausias, patogiausias ar tinkamiausias bendradarbiavimo būdas. Railienė (2007) išskiria keturis bendradarbiavimo būdus:

- verbalinį bendravimą;
- informacines technologijas (siunčiant laiškus elektroniniu paštu, faksu, pranešant telefonu ir kt.);
- dalomąją medžiagą (dalinant lankstinukus, plakatus, skrajutes);
- informacinius renginius, bendrus projektus, susitikimus, konferencijas, apskritojo stalo diskusijas ir kt.

Tokie bendradarbiavimo būdai naudojami bendradarbiavimo procese tarp įvairaus pobūdžio švietimo organizacijų. Autorės nuomone, bendradarbiavimo efektyvumą lemia visų procese dalyvaujančių grandžių sklandi sąveika, o bendradarbiavimą trikdo teisinių pagrindo stoka, interesų skirtumai, bendrų rezultatų siekimo būtinybės nesuvokimas, nekūrybiškas ir formalus bendradarbiavimas, lygiavertiškumo principo ignoravimas, koordinavimo stoka.

Analizuojant mokslinę literatūrą aptinkamos įvairios bendradarbiavimo formos. Dažniausiai buvo aptiriamos organizacijos bendruomenės narių bendradarbiavimo formos (Zinkevičienė, 2002, Černius, 2003), tačiau remiantis jų patirtimi ir atliktu tyrimu, galima apibrėžti ir tarp organizacijų vykstančias bendradarbiavimo formas:

- individualios ir kolektyvinės;
- formalios ir neformalios.

Bendradarbiavimo formas galima skaidyti dar smulkiau:

- keitimasis informacija – supažindinamas su darbo planais, informacija apie veiklą, ugdymo ir ugdymosi turinį, formalios ir neformalios konsultacijos;
- bendri renginiai - šventės, popietės, vakaronės, tautinės šventės, ekskursijos, konferencijos, diskusijos, projektai, sportinės varžybos, atvirų durų dienos ir kt.;
- dalyvavimas bendrose komisijose.

Šiuolaikinės galimybės suteikia nemažai priemonių, padedančių komunikuoti. Jos palengvina ir skatina bendradarbiavimo procesą. Atvira visuomenei organizacija tampa patrauklesnė, matomesnė, su tokia įstaiga lengviau užmegzti kontaktus ir bendradarbiauti. Matkevičienė (2005, p.31) pateikia susistemintas ryšiams su visuomene priemones (žr. lentelę), kurias galima sėkmingai panaudoti ir bendradarbiavimo procese. Pristatančios ir informuojančios priemonės teikia idėjų ir skatina bendradarbiavimą. Lentelėje išvardinti įvykiai ir renginiai - tai bendros veiklos rezultatai, kurie pasiekiami organizacijoms bendradarbiaujant. Bendradarbiavimo procesas tarp skirtingo lygmens švietimo organizacijų ir tarp to paties statuso ugdymo įstaigų įgalina pasiekti kokybiško rezultato (įvykio, renginio).

**Lentelė. Ryšiams su visuomene priemonės.**

<b>Pristatančios ir informuojančios priemonės</b>	<b>Įvykiai, renginiai:</b>	<b>Skatinamosios:</b>
Pranešimai spaudai, straipsniai, spaudos konferencijos, užsakomieji straipsniai, reklama, plakatai, skelbimai, lankstinukai, brošiūros, katalogai, ataskaitos, vidiniai įstaigos leidiniai, instrukcijos, duomenų bazės, interneto puslapiai, parodos.	Konferencijos, demonstracijos, paradai, ritualai, ceremonijos, konkursai, sukaktys, šventės, specialios dienos, įvykiai, pristatymai, rėmimas, labdara.	Sertifikatai, pažymėjimai, prizai, premijos, stipendijos, kvietimai, pagarbos, padėkos laišakai.

Šaltinis: pagal Matkevičienę, 2005.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad didelis dėmesys skiriamas mokyklai ir jos daromai įtakai visuomenei. Todėl švietimo organizacijoms labai yra aktualu užmegzti bendradarbiavimą su socialinėje aplinkoje esančiomis kitomis organizacijomis, su kuriomis sąveikaujant būtų daroma teigiama įtaka vietos bendruomenei. „Mokykla parengia asmenį laisvam ir atsakingam gyvenimui, plečia jo kultūrinę ir socialinę kompetenciją, ugdo gebėjimus bendrauti ir bendradarbiauti su įvairių visuomenių bei kultūrų žmonėmis“ Ivanauskienė (2008, p.79). Autorė pateikia mokyklos veiklos kryptis socialinėje aplinkoje. Daugelis ugdymo įstaigų nuolat palaiko ryšius su kitomis švietimo organizacijomis, ieško naujų bendradarbiavimo formų. Mokslininkų darbuose dažnai kalbama apie socialinę partnerystę. Nors bendradarbiavimas tarp socialinių partnerių yra ne tas pats, kaip bendradarbiavimas su švietimo organizacijomis, tačiau bendradarbiavimo principai tinka ir



šiai sričiai. *Mokytojų, profesijos mokytojų, dėstytojų bendradarbiavimo su socialiniais partneriais metodinėse rekomendacijose* teigiama, kad bendradarbiaujantys socialiniai partneriai turėtų keistis informacija ir įgyta patirtimi siekti pagerinti teikiamų informavimo ir konsultavimo paslaugų kokybę, jų prieinamumą ir visapusiškumą. Įvardijama, jog šiuo metu socialiniam bendradarbiavimui stinga supratimo ir švietimo kokybė glaudžiai susijusi su informavimo ir konsultavimo paslaugų kokybe.

Railienė (2007) išskiria keturis bendradarbiavimo metodus: informavimą, konsultavimą, patarimus bei mokymus. Ji teigia, kad *informavimas – efektyvus ir dažniausiai naudojamas bendradarbiavimo metodas, kurio tikslas – teikti žinias socialiniams partneriams apie bendradarbiavimo galimybes bei skleisti naudingą informaciją. Informavimas apima informaciją apie dabartinę ir būsimą socialinės partnerystės veiklą; informaciją apie esamą darbo santykių būklę, struktūrą ir galimus profesinio informavimo ir konsultavimo sistemos pokyčius; informaciją apie numatomas naudoti priemones tuo atveju, kai galimi socialinių partnerių nesutarimai; kitą informaciją, susijusią su socialinio bendradarbiavimo veikla. Konsultacijos - procesas, kurių pagalba užtikrinamas optimalus bendradarbiavimas keičiantis aktualia informacija, kuriant ir siekiant bendrų tikslų, konsultavimas reiškia pasikeitimą nuomonėmis ir dialogo tarp socialinių partnerių užmezgimą bei plėtojimą. Patarimai – naudojami konsultacijos metu, siekiant gauti pagalbą iš socialinio partnerio, išsiaiškinti aktualias problemas ir rasti optimalų problemos sprendimo būdą. Mokymai, kurių pagalba užtikrinama informavimo ir konsultavimo paslaugų kokybė bei plėtra.*

Kiekviena institucija yra susijusi įvairiais ryšiais su kitomis institucijomis ar visuomenės grupėmis, o ypač tai aktualu švietimo įstaigoms. Švietimo įstaigoms, kuriose ugdomas visuomenės narys, itin svarbu palaikyti ryšius su kitomis panašius tikslus turinčiomis organizacijomis, grupėmis. Tai gali būti potencialūs partneriai, rėmėjai, bendradarbiavimui atviri kolektyvai. „Palaikomi bendradarbiavimo ryšiai padeda neatitrūkti nuo realybės, gauti naujų idėjų, materialinės naudos“ (Želvys, 1997). Remiantis mokslininkų tyrimais ir praktinės veiklos rezultatais, galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp ugdymo įstaigų ugdo ne tik darbuotojų, bet ir mokinių vertybines nuostatas. Dalyvavimas bendruose projektuose ugdo toleranciją, moko priimti skirtingas nuomones, motyvuoja visuomeninei veiklai. Bendradarbiavimo vertę parodo dalyvavimas mokinių organizacijose (maironiečių, skautų, šaulių ir kt.). Jos suvienija daugelio mokyklų mokinius bendrai veiklai, kuri ugdo savarankiškumą, darbo komandoje įgūdžius, skatina atsakomybę už savo veiklą. Nesvarbu tarp kurių organizacijų dalyvių bendradarbiavimas vyksta, jis įgalina kompetencijų tobulėjimą, ugdymo(si) kokybę, pilietiškumo ugdymą.

Norint atitikti dvidešimt pirmojo amžiaus reikalavimus vis ieškoma naujų ugdymo modelių, pagrįstų bendradarbiavimu. Puškorius (2007, p.24) teigia, kad bendradarbiavimą galima suvokti kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms. Jis sako, kad kiekvienu atveju reikia pasirinkti tinkamą

bendradarbiavimo modelį. Raišienė (2008, p. 50-60) savo atliktame tyrime, išskiria šiuos bendradarbiavimo modelius: kooperacijos, partnerystės, koalicijos, integracinio bendradarbiavimo ir tinklinį. Kooperacija arba kooperacinė sąveika - žmonių tarpasmeninių santykių rūšis, kuriai būdinga abipusis pastiprinimas, tarpusavio pagalba, siekiant bendrų tikslų, bei jos dalyvių jėgų koordinacija (Kontautienė, 2006, p. 27). Kooperacija, grindžiama keitimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu tam tikrose organizacijų veiklos srityse (Vigoda, 2002, cituojama pagal Raišienę, 2008). Partnerystė - tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių (Roussos ir Fawcett (2000, cituojama pagal Raišienę, 2008). Integracinis bendradarbiavimas – tai tarporganizacinės sąveikos forma, skirta ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti vieningų interesų pagrindu iškeltus tikslus, bendradarbiaujantiems subjektams dalinantis specifinėmis žiniomis, patirtimi ir visais organizaciniais resursais, taip pat rizika, atsakomybe ir atlygiu (Raišienė, 2011). Tinklinis bendradarbiavimas tai – dirbančių kartu žmonių grupė, sudaryta iš individų, atstovaujančių tam tikroms institucijoms, siekiančioms pažangos įgyvendinant savo tikslus savanoriškai bendradarbiaujant (Kickert ir kt., 1997, p. 1-13, cituojama pagal Puškorių, 2007, p. 26). Tokio bendradarbiavimo privalumai – laisvesnis bendravimas, ryšiai gali nuolat keistis ir gali būti netobulai organizuoti. Tačiau tinklinis bendradarbiavimas yra naujovė, todėl jo įgyvendinamas nėra lengvas procesas. „Tinklas – nehierarchiniais santykiais grįstas bendradarbiavimas tarp organizacijų, kurių tikslas - jaunimo edukacinis stimuliavimas mokyklų tinkle“ (Targamadzė, Kaušylienė, 2002, p. 49). „Tinklai padeda įgyvendinti pažangiausias švietimo reformos idėjas, tobulinti mokyklų gebėjimą valdyti kaitą, diegti naujausias mokymo ir mokymosi idėjas“ (Pranckūnienė, 2004, p. 114). Visos šios minėtos bendradarbiavimo formų sąvokos yra šiek tiek panašios ir praktikoje dažnai vartojamos sinonimiškai.

Šiuolaikiniame gyvenime siekiant prisitaikyti prie naujų visuomenės poreikių ieškome tinkamiausių bendradarbiavimo formų. Harris (2010, p. 51,52), remdamasi Anglijos mokyklų patirtimi, aprašo bendradarbiavimo tinklų patirtį. Autorė nurodo tarpmokykliniam bendradarbiavimui būdingus principus:

- *geografinis pasiskirstymas*. Dalyviai gali gyventi skirtingose vietovėse. Todėl sistemoje privalo būti galimybė naudotis įvairiais sąveikos būdais, kad būtų galima suderinti atskirų narių poreikius ir mokymosi stilius.
- *Tikslas, misija, vizija ir vertybės*. Kad bendruomenės tikslas, misija, vizija ir vertybės būtų visiems suprantamos, reikia palengvinti bendruomenės narių, rėmėjų ir pagalbinių sąveiką.
- *Kintantys dalyviai*. Laikui bėgant bendruomenės nariai, rėmėjai ir pagalbinkai keičiasi. Vieni dalyviai pasitraukia, kiti prisijungia. Šitaip vyksta nuolatinė kaita.

- *Iššūkis*. Bendruomenei nustačius ir dokumentuose patvirtinus tikslą, misiją, viziją ir vertybes, būtina išvystyti gebėjimą priimti iššūkius.
- *Asmeninis tobulėjimas*. Infrastruktūra privalo suteikti žmonėms galimybę įsivertinti gebėjimą prisidėti prie bendrų pastangų ir suteikti galimybes asmeniškai tobulėti. Tai leistų ugdyti gebėjimus ir plėsti esamą žinių bazę.
- *Grižtamasis ryšys*. Bendruomenės nariai, plėsdami esamą žinių bazę, privalo sukurti grįžtamąjį ryšį, kuris veiktų tinkamos infrastruktūros pagrindu.
- *Investicijų grąža*. Pagalbininkai ir rėmėjai, investuojantys į infrastruktūrą, privalo gebėti nuolat iš naujo įvertinti numatytą investicijų grąžą. Tai leidžia nustatyti, ar pakeitimai yra tinkami, siekiant suderinti investicijų grąžą ir pagalbininkų bei rėmėjų sąveiką su sistema.

Mokslininkė pabrėžia bendradarbiavimo tinklų naudą: „Bendravimas ir bendradarbiavimo tinklai yra priemonės, kuriomis galima sėkmingai reformuoti švietimo sistemą. (...) Bet kokios partnerystės arba bendradarbiavimo tinklo patikimumo pagrindas – gebėjimas atsilaikyti ir prisitaikyti prie nuomonių skirtumo, siekiant išvengti suirutės ar griūties iš vidaus. Prasmingi bendradarbiavimo tinklai remiasi aiškiai pasidalytais tikslais ir bendravimo būdais, vidaus darna ir abipusiu pasitikėjimu. Tokie tinklai funkcionuoja kaip mokymosi bendruomenės, vadinasi, galima daryti prielaidą, kad bendradarbiaudamos mokyklos pasiekia daugiau nei po vieną (Harris, 2010, p. 49, 50).

Išanalizavus Haris aprašytą Anglijos ugdymo įstaigų bendradarbiavimo patirtį, galima teigti, kad dalinantis patirtimi tokie tinklai padeda pasiekti geresnių ugdymo rezultatų, didėja ugdytinių motyvacija. Gerėjant rezultatams visuomenėje auga pasitikėjimas švietimo politika. Tačiau ta pati autorė (Haris, 2010, p. 14) teigia, kad „nelengva suderinti du tarpusavyje susijusius lūkesčius – gerinti veiklos rezultatus ir bendradarbiauti su kitomis mokyklomis ir sektoriais. Nuolat augantis užduočių ir tikslų skaičius mokyklas neišvengiamai verčia konkuruoti tarpusavyje ir siekti kuo didesnio konkurencinio pranašumo. Toks pokyčių konvejeris palaiko nenutrūkstamą iniciatyvų srautą, nors mokykloms tai brangiai kainuoja. Visos šios iniciatyvos verčia darbuotojus grumtis dėl brangaus laiko, energijos ir lėšų.“

Mokyklų tinklai Lietuvoje dar naujovė, nors kitose Europos valstybėse jau patikrinta praktikoje. Tokių tinklų esmę apibrėžia Puškorius (2007, p. 27). „Mokyklų tinklą sudaro organizacijos ar partneriai, dalyvaujantys sprendžiant kokias nors bendras problemas. Šioms problemoms spręsti sudaroma neformali valdymo struktūra, į kurią įtraukiami visų partnerių atstovai. Tokia neformali bendradarbiavimo veiksmų valdymo struktūra turi būti suformuota taip, kad joje dalyvautų visų partnerių atstovai, kurie sudaro, svarsto ir tvirtina bendradarbiavimo planą, numato funkcijų ir atsakomybės paskirstymą tarp partnerių, užduočių atlikimo terminus, reikalingus tam išteklius, kontrolės ir vertinimo sistemos įsteigimą ir jos funkcionavimo mechanizmą, priimtų sprendimų korekcijos ir būtinų pokyčių tvarką.“

Lietuvoje tinklinio bendradarbiavimo modelis buvo sukurtas siekiant tobulinti pagalbos mokiniui sistemą. „Tinklinio bendradarbiavimo modelio tikslas – sukurti „vieno langelio“ principu pagrįstą pagalbos mokiniui sistemą. Tinklinio bendradarbiavimo modelis paremtas bendradarbiavimo tinklų kūrimo metodologija, sudarančia prielaidas konstruoti vidinius (institucinius) ir išorinius (tarpinstitucinius) mokyklų tinklus. Tokiu būdu siekiama stiprinti bendradarbiavimą tarp mokinių ugdomosi suinteresuotų mokyklos specialistų, institucijų ir mokyklos“ (Tinklinis bendradarbiavimas, 2012). Visgi daugiau šis modelis nukreiptas į vidinį švietimo organizacijos ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Švietimo organizacijų bendradarbiavimo tinklai Lietuvos švietimo sistemoje nėra sukurti. Tik kai kurios švietimo įstaigos dalyvauja bendradarbiavimu pagrįstuose tarptautiniuose projektuose – Comenius, Erasmus ir kt.

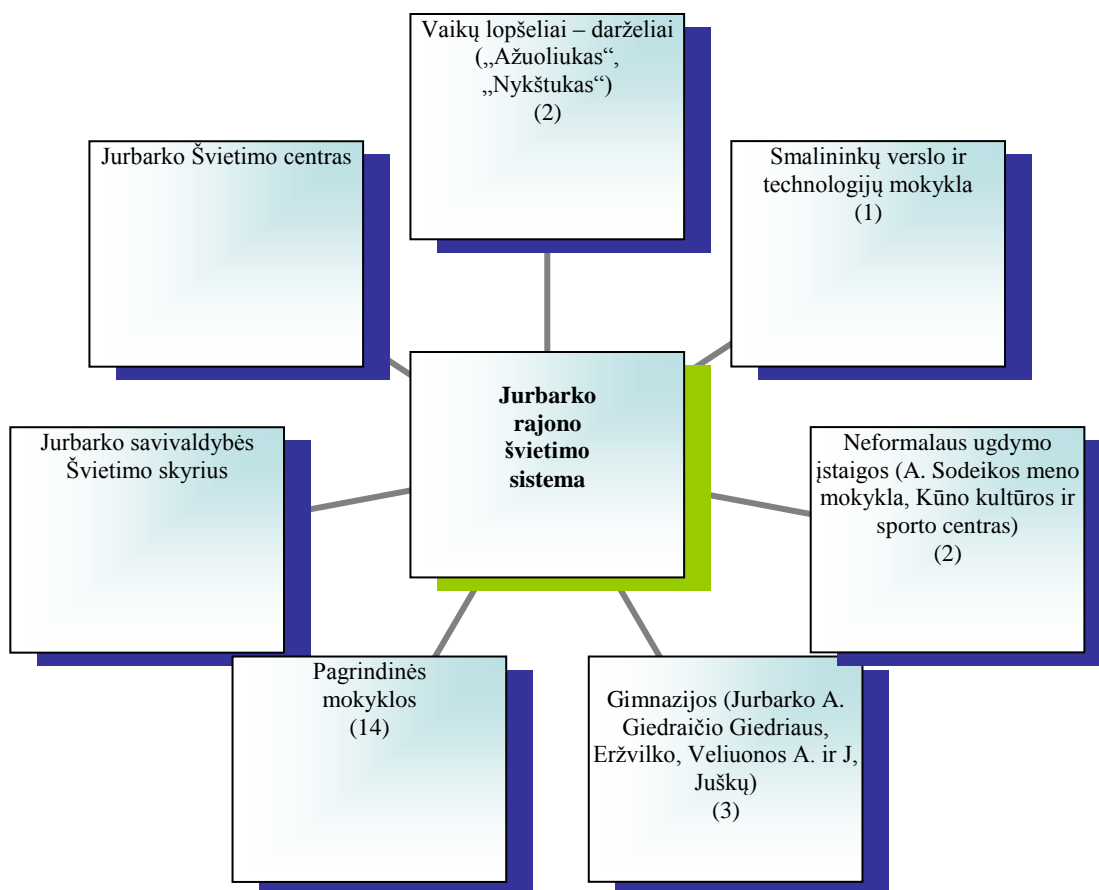
*Bendradarbiavimą galima suvokti kaip veiklą, kurioje veikia keli vykdytojai, institucijos ar valstybės. Įvairaus pobūdžio bendradarbiavimas - tai abipusiai naudinga veikla siekiant bendrų švietimo politikos tikslų. Dauguma mokslininkų pabrėžia veiksmų bendrumą sprendžiant problemas, dalinantis informacija, dalinantis patirtimi. Jis ypatingai aktualus tarp švietimo organizacijų, veikiančių nedidelėje apibrėžtoje teritorijoje, kurioje tarpusavyje viskas glaudžiai susiję. Nuolat kuriamos naujos bendradarbiavimo formos, kaip pavyzdžiui, bendradarbiavimo tinklai, įgalinantys bendrai dirbant ir dalijantis patirtimi pasiekti geresnių rezultatų. Psichologai teigia, kad bendravimas ir bendradarbiavimas yra vienos didžiausių žmogaus vertybių. Todėl kiekvienos institucijos vadovai privalo patys inicijuoti ir skatinti savo darbuotojus bendradarbiauti, palaikyti įvairiapusių tarpusavio ryšius su kitomis švietimo organizacijomis. Tikslingai bendradarbiaujant, dalinantis informacija, patirtimi galima pasiekti geresnius organizacijos veiklos rezultatus. O kiekvienos švietimo organizacijos rezultatai įtakoja visos švietimo politikos įgyvendinimo sėkmę. Švietimo politiką formuojančioms institucijomis reikėtų pasidomėti bendradarbiavimo tinklų patirtimi kitose valstybėse ir pritaikyti gerąją patirtį Lietuvos švietimo sistemoje.*

### 3. ŠVIETIMO SUBJEKTŲ BENDRADARBIAVIMO JURBARKO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

#### 3.1 Švietimo subjektai Jurbarko savivaldybėje

Lietuvos Respublikoje kiekviena savivaldybė turi padalinį, kuris yra atsakingas už Švietimo ir mokslo ministerijos formuojamos politikos įgyvendinimą. Tokios institucijos yra savivaldybių švietimo skyriai.

Jurbarko savivaldybėje už švietimo politikos įgyvendinimą atsakingas Švietimo skyrius. *Svarbiausias skyriaus uždavinys, kuriuo siekiama tęsti švietimo reformą ir puoselėti ugdymo įstaigų savitumą, išsaugoti ir racionaliai panaudoti turimą intelektualinį ir materialinį potencialą, yra formuoti ir įgyvendinti valstybinę ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, moksleivių bendrojo lavinimo ir suaugusiųjų formaliojo bei neformaliojo švietimo politiką, sudarančią sąlygas visą gyvenimą mokytis kintančioje demokratinėje visuomenėje. Siekiant įvykdyti anksčiau minėtą pagrindinį uždavinį, vienas iš skyriaus veiklos barų pabrėžiamas bendradarbiavimas - pagal kompetenciją bendradarbiauja su šalies ir užsienio valstybių švietimo ir kitomis su švietimo veikla susijusiomis institucijomis, inicijuoja ugdymo įstaigų bendrą veiklą su partneriais, koordinuoja savivaldybei priklausančių ugdymo įstaigų veiklą, padeda spręsti problemas ir vykdo priežiūrą (Jurbarko savivaldybės internetinis puslapis). Į šią sistemą įeina ne tik ugdymo įstaigos, bet ir Jurbarko Švietimo centras, teikiantis įvairias kvalifikacijos kėlimo paslaugas mokytojams bei visuomenei, informuojantis ir konsultuojantis mokyklų bendruomenės karjeros planavimo, profesinio orientavimo bei specialiojo pedagoginio ugdymo klausimais. Švietimo politiką administruoja Jurbarko savivaldybės Švietimo skyrius, koordinuojantis savivaldybei priklausančių ugdymo įstaigų veiklą, padedantis spręsti problemas ir vykdomas ugdymo įstaigų priežiūrą. 2015 m. Jurbarko savivaldybėje veikia 24 švietimo organizacijos (žr. 4 pav.).*



#### 4 pav. Švietimo subjektai Jurbarko savivaldybėje

Moksleivių sporto poreikius tenkina Jurbarko kūno kultūros ir sporto centras. Dvi rajono gimnazijos ir dvylika pagrindinių mokyklų turi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes. Jurbarko Antano Giedraičio-Giedriaus gimnazijoje suaugusiųjų klasėse mokosi 9 asmenys.

Jurbarko švietimo centras teikia įvairias kvalifikacijos kėlimo paslaugas mokytojams bei visuomenei, informuoja ir konsultuoja mokyklų bendruomenes karjeros planavimo, profesinio orientavimo bei specialiojo pedagoginio ugdymo klausimais.

2015 m. rugsėjo 1 d. duomenimis Jurbarko rajono bendrojo ugdymo mokyklose mokosi 3507 mokiniai (iš jų 241 priešmokyklinukas) ir 598 ikimokyklinukai. Palyginimui: 2014 m. – 3658 mokiniai (iš jų 241 priešmokyklinukas ir 592 ikimokyklinukai) (Jurbarko savivaldybės internetinis puslapis).

Dėl mažėjančio gimstamumo ir emigracijos sparčiai mažėja mokinių skaičius, todėl kinta ugdymo įstaigų poreikis, didėja nesveika konkurencija. Siedamos išlikti ugdymo įstaigos kai kada pasinaudoja ne itin etiškais mokinių pritraukimo metodais. Tikslingas švietimo organizacijų bendradarbiavimas galėtų padėti išvengti šių neigiamų dalykų ir patenkintų klientų poreikius.

## 3.2. Švietimo įstaigų bendradarbiavimo tyrimo organizavimas, eiga, rezultatai

### 3.2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir organizavimas

Igyvendinant švietimo politiką reikšmingą vietą užima švietimo įstaigų bendradarbiavimas. Suprantama, kad ugdymo įstaigos nėra izoliuotos ir tarp jų vyksta bendravimas. Tačiau nebuvo ištirta kaip dažnai ir kokiomis formomis bendradarbiaujama. Todėl šiuo tyrimu siekiama ištirti Švietimo organizacijų bendradarbiavimo situaciją Jurbarko rajono savivaldybėje. Tyrimo uždaviniai:

- atskleisti, kaip švietimo organizacijų darbuotojai vertina tarp švietimo organizacijų vykstantį bendradarbiavimą;
- ištirti bendradarbiavimo tarp švietimo organizacijų formas;
- nustatyti bendradarbiavimui trukdančius veiksnius;
- išanalizuoti tiriamųjų požiūrį į bendradarbiavimo teikiamą naudą;
- nustatyti bendradarbiavimo dažnumą ir iniciatorius;
- atskleisti bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

Respondentams buvo pateikta anoniminė anketa. Ji buvo grindžiama tiriamųjų savanoriškumo principais, garantuojant anonimiškumą. Tyrimui atlikti sudaryta apklausos anketa realizuota internetine apklausos priemone (<http://www.apklausa.lt>). Internetinė apklausa yra tinkama priemonė poreikiams išsiaiškinti, kadangi duodama daugiau laiko atsakyti į klausimą ir garantuojamas didesnis anonimiškumas bei privatumas. Internete, respondentai yra atviresni nei atsakinėdami per tiesioginius interviu. Taip pat internetinė apklausa greičiau ir efektyviau surenka ir apdoroja duomenis, pasižymi aukštesniu atsakymų rodikliu. Elektroninis anketavimo metodas buvo parinktas dar todėl, kad jis leidžia per palyginti trumpą laiką apklausti daug tiriamųjų. Anketa sudaryta tikslinei grupei – Jurbarko savivaldybės švietimo įstaigų pedagogams bei kitiems pedagoginiams darbuotojams. Sudarytą anketą sudaro tokie struktūriniai dariniai: atmintinė respondentams, demografiniai duomenys, uždaro tipo klausimai, vienas atviro tipo klausimas. Respondentams prašymai atsakyti į anketos klausimus buvo pateikiami elektroniniu būdu su nuoroda į apklausų internetinį puslapį (<http://apklausa.lt/f/svietimo-organizaciju-bendradarbiavimas-kopija-fr98815.fullpage>).

Ižanginėje anketos dalyje respondentas informuojamas apie patį tyrėją, nusakomas tyrimo tikslas, tyrimo nauda. Anketos klausimyne dominuoja uždaro pobūdžio klausimai, kurių pagalba lengviau galima apdoroti gautus rezultatus, tačiau toks klausimynas yra ribotas pateiktų atsakymų turiniu. Anot Šaparnio ir Merkio, kiekybine paradigma pagrįstas tyrimas disponuoja žymiai svaresniais tyrimo reprezentatyvumo, validumo ir objektyvumo principais, tačiau šios paradigmos esminis trūkumas – tyrimo uždarumas (Šaparnis, Merkys, 2000). Respondentas atsakydamas į klausimą, turi pasirinkti jam priimtinus atsakymus, kuriuos numatė tyrėjas. Tačiau pusiau uždaro tipo apklausos

anketos, suteikia respondentui galimybę išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu: pastaboms, papildymams parašyti paliktoje tam tikroje vietoje po anketos klausimu.

**Demografiniai duomenys.** *1-4 klausimais* respondentų buvo klausama apie jų amžių, lytį, ugdymo įstaigos, kurioje dirba, tipą bei darbo patirtį.

**Klausimai.** Siekiant išsiaiškinti ugdymo organizacijų bendradarbiavimo būdus bei mastą, anketoje (žr. priedą) pateikta 10 uždaro tipo klausimų. *Pirmojo klausimo teiginių grupės* tikslas - išsiaiškinti kokiems mokyklos efektyvumo kriterijams mokiniai ir tėvai teikia pirmenybę.

*Penktuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti bendradarbiavimo tarp švietimo organizacijų būdus.

*Šeštuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti bendradarbiavimo su Jurbarko švietimo centru būdus.

*Septintuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti bendradarbiavimo su Jurbarko savivaldybės Švietimo skyriumi būdus.

*Aštuntuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti, kas ir kaip dažnai inicijuoja bendradarbiavimą.

*Devintuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti bendradarbiavimo poveikį organizacijos rezultatams.

*Dešimtuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti, su kokiais barjeriais susiduriama bendradarbiaujant.

*Vienuoliktuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie bendradarbiavimo reikalingumą.

*Dvyliktuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti, su kokiomis institucijomis ir kaip dažnai bendradarbiaujama.

*Tryliktuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie bendradarbiavimo tobulinimą.

*Keturioliktuoju klausimu* siekiama išsiaiškinti respondentų bendradarbiavimo patirtį.

### **3.2.2. Tyrimo metodika ir eiga**

*Pirmas etapas.* Studijuota mokslinė literatūra, analizės pagrindu suformuluoti tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, teoriškai aptartos bendradarbiavimo, švietimo politikos sąvokos .

*Antrame etapas.* Teorinių prielaidų pagrindu sudaryta anketa.

*Trečias etapas.* Atliktas empirinis tyrimas.

*Ketvirtas etapas.* Atlikta tyrimo duomenų matematinė statistinė analizė.

*Penktas etapas.* Remiantis tyrinėtoms mokslinės literatūros prielaidomis bei atlikto tyrimo statistine duomenų analize suformuluotos išvados.

Atviro tipo klausimu buvo siekta atskleisti tiriamųjų nuomonę, kaip pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo įstaigų.

Pasirinktame kiekybiniam tyrimui taikyta patogioji atranka. Ši atranka numato, kad tyrimui atrenkami pirmiausiai pasitaikę ar lengviausiai pasiekiami individai. Tiriamųjų generalinę aibę sudaro Jurbarko rajono savivaldybės įvairių švietimo įstaigų darbuotojai. Reprezentatyviai tiriamųjų imčiai

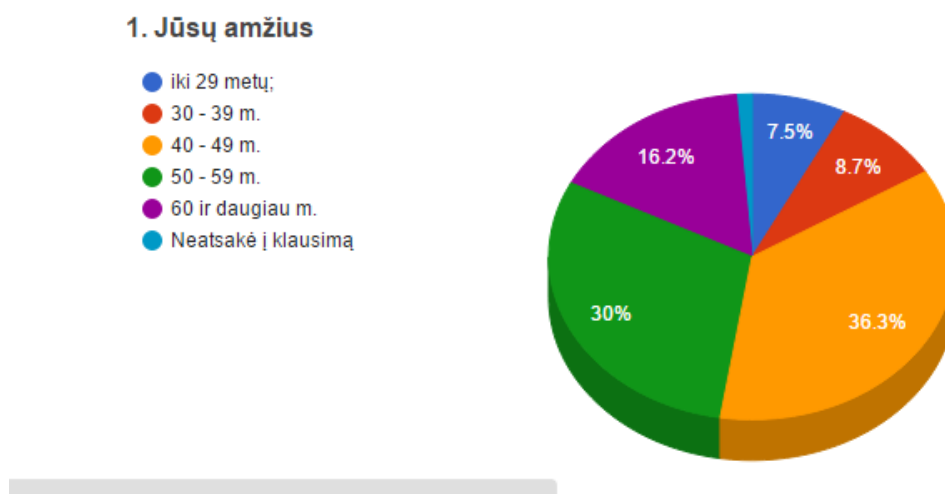


nustatyti taikyta formulė: kur  $n$  – imties dydis,  $\Delta$  - paklaidos dydis (0,05),  $N$  – generalinės aibės dydis. Remiantis Švietimo valdymo informacinės sistemos (Švietimo informacinė sistema, 2015) duomenimis 2015 metais Jurbarko savivaldybėje dirba 402 pedagoginiai darbuotojai. Su paklaida (0,05) pakankama reprezentatyvi imtis yra 190 respondentų. Tyrimo internetinėje apklausoje dalyvavo 92 respondantai ir 41 respondantas užpildė popierinį anketos variantą, nes kai kuriems respondentams popierinis variantas buvo patogesnis. Apklausoje iš viso dalyvavo 133 respondantai. Reprezentatyvaus apklaustųjų kiekio pasiekti nepavyko, nes švietimo įstaigų darbuotojai nebuvo pakankamai aktyvūs ir geranoriški.

Respondentų atsakymai į atvirus klausimus buvo grupuojami ir apibendrinami, po to apskaičiuoti atsakymų į anketos klausimus procentiniai dažniai.

### 3.2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šio tyrimo rezultatai ir jų analizė darbe pateikiami pagal anketos struktūrą (žr. 1 priedą). Pirmiausiai buvo išsiaiškintas respondentų amžius. Daugiausiai (36.3 %) respondentų buvo 40 – 49 metų amžiaus ir (30 %) - 50 - 59 metų (žr. 3 pav.).

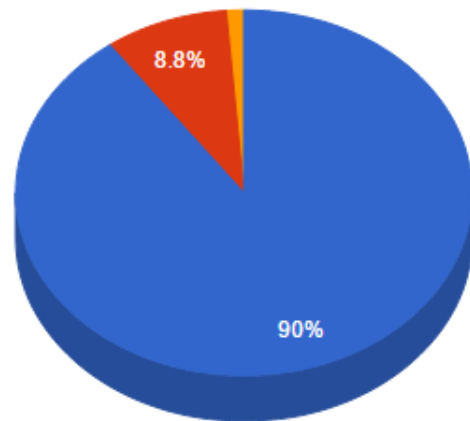


**5 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Pagal gautus demografinius duomenis, apklausoje dalyvavo 90% pedagogės moterys ir 8.8% pedagogų vyrų (žr. 5 pav.). Iš viso apklausoje dalyvavo 133 respondantai. Apklausoje dalyvavo daugiausiai moterys, tai atitinka ir visą švietimo sistemoje esančių darbuotojų struktūrą.

## 2. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras
- Neatsakė į klausimą

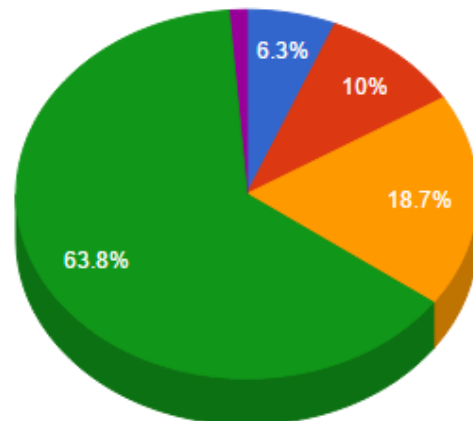


6 pav. Respondentai pagal lytį

Trečiuoju klausimu išsiaiškinta, kad daugiausia respondentų (63,8 %) turi 20 ir didesnę darbo stažą (žr.6 pav.). Tai rodo, kad dauguma darbuotojų turi sukaupę nemažą darbo patirtį ir gali pagrįstai išsakyti bendradarbiavimo patirtį.

## 3. Jūsų darbo stažas švietimo organizacijoje

- 0 – 4 m.
- 5 – 9 m.
- 10 – 19 m.
- 20 m. ir daugiau
- Neatsakė į klausimą

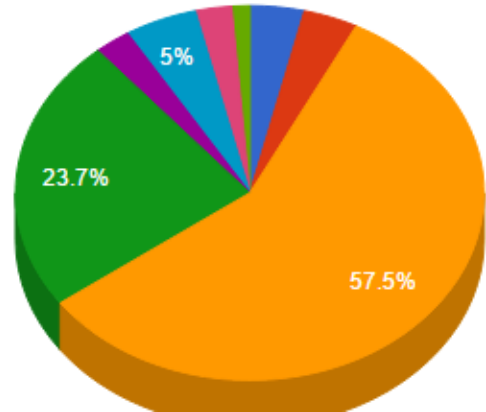


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą švietimo organizacijoje

Pagal 7 paveikslėlį matome, kad 57.5% respondentų - pagrindinės mokyklos mokytojai. Tai realu, nes Jurbarko savivaldybėje daugiausia ugdymo įstaigų – pagrindinės mokyklos. Beveik 23.7% respondentų – gimnazijų mokytojai. Mažiausiai dalyvavusių apklausoje Verslo ir technologijų mokyklos ir Švietimo centro darbuotojų. Verslo ir technologijų mokyklos dėstytojai buvo neaktyvūs, o Švietimo centre dirba tik 5 darbuotojai.

#### 4. Jūsų švietimo įstaigos profilis

- ikimokyklinio ugdymo įstaiga;
- pradinė mokykla;
- pagrindinė mokykla;
- gimnazija;
- verslo ir technologijų mokykla;
- neformaliojo ugdymo įstaiga;
- švietimo centras;
- kita

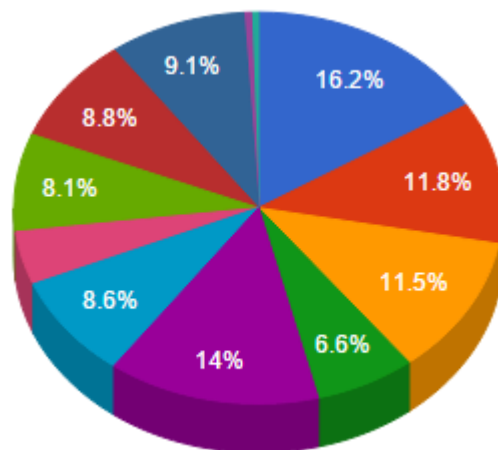


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos pobūdį

Bendradarbiavimas galimas pasitelkus įvairius būdus ir priemones. Tai gali būti ir neformalūs pokalbiai, ir grandioziniai renginiai. Penktuoju anketos klausimu siekta išsiaiškinti formas, kuriomis bendradarbiauja švietimo organizacijos. Atsakymai čia pasiskirstė pakankamai tolygiai (žr. 8 pav.). Daugiausia bendraujama dalinant patirtimi ir žiniomis (16,2%) ir organizuojant bendrus renginius ir šventes (14%). Nepopuliarus bendradarbiavimo būdas - bendros diskusijos aktualiais klausimais (4,2%). Atsakymą „nebendradarbiauju“ paminėjo vos 0,4% respondentų. Gautieji atsakymai rodo, kad švietimo organizacijos nėra izoliuotos viena nuo kitos, tarpusavyje bendraujama įvairiomis formomis.

#### 5. Kaip bendradarbiaujate su kitomis ugdymo įstaigomis?

- dalindamiesi žiniomis ir patirtimi;
- palaikydami neformalius ryšius;
- vykdydami bendrus projektus;
- teikdami ir gaudami konsultacijas;
- organizuodami renginius ir šventes;
- organizuodami bendras konferencijas;
- organizuodami diskusijas (grupėse);
- organizuodami atvirų durų dienas;
- organizuodami sportines varžybas;
- dirbdami bendrose komisijose;
- nebendradarbiauju;
- kita.

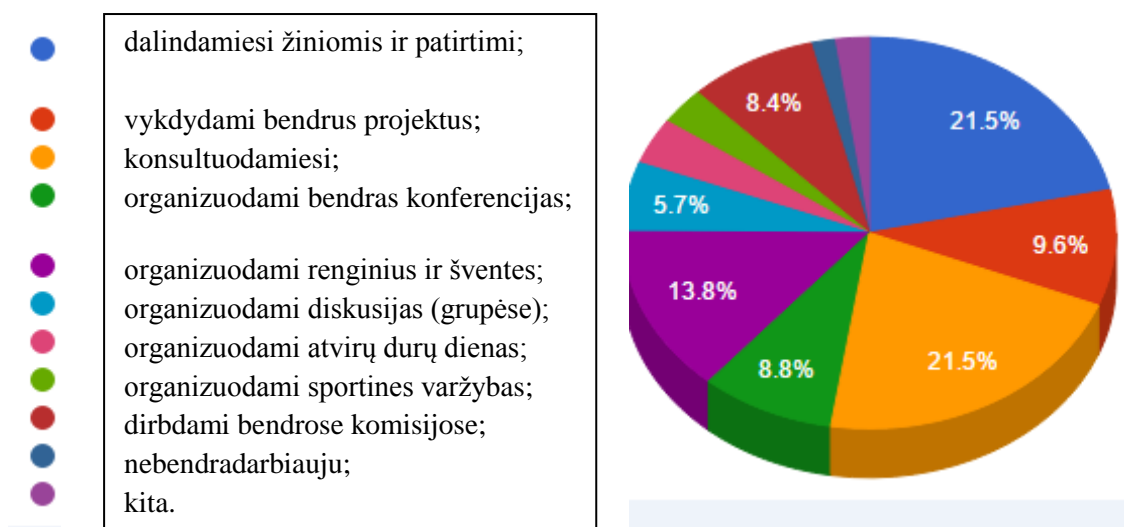


9 pav. Bendradarbiavimo būdai su kitomis švietimo įstaigomis

Prieš porą metų Jurbarko savivaldybės administracijoje buvo kilusi diskusija apie šios įstaigos reikalingumą, todėl buvo norima išsiaiškinti, kaip ugdymo įstaigos bendradarbiauja su Švietimo centru. Daugiausiai respondentai minėjo, kad su Švietimo centru konsultuojasi (21.5%) bei dalinasi

žiniomis ir patirtimi (21.5%). Su Švietimo centru nebendradarbiauja tik 1,5% respondentų (žr.9 pav.). Remiantis apklausos rezultatais galima daryti prielaidą, kad mokyklos, bendradarbiaudamos su Jurbarko švietimo centru, turi galimybę konsultuotis, dalintis žiniomis, kelti švietimo įstaigų darbuotojų kvalifikaciją ir gerinti ugdymo įstaigų veiklos kokybę.

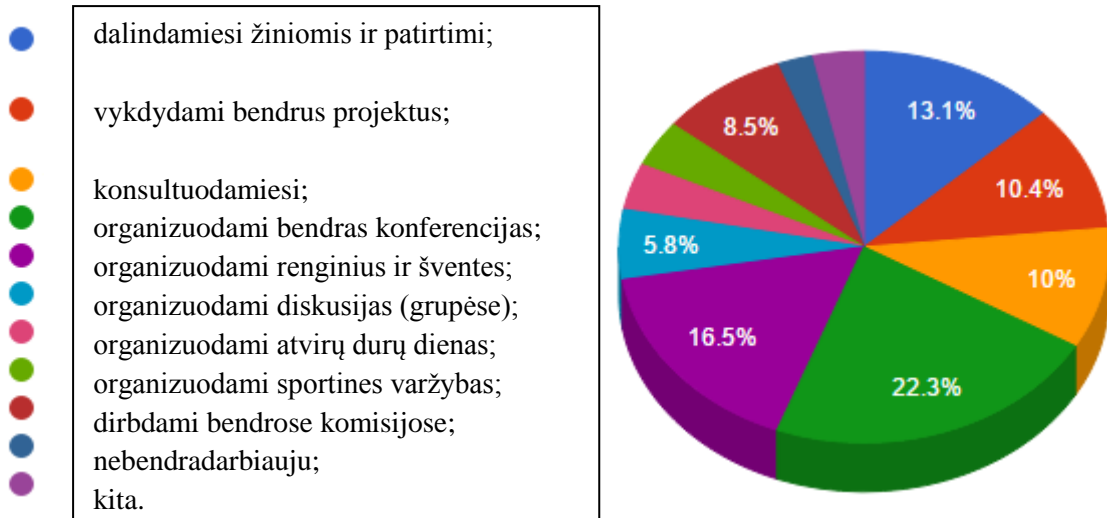
### 6. Kaip bendradarbiaujate su Jurbarko švietimo centru?



10 pav. Bendradarbiavimo būdai su Jurbarko švietimo centru

Dar viena svarbi institucija švietimo politikos įgyvendinime yra Jurbarko savivaldybės Švietimo skyrius. Anketoje septintuoju klausimu siekta sužinoti, kokiais būdais su Švietimo skyriumi bendradarbiauja ugdymo įstaigos. 22.3% apklaustųjų atsakė, kad su Švietimo skyriumi konsultuojasi, 16.5% respondentų minėjo, kad bendradarbiauja organizuodami šventes ir renginius. Nebendradarbiauja 2,8% apklaustųjų (žr. 10 pav.). Apklausos rezultatai rodo, kad Švietimo skyrius yra ne vien tik ugdymo įstaigų veiklą prižiūrinti ir kontroliuojanti, bet bendradarbiaujanti ir kartu su ugdymo įstaigomis vykdanči bendrus projektus institucija.

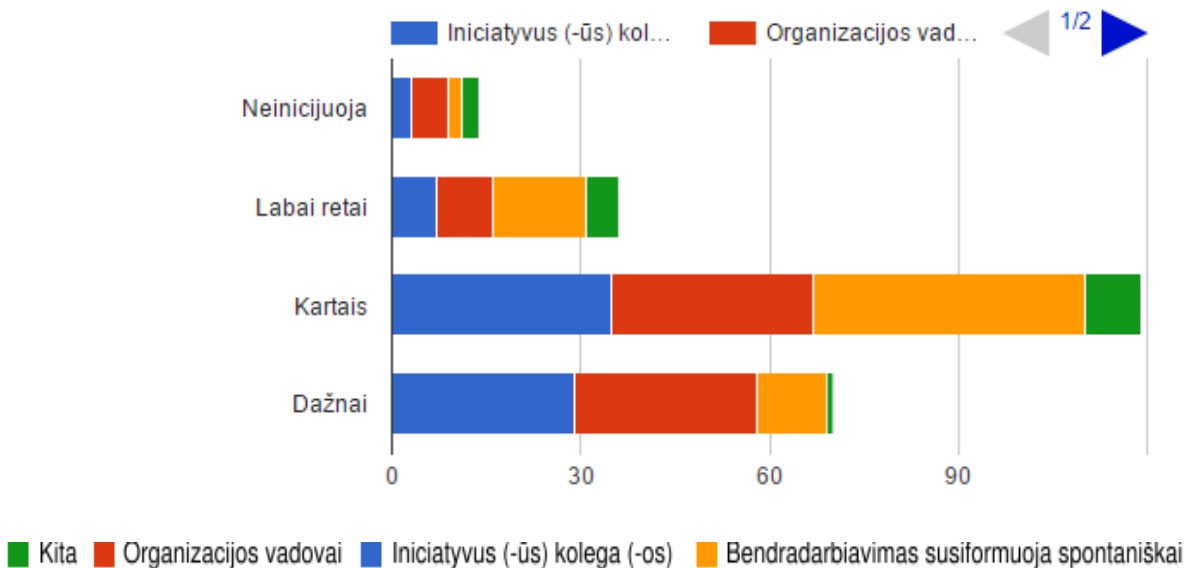
## 7. Kaip bendradarbiaujate su Jurbarko savivaldybės švietimo skyriumi?



11 pav. Bendradarbiavimo būdai su Jurbarko švietimo skyriumi

Bendradarbiavimo mastas dažnai priklauso nuo įstaigose dirbančio personalo, jų iniciatyvumo bei nuo vadovų požiūrio į šį procesą. Aštuntuoju klausimu buvo norima sužinoti, kas ir kaip dažnai inicijuoja bendradarbiavimą. Apklausoje rezultatai parodė, kad dažniausiai bendradarbiavimą inicijuoja aktyvūs kolegos (29%) ir organizacijų vadovai (32%). Neretai bendradarbiavimas susiformuoja spontaniškai (45%) (žr. 11 pav.). Bendradarbiavimą tarp švietimo organizacijų lemia pačių darbuotojų iniciatyvumas ir tarpusavio sąveikų dažnumas, išoriniai bei asmenybės savybių nulemti veiksniai. Tad remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad dažniausiai bendradarbiaujama tik kartais, neretai bendradarbiaujant stinga planingumo, pakankamai dažnai pasitaiko spontaniškumo (grafike pažymėta geltona spalva, žalia žymima – kita).

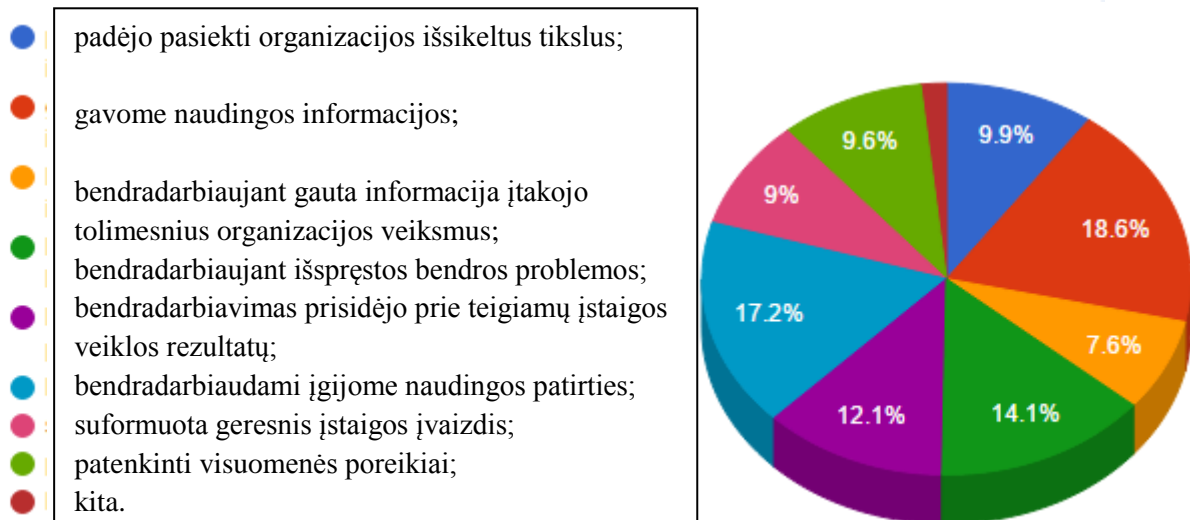
## 8. Kas ir kaip dažnai inicijuoja bendradarbiavimą?



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo inicijavimą ir dažnumą

Analizuojant mokslininkų darbus buvo išsiaiškinta, kad bendradarbiavimas tiesiogiai veikia įstaigos veiklos rezultatus. Anketos aštuntuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip bendradarbiavimas įtakoja organizacijos rezultatus. 18,46% respondentų teigė, kad bendradarbiaudami gavo naudingos informacijos, 17,2% - įgijo naujos patirties, 14,1% - bendradarbiaujant išspręstos bendros problemos. Mažiausiai atsakinėjusių teigė (7,6%), kad bendradarbiavimas įtakojo organizacijos tolimesnius veiksmus (žr. 12 pav.). Taigi patvirtinama prielaida, kad bendradarbiavimas kelia darbuotojų kvalifikaciją, didina jų patirtį, o visa tai teigiamai paveikia organizacijos rezultatus. Tačiau visgi gauta patirtimi nepakankamai pasinaudojama planuojant organizacijos veiklą.

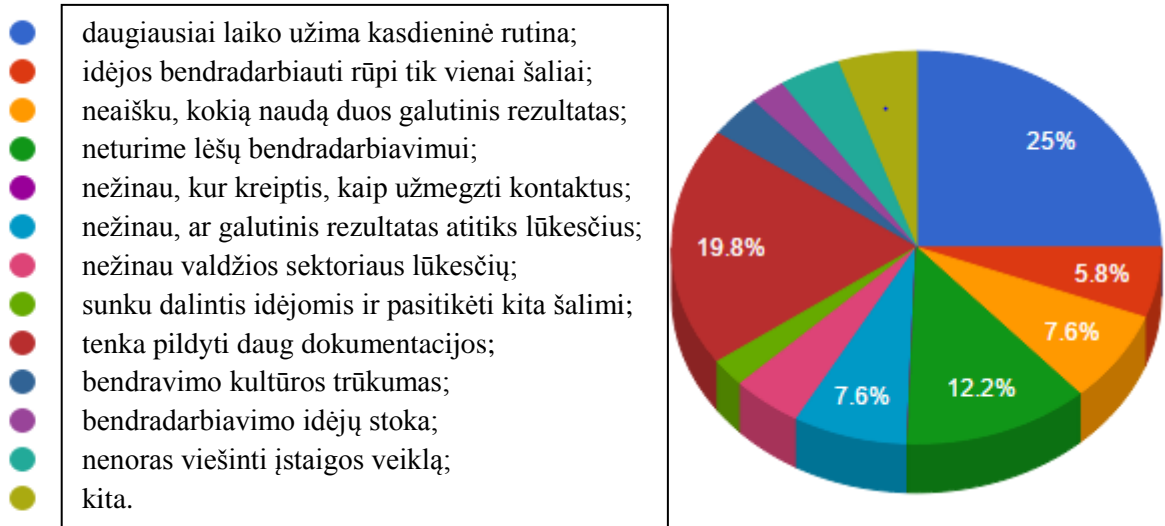
### 9. Kaip bendradarbiavimas paveikė jūsų organizacijos rezultatus?



### 13 pav. Bendradarbiavimo poveikis organizacijos rezultatams

Planuojant apklausos rezultatus nesunku buvo numatyti, kad švietimo organizacijos bendradarbiauja tarpusavyje. Bet buvo galima daryti prielaidą, kad yra barjerų, trukdančių aktyvų ir rezultatyvų bendradarbiavimą. Dešimtuoju klausimu ir buvo bandoma išsiaiškinti bendradarbiavimo trikdžius. 25% respondentų teigė, kad daugiausiai laiko užima kasdieninė rutina ir nelieta laiko bendradarbiavimui. 19,8% atsakiusiųjų teigė, kad bendradarbiavimą stabdo didelis kiekis dokumentacijos, be kurios neina išsiversti bendradarbiaujant. 12,2% respondentų nurodė, kad stinga lėšų bendradarbiavimui. Tik 3,6% respondentų nurodė, kad bendradarbiavimą trikdo nenoras viešinti savo organizacijos veiklą (žr. 13 pav.). Šiuolaikiniame konkurencingame pasaulyje uždumas tampa norma, o aptarti rezultatai rodo, kad ne visi verslo pasaulyje priimtini dalykai pereina į valstybinį sektorių, nors jau tokių apraiškų atsiranda.

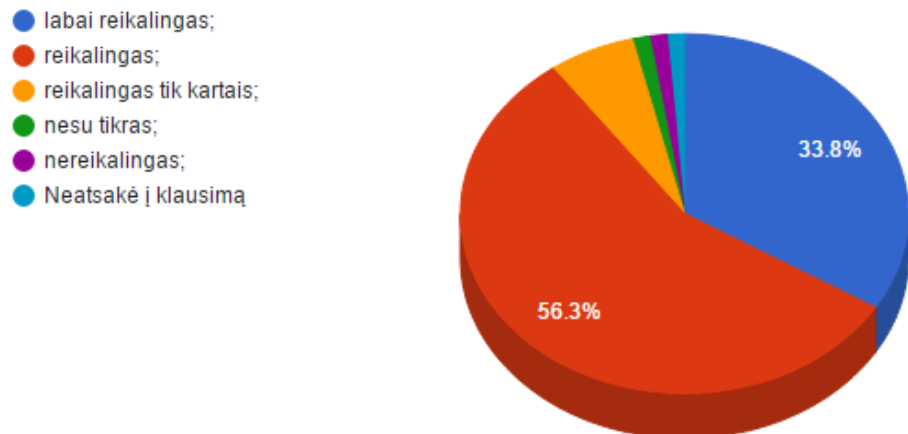
### 10. Su kokiais bendradarbiavimo barjeriais susiduriate?



14 pav. Bendradarbiavimą trikdantys barjerai

Siekiant sėkmingo ir efektyvaus švietimo organizacijos tikslų įgyvendinimo būtinas teigiamas jų požiūris į bendradarbiavimą tarp organizacijų. Pozityvus požiūris tiesiogiai lemia veiklos pobūdį ir santykių kokybę. Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, kokio požiūrio respondentai laikosi į bendradarbiavimą ugdymą įstaigoje. Atsakydami į vienuoliktą klausimą 56,3% respondentų nurodė, kad bendradarbiavimas jų įstaigai labai reikalingas, o 33,8% - reikalingas. Tik 1,2% atsakiusiųjų teigė, kad jiems bendradarbiavimas nereikalingas (žr. 14 pav.).

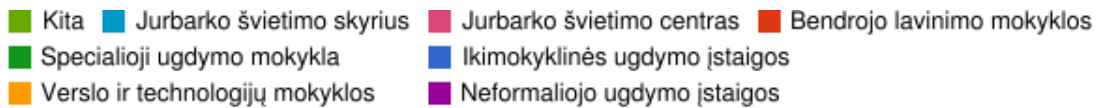
### 11. Kaip manote, ar Jūsų organizacijai yra reikalingas bendradarbiavimas?



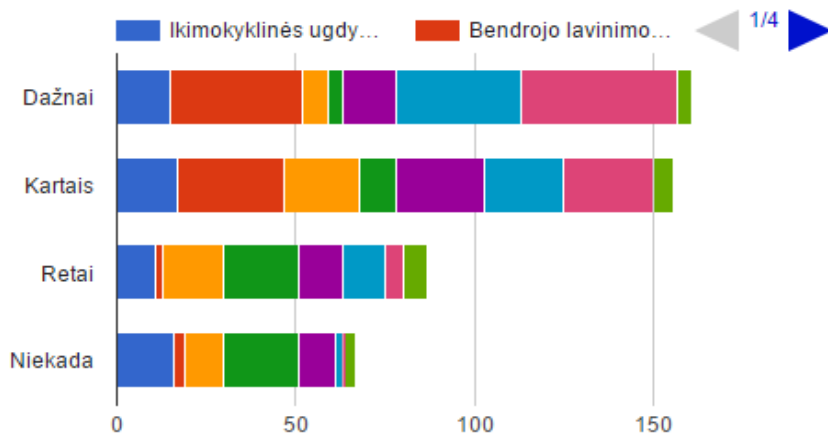
15 pav. Bendradarbiavimo reikalingumas organizacijai

Bendradarbiavimas vyksta tarp įvairių organizacijų. Dvyliktuoju klausimu buvo išsiaiškinta, su kokiomis švietimo institucijomis bendradarbiaujama dažniausiai. Buvo šiek tiek netikėta, kad net 48% respondentų atsakė, kad dažniausiai bendradarbiauja su Jurbarko švietimo centru. 43% atsakiusiųjų

teigė dažniausiai bendradarbiaujantys su bendrojo lavinimo mokyklomis ir 37% su Švietimo skyriumi (žr. 15 pav.). Rezultatai rodo, kad visgi ugdymo įstaigų tarpusavio bendradarbiavimas nėra itin intensyvus. Net 20% respondentų atsakė niekad nebendradarbiaujantys su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis. Planuodamos savo veiklą ugdymo įstaigos į tai turėtų atsižvelgti ir numatyti skatinti bendradarbiavimą.



## 12. Su kokiomis institucijomis ir kaip dažnai palaikote ryšį?



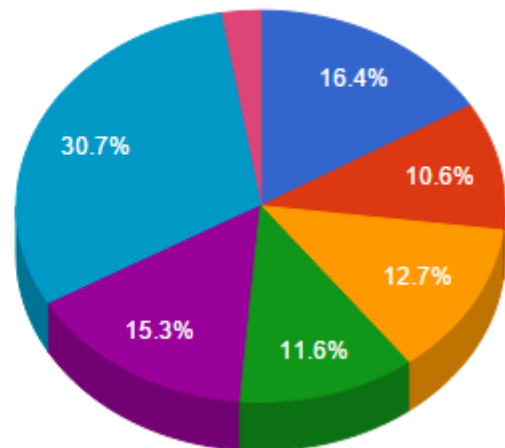
## 16 pav. Bendradarbiavimo dažnumas su švietimo institucijomis

Akivaizdu, kad įgyvendinant švietimo politiką yra tobulintinų sričių, viena iš jų – bendradarbiavimas. Tryliktoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti, ką reikėtų keisti ar tobulinti siekiant glaudesnio bendradarbiavimo. 30,7% respondentų atsakė, kad reiktų visokeriopai skatinti bendradarbiavimą, 16,4% - ugdyti kompetenciją ir įgūdžius, 15,3% reikia domėtis informacija apie bendradarbiavimo naudą (žr. 16 pav.). Jeigu švietimo sistemoje per mažai investuojama į žmogiškuosius išteklius, tai materialiniai ištekliai turi nedaug įtakos efektyviai mokyklos veiklai. Kiekvienos mokyklos vadovui tenka rūpintis, kad personalas dirbtų sklandžiai. Taigi žmones reikia skatinti, sužadinti motyvaciją darbui bei tobulėjimui, o tobulėjimui didelę įtaką turi bendradarbiavimas. Rezultatai rodo, kad vis dar stinga motyvacijos ir skatinimo bendradarbiavimui.



### 13. Kaip manote, ką reiktų keisti/tobulinti, siekiant glaudesnio bendradarbiavimo?

- ugdyti kompetenciją ir įgūdžius;
- keisti vertybių sistemą;
- gerinti paslaugų kokybę;
- tobulinti informacines sistemas;
- domėtis informacija apie bendradarbiavimo naudą;
- institucijų darbuotojus įvairiapusiškai skatinti bendradarbiauti;
- kita

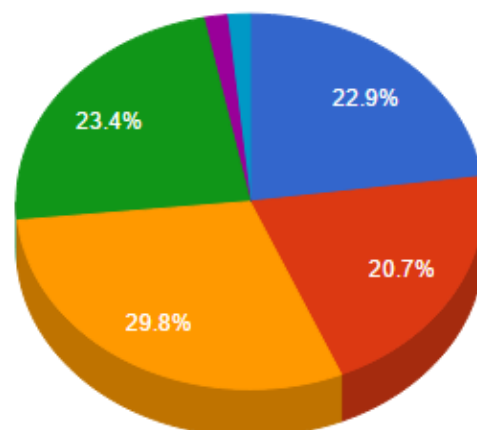


17 pav. Bendradarbiavimo tobulinimo galimybės

Atsakydami į klausimą apie bendradarbiavimo patirtį, dauguma respondentų dirbti bendradarbiaujant išmoko patys per savo darbo patirtį (29,8%), kiti išmoko dirbti bendradarbiaudami iš kolegų (23,4%) ir kursuose bei seminaruose (20,7%). Tik 1,5% atsakiusių neturi bendradarbiavimo patirties (žr. 17 pav.). Tokius apklausos rezultatus iš dalies lėmė tai, kad didžioji dalis respondentų turi 20 ir daugiau metų darbo stažą ugdymo srityje.

### 14. Kaip įgyjate/įgijote bendradarbiavimo patirties?

- savarankiškai įgijau žinių ir jas taikau darbe;
- lankiau bendradarbiavimo kursus, seminarus ir pan.;
- bendradarbiavimo patirtį įgijau per ilgą savo darbo praktiką;
- bendradarbiauti išmokau iš kolegų;
- neturiu bendradarbiavimo patirties;
- kita



18 pav. Bendradarbiavimo patirties įgijimo būdai

*Išanalizavus atlikto tyrimo duomenis galima teigti, kad švietimo organizacijų darbuotojai į bendradarbiavimą žiūri pozityviai, jį vertina kaip priemonę, galinčią pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, padedančią formuoti pozityvų švietimo organizacijos vaidmenį visuomenėje. Bendradarbiavimas Jurbarko savivaldybėje tarp švietimo organizacijų vyksta įvairiomis formomis,*

tačiau vyrauja dalinimasis patirtimi ir žiniomis organizuojant renginius, konsultuojamasi sprendžiant bendras problemas. Apklausa rodo, kad yra bendradarbiavimą stabdančių barjerų – tai laiko stoka dirbant kasdienes rutininius darbus bei dokumentacijos, atsirandančios bendradarbiavimui įforminti, pildymas. Dažniausiai bendradarbiaujama su Švietimo centru ir Švietimo skyriumi. Šių organizacijų veikla tiesiogiai susijusi su kitomis ugdymo įstaigomis konsultuojant ir prižiūrint jų veiklą. Visgi rezultatai rodo, kad nėra bendros bendradarbiavimą koordinuojančios sistemos, ir neretai bendradarbiavimas vyksta spontaniškai, inicijuojamas aktyvių vadovų ar kolegų. Taigi, teorinės bendradarbiavimo prielaidos ne visiškai atitinka esamą situaciją. Nors nagrinėjant teorinius bendradarbiavimo aspektus bendradarbiavimo nauda yra visapusiškai akivaizdi, tuo švietimo organizacijų darbuotojai nepakankamai pasinaudoja. Bendradarbiavimą tobulinti siūloma skatinant organizacijų darbuotojus bendradarbiauti ir keliant jų kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje. Sukurta bendradarbiavimą lengvinanti ir skatinanti metodika įgalintų įveikti jau minėtus bendradarbiavimo trikdžius. Švietimo įstaigų bendra veikla padėtų tobulėti ir pasiekti numatytus rezultatus bei būtų sėkmingai įgyvendinama numatytoji švietimo politika, kuriuos pagrindinis tikslas – sėkmingas asmenybės, gebančios save realizuoti ir kurti pridėtinę vertę visuomenei, ugdymas.

## IŠVADOS

1. Švietimo politika – tai organizuota veikla, nukreipta besimokančios, gebančios save realizuoti ir kuriančios naudą visuomenės kūrimą. Tačiau ji yra priklausoma nuo daugelio veiksnių: politikų, įvairaus lygmens vadovų, mokyklų bendruomenių ir šiuolaikiniam gyvenimui būdingos konkurencijos. Sėkmingą bendradarbiavimą lemia politinis (įstatyminės bazės deklaruojami prioritetai, veiklos kryptys bendradarbiavimo skatinimo, tobulinimo srityje), institucinis (organizacijos aplinka, misija, pripažįstamos vertybės, struktūra, strategija ir kt.) bei individualus (dalyvaujančių asmenų asmenybės savybės, kompetencija) pasirengimas bendradarbiauti.

2. Švietimo politiką reglamentuojantys dokumentai pritaikyti greitai besikeičiančiai visuomenei ir jos poreikiams, atitinka pagrindinius demokratijos principus bei suteikia kiekvienam asmeniui galimybę bei būtinybę mokytis visą gyvenimą, siekiant integruotis į šiuolaikinę, sparčiai besikeičiančią ir vis naujus poreikius bei reikalavimus iškeliančią visuomenę. Tačiau juose švietimo politika reglamentuojama fragmentiškai, stinga vientisumo visose švietimo sistemos pakopose.

3. Bendradarbiavimas suprantamas kaip bendravimas, padedantis įvykdyti atskirų organizacijų poreikius, kaip bendra veikla: siekiant bendrų tikslų, planuojant, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus, kaupiant naują patirtį, įgyvendinant savo organizacijos misiją. Bendradarbiavimas gali vykti individualiai ir kolektyviai formaliomis ir neformaliomis formomis. Bendradarbiavimo būdais siekiama dalintis informacija, patirtimi, vykdyti bendrus projektus, renginius, kas padeda siekti geresnės kokybės įgyvendinant švietimo politiką.

4. Jurbarko savivaldybėje atlikto tyrimo respondentų požiūris į bendradarbiavimą tarp švietimo organizacijų yra pozityvus. Bendradarbiavimas respondentams reikšmingas, nes skatina profesinį tobulėjimą, suplanuotų darbų atlikimą, suteikia moralinį pasitenkinimą, gerina psichologinį klimatą bei lemia teigiamą darbuotojų veiklą ir ugdymo institucijos vadybą. Bendradarbiavimą daugiausiai lemia geranoriškos darbuotojų iniciatyvos. Bendradarbiavimui trukdo kasdieninė rutina ir su bendradarbiavimu susijusi dokumentų gausa, kuri atima daug laiko. Apklausoje dalyvavę švietimo įstaigų darbuotojai teigiamai įvertino švietimo organizacijų bendradarbiavimo teikiamą naudą. Ugdymo įstaigų bendradarbiavimas padeda pasiekti organizacijos numatytuosius tikslus, turi teigiamą įtaką veiklos rezultatams, daro įtaką organizacijos įvaizdžio formavimuisi ir suformuoja palankų požiūrį į mokyklą, kaip į švietimo paslaugas teikiančią organizaciją. Respondentų bendradarbiavimas labiau yra situatyvinio pobūdžio ir nėra sukurtos vieningos bendradarbiavimo sistemos. Dažniausiai bendradarbiaujama, kai iškyla probleminės situacijos ir reikia priimti svarbius sprendimus, kai organizuojami įvairūs renginiai, susitinkama po pamokų ar kitoje labiau neformalioje veikloje. Bendradarbiavimas švietimo įstaigose neretai susiformuoja spontaniškai, todėl manytina, jog nėra tapęs tradicine veiklos forma.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, Jurbarko rajono savivaldybės švietimo organizacijoms pateikiamos šios rekomendacijos:

1. Švietimo ir mokslo ministerija ar jai pavaldžios institucijos turėtų sukurti švietimo įstaigų bendradarbiavimą aprašančią, skatinančią programą ir ją įgyvendinti. Tai galėtų būti bendradarbiavimo tinklai, kurių veikla pasiteisino kai kuriose Europos šalyse (pvz. Didžiojoje Britanijoje) ir buvo pasiekti geresni švietimo įstaigų veiklos rezultatai.

2. Savivaldybės švietimo skyrius turėtų skatinti savivaldybėje esančių švietimo įstaigų bendradarbiavimą. Bendra veikla padėtų išspręsti iškilusias problemas, mažintų nesveiką konkurenciją ir būtų sėkmingai įgyvendinama švietimo politika savivaldybėje.

3. Jurbarko švietimo centras turėtų organizuoti bendradarbiavimą ugdančius ir skatinančius mokymus, kurie palengvintų tarpusavio sąveiką.

4. Švietimo organizacijų vadovai turėtų inicijuoti ir sudaryti sąlygas bendradarbiavimui tarp ugdymo įstaigų. Sukurtų darbuotojų skatinimo sistemą, kuri motyvuotų darbuotojus dalyvauti bendradarbiavimo projektuose. Dalinimasis gerąja patirtimi, naudinga informacija įgalintų darbuotojus tobulėti, kelti kvalifikaciją ir siekti geresnių rezultatų.

## LITERATŪRA

1. Ališauskienė, S. (2005). *Ankstyvoji intervencija vaikystėje*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. Anzenbacher, A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
3. Bartaševičius, R., Targamadžė, V. (2012). Bendrojo ugdymo mokyklos ugdymo politika: sąvokinės erdvės kontūrų brėžtis. Švietimo politika Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose. *Acta pedagogica vilnensia*. Nr. 28.
4. *Bendravimo psichologija* (2002). Red. J. Amonaitienė et al. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines\\_geroves\\_ir\\_negales\\_studiju/SPPkat/bendravimo%20psichologija.pdf](http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines_geroves_ir_negales_studiju/SPPkat/bendravimo%20psichologija.pdf)>.
5. Bennett, B., Rolheiser – Bennett, C., Stevahn, L. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant: kur jausmai ir protas susitinka*. Vilnius: Garnelis. P.39.
6. *Besimokanti organizacija*. LR Švietimo ir mokslo ministerija. Konferencijos medžiaga [žiūrėta 2015-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone1.html>>.
7. *Bolonijos procesas*. (2009). Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/t\\_bendradarbiavimas/bolonijos\\_p.htm](http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/bolonijos_p.htm)>.
8. Černius, V. (1993). *Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas//Lietuvos švietimo reformos gairės*. Sud. P. Dereškevičius. Vilnius: Valstybinis leidimo centras.
9. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/get/49883/>>.
10. Denhardt, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius.
11. Dunn, N., W. (2006). *Viešosios politikos analizė. Įvadas*. Vilnius. P. 47-48.
12. *Europos Tarybos išvados 2009 m. gegužės 12 d. dėl Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginės programos („ET 2020“)*.
13. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba. P. 213.
14. Gaulė, E., Segalovičienė, I., Šarkutė, L., Rauleckas, R., Petrauskienė, R. (2014). *Baigiamųjų darbų rengimo metodiniai reikalavimai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
15. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*. 2013, Nr. 1 (13). Prieiga per internetą: <<http://oaji.net/articles/2014/513-1400618919.pdf>>.
16. Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba. P. 320.
17. Harris, A. (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
18. Ivanauskienė, V. (2008). Socialinio darbo su šeima teoriniai ir praktiniai aspektai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 2(2) p. 77-86.
19. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis. P. 288.
20. Jucevičienė, P.(1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. P. 283.
21. *Jurbarko savivaldybės internetinė svetainė*. Prieiga per internetą: <[www.jurbarkas.lt](http://www.jurbarkas.lt)>.

22. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. *Kopenhagos deklaracija ir Bolonijos procesas*. Prieiga per internetą: <<https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/Svietimas%20regionuose%202015%20%283%29.pdf>>.
24. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
25. Laužikas, J. (1993). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas: Šviesa. P. 567.
26. *Lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <<http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>>.
27. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (2005). 2-asis patais. ir papild. leid. Vilnius: Teisinės informacijos centras.
28. *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. ISAK-847 „Dėl Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklų modelio kūrimo programos“* // Informaciniai pranešimai, 2006.05.24, Nr.3-423.
29. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015* (Valstybės žinios, 2012, Nr. 61-3050).
30. *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas*. Valstybės žinios, 1997, Nr. 98-2478; 2007, Nr. 43-1627.
31. *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas*. Valstybės žinios, 2009, Nr. 54-2140.
32. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*. Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975.
33. Lægreid, P., Randma-Liiv, T., Rykkja, L. H., Sarapu, K. (2013). *The governance of social cohesion: innovative coordination practices in public management*.
34. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene. Serija. Į pagalbą mokyklai*. P.31
35. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Miltenienė, L. (2005). *Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje* // Specialusis ugdymas: mokslo darbai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. Nr.2 (13), P.35.
37. Misevičius, V. (2004). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
38. *Mokyklos tinklinio bendradarbiavimo su socialiniais partneriais modelis*. Prieiga per internetą: <<http://www.alternatyvusisugdymas.lt/uploads/2009/12/>>.
39. Neifach, S. (2002). Švietimo organizacijų valdymas ir komunikacijos procesų rekonstrukcijos. *Pedagogika*. P. 57.
40. *New Oxford Dictionary of English*, (2001).
41. *Pagrindiniai ES dokumentai*. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/dokumentai/es-dokumentai/pagrindiniai.html>> .
42. Parsons, W. (2001). *Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas.
43. Pranskūnienė, E. (2004). Besimokančių mokyklų tinklai. Kn. Motiejūnienė E., Pranckėnienė E., Vildžiūnienė M. (red.), *Sėkmingo mokymosi link (pp.113-116)*. Vilnius: Leidykla „Sapnų sala“.

44. *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*, (2007). Red. A. Jankauskas et. al. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, P.196.
45. Puškorius, S., (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Nr. 20, P.24 – 31.
46. Railienė, A. (2007). *Mokyklos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais profesinio informavimo veikloje*. Prieiga per internetą: < <http://www.elektronika.lt/news/education/7317/>>.
47. *Mokytojų, profesijos mokytojų, dėstytojų bendradarbiavimo su socialiniais partneriais metodinės rekomendacijos*. Red. Railienė, A. Prieiga per internetą: < [http://skktg.vdu.lt/downloads/prof\\_orient/mokytoju\\_profesijos\\_mokytoju\\_destytoju\\_bendradarbiavimo\\_su.pdf](http://skktg.vdu.lt/downloads/prof_orient/mokytoju_profesijos_mokytoju_destytoju_bendradarbiavimo_su.pdf)>
48. Raišienė, A., G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija: mokslo darbai*. 4(106). 50-60. Prieiga per internetą: <[https://www.mruni.eu/en/mokslo\\_darbai/jurisprudencija/.../dwn.php?id.](https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/jurisprudencija/.../dwn.php?id.)>.
49. Raipa, A., (2001). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
50. Schultz, D. (2004). *Encyclopedia of Public administration and public policy*. New York. 526 p. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=B5t\\_Lyus2qsC&printsec=frontcover&dq=encyclopedia+of+public+policy&hl=lt&ei=C6DOTLDIB8qYOpyF6OYB&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=B5t_Lyus2qsC&printsec=frontcover&dq=encyclopedia+of+public+policy&hl=lt&ei=C6DOTLDIB8qYOpyF6OYB&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwA#v=onepage&q&f=false)>.
51. Šalkauskis, S. (1992). *Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos II knyga*. Vilnius: Leidybos centras. P.447.
52. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (23), p. 43-55.
53. *Šešioliktosios vyriausybės 2012-2016 metų programa*. Valstybės žinios, 2012-12-20, Nr.149-7630.
54. *Švietimo valdymo informacinė sistema*. Prieiga per internetą:< [http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage\\_view/39](http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage_view/39)>.
55. *Švietimo įstatymas*. Valstybės žinios, 2011, Nr. 38-1804.
56. Targamadžė, V., Kaušylienė, A. (2002). *Mokyklų tinklo, siekiančio jaunimo edukacinio stimuliavimo, kūrimas: metodologinis aspektas*. Utena: Judex.
57. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis. P. 39.
58. *Tinklinis bendradarbiavimas* (2012). Prieiga internete: <<http://www.alternatyvusisugdymas.lt/index.php/apie-projekta/sritys/tinklinis-bendradarbiavimas/151-tinklinis-bendradarbiavimas>>.
59. *Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 metams*. Valstybės žinios, 2013-12-30, Nr. 140-7095, TAR, 2013-12-31, Nr. 387.
60. Zinkevičienė, D. (2002). Mokyklos bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais//*Gimtasis žodis*, 2002, Nr. 4.
61. Želvys, R. (1997). *Švietimo vadyba. Švietimo studijų sąsiuvinis*. Vilnius.
62. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. P. 150.

63. Želvys, R., Būdienė, V., Zabulionis, A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.
64. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai: mokymo priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.



## PRIEDAS

### Anketa

Mieli respondentai,

esu KTU Viešojo administravimo studijų magistrantė ir atlieku tyrimą, kurio pagalba siekiama išsiaiškinti, kokiais būdais Jurbarko savivaldybėje bendradarbiauja švietimo organizacijos, jų bendradarbiavimo mastą ir poveikį. Labai prašome atsakyti į šioje apklausoje pateiktus klausimus. Tikimės, kad anketoje bus pateikta apibendrinta įstaigos patirtis.

#### 1. Jūsų amžius

- iki 29 m.
- 30 - 39 m.
- 40 - 49 m.
- 50 - 59 m.
- 60 ir daugiau m.

#### 2. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

#### 3. Jūsų darbo stažas švietimo organizacijoje

- 0 – 4 m.
- 5 – 9 m.
- 10 – 19 m.
- 20 m. ir daugiau

#### 4. Jūsų švietimo įstaigos profilis

- ikimokyklinio ugdymo įstaiga;
- pradinė mokykla;
- pagrindinė mokykla;
- gimnazija;
- verslo ir technologijų mokykla;
- neformaliojo ugdymo įstaiga;
- švietimo centras;
- kita (įrašykite).....

..

#### 5. Kaip bendradarbiaujate su kitomis ugdymo įstaigomis?

- dalindamiesi žiniomis, patirtimi;
- palaikydami neformalius ryšius;
- vykdydami bendrus projektus;
- teikdami ir gaudami konsultacijas;
- organizuodami renginius ir šventes;
- organizuodami bendras konferencijas;
- organizuodami diskusijas (grupėse);
- organizuodami atvirų durų dienas;
- organizuodami sportines varžybas;
- dirbdami bendrose komisijose;
- nebendradarbiauju;
- kita (įrašykite).....

**6. Kaip bendradarbiaujate su Jurbarko švietimo centru?**

- dalindamiesi žiniomis, patirtimi;
- palaikydami neformalius ryšius;
- vykdydami bendrus projektus;
- konsultuodamiesi;
- organizuodami renginius ir šventes;
- organizuodami bendras konferencijas;
- organizuodami diskusijas (grupėse);
- organizuodami atvirų durų dienas;
- organizuodami sportines varžybas;
- dirbdami bendrose komisijose;
- nebendradarbiauju;
- kita (įrašykite).....

**7. Kaip bendradarbiaujate su Jurbarko savivaldybės švietimo skyriumi?**

- dalindamiesi žiniomis, patirtimi;
- palaikydami neformalius ryšius;
- vykdydami bendrus projektus;
- konsultuodamiesi;
- organizuodami renginius ir šventes;
- organizuodami bendras konferencijas;
- organizuodami diskusijas (grupėse);
- organizuodami atvirų durų dienas;
- organizuodami sportines varžybas;
- dirbdami bendrose komisijose;
- nebendradarbiauju;
- kita (įrašykite).....

**8. Kas ir kaip dažnai inicijuoja bendradarbiavimą?**

	Neinicijuoja	Labai retai	Kartais	Dažnai
Iniciatyvus (-ūs) kolega (-os)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas susiformuoja spontaniškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kaip bendradarbiavimas paveikė jūsų organizacijos rezultatus?**

- padėjo pasiekti organizacijos išsikeltus tikslus;
- gavome naudingos informacijos;
- bendradarbiaujant gauta informacija įtakojo tolimesnius organizacijos veiksmus;
- bendradarbiaujant išspręstos bendros problemos;
- bendradarbiavimas prisidėjo prie teigiamų įstaigos veiklos rezultatų;
- bendradarbiaudami įgijome naujos patirties;
- suformuotas geresnis įstaigos įvaizdis;
- patenkinti visuomenės poreikiai;
- kita (įrašykite).....

**10. Su kokiais bendradarbiavimo barjeriais susiduriate?**

- daugiausia laiko užima kasdienė rutina, todėl nelieka laiko bendradarbiavimui;
- idėja bendradarbiauti paprastai rūpi tik vienai šaliai;
- neaišku, kokią naudą duos galutinis rezultatas;
- neturime lėšų bendradarbiavimui;
- nežinau, kur kreiptis, kaip užmegzti kontaktus;
- nežinau, ar galutinis rezultatas atitiks mūsų lūkesčius;
- nežinau valdžios sektoriaus lūkesčių;
- sunku dalintis idėjomis ir pasitikėti kita šalimi;
- tenka pildyti daug dokumentacijos;
- bendravimo kultūros trūkumas;
- bendradarbiavimo idėjų stoka;
- nenoras viešinti įstaigos veiklą;
- kita.....

### 11. Kaip manote, ar Jūsų organizacijai yra reikalingas bendradarbiavimas?

- labai reikalingas;
- reikalingas;
- reikalingas tik kartais;
- nesu tikras;
- nereikalingas;
- kita (įrašykite) .....

### 12. Su kokiomis institucijomis ir kaip dažnai palaikote ryšį?

<i>Institucijos</i>	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Ikimokyklinės ugdymo įstaigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendrojo lavinimo mokyklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslo ir technologijų mokyklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialioji ugdymo mokykla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformaliojo ugdymo įstaigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jurbarko švietimo skyrius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jurbarko švietimo centras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 13. Kaip manote, ką reiktų keisti/tobulinti, siekiant glaudesnio bendradarbiavimo?

- ugdyti kompetenciją ir įgūdžius;
- keisti vertybių sistemą;
- gerinti paslaugų kokybę;
- tobulinti informacines sistemas;
- domėtis informacija apie bendradarbiavimo naudą;
- institucijų darbuotojus įvairiapusiškai skatinti bendradarbiauti;
- kita (įrašykite).....

### 14. Kaip įgyjate/įgijote bendradarbiavimo patirties?

- savarankiškai įgijau žinių ir jas taikau darbe;
- lankiau bendradarbiavimo kursus, seminarus ir pan.;
- bendradarbiavimo patirtį įgijau per ilgą savo darbo praktiką;
- bendradarbiauti išmokau iš kolegų;

- neturiu bendradarbiavimo patirties;
- kita (įrašykite) .....

Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką!