



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Aušra Stonytė-Margienė

BENDRAKŪROS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE
PRIELAIDOS LIETUVOJE: ŠIAULIŲ SALDUVĖS
PROGIMNAZIJOS IR ŠIAULIŲ STASIO ŠALKAUSKIO
GIMNAZIJOS ATVEJIS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė

Doc. dr. Eglė Gaulė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

BENDRAKŪROS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE
PRIELAIDOS LIETUVOJE: ŠIAULIŲ SALDUVĖS
PROGIMNAZIJOS IR ŠIAULIŲ STASIO ŠALKAUSKIO
GIMNAZIJOS ATVEJIS

Baigiamasis magistro projektas

Viešoji politika (kodas 621L22008)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Eglė Gaulė
(data)

Recenzentas

(parašas) Prof. A. Junevičius
(data)

Projektą atliko

(parašas) Aušra Stonytė-Margienė
(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Aušra Stonytė-Margienė

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, 621L22008

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos Lietuvoje: Šiaulių Salduvės progimnazijos ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. birželio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Aušros Stonytės-Margienės**, baigiamasis projektas tema „Bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos Lietuvoje: Šiaulių Salduvės progimnazijos ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

(parašas)

Aušra Stonytė-Margienė. *Assumptions of the Co-Creation in General Education Processes in Lithuania: Case of Šiauliai Salduvė Pro-Gymnasium and Šiauliai Stasys Šalkauskis Gymnasium*: Master's thesis in Political Science / supervisor assoc. dr. Eglė Gaulė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 02 S

Key words: *co-creation, client (consumer), participation, public services, general education processes.*

Kaunas, 2016. 96 p.

SUMMARY

The final Master Work analyses the assumptions of the co-creation in general education processes in Lithuania: the case of Šiauliai Salduvė Progymnasium and Šiauliai Stasys Šalkauskis Gymnasium. The co-creation phenomenon is a relatively new research object in the context of public administration and became an area of a greater interest only in the last decade. While public administration is becoming more modern the concepts of democracy, citizenship and community are becoming more and more popular. Thus the co-creation phenomenon is becoming significant not only in private but in public administration sectors, as well. The demand for co-creation is seen in providing education services. The aim of the research - is to establish the assumptions of the co-creation in general education processes in Lithuania. Research object - general education processes. Research subject – co-creation in general education processes. Objectives of the research: to overview of the theoretical aspects of co-creation in public services; to reveal the essence of co-creation in general education processes; to analyze the documents regulating co-creation in general education processes and best practices in Lithuanian schools; to perform the study of co-creation in general education processes in Šiauliai Salduvė Pro-Gymnasium and Šiauliai Stasys Šalkauskis Gymnasium. Research methods: the work contains the analysis of scientific literature, documents and other sources, as well as, the analysis of the interview and questionnaire survey results. Scientific research results: the disclosed essence of co-creation in general education processes and carried out the analysis of the documents regulating co-creation in general education processes and best practices in Lithuanian schools. Practical research results: the examined assumptions of the co-creation in general education processes in Lithuania: the case of Šiauliai Salduvė Progymnasium and Šiauliai Stasys Šalkauskis Gymnasium and provided suggestions/recommendations for the strengthening/developing the co-creation in general education processes in Lithuania. Work structure: the final Master Work consists of the introduction, three parts, findings, suggestions/recommendations, references, source list and annex. Each part of the Work is divided into the sections according to the matter in question.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
PRIEDAI	8
1. BENDRAKŪROS VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TEIKIME TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Bendrakūros samprata	12
1.2. Į klientą orientuotas viešųjų paslaugų teikimas	14
1.3. Kliento dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas	16
1.4. Bendrakūra švietimo paslaugų teikime	20
1.4.1. Bendrakūros svarba bendrojo ugdymo procesuose	20
1.4.2. Dalyvių į(si)trauktis į bendrojo ugdymo procesus	23
2. BENDRAKŪROS GALIMYBĖS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE LIETUVOJE	34
2.1. Bendrakūros nuostatos pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose Lietuvoje.....	34
2.2. Bendrakūros tyrimų Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose apžvalga	39
2.3. Bendrakūros gerosios patirties bendrojo ugdymo mokyklose analizė	40
3. BENDRAKŪROS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE ŠIAULIŲ SALDUVĖS PROGIMNAZIJOJE IR ŠIAULIŲ STASIO ŠALKAUSKIO GIMNAZIJOJE TYRIMAS	45
3.1. Bendrakūros prielaidų bendrojo ugdymo procesuose tyrimo metodika	45
3.2. Bendrakūros prielaidų bendrojo ugdymo procesuose tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.2.1. Bendrojo ugdymo procesų dalyvių į(si)traukimo į procesus analizė.....	49
3.2.2. Klientų (vartotojų) kompetencijų dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose analizė	59
3.2.3. Klientų (vartotojų) motyvavimo dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose tyrimas	65
3.2.4. Mokyklos atstovų pastangų skatinti dalyvių į(si)traukimą į bendrojo ugdymo procesus analizė	67
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS.....	72
LITERATŪRA.....	74
ŠALTINIAI	78
PRIEDAI	79

LENTELĖS

1 lentelė. Bendrakūros (bendrojo kūrimo) apibrėžimai	13
2 lentelė. Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai	17
3 lentelė. Tėvų įtraukimo į vaikų ugdymą mokykloje tipai	26
4 lentelė. Mokyklos veikla ir bendruomeniškumu grindžiamų tėvų(si)traukimo į vaikų ugdymą modelių palyginimas	27
5 lentelė. Mokytojo asmenybinė charakteristika ir vadybinės funkcijos pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plotmėje.....	30
6 lentelė. Pagrindinių dalyvių į(si)traukimo į bendrojo ugdymo procesus lygiai	32
7 lentelė. Informantų charakteristikos ir kodavimas	46
8 lentelė. Pagrindinių anketos klausimų sudarymo principas	47

PAVEIKSLAI

1 pav. Bendrojo ugdymo procesų dalyvių sąveika	22
2 pav. Suomijos mokyklos valdymo modelis (pagal Erkki ir kt., 2006).....	41
3 pav. Kauno Panemunės pradinės mokyklos sumanusis mokyklos valdymo modelis (V. Rupainienė, 2013) ..	43
4 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.)	49
5 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų dalyvavimo mokyklos kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.).....	50
6 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.)	51
7 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.)	51
8 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.) .	52
9 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.)	53
10 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (proc.)	53
11 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti vaiko pasiekimų aptarimų procesuose (proc.)	54
12 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (proc.).....	54
13 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo pagalbos vaikui teikimo procesuose (proc.)	55
14 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas pagalbos mokiniui teikimo procesuose (proc.).....	55
15 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti pagalbos vaikui teikimo procesuose (proc.).....	56
16 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos strateginio valdymo procesuose (proc.)	57
17 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo mokyklos strateginio valdymo procesuose (proc.).....	57
18 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti strateginio mokyklos valdymo procesuose (proc.)	58
19 pav. Informacijos tėvams (globėjams, rūpintojams) apie reikalingą pagalbą mokykloje pateikimo dažnis ir būdai (proc.)	60
20 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie pagalbą būdai ir dažnis (proc.)	60
21 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal gebėjimus (proc.)	61
22 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal išreikštą norą (proc.)	62
23 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal išreikštą norą ir gebėjimą (proc.)	63
24 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas bendrojo ugdymo procesuose/veiklose (proc.)	64
25 pav. Padėkos tėvams (globėjams, rūpintojams) už jų pagalbą ir bendradarbiavimą būdai ir dažnis (proc.) ...	65
26 pav. Mokytojų naudojami padėkos tėvams (globėjams, rūpintojams) už pagalbą ir bendradarbiavimą būdai ir dažnis (proc.).....	66
27 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas (proc.)	67
28 pav. Mokytojų pasitenkinimas mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas (proc.).....	68

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Interviu klausimai.....	80
2 PRIEDAS. Klausimynas tėvams.....	81
3 PRIEDAS. Klausimynas mokytojams.....	84
4 PRIEDAS. Informantų atsakymai	87
5 PRIEDAS. Koreliacijos lentelės.....	93

IVADAS

Modernizuojant viešąjį valdymą piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, pilietinės visuomenės, demokratijos, bendruomeniškumo sąvokos, kaip teigia Buškevičiūtė ir Raipa (2012), Smalskys (2012), tampa vis populiarsnės. Viešojo sektoriaus įstaigai šiandien nebepakanka reikalauti laikytis požiūrio į ją, kaip į savaime svarbią ir gerai dirbančią instituciją, nes ji veikia konkurencinėje aplinkoje ir yra sąlygojama globalizacijos, demografinių, socialinių, ekonominių ir technologinių pokyčių.

Šeštajame – septintajame dešimtmetyje, kaip teigia Civinskas (2007), prasidėjusi gerovės valstybės krizė, kurios pasekmės buvo susijusios su gerokai sumažėjusiu pasitikėjimu valdžia bei tradicinio viešojo administravimo kritika, viešojo sektoriaus organizacijas paskatino ieškoti naujų problemų sprendimo būdų, atsigręžiant į ekonomikos teorijas, vadybinius modelius bei privačių organizacijų veiklos praktikos mechanizmus, kuriuose svarbiausias vaidmuo atitenka klientui, bet ne kaip pasyviai vartotojui, o kaip paslaugos bendrakūrėjui.

Bendrakūros (*angl. Co-creation*) reiškinyje viešojo valdymo kontekste palyginti yra naujas tyrimo objektas, kuris aktyviau pradėtas analizuoti tik pastarąjį dešimtmetį. Petukienė (2010) viena pirmųjų viešojo valdymo institucijose Lietuvoje pradėjo tyrinėti bendrakūros fenomeną, kuris mokslininkės darbuose traktuojamas kaip aukščiausias dalyvavimo lygis, kuriame klientai sąveikoje su paslaugų teikėjais atlieka bendrakūrėjų vaidmenį. Klientų dalyvavimas viešojo valdymo paslaugose pradėtas analizuoti kiek anksčiau, tačiau aktualus ir šiuo metu (Petukienė, Tijūnaitienė ir Raipa, 2007; Civinskas, 2007; Raipa, 2009; Stasiukynas, 2010; Buškevičiūtė ir Raipa, 2012; Damkuvienė, Petukienė, Valuckienė, Tijūnaitienė, Balčiūnas ir Bersėnaitė (2014); Brazienė ir Merkys, 2015 ir kt.).

Viešoji paslauga apima platų paslaugų, įtakančių visuomenės gyvenimą, spektrą, viena jų – švietimo paslaugas. Švietimas kaip socialinis fenomenas, Gumuliauskienės (2012) teigimu, labai svarbus visuomenei, jos egzistavimo kokybei bei raidai ateityje, tačiau kaip ir visos kitos sritys yra veikiamas visuomenės socialinių, kultūrinių, ekonominių transformacijų iššūkių, todėl priverstas veikti kintančių kontekstų sąlygomis ir modeliuoti naujas strategijas. Martišauskienės ir Trakšelio (2013) teigimu, švietimo įstaigos privalo įsisąmoninti, kad vartotojai yra svarbiausi asmenys, nes ne vartotojai priklauso nuo įstaigos, bet įstaiga priklauso nuo jų. Švietimo įstaigos – mokyklos – kaita turi remtis artimiausiai su mokykla susijusių žmonių – mokytojų, vadovybės, valdžios atstovų ir tėvų – sugebėjimais bei energija (Hopkins, Ainscow ir Wes, 1998). Ji turi „megzti partnerystės tinklą“ su individualiais, grupėmis bei organizacijomis tam, kad užtikrintų kokybišką ir darnų asmens augimą.

Konstruktivią sąveiką tarp pagrindinių bendrojo ugdymo procesų dalyvių siekiama įtvirtinti Lietuvos bei Europos Sąjungos teisės aktuose (Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ ir kt.), tačiau įvertinus Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose atliktų tyrimų duomenis, pastebima, kad labiausiai tobulintina veikla išlieka bendruomenės santykiai. Dobranskienė (2004), tyrusi bendrojo ugdymo procesų dalyvių – tėvų – įsitraukimą, teigė, jog nėra tėvų, nenorinčių bendradarbiauti su mokykla ir mokytojais. Yra tik neatrastos priemonės, veiklos būdai, kaip įtraukti tėvus į šį bendradarbiavimą.

Taigi bendradarbiavimu grįsti bendrojo ugdymo dalyvių santykiai nėra nauja sritis mokslinių tyrimų lauke (Barkauskaiė, 1997; Hopkins, Ainscow ir Wes, 1998; Kontautienė, 2010; Balevičienė, 2013 ir kt.), tačiau dauguma jų vienakrypčiai, t.y. į paslaugos vartotoją (mokinį, jų tėvus) žiūrima kaip į pasyvų paslaugos gavėją, bet ne bendrakūrėją. Be to, nėra tyrimų, kuriuose būtų ieškoma bendrakūros galimybių bendrojo ugdymo procesuose, kas, tikėtina, leistų mokyklai tapti labiau atvira, kokybiškas paslaugas teikiančia bei vartotojų lūkesčius tenkinančia ugdymo institucija.

Tyrimo problema galima išreikšti klausimu, kokios yra bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos Lietuvoje?

Tyrimo objektas – bendrojo ugdymo procesai.

Tyrimo dalykas – bendrakūra bendrojo ugdymo procesuose.

Tyrimo tikslas – nustatyti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidas Lietuvoje.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti bendrakūros viešosiose paslaugose teorinius aspektus.
2. Atskleisti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose esmę.
3. Atlikti bendrakūros bendrojo ugdymo procesus reglamentuojančių dokumentų bei gerosios patirties Lietuvos mokyklose analizę.
4. Atlikti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose tyrimą Šiaulių Salduvės progimnazijoje ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijoje.

Tyrimo metodai: darbe atlikta mokslinės literatūros, dokumentų ir kitų šaltinių turinio, interviu ir anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė.

Tyrimo moksliniai rezultatai:

- atskleista bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose esmė;
- atlikta bendrakūros bendrojo ugdymo procesus reglamentuojančių dokumentų bei gerosios patirties Lietuvos mokyklose analizė.

Tyrimo praktiniai rezultatai:

- nustatytos bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos Lietuvoje: Šiaulių Salduvės progimnazijos ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos atvejis;

- pateikti pasiūlymai/rekomendacijos bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose stiprinimui/vystymui Lietuvoje.

Darbo struktūra: baigiamąjį magistro projektą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, pasiūlymai/rekomendacijos, literatūros sąrašas, šaltinių sąrašas ir priedai. Kiekviena baigiamojo magistro projekto dalis suskirstyta į poskyrius pagal nagrinėjamo klausimo pobūdį. Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai bendrakūros viešųjų paslaugų teikime aspektai: atskleidžiama bendrakūros samprata, jos vystymas viešųjų paslaugų teikime bei bendrakūros esmė bendrojo ugdymo procesuose. Antroje darbo dalyje atliekama bendrakūros bendrojo ugdymo procesus reglamentuojančių dokumentų bei gerosios patirties Lietuvos mokyklose analizė. Trečioje dalyje tiriamos bendrakūros prielaidos bendrojo ugdymo procesuose Lietuvoje: Šiaulių Salduvės progimnazijos ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos atvejis, pagrindžiama tyrimo metodologija, analizuojami, interpretuojami ir apibendrinami gauti tyrimo rezultatai.

1. BENDRAKŪROS VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TEIKIME TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai bendrakūros viešųjų paslaugų teikime aspektai: atskleidžiama bendrakūros samprata, jos vystymas viešųjų paslaugų teikime bei bendrakūros esmė bendrojo ugdymo procesuose.

1.1. Bendrakūros samprata

Bendrakūros (*angl. Co-creation*) reiškinys palyginti yra naujas tyrimo objektas, kuris pradėtas aktyviau analizuoti, ypatingai kalbant apie Lietuvos akademinę visuomenę, tik pastarąjį dešimtmetį. Bendrakūros sampratos analizę Bakanovė (2013) siūlo pradėti semantinės prasmės aiškinimu. Anglų k. termino *co-creation* priešdėlis *co-* išreiškia *bendrumą, buvimą kartu, bendrą veiksmą*. „Merriam-webster“ žodyne žodžio *co-creation* reikšmės nėra, tačiau pateikiamos dvi žodžio *creation* reikšmės: 1) įvedimo į būtį aktas (*angl. Act of bringing in to existence*) ir 2) darymo, išradimo ar gamybos aktas (*angl. Act of making, inventing, or producing*). Kūrimas atspindi tam tikrų išteklių ir pastangų reikalaujančią materializaciją, pasitelkiant atitinkamas veiklas, pvz., išradimą, pagaminimą ir pan. Taigi semantiškai *co-creation* turėtų nusakyti veiksmą, atliekamą daugiau nei vieno subjekto, skirtą materializuoti tai, kas buvo sugalvota/išrasta. Šio termino reikšmė atskleidžia du svarbius požymius, t. y. bendrumą ir naujumą. Kitaip tariant, *kaip* kūrimo veiksmas atliekamas ir *koks* jo rezultatas (Kazakevičiūtė, Bagdonienė ir Rai, 2012).

Patį bendrojo kūrimo (*angl. co-production*) terminą viešajame sektoriuje pasiūlė profesorė E. Ostrom. Ji pavartojo šį terminą kaip būdą paaiškinti, kodėl policijai reikia bendruomenės ne mažiau, nei bendruomenei reikia policijos (Stephens, Ryan-Collins, Boyle, 2008, p. 9). Taigi viešojo sektoriaus organizacijos, veikiančios globalizacijos pokyčių, priverstos keisti tradicinį požiūrį į santykį su klientu, kuriame klientas yra pasyvesnis paslaugų vartotojas, o ne aktyvus dalyvis ar bendrakūrėjas. Reformos turi vykti orientuojantis į naujų, dažniausiai privataus verslo valdymo išbandytų (Raipa, 2009) modelių taikymą, kai kliento vaidmuo neginčijamai yra vienas iš svarbiausių efektyvią organizacijų veiklą užtikrinančių, rodiklių. Klientas čia suvokiamas ne kaip pasyvus vartotojas, bet kaip aktyvus dalyvis ar net bendrakūrėjas.

Kadangi bendrakūros reiškinys pirmiausiai kildinamas iš privataus verslo valdymo, tikslinga pateikti bendrakūros apibūdinimą ne tik viešojo sektoriaus valdymo kontekste, bet ir privataus. Bendrakūra skirtingų autorių apibūdinama vis kitaip, tačiau išlaikant tą pačią esmę – tai kartu su klientu kuriamos paslaugos (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Bendrakūros (bendrojo kūrimo) apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Marketinge	
Cuiling (2008)	Aukšto lygio pirkėjo dalyvavimas bendrai su paslaugos teikėju <i>kuriant paslaugą</i> .
Vargo, Lusch (2008)	Kliento ir teikėjo įsitraukimas siekiant <i>sukurti vertę</i> . Klientas suprantamas kaip tas, kuris visada yra vertės bendrakūrėjas.
Chung (2009)	Organizacijų <i>mokymosi metodus</i> , kai bendraujant su klientais jos keičiamasi <i>nuomonėmis bei patirtimi</i> .
Hoyer ir kt. (2010)	Bendradarbiavimu paremta veikla, skirta naujų <i>prieikių ar paslaugų vystymui</i> .
Gebauer, Johnson, Enquist (2010)	Bendrakūra remiasi rudimentiniu principu, t. y. <i>vertei kurti</i> reikalingas tiek gamintojo, tiek vartotojo įsitraukimas.
Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L. (2012)	<i>Dažnas, dvikryptis, akis į akį</i> (paslaugos kliento ir teikėjo) bendravimo procesas, bandant <i>kūrybiškai spręsti problemas</i> .
Ramaswamy, V., Ozcan, K. (2014)	Bendrakūra – bendras vertės kūrimas ir vystymasis <i>su interesuotųjų subjektais</i> , įgyvendinamas per <i>įsitraukimo</i> (bendradarbiavimo) platformas, kylantis iš <i>gebėjimų ekosistemų</i> ir <i>įkūnytas patirties</i> , siekiant <i>bendros gerovės</i> .
Viešajame valdyme	
R. B. Parks ir kt. (1980)	Bendrasis kūrimas – paslaugų teikėjų ir klientų <i>pastangų sujungimas</i> , kuris gali pasireikšti tiesiogiai (įtraukiant <i>koordinuotas pastangas</i> į kūrimo procesą) arba netiesiogiai (per nepriklausomas, bet susijusias paslaugų teikėjų bei klientų pastangas).
J. L. Brudney ir R. E. England (1983)	Bendrasis kūrimas – paslaugų teikimo proceso koncepcija, pagal kurią piliečiai tiesiogiai dalyvauja <i>planuojant ir teikiant</i> viešąsias paslaugas kartu su profesionaliais paslaugų teikėjais.
M. J. Marschall (2004)	Bendrasis kūrimas konceptualizuojamas kaip <i>susitarimas ir procesas</i> , kurio metu klientai ir paslaugų teikėjai <i>sujungia savo atsakomybę</i> kurdami viešąsias paslaugas.
T. Brandsen ir V. Pestoff (2006)	Bendrojo kūrimo sąvoka pabrėžia bendrą(dalyvaujantį) kūrimo proceso pobūdį ir yra susijusi su savanoriškomis <i>pavienių</i> gyventojų pastangomis.
E. Ostrom (2006, 2007)	Bendrasis kūrimas –procesas, kurio metu įnašai ar įdėtos pastangos, naudojami <i>prekės ar paslaugos</i> gamybai, pasitelkiamos asmenų, kurie nėra tos pačios organizacijos nariai. Bendrasis kūrimas – vienas būdas, kuriuo gali atsirasti <i>sinergija</i> dėl bendros valdžios ir piliečių veiklos. Pirmieji, kaip paslaugų teikėjai „yra įtraukti kaip profesionalai arba „įprasti kūrėjai“, o „piliečių kūrimas“ pagrįstas <i>savanoriškomis pastangomis</i> padidinti jų gaunamų <i>paslaugų kokybę ir skaičių</i> “.
T. Bovaird (2007)	Bendrasis kūrimas – paslaugų teikimas pasitelkus <i>reguliarius ilgalaikius santykius</i> tarp „specializuotų teikėjų“ bet kuriame sektoriuje ir paslaugų vartotojų arba kitų bendruomenės narių, kai visi <i>prisideda ištekliams</i> .
Scriven, P. (2012)	Bendrasis kūrimas – tai procesas, kuriame sąveikauja suinteresuotosios pusės (viešųjų paslaugų teikėjai ir klientai) tam, kad paslaugos būtų efektyvesnės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gebauer, Johnson ir Enquist, 2010; Gustafsson ir kt. 2015; Kazakevičiūte, 2012; Raipa, Petukiene, 2009; Ramaswamy ir Ozcan, 2014.

Analizuojant 1 lentelę galima pastebėti, kad skirtingų autorių pateikti bendrakūros (bendrojo kūrimo) apibrėžimai yra panašūs, nes bendrai kuriant paslaugas klientas pateikiamas kaip aktyvus

dalyvis. Be to, apibrėžimuose galima pastebėti, kad bendrakūra sukuria abipusę naudą bei paslaugos vertę klientui ir teikėjui. Klientas į bendrakūrą įsitraukia savarankiškai kad, kartu su teikėju, pasiektų kokybiško ir vertingo galutinio veiklos rezultato.

Anot Petukienės (2010), bendrakūrą charakterizuojančios dimensijos yra:

- bendrasis kūrimas apima geranorišką etosą (pvz., geranoriškas kliento dalinimasis savo ištekliais su paslaugų teikėju);
- bendrąjį kūrimą lemia dviejų paslaugos „bendradarbių“ elgsena: klientų ir paslaugų teikėjų. Paslauga yra sąmoningomis pastangomis siekiamas bendras teikėjo su klientų rezultatas;
- bendrojo kūrimo įgyvendinimui ir jo valdymui yra reikalingi ištekliai;
- bendrasis kūrimas vyksta kaip technologinių, ekonominių ir institucinių įtakų rezultatas. Technologija lemia, ar yra gamybinės funkcijos, kur savo veikla galėtų prisidėti ir paslaugos teikėjas, ir klientas. Ekonominės aplinkybės lemia, ar sėkminga jungti pastangas paslaugos kūrimui. Institucinės aplinkybės lemia, ar atitinkamas sujungimas leistinas situacijose, kur bendrasis kūrimas įmanomas ir ekonominiu požiūriu produktyvus;
- bendrasis kūrimas yra daugiau individualaus paslaugų kliento aktyvų dalyvavimą išreiškiantis terminas, tačiau literatūroje minima ir kolektyvinė, klientų grupes apimanti, bendrakūra;
- bendrasis kūrimas siejamas su bendru piliečių įgalinimu ir demokratinių jėgų padidėjimu. Tokio piliečių dalyvavimo pasekmės yra apčiuopiamos ir atspindi tiek kolektyvinę, tiek asmeninę naudą. Tačiau bendrakūra negali būti tapatinama su pilietiškumu, pilietiškumas yra veikiau vienas iš veiksnių, kuris lemia kliento dalyvavimo viešosiose paslaugose aktyvumą.

Taigi bendrakūra yra paslaugų teikėjų ir klientų pastangų sujungimas, savanoriškai dalinimasis ištekliais ir atsakomybe, planuojant ir teikiant viešąsias paslaugas, kurių tikslas – bendra gerovė.

1.2. Į klientą orientuotas viešųjų paslaugų teikimas

Daugelyje ekonomiškai išsivysčiusių valstybių, kaip teigia Dvorak ir Rudžionienė (2013), paslaugų teikimas jau seniai tapo svarbia ekonominės veiklos rūšimi. Viešojo sektoriaus įstaigai šiandien nebepakanka reikalauti laikytis požiūrio į ją, kaip į savaime svarbią ir gerai dirbančią instituciją, privalomai išlaikomą iš valstybės ir savivaldybių biudžeto. Ji veikia konkurencinėje aplinkoje, kuri, intensyviai plečiantis gaminių ir paslaugų įvairovei ir kiekiui, neaplenkia ir viešojo

sektorius. Tiek gamybinės, tiek negamybinės organizacijos esmė – sukurti produktą ar paslaugą ir pateikti vartotojui (klientui).

Viešųjų paslaugų terminas Europos Sąjungos teisės aktuose vartojamas dviprasmiškai: juo gali būti apibrėžiamos paslaugos, teikiamos plačiajai visuomenei ir (arba) siekiant viešojo intereso, arba valstybei priklausančių subjektų veikla. Pirmuoju atveju viešosios paslaugos dar vadinamos „Visuotinės svarbos paslaugomis“, kurias valstybių narių valdžios institucijos laiko visuotinės svarbos ir todėl siejamos su konkrečiais viešųjų paslaugų įsipareigojimais. Terminas apima ir ekonominę veiklą (veikla, kuria teikiami visuotinės naudos produktai), ir neekonominės paslaugas (pvz., švietimas ir kt.) (Europos Komisija, 2011).

Kiekviena paslauga, nepriklausomai nuo jos tikslo, yra apibrėžiama pagrindinėmis jai būdingomis savybėmis (Dvorak, Rudžionienė, 2013):

- neapčiuopiamumu (nematerialumu);
- nekaupiamumu;
- neatskiriamumu (paslaugos teikimo ir vartojimo vienove arba vienalaikiškumu);
- heterogeniškumu (nevienalytiškumu);
- vartotojo (kliento) dalyvavimu paslaugos teikimo procese;
- nuosavybiškumo nekeičiamumu.

Minėtų paslaugai būdingų savybių kontekste, kaip viena iš sudedamųjų paslaugos dalių, įvardintas vartotojo (kliento) dalyvavimas, be kurio paslauga prarastų savo apibrėžtį. Ir nors kliento svarba teikiant paslaugas yra būtinas elementas, neretai susidaro toks įspūdis, jog viešajame sektoriuje jis yra ignoruojamas. Todėl nenuostabu, kad pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje atsiranda nauja viešojo administravimo samprata „Naujoji viešojo vadyba“, kurios centre yra vartotojas (klientas), „atliekantis kokybės arbitro bei viešųjų organizacijų veiklos vertintojo vaidmenį“ (Civinskas, 2007, p. 2012).

Į klientą orientuotos koncepcijos atsiradimą lėmė, anot Civinsko (2007), kelios priežastys. Šeštajame – septintajame dešimtmetyje prasidėjo gerovės valstybės krizė, kurios pasekmės buvo susijusios su gerokai sumažėjusiu pasitikėjimu valdžia, tradicinio viešojo administravimo kritika, todėl, ieškant problemų sprendimo, atsigręžta į ekonomikos teorijas, vadybinius modelius bei privačių organizacijų veiklos praktikos mechanizmus. Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros organizacija XX a. pabaigoje pateikė į vartotoją (klientą) orientuotos valdžios modelį, kurį sudarė trys fundamentinės kategorijos: kliento, ryšių su klientais bei reagavimo į poreikius. Kliento sąvoka praplėtė piliečio kaip individualaus subjekto ribas. Į antrąją – ryšių su klientais - kategoriją įtrauktas kokybės aspektas. Jis reiškė aktyvų kliento dalyvavimą priimant sprendimus ir formuojant viešąją politiką. Trečioji kategorija – reagavimas į poreikius – suprasta kaip piliečių pasitenkinimo institucine

veikla matavimas. Minėtos kategorijos, kaip teigia Civinskas (2007), sujungė paslaugų kokybės bei pasitenkinimo paslaugomis dimensijas.

Į vartotojus (klientus) orientuotos valdžios samprata sietina su trimis elementais: aiškiais standartais ir veiklos vertinimu; pabrėžtinu dėmesiu privataus sektoriaus vadybos metodams ir didesne konkurencija teikiant viešąsias paslaugas (Hood, 2001). Aiškūs standartai ir veiklos vertinimas apima kokybinį paslaugų standartizavimą, įgyvendinimo stebėseną bei grįžtamojo ryšio su vartotojais mechanizmus. Tai sietina, kaip teigia Civinskas (2007), su iš anksto numatytais viešųjų paslaugų standartais bei jų laikymosi išoriniu vertinimu. Konkurencingos paslaugos nurodo, kad ne valdžia, o rinka paskirsto išteklius, o vartotojai renkasi norimas viešąsias paslaugas. Paskutinis elementas – pabrėžtinasis dėmesys privataus sektoriaus vadybos metodams, nusako perėjimą nuo tradicinių administravimo prie naujų vadybos instrumentų (Civinskas, 2007). Taigi galima teigti, kad šiandien viešųjų paslaugų teikėjas, reaguodamas į jam keliamus visuomenės lūkesčius, yra vis labiau orientuojamas į atviresnio ryšio su vartotojais(klientais) palaikymą. Dar 1990 m. R. Putnam teigė, kad su klientais reikia ne konsultuotis, o įtraukti juos į bendrų sprendimų priėmimą, panaudoti klientų turimą patirtį ir įgūdžius (cit. iš Stephens ir kt.,2008). „Klientai, ne tik vartoja, jie kuria vertę ir patys yra nematerialus organizacijos turtas, kuris turi būti vertinamas bei ugdomas“ (Petukienė, 2010, p. 20).Taigi viešųjų paslaugų teikėjai, reaguodami į besikeičiančius visuomenės lūkesčius ir siekdami efektyvumo savo veikloje, privalo pasinaudoti vertingiausiais savo ištekliais – savo pačių klientais (vartotojais).

Taigi viešųjų paslaugų teikimas, veikiamas konkurencinės ir vis reiklesnės aplinkos, yra skatinamas atsigręžti į ekonomikos teorijas, vadybinius modelius bei privačių organizacijų veiklos praktikos mechanizmus, kur dėmesio centre yra klientas (vartotojas). Ne valdžia, o vartotojas renkasi viešąsias paslaugas ir būtent jis yra pagrindinis paslaugų vertintojas, galintis ne tik vartoti, bet ir kartu kurti viešąsias paslaugas, prisidėti prie jų efektyvumo.

1.3. Kliento dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas

Modernizuojant viešąjį valdymą piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, pilietinės visuomenės, demokratijos, bendruomeniškumo sąvokos, kaip teigia Buškevičiūtė ir Raipa (2012), Smalskys (2012), tampa vis populiareesnės. Greta oficialių įstaigų ir asmenų ruošiant sprendimus dalyvauja piliečiai ir jų grupės, šiuo atveju, vartotojai (klientai). Kiekviena, demokratines vertybes puoselėjanti organizacija supranta, kad visuomenės narių įtraukimas į politinius procesus yra demokratinės visuomenės varomoji jėga. Valdžia turi sukurti naujus bendradarbiavimo grįstus veiklos būdus, kad veiksmingai ir efektyviai pasiektų tvaraus augimo, visuomenės pasitikėjimo valdžia (Gaulė, 2014).

Valdymas, kaip teigia Tijūnaitienė (2013), yra sudėtingų sąveikų sistema, kuri apibūdinama trimis vertybėmis: atskaitomybe, skaidrumu ir dalyvavimu. Kliento dalyvavimas yra esminė dalis paslaugose, ir ypač svarbi tokiose paslaugose, kuriose kliento būsenos ar elgsenos pokyčiai yra siekiamas rezultatas. Be to, „dalyvavimas apskritai reiškia ką nors teigiamą; tai reiškia, kad kažkas bendradarbiauja, „žaidžia“ kartu su grupe ar individu, dirba kartu su kitais tam, kad pasiektų bendrą tikslą“ (Krek, 2005, p. 2). Dalyvavimas tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje, kaip teigia Petukienė (2010), reiškia bendradarbiavimą su vartotoju, gavimą iš jo žinių, gebėjimą adaptuotis prie jo individualių ir besikeičiančių poreikių.

Klientų dalyvavimas paslaugose pirmiausia suvokiamas kaip aktyvus dalyvavimas, kuomet asmuo, siekdamas pasitenkinimo paslauga, turi veikti ir dėti pastangas paslaugos kūrimo metu, be to, klientas yra suinteresuotas savanoriškai dalintis informacija su paslaugos teikėju, teikti kitus būtinus išteklius, yra atviras ir bendradarbiaujantis. Aktyvus dalyvavimas daugiau ar mažiau turi vykti vienu metu, kuomet abi pusės teikia išteklius paslaugos kūrimui. Klientas, aktyviai dalyvaudamas paslaugose – dėdamas pastangas, skirdamas laiko, teikdamas kitus išteklius, tampa paslaugų bendrakūrėju (Petukienė, 2010).

Klientai ne visada dalyvauja vienodai. Klientas gali būti pasyvus ir aktyvus paslaugos teikimo dalyvis. Raipa ir Petukienė (2009) apibūdino tris klientų dalyvavimo skirtingose paslaugose lygius: žemą, vidutinį ir aukštą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai

Dalyvavimo lygis	Žemas: klientų dalyvavimas reikalingas paslaugos teikime	Vidutinis: kliento indėlis reikalingas paslaugos kūrimui.	Aukštas: Klientas kartu kuria paslaugos produktą.
Paslaugos rezultatas	Produktai (paslaugų rezultatai) yra standartizuoti.	Kliento indėlis reikalingas paslaugos kūrimui.	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui.
Paslaugos teikimas	Paslauga teikiama nepaisant individualaus įsigijimo.	Paslaugos teikimas reikalauja kliento įsigijimo.	Paslauga negali būti sukurta be aktyvaus kliento dalyvavimo.
Kliento indėlis	Sumokėjimas gali būti vieninteliu reikalaujamu kliento indėliu.	Kliento indėlis (informacija, medžiagos) būtini atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia organizacija.	Kliento indėlis yra privalomas ir kartu kuria rezultatą.
Dalyvavimo pobūdis	Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas. Paslaugų organizacijos darbuotojai atlieka visą paslaugų kūrimo darbą.	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems: • Pateikdamas informaciją organizacijai apie blogą ir gerą paslaugų pristatymą; • Siūlydamas inovacines idėjas; • Bendraudamas teigiamu arba neigiamu kontekstu su kitais potencialiais ir esamais klientais apie paslaugas ar organizaciją.	Klientas dirba partnerystėje su paslaugų organizacija, padėdamas įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau pačiam. Tokiu būdu, klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, laiku ir kitais indėliais prie paslaugų kūrimo proceso.

Šaltinis: Petukienė, 2010; Raipa ir Petukienė, 2009.

Kliento dalyvavimas yra svarbus paslaugose ir ypač tose, kaip teigia Raipa ir Petukienė (2009), kurios labiau skirtos pakeisti tiesiogiai žmones (švietimo, sveikatos apsaugos ir pan.), o ne jų fizinę aplinką. „Tokios paslaugos reikalauja aukšto kliento dalyvavimo lygio, kai klientas ir paslaugos teikėjas bendrai dalijasi kokybiškai paslaugai kurti reikalinga informacija, žiniomis, pastangomis, kitais indėliais“ (Raipa ir Petukienė, 2009, p. 56). Be bendrų kūrimo pastangų švietimo ir pan. paslaugose, „klientas negaus maksimaliai kokybiškos, individualiai pritaikytos ir abiem pusėms vertingos informacijos“ (Petukienė, 2010, p. 35).

Aktyvus kliento dalyvavimas paslaugose sunkiai įmanomas be kryptingo jo valdymo, todėl siekiant abipusės (klientui ir paslaugos teikėjui) naudos, ypač siekiant aukšto klientų dalyvavimo paslaugų teikime lygio, paslaugų teikėjas turi atitinkamai valdyti klientų dalyvavimą paslaugose, o ne tenkintis elementariomis aptarnavimo procedūromis (Raipa ir Petukienė, 2009).

Siekiant valdyti kliento dalyvavimo elgesį, svarbu identifikuoti klientų vaidmenis, jų užduotis, gebėti pamokyti tas užduotis atlikti, atitinkamai skatinti juos (Petukienė, 2010). Mokslininkai sutinka, kad efektyvus klientų (vartotojų) dalyvavimas yra priklausomas nuo trijų veiksnių: vaidmens aiškumo, gebėjimo ir motyvacijos (Bakanovė, 2013; Kodze ir du Plessis, 2003; Raipa ir Petukienė, 2009; Tijūnaitienė, 2013; Urbanskienė, Clotey ir Jakštys, 2000):

- *Vaidmens aiškumas*. Klientas (vartotojas) turi žinoti, ko iš jo tikimasi ir kaip jis turi elgtis. Konkretus kliento vaidmuo, jo ribos, indėlis turi būti aiškūs, pažįstami ir nuoseklūs (Kodze ir du Plessis, 2003). Vartotojo vaidmens mastas įvairiose paslaugose yra labai nevienodas, skiriasi jis ir skirtinguose dalyvavimo lygiuose, taigi būtina išsiaiškinti ką, kaip ir kada klientas turi daryti, t.y. pagerinti kliento suvokiamą vaidmens aiškumą (Petukienė, 2010).
- *Sugebėjimas*. Norint naudingai dalyvauti reikalingi klientai, kurie gali pateikti naudingus ir savalaikius indėlius pristatant paslaugas (Raipa ir Petukienė, 2009). Rodie ir Kleine pateikia tokį sugebėjimo apibrėžimą, kuris apima platų priemonių spektrą: žinias, įgūdžius, patirtį, energiją, pastangas, pinigus ir/ar laiką (Kodze ir du Plessis, 2003). Tačiau reikia nepamiršti, kad bendrakūra reikalauja iš klientų ne tik sugebėjimo, bet ir savanoriškumo dalyvauti paslaugos kūrime. Todėl pirmiausia siūloma klientus atrinkti, kurie gali ir/ar nori aktyviai dalyvauti ir/ar mokytis dalyvauti, kurie turi reikiamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus atitinkamiems vaidmenims paslaugose atlikti, arba kurie yra atviri šioms žinioms ir gebėjimams ugdyti (Petukienė, 2010). Taigi šiuo atveju paslaugos teikėjo poveikis klientui gali būti dvejopas: *delegavimo*, kuomet nustatomos potencialaus bendrakūrėjo galimybės dalyvauti ir tai atliekama tam, kad vėliau paskatinti klientą įsitraukti į viešųjų paslaugų kūrimą ir kitas poveikis – *savanoriško apsisprendimo*, kuomet klientas pats yra

iniciatyvus ir sąmoningomis pastangomis ieško galimybių prisidėti, todėl svarbiausia čia efektyvios informacijos apie būtinus atlikti vaidmenis tam tikrose paslaugose, suteikimas klientui (Petukienė ir Damkuvienė, 2012). Atrinktiems klientams, kuriems trūksta gebėjimų vaidmenų atlikimui, būtina taikyti mokymo strategijas. „Klientų mokymas yra procesas, kuriuo organizacijos sistemingai dalijasi savo žiniomis ir gebėjimais su išoriniais klientais“ (Petukienė, 2010, p. 68) arba tai veikla, kai sudaromos sąlygos klientui pačiam įgyti reikiamų žinių ir ugdytis gebėjimus (Petukienė ir Damkuvienė, 2011). Viena iš sąlygų patiems klientams ugdytis reikiamus gebėjimus yra jų informavimas, t.y. vartotojai turi būti informuoti apie viešųjų paslaugų aspektus, atsakomybę, aplinkos veiksnius, galinčius paveikti šių paslaugų teikimą ir kokybę (Petukienė, 2009). Vienomis iš efektyviausių klientų mokymosi formų, kurias, remiantis atliktu tyrimu Lietuvos seniūnijose, įvardino Petukienė ir Damkuvienė (2011), yra *mokymasis iš kitų klientų* su jais bendraujant ir juos stebint, „perimant“ iš jų su informacija susijusias teigiamas emocijas (Damkuvienė ir kt., 2014), *klientų informavimas* (spausdinta ir padalomoji medžiaga, skelbimai, pranešimai ir pan.), šalia kurio priskirtina ir dar viena priemonė – *gerosios patirties sklaida*, kuri, tyrimo respondentų nuomone, ugdo savimone, keičia nuostatas, vertybes, todėl ji yra orientuota į ilgalaikę perspektyvą. Be to, didžiausią poveikį kliento elgsenai, mokant jį tinkamai atlikti vaidmenį, kaip teigia tyrimo autorės, atlieka *asmeninio kontakto palaikymas* bei *asmeninės mokymo priemonės* (Damkuvienė ir kt., 2014).

- *Motyvacija*. Motyvacija – „tai elgesio skatinamoji sistema (visuma), kurią sukelia įvairūs motyvai“ (Urbanskienė ir kt., 2000, p. 142). Motyvas, kaip teigia Šavareikienė (2012), organizacijų vadybos kontekste interpretuojamas keliomis prasmėmis: pirma - *veiklos stimulai*, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai; veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats individas, antra – *skatinamoji priežastis* (Šavareikienė, 2012). Taigi klientų motyvavimo dalyvauti apibrėžtį galima aiškinti taip: „tai — elgesio motyvų identifikavimas bei atitinkamų priemonių taikymas siekiant paskatinti kliento, kaip viešosios paslaugos bendrakūrėjo, dalyvavimą“ (Petukienė, Tijūnaitienė ir Damkuvienė, 2012, p. 308). Klientas neretai nesupranta dalyvavimo paslaugos kūrime naudos tol, kol organizacija aiškiai nenurodo šios naudos pati, be to, viešųjų paslaugų atveju gaunama nauda dažnai yra ne tik individuali, bet ir vieša, kartais lydima neigiamos klientų nuostatos (pvz., kad viešųjų paslaugų teikimas yra tik „valdžios“

reikalas), todėl ten, kur dominuoja vieša nauda, reikia tikėtis aktyvesnio klientų dalyvavimo tik tuo atveju, jei klientui bus akcentuojamas asmeninis atlygis (Petukienė, 2010; Bovaird ir Loeffler, 2013). Mokslininkas Alford išskiria galimas individualių klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose motyvų grupes: *sankcijas*, kuriomis labiau galima pasiekti paklusnumo, o ne aktyvaus dalyvavimo; *materialinius atlygius*, kurie, remiantis Lietuvos seniūnijose atliktais tyrimais, nėra labai efektyvūs; *nematerialius atlygius* (vidiniai atlygiai, solidarumo stimulai ir išreikštos vertybės), kurie yra vieni labiausiai skatinantys klientų dalyvavimą paslaugose (cit. iš Petukienė ir kt., 2012). Tokios išreikštos vertybės kaip kolektyviniai tikslai, teisingumas, įsisąmonintos normos ir įsipareigojimai dėl moralinių ir socialinių klausimų, kaip teigia Petukienė (2010), yra vieni svarbesnių nematerialaus atlygio motyvų viešosiose paslaugose. Be to, nemažiau svarbus motyvas dalyvauti viešųjų paslaugų kūrime yra ir nepasitenkinimas paslaugų kokybės lygiu (Löffler, Parrado, Bovaird ir Van Ryzin, 2008).

Taigi, siekiant valdyti kliento dalyvavimą viešosiose paslaugose, reikalingas kryptingas ir pastangų reikalaujantis valdymas, pradedant nuo kliento vaidmens identifikavimo, klientų gebėjimų užduotims atlikti išsiaiškinimu ir sąlygų trūkstams gebėjimams įgyti sudarymu tam, kad klientas taptų motyvuotu viešųjų paslaugų bendrakūrėju.

1.4. Bendrakūra švietimo paslaugų teikime

1.4.1. Bendrakūros svarba bendrojo ugdymo procesuose

Viešoji paslauga apima platų paslaugų, įtakojančių visuomenės gyvenimą, spektrą, kurių viena – švietimo paslauga. Švietimą ėmus traktuoti kaip paslaugą, anot Gumuliauskienės (2012), diegiant jame rinkos ekonomikos mechanizmus ir principus, iš esmės kinta švietimo subjektų (švietimo paslaugų teikėjo ir vartotojo) santykiai, jų atrankos principai. Švietimo paslaugų vartotojas šiandien tampa svarbiu švietimo organizacijų konkurencijos objektu. Tai verčia švietimo organizacijas veiklos ir valdymo procesuose diegti rinkodaros principus, daryti įtaką politiniams sprendimams.

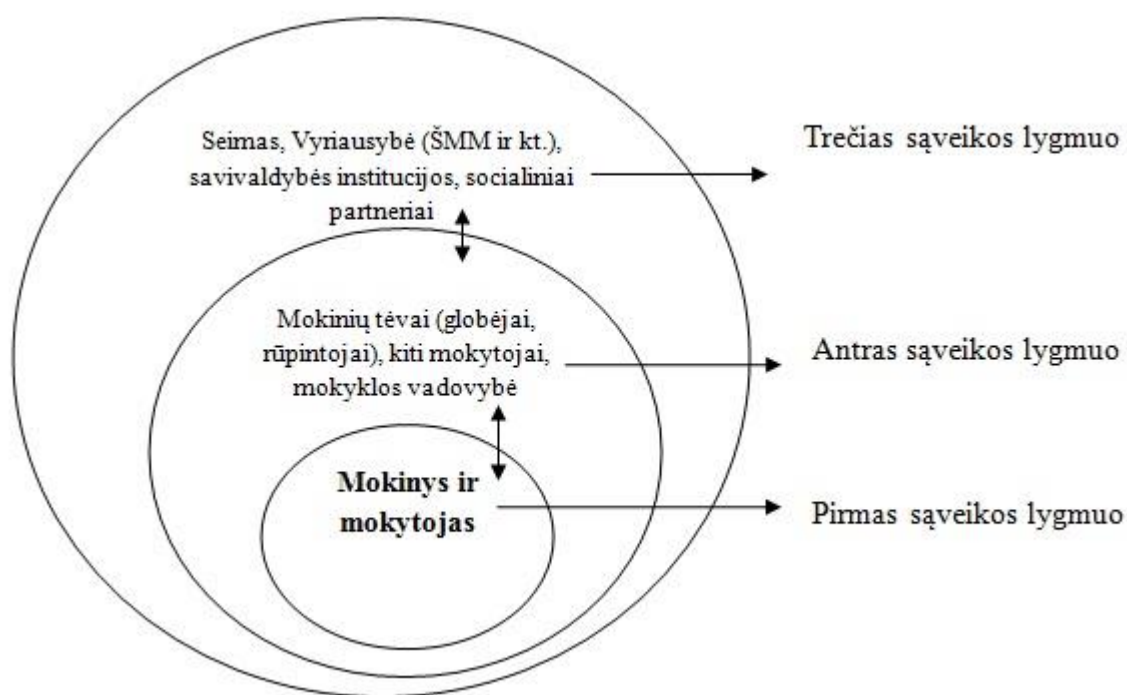
Švietimas kaip socialinis fenomenas labai svarbus visuomenei, jos egzistavimo kokybei, raidai ateityje. Patirdamas visuomenės socialinių, kultūrinių, ekonominių transformacijų iššūkius, jų pasekmes, švietimas yra priverstas veikti kintančių kontekstų sąlygomis ir modeliuoti naujas, savo paskirčiai veiksmingai realizuoti tinkančias adekvačias strategijas (Gumuliauskienė, 2012). Švietimas,

Martišauskienės ir Trakšelio (2013) teigimu, būtinai turi būti siejamas su atvira pokyčiams, dinamiška, mobilią, prisitaikančia ugdymo sistema.

Švietimo organizacijų, veikiamų išorės įtakų, pokyčių bei konkurencijos, vienu svarbiausiu veiklos tikslų tampa vartotojų poreikių tenkinimas. Būtina įsisąmoninti, kad vartotojai yra svarbiausi asmenys, nes, kaip teigia Martišauskienė ir Trakšelys (2013), ne vartotojai priklauso nuo įstaigos, bet įstaigapriklauso nuo jų. Ugdymo paslaugų vartotojai yra vaikai, lankantys mokyklą, taip pat ir jų tėvai, todėl, teikdama švietimo ir socialines paslaugas, švietimo institucija turi atsižvelgti būtent į jų poreikius. Martišauskienės ir Trakšelio (2013) teigimu, tinkamas vartotojų poreikių identifikavimas ir jų įtraukimas į ugdomosios veiklos bei ugdymo institucijos strateginių planų rengimą ir įgyvendinimą, įgalina efektyviau bendradarbiauti su paslaugos gavėjais.

Taigi mokyklos kaita turi remtis artimiausiai su mokykla susijusių žmonių – mokytojų, vadovybės, valdžios atstovų ir tėvų – sugebėjimais bei energija (Hopkins, Ainscow ir Wes, 1998). Ji turi „megzti partnerystės tinklą“ su individualiais, grupėmis bei organizacijomis tam, kad užtikrintų kokybišką ir darnų asmens augimą. Taigi nenuostabu, kad globali švietimo kaita sąlygoja nuolatinį ugdymo sistemų atsinaujinimą, perimant joms naujas visuomenės vertybes bei žmonių socialinės sąveikos formas, kurių viena – bendradarbiavimas (Kontautienė, 2003), kuris suprantamas kaip „bendra dalyvių veikla, grįsta susitarimu dėl bendros veiklos siekių, tikslų bei turinio, veiklos technologijų dalyvavimo ribų“ (Kontautienė, 2003, p. 87).

Pedagoginiuose tyrimuose, kaip teigia Kontautienė (2010), dažniausiai aptinkama tokia pedagoginio bendradarbiavimo interpretacija: tai mokytojų, vaikų ir tėvų konstruktyvios socialinės pedagoginės sąveikos sistema, kurios efektyvumui įtakos turi trijų šalių dalyvių grupių aktyvumas. Barkauskaitės (1997) teigimu, pedagoginio bendradarbiavimo kaip sistemos pagrindas yra pozityvūs mokytojų – mokinių- tėvų santykiai. Tačiau šioje sąveikos sistemoje svarbų vaidmenį atlieka ir mokyklos vadovybė, švietimo politikos formuotojai vietos bei nacionaliniu lygmenimis (žr. 1 pav.).



1 pav. Bendrojo ugdymo procesų dalyvių sąveika

1 paveiksle darbo autorė pavaizdavo bendrojo ugdymo procesų dalyvius, kurių svarbiausi yra *mokinys ir mokytojas*, nes būtent jie tarpusavyje daugiausiai sąveikauja ir yra pagrindiniai atskaitomybės objektai. Tačiau šių pagrindinių dalyvių (mokytojo ir mokinio) sąveikai turi įtakos ir kiti bendrojo ugdymo procesų dalyviai:

- *mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai)*, kurie kaip ir mokiniai yra švietimo paslaugų vartotojai;
- *mokyklos vadovybė*, kuri yra pagrindinė bendrojo ugdymo procesų mokykloje strategijų inicijuotoja;
- *savivaldybės institucijos*, kurios vykdo švietimo politiką savivaldybėje, tvirtina strateginį švietimo planą ir kt.;
- *socialiniai partneriai* (kitos švietimo, verslo organizacijos ir t.t.);
- *Seimas ir Vyriausybė*, kurie numato švietimo politikos prioritetus, ilgalaikius švietimo tikslus, švietimo turinio kaitos kryptis ir t.t.

Svarbiausi pedagoginio bendradarbiavimo mokykloje veiksniai, nulemiantys pozityvius pagrindinių bendrojo ugdymo procesų dalyvių (mokinių, mokytojų ir mokinių tėvų)santykius, yra: sąveikos konstruktyvumas kaip funkcinė sistemos charakteristika; lygiavertiškumas tarp sąveikos dalyvių, išlaikant paritetiškumą ir paliekant galimybę susitarti. Pedagoginio bendradarbiavimo sisteminės plėtotės esmę sudaro, kaip teigia Kontautienė (2003), vis nuoseklesnis dalyvių įsitraukimas į tarpusavio sąveiką, o sistemos kokybinę kaitą akumuliuoja konstruktyvios jų sąveikos procesas.

1.4.2 .Dalyvių į(si)trauktis į bendrojo ugdymo procesus

Pagrindiniai švietimo paslaugų vartotojai yra **mokiniai**, kurie, kaip teigia Hopkins ir kt. (1998), pajutę nuotolį ir susvetimėjimą, nebus skatinami mokytis, o tai gali reikšti, kad jie kliudys diegti naujoves. Į mokinius dažnai žiūrima kaip į pagrindinį mokyklos tobulinimo tikslą, o ne kaip proceso partnerius, tačiau mokykla yra taip pat ir mokinių darbo vieta (Stoll, Fink, 1998).

Pagrindinis pedagoginio bendradarbiavimo bruožas, kaip teigia Kontautienė (2010), yra lygiateisės partnerystės santykiai, kurie neleidžia, kad vaiku būtų manipuluojama. Tarp mokytojo ir mokinio turi vykti nuolatinis keitimasis vaidmenimis, t.y. mokytojas, kartu su mokiniais aptardamas atskiras pamokos dalis, vertindamas savo ir mokinių veiklą, sudaro sąlygas mokiniams pasijusti lygiateisiais bendros veiklos partneriais. Tokiu būdu mokiniai įtraukiami ne tik į bendrą mokslo tiesų ieškojimą, bet ir į mokymo proceso tobulinimą, tampa aktyviais šio proceso dalyviais. Dalyvaudamas bendruomenės gyvenime vaikas, kaip teigia Petronienė (2011), įgyja socialinių, psichologinių, profesinių ir kitų gebėjimų, be to, ugdo tokias savybes kaip drąsa, orumas, teisingumas, atsakomybė, gebėjimas laisvai pasirinkti, ateities planavimas, pagarba tradicijoms.

Nepakankamai skiriant dėmesio „mokytojo – mokinio“ tarpasmeniniai sąveikai, negalima užtikrinti pedagoginio bendradarbiavimo sistemos funkcionavimo tokiuose lygmenyse kaip nuostatos, siekiai, lūkesčiai, lygiavertiškumas, partnerystė, saviraiška, pasitikėjimas vienas kitu ir kt. Jau pradinėse klasėse mokiniai gali teikti konstruktyvių, ugdymo procesą tobulinančių pasiūlymų: teikti mokytojui patarimų apie mokymo proceso pamokoje tobulinimą; namų darbų apimties ir turinio koregavimą; žinių įvertinimą (vertinimo kriterijus, būdus) (Kontautienė, 2010).

Siekiant sudaryti sąlygas mokiniams mokykloje jaustis pilnaverčiais ugdymo proceso dalyviais, be kurių sunkiai įsivaizduojamas efektyvus ugdymo(si) procesas, mokiniai turėtų: dalyvauti susitarimuose dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų ir vertinimo kriterijų; dalyvauti pasitarimuose, kaip sukurti mokykloje mokymuisi palankią aplinką (Balevičienė, 2013); būti įtraukti į mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų paiešką (pvz., kaip didinti mokinių mokymosi motyvaciją; kaip siekti ugdymo ir mokymosi veiksmingumo bei patrauklumo ir pan.) (Jevsejevienė ir Paurienė, 2014); dalyvauti susitarimuose dėl bendrų vertybių, taisyklių ir nuostatų (Balevičienė ir Urbanovič, 2012) ir kt.

Viena labiausiai mokinių dalyvavimo mokyklos veiklose poreikį tenkinančių galimybių yra dalyvavimas mokyklos savivaldos institucijose, kurios kolegialiai svarsto mokyklos veiklos ir finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją, apibrėžtą mokyklos įstatuose, priima sprendimus, daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą. Mokyklos savivaldos institucijų įvairovę, jų kompetenciją ir sudarymo principus įteisina mokyklos įstatai. Mokyklos taryba yra aukščiausiaji mokyklos savivaldos institucija, atstovaujanti mokiniams, mokytojams, tėvams (globėjams, rūpintojams) ir vietos bendruomenei, kuri už savo veiklą atsiskaito ją

rinkusiems mokyklos bendruomenės nariams. Be šios mokyklos savivaldos institucijos mokykloje gali veikti ir kitos (mokytojų, mokinių, tėvų (globėjų, rūpintojų).

Mokinių savivalda yra mokinių teisė ir laisvė savanoriškai priimti mokinių bendruomenei reikšmingus sprendimus, spręsti aktualius klausimus, organizuoti mokinių veiklą ugdymo įstaigoje. Mokinių savivaldos plėtra mokykloje yra viena iš būtinų sąlygų įgyvendinti demokratinį mokyklos valdymą. Mokinys, dalyvaudamas mokinių savivaldos institucijos veikloje, gali daryti įtaką mokyklos bendruomenės gyvenimui – nustatyti jos poreikius, siekius, galimybes ir prisidėti prie problemų sprendimo bei veiksmingo bendruomenės poreikių tenkinimo (Bukavickaitė ir Duoblys, 2009). Be to, dalyvaudamas mokyklos savivaldoje mokinys aktyviai užsiima saviugda: įgyja reikšmingos patirties, pilietiškumo įgūdžių, tampa aktyviu visuomeninio gyvenimo veikėju.

Mečkauskienės (2008) teigimu, mokinių taryba:

- turi padėti mokiniams įvaldyti pilietinės visuomenės demokratinio gyvenimo principus, ugdyti savarankiško darbo įgūdžius ir pratinti prisiimti asmeninę atsakomybę;
- skatina dalyvauti mokyklos valdyme, išsakyti nuomonę kiekvienu mokyklos veiklos klausimu, mokyti dialogo ir dirbti komandoje;
- deleguoja savo atstovus į kitas mokyklos savivaldos institucijas;
- gina moksleivių teisės, interesus;
- organizuoja mokinių laisvalaikio praleidimą ir jų užimtumą ne pamokų metu;
- organizuoja ir dalyvauja mokyklos prevenciniame darbe;
- organizuoja pagalbą socialiai pažeistiems mokiniams ir rūpinasi drausmės ir tvarkos palaikymu mokykloje;
- inicijuoja mokyklos laikraščio leidybą, internetinio puslapio tvarkymą, vietinio radijo laidas ir pan.;
- priima sprendimus dėl neeilinės moksleivių konferencijos (susirinkimo) sušaukimo;
- svarsto mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų, mokymo planų, programų projektus ir teikia siūlymus jiems įgyvendinti;
- rengia siūlymus ugdymo procesui tobulinti.

Taigi dalyvavimas mokyklos mokinių savivaldoje pateikia platų savęs realizavimo mokykloje veiklų spektrą ir galimybę dalyvauti įvairiuose ugdymo mokykloje procesuose. Tačiau labai svarbu ir tai, kokį palaikymą mokiniai gauna iš kitų mokyklos dalyvių:

- mokinių savivaldos institucijų aktyvumas labai dažnai priklauso nuo jas koordinuojančio suaugusio žmogaus entuziazmo;

- mokytojai dažnai nėra suinteresuoti mokinių savivaldos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu ar pačios institucijos buvimu;
- mokytojai, mokyklų vadovai dažnai nesupranta mokinių savivaldos esmės ir prasmės, todėl mokinių savivaldos institucijos veikla imituojama arba yra tik formali;
- pasitaiko, kad mokyklų administracijos ir patys mokiniai nusivilia mokinių savivaldos institucijos vykdoma veikla ir jos nebepalaiko;
- mokyklose mokinių savivaldos institucijos neretai nesulaukia kvalifikuotos pagalbos iš mokytojų, administracijos darbuotojų (Bukavickaitė ir Duoblys, 2009).

Nepalankios situacijos, dėl kurios mokinių savivalda negali tikslingai veikti, Bukavickaitės ir Duoblio (2009) teigimu, galima būtų išvengti, jeigu:

- su mokinių savivalda dirbtų atsakingas asmuo, kurį galėtų pasiūlyti patys mokiniai;
- būtų vykdoma tikslinga informacijos sklaida, tinkamai parenkamos tam priemonės;
- būtų palaikomi ryšiai tarp visų sistemos dalyvių;
- būtų formuojami palankūs mokyklos administracijos ir suinteresuotųjų asmenų bei institucijų požiūris į mokinių savivaldą;
- būtų tobulinami mokinių savivaldos koordinatorių praktiniai vadybos įgūdžiai.

Taigi, nors mokinių dalyvavimas ugdymo procesuose mokykloje yra reglamentuojamas nacionaliniu lygmeniu, vis tik sunkiai yra įmanomas be kitų mokyklos bendruomenės narių tiesioginio arba netiesioginio įsitraukimo, t. y. jis yra priklausomas nuo kitų.

Labiausiai mokiniai yra priklausomi nuo savo šeimos, todėl nenuostabu, kad prioritetas ugdymo procese atitenka šeimai kaip svarbiausiam socialiniam institutui, kur žmogus patiria pirmąją ir svarbiausią socializaciją (Trakšėlys, 2010). Šeima, taip pagrindinė sąlyga realizuojant žmogaus galimybes. Todėl nenuostabu, kad **tėvai**, kaip teigia Želvys (2003), pati įtakingiausia ir gausiausia tiesiogiai su mokykla susijusi, arba vidinė, interesų grupė. Gausiausia, nes tėvų grupė paprastai beveik du kartus didesnė už mokinių grupę; įtakingiausia todėl, kad tarp jų galima sutikti turinčių įvairių galių ir įtakingų visuomenės grupių atstovų. Taigi mokyklos veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veiklose.

Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo esmė – padėti vaikams jų ugdymo(si) procese. Jau prieš kelis dešimtmečius, kaip teigia Dovidauskaitė (2014), daugelio pasaulio edukologų empirinių tyrimų duomenys rodė, kad tose mokyklose, kuriose į ugdymo procesą įtraukiami tėvai, mokiniai pasiekia geresnius mokymosi rezultatus, jų elgesys tampa socialesnis, padidėja mokinių savigarba, sumažėja narkotines ir psichotropines medžiagas vartojančių vaikų skaičius, pagerėja mokyklos lankomumas. Taigi mokykla, visų pirma, mokytojai, turi keisti savo nuomonę apie tėvus ir pripažinti juos kaip

lygiaverčius mokymo ir auklėjimo proceso partnerius (Dapkienė, 2003). Tėvai ir mokytojai, siekdami remti vaikų mokymąsi ir tobulėjimą, turi veikti išvien (Stoll, Fink, 1998).

Mavis, Sanders, Joyce ir Epstein (1998) pateikia šiuo metu dažnai mokslininkų analizuojamą tėvų įtraukimo į savo vaikų ugdymą mokykloje tipologiją (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tėvų įtraukimo į vaikų ugdymą mokykloje tipai

<i>Tėvų įtraukimo tipai</i>	<i>Apraiškos</i>
Tėviškai	kiekvienuose namuose padėdama kurti tokią aplinką, kuri skatintų vaikus mokytis ir patartų, kaip tai daryti, pvz., periodiškai vykdant tėvų švietimą, organizuojant seminarus.
Bendraudama	aiškiai ir tiesiai informuodama tėvus apie savo veiklą, pvz.: vykdant susitikimus su mokinių tėvais pavieniui; kaupiant mokinių pasiekimų aplankus su komentarais; reguliariai rašant žinutes; kuriant naujienlaiškius; skambinant tėvams telefonu; pateikiant aiškią informaciją apie kursus, programas ir kitas mokykloje organizuojamas veiklas; organizuojant tėvų, mokinių ir mokytojų susirinkimus; organizuojant direktoriaus inicijuojamus „pusryčius“ tėvams, kurių metu aptariamos įvairios aktualios temos. Be to, svarbu suprantamai pateikti tėvams informaciją apie mokyklos politiką, ugdymo programas ir reformas.
Vadovaudamasi savanoriškumo principu	naudodamasi tėvų ir bendruomenės pagalba ir ją skatindama, pvz.: padėdama mokytojams, vadovams dirbti klasėje ar mokykloje; organizuodama apklausas, siekiant atskleisti tėvų talentus, laisvą laiką ir savanoriavimo galimybes; sudarydama klasės tėvų „telefonų medį“, siekiant veiksmingai šeimoms perduoti visą reikalingą informaciją. Taip pat svarbu tėvų mokymas, kaip galėtų atlikti savanorišką veiklą: tėvų pokalbiai mokiniams apie profesijos rinkimąsi, mokymas vadovauti, būti mokinių kuratoriais ir kt.
Patarimais	patardama tėvams, kaip dalyvauti vaikų ugdymo ir kitoje su mokykla susijusioje veikloje, pvz.: pateikdama informaciją apie kompetencijas, kurias mokinys turėtų įgyti besimokydamas kiekvieno dalyko konkrečioje klasėje, namų darbų politiką mokykloje, kaip padėti mokiniams tobulinti savo įgūdžius atliekant mokyklos užduotis. Svarbu tėvus įtraukti į mokinio kiekvienų mokslo metų mokymosi tikslų kėlimą.
Priimdama sprendimus	į sprendimų priėmimo procesą įtraukdama tėvus ir skatindama juos dalyvauti, kai aptariami svarbūs mokyklos reikalai, pvz., sudaryti tėvų komitetai turėtų veikti aktyviai ir rezultatyviai; tėvai turėtų būti informuojami apie rinkimus į mokyklos tarybą; turi būti kuriami tinklai tarp tėvų atstovo mokyklos taryboje ir tėvų klasėje.
Bendradarbiaudama su bendruomene	pasitelkdama jos išteklius ir naudodamasi paslaugomis, kad padėtų šeimoms ir mokiniams, pvz.: mokiniams ir šeimoms teikdama informaciją apie bendruomenės kultūrinės, socialinės paslaugas ir kitas programas; į mokyklos veiklas kviesdama mokyklą baigusius mokinius; dalyvaudama paslaugų bendruomenei organizavime (pvz., veikla, skirta teikti pagalbą vyresnio amžiaus žmonėms, – menai, muzika, važinėjimas dviračiais ir t. t.). Be to, paslaugos galėtų būti integruojamos bendradarbiaujant su įvairiomis verslo, pramogų, mokslo institucijomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Sanders ir Epstein, 1998; Valentinu ir Čiuladiene, 2012; Vaičekauskiene ir Kardelyte (2014).

Warren, Hong ir Rubin (2009) kritiškai vertina anksčiau pateiktą šešių tipų teoriją teikdami, kad tai labiau tradicinis, orientuotas į mokyklą ir individualistinis požiūris į tėvų į(si)traukimą. Tokiu būdu

naudojama vienakryptė komunikacija iš viršaus žemyn (mokytojai – tėvams). Todėl autoriai Warren, Hong ir Rubin (2009) pateikia bendruomeniškumu grįstą modelį, kuriame akcentuojama šeimos ir mokyklos partnerystė, grindžiama šeimos ir mokyklos tarpusavio sąveika. Pabrėžiama mokytojų ir tėvų bei tėvų tarpusavio *komunikacijos* svarba: svarstoma, ne kaip įtraukti pavienius tėvus, o kaip sukurti *tėvų tarpusavio santykius (bendraviną)*, kurie taptų išėities tašku kolektyviam dalyvavimui mokyklos gyvenime. Santykių modelis akcentuoja mokytojų ir tėvų bei tėvų tarpusavio santykių plėtojimą, tėvų lyderystės ugdymą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Mokyklos veikla ir bendruomeniškumu grindžiamų tėvų į(si)traukimo į vaikų ugdymą modelių palyginimas

<i>Mokyklos veikla grįstas modelis</i>	<i>Bendruomeniškumu grįstas modelis</i>
Pagrįsta veikla	Pagrįsta tarpusavio santykiais
Pavieniai tėvai	Tėvai – bendruomenės / kolektyvo nariai
Tėvai seka pasiūlyta mokyklos darbotvarke	Tėvai dalyvauja kaip lyderiai ir bendradarbiai kurdami bendrą darbotvarkę
Seminarai, kuriuose pateikiama informacija	Tėvų lyderystės ugdymas ir asmeninio augimo skatinimas
Vienakryptė komunikacija (mokykla – tėvams)	Abipusis dalijimasis bendradarbiavimo galia

Šaltinis: Warren, Hong ir Rubin (2009), p. 2245

Taigi kuriant bendruomeniškumu grįstus santykius reikia kuo labiau mažinti neatitikimą tarp turimos mokytojų ir tėvų galios. Be to, nemažiau svarbu formuoti bendradarbiavimo santykius tarp pačių tėvų, taip atsiranda galimybė veikti kartu kaip mokyklos lyderiams. Tarpusavio paremiančiuose santykiuose tėvai susilaukia paramos iš tėvų, taip įgydami daugiau pasitikėjimo.

Sam Redding (2000) atkreipia dėmesį į galimas mokyklos klaidas ar problemas, kurių reikėtų vengti, siekiant sėkmingo tėvų dalyvavimo mokyklos veiklose:

- *Per daug siaurai suprantamas tėvų dalyvavimas.* Kartais mokyklose apsiribojama oficialių susirinkimų ar kitų mokyklos renginių lankymu.
- *Pernelyg žemi mokyklos lūkesčiai.* Pavyzdžiui, neretai manoma, kad vieniši arba žemas pajamas turintys tėvai yra nepajėgūs suteikti pagalbą, kiek aktyviau dalyvauti mokyklos veiklose.
- *Pedagoginio personalo pasirengimo, kompetencijos stoka.* Mokytojai nesugeba sutelkti tėvų taip kad jų įsitraukimas būtų efektyvus ir naudingas tiek atskiram mokiniui, tiek visai mokyklos bendruomenei.
- *Netinkamas laiko planavimas.* Dėl užimtumo tėvams gali būti sunku įsitraukti į mokykloje vykdomas veiklas, dalyvauti susitikimuose su mokytojais ir pan.
- *Neigiama tėvų patirtis, nuostatos,* dėl kurių vengia dažnesnio kontakto su mokytojais.

Taigi tėvų dalyvavimas mokyklos veiklose yra sudėtingas reiškinys ir įtakos, be jau minėtų, jam gali turėti daugybė veiksnių: tėvų išsimokslinimas, išankstinės nuostatos, socialinė padėtis (Grincevičienė, 2006), į kuriuos mokykla turėtų atitinkamai reaguoti, siekdama efektyvaus bendradarbiavimo su mokinių tėvais.

Beje, svarbu yra ne tik tai, kad tėvai įsitrauktų į vaikų ugdymą, bet ir tai, kaip jie tai daro ar yra skatinami daryti. Pomerantz, Moorman ir Litwack (2007) teigimu, dėmesys tėvams turi būti skatinant juos dalyvauti, o ne kontroliuoti. Tėvai turi pajauti teigiamą dalyvavimo įtaką, o ne atvirksčiai. Todėl siūloma imtis keleto veiksnių, skatinančių teigiamą tėvų dalyvavimą:

- siekti, kad tėvai jaustųsi turintys tam tikrų galių mokyklos gyvenime, nes tai skatina aktyviai įsitraukti į vaikų ugdymo procesą (tėvai turi jausti, kad gali daryti įtaką vaiko lavėjimui).
- kurti mokyklos aplinką, kurioje tėvai nejaustų per didelio spaudimo būtinai pasiekti, kad vaiko mokymosi veikla atitiktų reikiamus standartus.
- tėvų įtraukimo atmosfera turi skatinti teigiamas jų reakcijas ir tikėjimą savo vaiko galiomis.

Želvio teigimu (2003), bendravimas su tėvais buvo ir išliks viena iš didžiausių plėtros potencialą turinčių švietimo organizacijos veiklos sričių.

Dar viena labai svarbi mokykloje dalyvių grupė – **mokytojai**, kurie vos tik vaikui pradėjus lankyti mokyklą, tampa svarbiais vaiko socializacijos proceso dalyviais. Mokytojas – tai „vaiko pagalbininkas, aktyviai konstruojantis sąveiką su mokiniais ir jų tėvais, pagrindinis pedagoginio bendradarbiavimo plėtotės organizatorius“ (Kontautienė, 2003, p. 88).

Mokytojas mokykloje atlieka keletą vaidmenų: 1) mokytojas – profesionalas (moko ir padeda vaikams mokytis, organizuoja mokymosi aplinką, remia mokymo ir mokymosi procesą); 2) mokytojas – auklėtojas, iš dalies perimantis tėvų vaidmenį; 3) mokytojas – valstybės tarnautojas; 4) mokytojas – ugdytojas, ugdymo proceso organizatorius ir skatintojas (ugdymo tikslai ir vertybės – mokytojo pedagoginės orientacijos elementai (Dobranskienė, 2004). Kiekvienas šių vaidmenų įpareigoja mokytoją veikti vis kitoje santykių su bendruomenės nariais plotmėje, tačiau visur vadovaujantis lygiateisės partnerystės bruožais.

Kontautienės (2010) teigimu, kad bendradarbiavimo sistema galėtų sėkmingai funkcionuoti, mokytojas turi:

- susidaryti tam tikrą pedagoginių idėjų sistemą, kurios pagrindu galėtų suvokti bendradarbiavimo esmę, jo taikymo galimybes;
- numatyti sistemos plėtotės ypatybes, sąlygotas pagrindinių jos sinergetinių savybių (savaiminio funkcionavimo ir funkcionavimo per jos ryšį su aplinka).

Kokybiniam pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtojimui yra svarbios dar šios sąlygos:

- ugdymo dalyvių (mokinių, tėvų) pažinimas;
- jų turimos bendradarbiavimo patirties sureikšminimas;
- orientacijos į ugdymo dalyvių nuostatas;
- jų siekiai neformalioje aplinkoje bendradarbiauti su mokytoju;
- iniciatyvų kryptingumas;
- gebėjimas teikti konstruktyvaus pobūdžio pasiūlymus ir dalyvauti diskusijose bei priimti sprendimus.

Mokytojui kaip pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotės organizatoriui būtina:

- suvokti ugdymo dalyvių funkcijas: mokiniai – pagrindiniai dalyviai, mokytojo iniciatyvų vertintojai, gebantys savarankiškai inicijuoti sąveiką su juo, teikti pasiūlymus bei dalyvauti priimant sprendimus; tėvai – dalyviai, palaikantys mokytojo iniciatyvas ir teikiantys jam konstruktyvius pasiūlymus dėl vaiko mokymosi sąlygų ir kokybės gerinimo;
- palaikyti kiekvienos iš šių dalyvių grupių reikšmingumą, konstruktyvumą joms bendradarbiaujant su mokytoju ir plėtojant jų tarpusavio sąveikos kokybę;
- humanistinio pobūdžio orientacijos į ugdymą ir vaikus kaip ugdymo subjektus;
- ugdymą suvokti kaip sąveiką, orientuotą į pagrindinį ugdymo dalyvį – mokinį, jo interesus, saviraišką, pasiekimus;
- sąveiką palaikyti tik humanistiniais būdais: sudarant mokiniams sąlygas išlaikyti savo nuomonę, teikti konstruktyvaus pobūdžio patarimus ir įtraukiant juos į pedagoginės veiklos analizę (Kontautienė, 2010).

Pedagoginio bendradarbiavimo plėtotės valdymo modelio pagrindą sudaro mokytojo kaip pagrindinio bendradarbiavimo plėtotės iniciatoriaus ir organizatoriaus asmenybinė charakteristika ir vadybinės funkcijos (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Mokytojo asmenybinė charakteristika ir vadybinės funkcijos pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plotmėje

Pedagoginės, psichologinės žinios apie bendradarbiavimo plėtotę	
MOKYTOJAS – pedagoginio bendradarbiavimo plėtotės organizatorius	
Teigiamos nuostatos į bendradarbiavimo plėtotę	Mokėjimai bendradarbiauti ir organizaciniai gebėjimai bei vadybiniai įgūdžiai
MOKYTOJO	
vadybinės funkcijos, užtikrinančios mokyklos bendruomenės grupių sėkmingo valdymo prielaidas pedagoginio bendradarbiavimo sistemos (mokytojas – mokiniai – tėvai) plėtotei	
1. Bendradarbiavimo atmosferos kūrimas	2. Konstrukcinės sąveikos su mokiniais ir jų tėvais kūrimas ir palaikymas
3. Mokinių, tėvų, kaip ugdymo dalyvių ir kaip bendradarbiavimo partnerių pažinimas ir jų patirties įvertinimas	4. Mokinių ir tėvų iniciatyvų bendradarbiauti palaikymas
5. Mokinių ir tėvų įtraukimas į visapusišką pedagoginės veiklos analizę	6. Sąlygų daryti įtaką pamokos turiniui, formoms, struktūrai sukūrimas
7. Sąlygų dalyvauti popamokinėje veikloje sudarymas	8. Mokinių ir tėvų inicijavimas teikti patarimus

Šaltinis: Kontautienė, 2010.

Šiuolaikinis ugdymo procesas kelia vis didesnius reikalavimus mokytojui. 2013 m. vykusioje konferencijoje „Lyderystė švietime“ Donaldsonas pranešime „Leadership in Education“ teigė, kad ilgalaikę mokinių mokymosi sėkmę lemia tie mokytojai, kurie yra:

- įgiję geras dalykines, pedagogines ir teorines kompetencijas;
- puoselėja asmenines ir profesines vertybes, kurias perduoda jaunimui;
- prisiima atsakomybę už savo profesinį augimą ir laiko savo tobulėjimą besikeičiančio švietimo dalimi;
- įsitraukia į gerai suplanuotą ir gerai ištirtą naujovių diegimą.

Taigi mokykla, tai organizacija, veikianti sudėtingoje ir kintančioje socialinėje aplinkoje, disponuojanti ribotais ištekliais ir įtraukianti daug įvairių suinteresuotųjų asmenų grupių, kurios gali turėti skirtingus lūkesčius mokyklos veiklos atžvilgiu. Tai, ką mokytojai laiko svarbiais mokymosi rezultatais, gali būti nebūtinai svarbu mokiniams, tėvams ar mokyklos vadovybei, kuri ir pati sudaro pedagoginį personalą, bet vadybinėmis strategijomis duoda pradžią visam ugdymo procesui.

Idealiu atveju bendrojo ugdymo procesuose mokyklos viduje bendradarbiavimu grįstais santykiais turi remtis ne tik dažnai minimos mokytojų, mokinių, tėvų grupės, bet ir **mokyklos vadovų grupė**, kuri dėl savo dvilypės priklausomybės (mokytojų grupei ir vadovų grupei kartu) neretai lieka nepaminėta.

Pažangiausios švietimo reformos šiandien orientuojasi į naujojo viešojo valdymo paradigmą, į politikos formavimo procesą įtraukiančią kiek galima daugiau suinteresuotų pusių, remiančią

visuomenėje egzistuojančios politikos (angl. policy) tinklų koordinavimą, reaguojančią į konkrečios bendruomenės poreikius. Naujajam viešajam valdymui artimesnė nuostata, kad viešajame sektoriuje dirbama ne paslaugos gavėjams, o, priimant sprendimus, ieškoma bendrakūros galimybių (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Ši organizacija – mokykla, kaip teigia Dobranskienė (2004), yra kuriama visuomenės, kuri turi atitikti socialines funkcijas ir siekti tam tikrų tikslų, be to, negali egzistuoti be ateinančių iš visuomenės žmonių: vaikų, mokytojų, valdytojų.

Mokyklos vadovų kaip lyderių misija – „ne tik keisti sistemos ir kiekvienos mokyklos administravimą, gerinti mokinių pasiekimus, bet ir įvertinti iš naujo mokytojų profesines nuostatas, didinti jų motyvaciją ir sugebėjimą dirbti kitaip, reformuojant mokymo(si) procesą, į centrinę poziciją iškeliant mokinio poreikius ir mokymosi sėkmę“ (Valuckienė ir kt., 2015, p. 24-25). Be to, šiuolaikinė lyderystė suvokiama ne kaip vieno žmogaus iniciatyva valdomas procesas vienoje organizacijoje, bet kaip bendra lyderių veikla, todėl vadovui keliami dar aukštesni reikalavimai, siekiant efektyvios tarpusavio (kartu su mokytojais, mokiniais ir jų tėvais) sąveikos. Mokyklos vadovas, kaip organizacijos lyderis, privalo atrasti būdų, kaip visoms suinteresuotoms pusėms padėti suvokti mokyklos veiklų visumą ir pamatyti joje vykstančių labai skirtingų mokymosi procesų sąsajas bei suvienyti visus dėl bendro tikslo – sėkmingo mokinių mokymosi (Valuckienė ir kt., 2015).

Taigi veikimas iš vien tampa vienu svarbiausiu švietimo organizacijos veiklos varikliu, leidžiančiu sėkmingai mokyklos bendruomenės nariams judėti pirmyn ir taip siekti užsibrėžtų tikslų vietos ir nacionaliniu mastu. Tačiau svarbu suvokti ne tik tai, kad reikia veikti kartu, bet ir tai, koku lygiu arba kaip aktyviai, kiekvienas dalyvis gali įsitraukti į bendrojo ugdymo procesus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Pagrindinių dalyvių į(si)traukimo į bendrojo ugdymo procesus lygiai

<i>Pagrindiniai procesų dalyviai</i>		Mokiniai	Mokytojai, mokyklos vadovybė	Mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai)
<i>Pagrindiniai bendrojo ugdymo procesai</i>				
Mokyklos kultūra	Tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrimas.	A	A	A
	Jaukios aplinkos kūrimas (kabinetuose, skaitykloje, poilsio ir kt. erdvėse).	A	A	A
	Renginių organizavimas, dalyvavimas juose.	A	A	A
Ugdymas ir mokymasis	Mokyklos ugdymo plano ir tvarkaraščių rengimas.	V	A	V
	Papildomojo (neformalaus) ugdymo organizavimas, pasiūlos rengimas.	A	A	A
	Pamokos organizavimas: mokymosi uždavinių kėlimas, formulavimas; laiko panaudojimas; problemų sprendimas.	V	A	V
	Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) rengimas.	A	A	A
Pasiekimai	Kiekvieno mokinio pažangos stebėjimas ir lūkesčių numatymas.	A	A	A
Pagalba mokiniui	Pagalbos mokiniams ir apsaugos nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan. organizavimas.	A	A	A
	Pagalba mokiniui planuojant karjerą (informavimas, konsultavimas).	A	A	A
	Tėvų švietimas (pedagoginis, psichologinis ir kt.), skirtas padėti mokiniams mokytis.	A	A	A
Mokyklos strateginis valdymas	Mokyklos strategijos kūrimas.	A	A	A
	Materialinių išteklių valdymas (lėšų pritraukimas, panaudojimas; mokyklos patalpų naudojimas ir pan.).	V	A	V
	Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese (dalyvavimas Mokyklos taryboje, mokinių, tėvų ar kt. savivaldos institucijose).	A	A	A
	Mokyklos įsivertinimas ir gautų rezultatų taikymas tobulinant mokyklos veiklą.	A	A	A

Saltinis: sudaryta projekto autorės.

Aukštas dalyvavimas 6 lentelėje žymimas „A“, vidutinis – „V“, žemas – „Ž“. Bendrojo ugdymo procesai 6 lentelėje pateikti remiantis Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijomis (2008), kuriose nurodytos visos bendrojo ugdymo sritys: mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagalba mokiniui ir mokyklos strateginis valdymas. Kiekvieną sritį galima apibūdinti konkrečiais bendrojo ugdymo procesais, kuriuose dalyvauja mokiniai, mokytojai (kartu su mokyklos vadovybe) ir mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai).

Pagrindiniai bendrojo ugdymo procesų dalyviai, kaip matyti 6 lentelėje, beveik visuose bendrojo ugdymo procesuose gali būti labai aktyvūs, t. y. kartu kurti paslaugos produktą. Tačiau tokiose mokyklos veiklose kaip mokyklos ugdymo plano ir tvarkaraščių rengimas, pamokos organizavimas bei materialinių išteklių valdymas švietimo paslaugų vartotojų dalyvavimas yra ribotas dėl aiškiai

reglamentuotų vietos ar nacionalinės valdžios nurodymų, pvz., ugdymas yra privalomas pagal Bendrąsias ugdymo programas ir koreguojamas tik minimaliai, taip pat ir materialinių mokyklos išteklių valdymas, kuris gali priklausyti nuo pagrindinių švietimo paslaugos dalyvių sprendimų, tačiau tik iš dalies. Taigi švietimo institucijos turi galimybę taikyti bendrakūrą savo procesuose, tačiau pirmiausia jos turi suvokti neišvengiamą kaitos tikrovę, vis labiau orientuojamą į bendrystę.

Taigi pagrindiniai paslaugų vartotojai yra mokiniai ir mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai), tačiau visas bendrojo ugdymo procesas yra paremtas daugelio dalyvių vienokio ar kitokio lygio sąveika. Svarbiausi tarpusavio sąveikos dalyviai yra mokiniai ir mokytojai, tačiau jie aktyviai yra veikiami kitų mokyklos bendruomenės narių: mokinių tėvų, kitų mokytojų, mokyklos vadovybės narių. Be jau paminėtų bendrojo ugdymo procesų sąveikos dalyvių, svarbų vaidmenį atlieka ir aukštesnės valdžios institucijos: Seimas, Vyriausybė (ŠMM ir kt.), savivaldos institucijos ir socialiniai partneriai.

2. BENDRAKŪROS GALIMYBĖS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE LIETUVOJE

Šioje baigiamojo magistro projekto dalyje atliekama bendrojo ugdymo procesus reglamentuojančių dokumentų bei gerosios patirties Lietuvos mokyklose analizė, įvertinamos bendrakūros prielaidas.

2.1. Bendrakūros nuostatos pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose Lietuvoje

Kadangi švietimas priklauso viešųjų paslaugų sričiai, tai svarbu įvertinti bendrakūros galimybes viešojo sektoriaus organizacijose apskritai. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (2010) viešoji paslauga apibrėžiama kaip valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Šio įstatymo 7 straipsnyje yra numatyta paslaugų teikėjams dėl administracinių sprendimų priėmimo tartis su visuomenės interesams tam tikroje srityje atstovaujančiomis organizacijomis, gyventojais ar jų grupėmis. Trečiajame šio straipsnio skirsnyje „Administracinė procedūra“ paslaugos gavėjui suteikiama teisė, o kai kuriais atvejais net įpareigojamas, dalyvauti administracinėje procedūroje. 36 straipsnyje, kalbant apie ūkio subjektų veiklos priežiūrą, nurodoma, jog priežiūrą atliekantys subjektai bendradarbiauja su ūkio subjektais, konsultuoja ūkio subjektus priežiūrą atliekančio subjekto kompetencijos klausimais, įgyvendina kitas prevencinio pobūdžio priemones, padedančias ūkio subjektams laikytis teisės aktų reikalavimų, o poveikio priemones taiko kaip *ultima ratio* priemonę. Dviejuose viešojo administravimo principuose skatinamas tarnybinis bendradarbiavimas bei pagalba. Taigi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (2010) bendrakūros požymių galima pastebėti, ypač 7-ajame šio įstatymo straipsnyje.

Viešoji paslauga – švietimas - Lietuvoje pagrįdžiai reglamentuojamas šiais dokumentais: Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Valstybine švietimo 2013–2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija. Remiantis šiais dokumentais – teisės aktais - bus galima spręsti apie bendrakūros galimybes bendrojo ugdymo mokyklose.

Svarbiausias teisės aktas, kuriuo vadovaujasi mokyklos, tai Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281).LR Švietimo įstatymo paskirtis - nustatyti Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje. Švietimas šiame teisės akte apibūdinamas kaip prioritetinga valstybės remiama visuomenės raidos sritis.

LR Švietimo įstatymo 43 straipsnyje „Mokyklos veikla“ teigiama, jog mokykla privalo užtikrinti atvirumą vietos bendruomenei bei geros kokybės švietimą. Tai reiškia, kad mokykla nėra uždara organizacija ir gali būti veikiamą bendruomenės. Penktame skirsnyje „Mokinio, tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojo ir kito švietimo teikėjo teisės ir pareigos“ (45 str.-51 str.) yra pristatomos pagrindinės ugdymo proceso dalyvių teisės ir pareigos, kurios įgyjamos pasirašius mokymo sutartį:

- mokiniai turi teisę: gauti informaciją; mokytis pagal savo gebėjimus ir poreikius; mokytis savitarpio pagarba grįstoje aplinkoje; dalyvauti mokyklos savivaldoje ir kt.
- tėvai turi teisę: gauti informaciją; dalyvauti parenkant (prireikus parinkti) vaiki ugdymo programą, formą; dalyvauti mokyklos savivaldoje ir kt.. Privalo bendradarbiauti su mokyklos vadovu, kitu švietimo teikėju, mokytojais, kitais specialistais, teikiančiais specialiąją, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę pagalbą, sveikatos priežiūrą, sprendžiant vaiko ugdymosi klausimus ir kt.
- mokytojai turi teisę: siūlyti savo individualias programas; pasirinkti pedagoginės veiklos būdus ir formas; dirbti savitarpio pagarba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje; dalyvauti mokyklos savivaldoje ir kt. Privalo nuolat informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, mokyklos lankymą ir elgesį; bendradarbiauti su kitais mokytojais, kad būtų pasiekti mokymo tikslai ir kt.

Taigi, siekiant pasinaudoti suteiktomis teisėmis ir vykdyti įpareigojimus, numatytus LR Švietimo įstatyme, organizacijos nariai jau yra įpareigoti sąveikauti tarp skirtingų grupių. Be to, Švietimo įstatymo 52 straipsnyje numatyta, jog švietimo valdymo subjektu laikomas ne tik mokyklos vadovas, bet iš dalies ir švietimo savivaldos institucijos, kurioms, pagal 53 straipsnį, turi būti sudaromos sąlygos priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą. 54 straipsnio 1 punktu teigiama, kad švietimas organizacijoje planuojamas įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius.

Mokyklos vadovas, remiantis LR švietimo įstatymo 59 straipsniu, atsako už 26 straipsnyje nurodytos informacijos paskelbimą, demokratinį mokyklos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams aplinką.

LR Švietimo įstatymo 60 straipsniu numatoma galimybė ir net būtinybė veikti savivaldos institucijoms, kurios kolegialiai svarsto mokyklos veiklos bei finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją, apibrėžtą mokyklos įstatuose, priima sprendimus bei daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą. Mokyklos taryba – aukščiausioji mokyklos savivaldos institucija, atstovaujanti mokiniams, mokytojams, tėvams (globėjams,

rūpintojams) ir vietos bendruomenei. Už savo veiklą mokyklos taryba atsiskaito ją rinkusiems mokyklos bendruomenės nariams. Be privaloma tvarka mokykloje turinčios veikti Mokytojų tarybos gali veikti mokinių, tėvų (globėjų, rūpintojų) savivaldos institucijos.

Atskiru 63 straipsniu „Mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas švietimo valdyme“ yra suteikiama galimybė bendruomenės nariams: dalyvauti švietimo valdyme, burtis į įvairių grupių (mokinių, studentų, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų), mokyklų, švietimo valdymo lygių vadovų) interesų asociacijas, organizacijas, sąjungas, vykdančias jų narių nustatytus švietimo, kultūros, mokslinio tyrimo plėtotės uždavinius ir funkcijas, numatytas jų veiklos įstatuose.

Taigi remiantis atskirais LR Švietimo įstatyme pateiktais straipsniais, galima teigti, kad pagrindiniame švietimą Lietuvoje reglamentuojančiame teisės akte yra sudarytos sąlygos, o kai kuriais atvejais net įpareigojama (43 str., 59 str., 60 str., iš dalies 45-51 str.), mokyklos bendruomenei veikti bendrakūros link.

Kitas švietimą reglamentuojantis dokumentas yra **Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija** (toliau - Strategija). Šioje strategijoje pabrėžiamas vienas iš siekių – kurti kokybės kultūrą visoje Lietuvos švietimo sistemoje. Šios kokybės kultūros vertybinis pagrindas yra keturių principų laikymasis: *socialinės bendrystės* (įvairių institucijų ir švietimo subjektų sutelktis sprendžiant su švietimu susijusias problemas); *subsidiarumo* (visų švietimo subjektų įsitraukimas į sprendimų priėmimą); *aukščiausių rezultatų siekio* (bendrųjų ir esminių dalykinių kompetencijų ugdymas) ir *pagrįstų sprendimų* (duomenimis grįsta vadyba ir lyderystės darba).

Antroje Strategijos dokumento dalyje „Strategijos tikslai ir švietimo kaitos kryptys (uždaviniai)“ apibūdinant esamą švietimo situaciją, išskiriamos tobulintinos galimos bendrakūros sritys:

- visais švietimo lygiais pernelyg silpnai išplėtotą kokybės kultūrą, mokyklų bendruomenės nėra aktyviai įsitraukusios į kokybės, įsivertinimo ir įrodymais grįstos vadybos kūrimo procesus kaip sprendimų siūlytojai ir priėmėjai. Todėl reikia plėtoti tokią kultūrą, kai tyrimai, vertinimai yra nukreipiami į tai, kad atsirastų įrodymais, patirtimi ir žinojimu grįsta lyderystė, nuolatinis tobulinimas ir aukštos kokybės siekis. Tokia lyderystė turėtų pasižymėti atsakomybe ir visų švietimo valdymo lygmenų įsitraukimu, visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimų panaudojimu švietimo tikslui pasiekti;
- iki šiol nepavyksta ugdymo proceso pakreipti, socialinių partnerių ir bendruomenių suburti esminėms kompetencijoms ugdyti. Vis dažniau susiduriama su motyvacijos mokytis stoka. Visuomenės pasitikėjimas švietimu yra gana geras, tačiau tai sudaro prielaidas ir dideliems lūkesčiams – norima, kad mokykla drauge su tėvais ugdytų kūrybiškus žmones, asmenybes, aktyvius Lietuvos valstybės piliečius. Šie lūkesčiai

daug labiau negu anksčiau yra susiję su išskirtiniais reikalavimais mokytojams, dėstytojams ir dėmesiu jiems.

Iš keturių Strategijoje numatytų tikslų, dviejuose iš jų kalbama apie bendrakūros būtinybę ir jos galimybes. Siekiant pagrįsti antrąjį „Įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną“ Strategijos tikslą, kuriame skiriamas didžiausias dėmesys bendradarbiavimo vystymui, teigiama, jog švietimo vadyba turi tapti racionali ir labiau bendruomeninė, nes šiuo metu menkai bendradarbiaujama į mokyklų bendruomenes įtraukiant mokinius, tėvus, socialinius partnerius, nepasikliaujama visuomenės užsakymu, daugiau orientuojamasi į aukštesnės vadovybės pavedimus. Tai neleidžia mokyklose sukurti solidarios bendruomeninės elgsenos įgūdžių, neformuoja priklausymo bendruomenei, tautai tapatybės, atsakomybės už tautos kultūros ir valstybės gyvavimą. Visuomenė per mažai įtraukiama į švietimo kaitos gairių ir konkrečių naujovių svarstymą, nėra nuolatinio dialogo tradicijos ir mechanizmų, neišplėtotos viešosios konsultacijos ir visuomeniniai susitarimai dėl permainų kryptių ir jų įgyvendinimo modelių. Visuomenė mažai žino apie naujausius ugdymo tikslus, siekiamas išugdyti kompetencijas, įteisintas oficialiuose dokumentuose, nes silpnai įtraukiama į jų formavimą.

Įvardintam Strategijos tikslui pasiekti numatomos veiklos kryptys (uždaviniai):

- tobulinti švietimo reguliavimą atveriant kelius institucijų organizacinei įvairovei, orientuojantis į subsidiarumo ir socialinės bendrystės principus, suteikti daugiau teisių ir atsakomybės mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinančioms institucijoms, dalyvių susirinkimams (savininkams) ir pačioms mokykloms. Numatyti ir įteisinti mokyklų administravimo struktūrų įvairovę, atsižvelgiant į individualias tos mokyklos aplinkybes. Suformuoti mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų, dalyvių susirinkimų (savininkų) ir mokyklų atskaitomybės visuomenei ir besimokantiesiems mechanizmus, greta žinių (kiekybinių) išryškinančius kompetencijos (kokybinius) pasiekimus, numatyti metinės pažangos, kurios centre būtų ugdomųjų pasiekimai, skelbimą. Skatinti visuomenę reikšti nuomonę apie švietimo kokybę ir daryti jai poveikį;
- mokyklų tiksluose ir švietimo sistemos struktūroje derinti lygių galimybių visiems teikimą ir siekį skatinti asmenis bei organizacijas orientuoti į aukščiausius rezultatus. Skatinti švietimo turinio įvairovę atveriant daugiau erdvės mokinių, tėvų ir socialinių partnerių iniciatyvoms. Kartu siekti, kad besimokančiųjų įgyjamos kompetencijos sudarytų sąlygas jiems būti visaverčiais sparčiai besikeičiančios visuomenės piliečiais

Apibendrinant galima teigti, kad Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje, kaip ir LR švietimo įstatyme, yra skatinama bendrakūra, ieškoma būdų jai stiprinti.

Lietuvoje švietimą reglamentuojančio dokumento „**Geros mokyklos koncepcija**“ (2013) (toliau – Koncepcija) paskirtis - būti universaliu šiuolaikinės mokyklos raidos orientyru, nurodančiu, kokie mokyklos bruožai laikomi vertingais bei pageidaujamais šalyje, paskatinti mokyklų bendruomenių kūrybiškumą bei ilgalaikes įvairių tipų mokyklų tobulinimo iniciatyvas. Ji skirta visoms interesų grupėms: mokiniams, mokytojams, tėvams, mokyklų vadovams ir mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinančioms institucijoms, dalyvių susirinkimams (savininkams), švietimo valdymo subjektams ir visuomenei. Jau vien šio dokumento įvade kalbama apie bendrakūros galimybę ir net būtinybę mokyklose. Dokumento turinys ragina mokyklas atkreipti dėmesį į šias ugdytinas sritis, ateities siekius:

- gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas. Jį apibūdina šie bruožai: veiklos, įvykiai ir nuotyčiai (būreliai, organizacijos, projektai, akcijos, talkos, pramogos ir kiti renginiai); mokinių savijauta (būti priimtam, gerbiamam, saugiam, džiaugtis buvimu mokykloje ir laikyti jį prasmingu); bendruomeniškumas (narystė, vienybė, dalijimasis, rūpinimasis kitais, pagalba, įsipareigojimai); savivalda (tarimasis, sprendimų inicijavimas, priėmimas ir įgyvendinimas, mokyklos gyvenimo kūrimas);
- mokyklos gyvenime ryškus bendruomeniškumas. Jaučiama organizacijos narių vienybė, talkinimas kitiems, įsipareigojimas draugams ir mokyklos bendruomenei. Tarpusavio santykiai grindžiami humaniška geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principais. Stiprūs ryšiai tarp vaikų tėvų ir mokytojų, užtikrinantys ugdymo tikslų įgyvendinimą;
- mokyklos bendruomenė: besimokanti organizacija. Ją apibūdina šie bruožai: mokymasis su kitais ir iš kitų; sutelktumas; refleksyvumas (mokyklos bendruomenės diskusijos, veiklos apmąstymas, įsivertinimas, jais pagrįsti susitarimai dėl ateities ir planavimas); mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas; organizacijos atvirumas pasauliui (partnerystės, bendri projektai, absolventų pasitelkimas, tinkliniai ryšiai ir kt.);
- lyderystė ir vadyba: įgalinančios. Jas apibūdina šie bruožai: aiški, vienijanti, įkvepianti vizija (viziją ir strategiją kuria mokyklos darbuotojai, mokiniai ir jų tėvai, vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija); dialogo ir susitarimų kultūra (visų mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus); pa(si)dalyta lyderystė (pagrįsta pasitikėjimu, įsipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra); veiksmingas; kūrybiškumas ir valia veikti ir kt.

Įvertinus siekius Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme ir pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme, Valstybinėje

švietimo 2013–2022 metų strategijoje ir Geros mokyklos koncepcijoje), galima teigti, kad visuose juose ne tik suteikiama galimybė bendrakūrai mokyklose vystytis, bet ir aktyviai skatinama tai daryti. Bendrakūros idėjos palaikomos ir valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, nes vienas iš prioritetų šioje strategijoje yra viešojo valdymo orientavimas į visuomenės poreikius ir šalies pažangą, o siekti to siūloma užtikrinant viešojo valdymo procesų atvirumą ir aktyvų visuomenės dalyvavimą juose.

2.2. Bendrakūros tyrimų Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose apžvalga

Per pastaruosius du dešimtmečius kintant gyvenimo sanklodai, laiko ir erdvės dimensijoms, pakito Lietuvos švietimo sistema (ypač jos pagrindinis segmentas) – bendrojo ugdymo mokykla (Grincevičienė, 2012). Mokyklos valdymo kontekste, kaip teigia Mečkauskienė (2010), keitėsi bendruomenės narių tarpusavio bendravimo formos. Tėvai tapo reiklesniais ugdymo paslaugos užsakovais, o mokiniai – mažiau motyvuotais ugdymo proceso dalyviais, turinčiais ambicingus ateities tikslus. Taigi mokykla priversta ieškoti naujų sąveikos būdų, kurie leistų patenkinti vis reiklesnių klientų (mokinių ir jų tėvų (globėjų rūpintojų)) poreikius.

Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros užsakymu, kaip teigia Kardelytė (2014), 2012 metais atliktas tyrimas parodė, kad dažniausiai Lietuvos mokyklos nėra greitai prisitaikančios, o ugdymo turinys jose orientuotas į žinias ir mokinių akademinį gebėjimų ugdymą, nors išvardindami geros mokyklos bruožus respondentai minėjo besimokančią ir bendradarbiaujančią organizaciją, atsižvelgiančią į visų jos narių poreikius.

Remiantis Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje 2013-2014 m. atliktais mokyklų įsivertinimo ir pažangos rezultatais, mokyklose iki šiol tobulintinomis veiklomis išlieka bendruomenės santykiai, tėvų pagalba mokantis, tėvų švietimo politika. Be to, 82 proc. tėvų teigia, kad jų iniciatyva yra priimtas 1-4 arba nė vieno bendro sprendimo mokykloje. Mokinių nuomone, jų tėvai mokykloje nėra aktyvūs dalyviai, kurie įsitraukia į renginių organizavimą, veda pamokas, vyksta kartu į ekskursijas, žygius, be to, dauguma tėvų, mokinių nuomone, nenoriai dalyvauja mokyklos renginiuose. Tačiau sociologiniai tyrimai, kaip teigia Dobranskienė (2004), rodo, jog nėra tėvų, nenorinčių bendradarbiauti su mokykla ir mokytojais. Yra tik neatrastos priemonės, veiklos būdai, kaip įtraukti tėvus į šį bendradarbiavimą. Tą patvirtina ir Grincevičienės(2006) atlikti ilgalaikių tyrimų Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose rezultatai, kuriuose paaiškėjo, kad tiriamuoju laikotarpiu mokinių tėvai nesijautė esą bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos sudedamąja dalimi, tačiau tėvai norėtų ir galėtų aktyviau bendradarbiauti su mokykla, jei sulauktų iniciatyvos iš klasės auklėtojų, mokytojų ir mokyklos vadovų.

Juodaitytė ir Karžinauskienė (2007), tyrusios kokybės vadybos principų raišką Lietuvos mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose, pateikė išvadą, jog būtina didinti tėvų įgaliojimus sprendžiant ugdymo problemas ir leisti dalyvauti mokyklos valdyme užimant tam tikras pareigas kokybės srityje. Kartais būtina taikyti ir specialius būdus tėvų iniciatyvų ir aktyvumo skatinimui. Taigi būtina tėvus nuolat informuoti apie veiklos rezultatus ir puoselėti jų savarankiško dalyvavimo galimybes padedant ugdyti reikiamas kompetencijas įgaliojimų srityje.

Vaicekauskienė (2012) teigia, jog tarp aktualiausių švietimo tobulinimo sričių yra švietimo sistemos organizavimas ir valdymas, kuriame siekiama skatinti neformalų švietimo dalyvių bendravimą ir bendradarbiavimą, mokymąsi ir idėjų sklaidą: mokyklų tinklus, mokytojų ir vadovų asociacijas, mokyklų ir švietimo sistemai nepriklausančių įstaigų, organizacijų, asmenų partnerystę. Be to, siekiama keisti mokyklų atskaitomybės principus: daugiau dėmesio skirti ne formalių reikalavimų, o mokinių, jų tėvų, vietos bendruomenių poreikių tenkinimui ir atsiskaitymui už rezultatus informuojant apie juos visuomenę. Kiekviena mokykla, kaip teigia Bagdonė (2015), turėtų nuolat tenkinti savo bendruomenės poreikius bei, atsižvelgdama į kintančią aplinką, nuolat tobulinti veiklą.

Taigi, remiantis Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose atliktais tyrimais, galima teigti, jog pagrindiniai švietimo paslaugų dalyviai ir paslaugos gavėjai (mokiniai, jų tėvai) nepakankamai įsitraukia į bendrojo ugdymo procesus. Viena iš labiausiai tobulintinų sričių bendrojo ugdymo mokyklose vis dar išlieka bendruomenės santykiai.

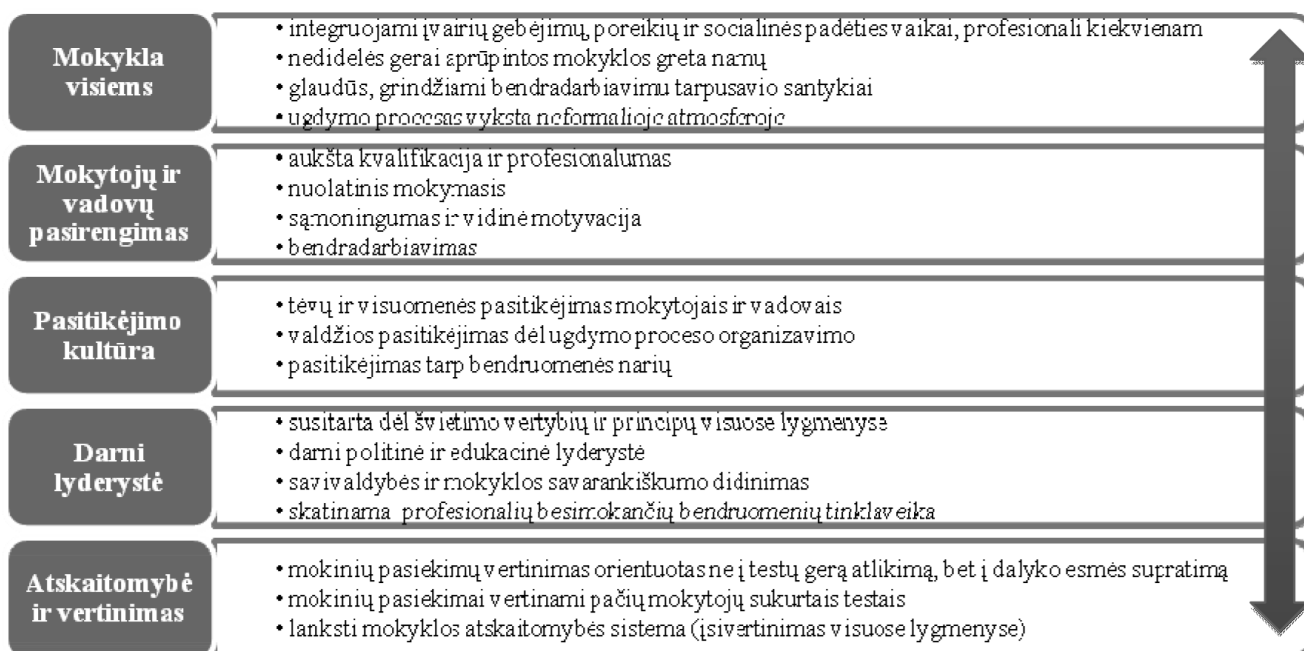
2.3. Bendrakūros gerosios patirties bendrojo ugdymo mokyklose analizė

Remiantis geros mokyklos pavyzdžiais, kaip teigia Bagdonė (2015), šiuolaikiškas mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepančia mokykla. Yra išskiriami tokie svarbiausi tokios mokyklos valdymo bruožai:

- bendradarbiavimas visais lygmenimis;
- aukštas pedagogų profesionalumas ir meistriškumas;
- veiksminga lyderystė ir mokyklos valdymas;
- kokybiškas mokymas ir mokinių gebėjimas mokytis;
- tėvų įtraukimas;
- jaukus, draugiškas mikroklimatas.

Akivaizdu, kad šiuolaikiškos mokyklos valdymas sunkiai įmanomas beapipusės sąveikos, visų narių aktyvaus dalyvavimo bendro tikslo link. Tuo labiau, jog, žvelgiant į ateitį, mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėmis, komandomis (Geros mokyklos koncepcija, 2013).

Nors šioje baigiamojo magistro darbo dalyje vertinama situacija Lietuvoje, vis tik pirmiausia „gerosios“ bendrojo ugdymo mokyklos valdymo pavyzdžiu siūloma teikti Suomijos modelį, kurio taikymo dėka ši šalis yra laikoma kokybiškiausias švietimo paslaugas teikiančia šalimi Europoje. Visas Suomijos mokyklos valdymo modelis (žr. 2 pav.), kaip teigia Bagdonė (2015), pagrįstas *darniosios lyderystės* principais: dėl švietimo vertybių, principų, ugdymo ir veiklos kokybės susitariama visais mokyklos valdymo lygmenimis, o mokyklos veikla vertinama keturiais aspektais: *klientai* (mokiniai, tėvai ar kiti globėjai); *procesai* (mokymas, mokinių gerovė ir kt.); *personalas ir lyderystė*; *kokybė*. Šių aspektų analizės duomenys pristatomi tėvams ir priimami mokyklos tobulinimo sprendimai, kurie tuoj pat įgyvendinami veikloje. Šiame modelyje pagrindinė mokytojų, vadovų ir mokinių motyvavimo priemonė yra *bendradarbiavimas* (jis pastebimas visose mokyklos valdymo srityse).



2 pav. Suomijos mokyklos valdymo modelis (pagal Erkki ir kt., 2006)

Taigi, remiantis Suomijos pateiktu mokyklos valdymo modeliu, galima teigti, jog darnia tarpusavio sąveika grįsti švietimo paslaugų dalyvių santykiai sukuria sąlygas siekti geresnių bendrojo ugdymo(si) rezultatų.

Lietuvoje taip pat yra mokyklų, kuriose jau taikomi bendrakūros pagrindiniai principai, tačiau tokių mokyklų yra nedaug. Viena tokių mokyklų, kaip teigia Bagdonė (2015), yra Vilniaus tarptautinė mokykla (privati bendrojo lavinimo mokykla), kuri įkurta 2004 metais grupės tėvų ir pedagogų iš Danijos, Suomijos, Lietuvos ir Jungtinių Valstijų. Jie siekė suteikti savo vaikams kitokią, nei tuo metu buvo prieinama Vilniuje, mokymosi patirtį. Pagal jų viziją mokykla turėjo atspindėti demokratinės ir

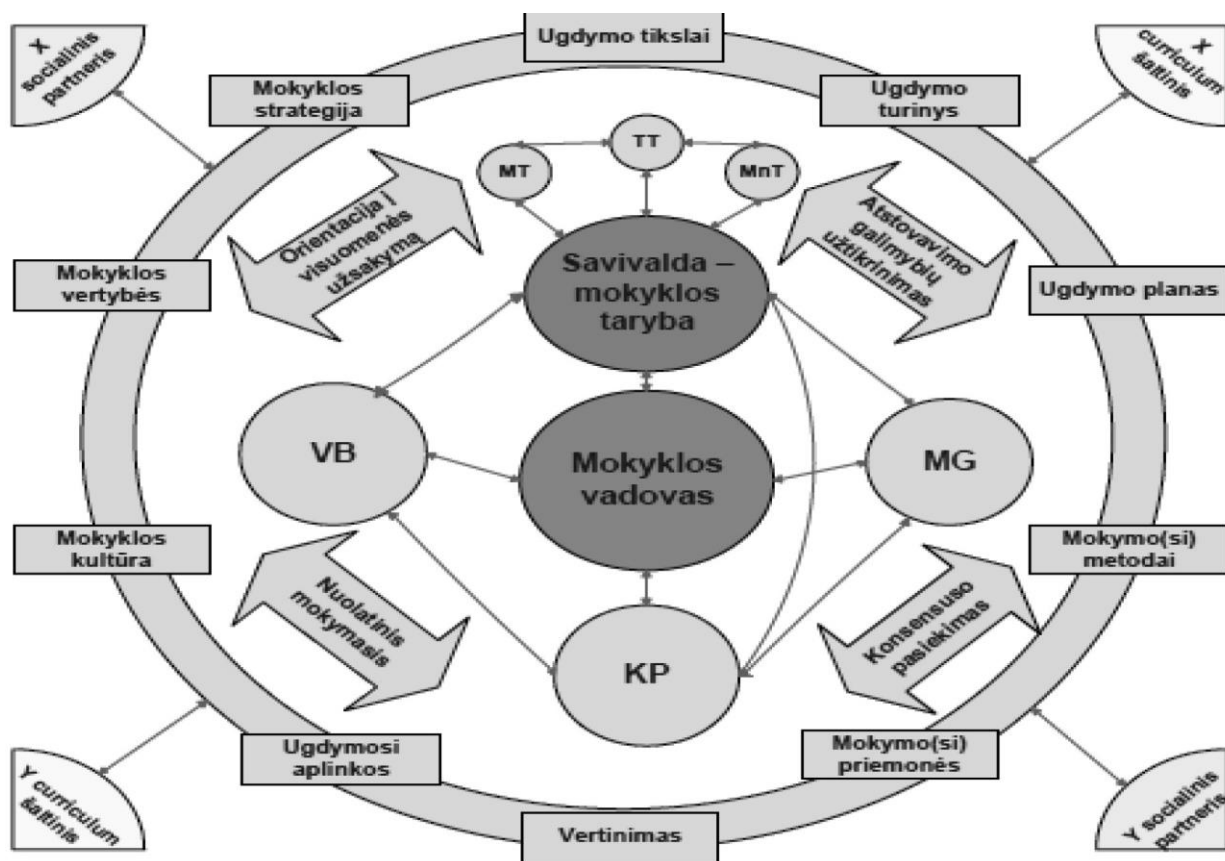
daugiakultūrės visuomenės vertybes, tačiau joje taip pat turėjo būti gerbiama Lietuvos kultūra ir puoselėjamos jos tradicijos.

Viena svarbiausių šios mokyklos vertybių - skatinti visų bendruomenės narių bendradarbiavimą, todėl nenuostabu, kad svarbiausios mokyklos bendruomenės dalimi laikoma Tėvų ir mokytojų asociacija (TMA), kurios veikla yra:

- skatinti ir remti pozityvų ir produktyvų mokyklos mokytojų darbą;
- kartu dirbti su tėvais bei mokytojais siekiant sukurti darną mokyklos bendruomenėje;
- padėti VIS (Vilnius International School) šeimoms bei darbuotojams prisitaikyti gyvenimui Lietuvoje;
- padėti tėvams ir mokytojams bendradarbiauti ugdant vaikus;
- padėti mokytojams organizuoti renginius mokykloje ir už jos ribų;
- padėti užmegzti idėjinius ryšius bei bendravimą tarp mokytojų, tėvų bei kitų mokyklos darbuotojų;
- skatinti tėvų įsitraukimą į savanorišką veiklą VIS;
- dalintis gerąja VIS patirtimi siekiant pritraukti naujų mokinių (<http://vischool.lt/>).

Specifinėmis savo veiklomis ši asociacija įvardina: rytinės kavos ir vyno vakarų organizavimas, siekiant tvirtinti VIS tėvų bei mokytojų ryšius, priimti naujus bendruomenės narius bei skatinti bendravimą tarp lietuvių ir šalyje gyvenančių užsieniečių; dalyvavimas kasmetinėje labdaringoje Šv. Kalėdų mugėje; mokyklos darbuotojų rėmimas jų kasdienėje veikloje; gimtosios kalbos pamokų organizavimas bei vasaros festivalio organizavimas. Įsitraukimas į šią asociaciją yra organizuojamas be jokios atrankos ir siūlomas viešai.

Kitas šiuolaikiškas mokyklos valdymo Lietuvoje pavyzdys galėtų būti, kaip teigia Bagdonė (2015), Kauno Panemunės pradinė mokykla (biudžetinė įstaiga), kuri savo veikloje diegia sumanųjį valdymo modelį (žr. 3 pav.), grįstą keturiais pagrindiniais veiklos principais: atstovavimo galimybių užtikrinimas, konsensuso pasiekimas, nuolatinis mokymasis ir orientacija į visuomenės užsakymą. Mokyklos valdymą ir šių principų įgyvendinimą užtikrina mokyklos vadovo ir pagrindinės mokyklos savivaldos institucijos – mokyklos tarybos – darni sąveika. Prie valdymo prisideda ir kitos mokyklos savivaldos institucijos – mokytojų taryba (MT), tėvų taryba (TT), mokinių taryba (MnT), mokytojų metodinė grupė (MG), kitas personalas (KP) ir vietos bendruomenė (jos atstovai) (VB). Mokykloje puoselėjama atsakomybės kultūra (mokyklos bendruomenės narių dalinimasis atsakomybe). Taip plėtojama pasidalytoji lyderystė (<http://www.panemune.kaunas.lm.lt/>).



3 pav. Kauno Panemunės pradinės mokyklos sumanysis mokyklos valdymo modelis (V. Rupainienė, 2013)

Visa mokyklos veikla pavaizduotame mokyklos valdymo modelyje pagrįsta visų valdymo ir pagalbos grandžių susitarimais dėl mokyklos kultūros, vertybių, strategijos, ugdymo tikslų, turinio, ugdymo plano, mokymo(si) metodų, priemonių, vertinimo ir ugdymosi aplinkos, todėl galima teigti, kad Kauno Panemunės pradinė mokykla teoriniame lygmenyje, galbūt ir praktiniame, vadovaujasi pagrindiniais bendrakūros principais.

Taigi, išanalizavus pateiktus bendrojo ugdymo mokyklų valdymo modelius, galima teigti, kad mokykla gali veikti bendrakūros kontekste, kur laikomasi pagrindinių bendrakūros sąlygų tokių kaip: bendruomenės dalyvių (klientų ir paslaugos teikėjų) pastangų, atsakomybės sujungimas; veikimas kartu planuojant ir teikiant paslaugas; kiekvieno indėlis savo ištekliais; veikimas savanoriškomis pastangomis ir kt. Mokslininkė M. Barkauskaitė savo straipsnyje „Skirtingų visuomenės grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos“ teigia, jog geros mokyklos vardą gali pelnyti tik tos mokyklos, kurių bendruomenė yra vieninga, nuolat besimokanti, sutarianti pagrindiniais klausimais - kam ir ką keisti, kada keisti ir kaip keisti. Pati kaita turi tenkinti visų mokyklos bendruomenės socialinių grupių ir partnerių lūkesčius (Barkauskaitė, 2009).

Taigi bendrakūros nuostatos pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose yra teigiamos, t. y. sudaromos sąlygos bendrakūrą taikyti bendrojo ugdymo procesuose. Be to, atlikus

bendrakūros gerosios patirties bendrojo ugdymo mokyklose analizę, galima teigti, jog Lietuvoje yra bendrojo ugdymo mokyklų, kurios sėkmingai taiko pagrindinius bendrakūros požymius savo veikloje.

3. BENDRAKŪROS BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE ŠIAULIŲ SALDUVĖS PROGIMNAZIJOJE IR ŠIAULIŲ STASIO ŠALKAUSKIO GIMNAZIJOJE TYRIMAS

Trečiąją baigiamojo magistro projekto dalį sudaro du poskyriai: bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose Šiaulių Salduvės progimnazijoje ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijoje tyrimo metodika ir tyrimo organizavimas; atlikto tyrimo (anketinės apklausos ir interviu) rezultatai ir jų analizė.

Pirmoje ir antroje baigiamojo magistro projekto dalyse, sisteminant mokslinėje literatūroje rastą informaciją bei atliekant dokumentų analizę, buvo paaiškinta bendrakūros sąvoka, bendrakūros vystymas viešųjų paslaugų teikime bei jos esmė bendrojo ugdymo procesuose. Analizuotuose dokumentuose buvo siekiama nustatyti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidas. Pateiktuose gerosios patirties Lietuvos mokyklose pavyzdžiuose ieškota bendrakūros vystymo elementų. Šie atlikti veiksmai leido suprasti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose svarbą, jos taikymo galimybes teoriniu lygmeniu, kuris trečiojoje šio baigiamojo magistro projekto dalyje, papildomas praktinėmis išvalgomis.

3.1. Bendrakūros prielaidų bendrojo ugdymo procesuose tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – nustatyti bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidas Lietuvoje: Šiaulių Salduvės progimnazijos ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos atvejais.

Tyrimas vykdytas 2016 m. gegužės mėn.

Tyrimą sudarė trys etapai: duomenų rinkimas (anketinė apklausa pagal tyrėjo sudarytus klausimynus ir interviu pagal tyrėjo parengtus klausimus); duomenų tvarkymas; rezultatų pateikimas, interpretavimas bei tyrimo rezultatų analizė.

Kokybinis tyrimas – interviu – buvo taikytas norint suvokti informantų patirtį, sužinoti jų nuomones tiriamu klausimu. Interviu apibūdinamas, Kardelio (2005) teigimu, kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Interviu, kaip pokalbis, Tidikio (2003) teigimu, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Remiantis M. Patton (cit. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008) individualiųjų interviu tipologija, šiame tyrime taikytas kryptingasis (iš dalies struktūruotas) interviu. Tai priimtinausias interviu, kaip teigia Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008), atliekant kokybinius tyrimus.

Interviu buvo parengtas iš 5 klausimų (1 priedas), kurių kiekvienas patikslintas dar keletu klausimų. Tyrime dalyvavo dviejų mokyklų vadovai. Interviu informantų charakteristikos ir juos apibūdinantys kodai pateikiamai 7 lentelėje.

7 lentelė. Informantų charakteristikos ir kodavimas

Kodavimas	Vadybinė kategorija	Darbo stažas kaip vadovo
V1	II vadybinė kategorija	Nuo 2010 m.
V2	II vadybinė kategorija	Nuo 2007 m.
V1 – Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijos direktorė V2 – Šiaulių Salduvės progimnazijos direktorė		

Kokybinis tyrimas buvo atliktas laikantis pagrindinių tyrimo *etikos principų* (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008):

- tiriamasis (informantas) tyrime dalyvavo laisvanoriškai;
- informantui buvo atskleista tyrimo esmė, t. y. suteikta visa būtina informacija apie tyrimą;
- ataskaita rengiama neiškraipant faktų;
- buvo gerbiamas informantų orumas, privatumas, kiti interesai.

Tyrimo *validumas ir patikimumas* (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008):

- siekiant užtikrinti tyrimo vidinį validumą (tikėtinumą), informantai bus supažindinti su tyrimo rezultatais;
- siekiant užtikrinti tyrimo išorinį validumą (perkeliamumą), informantų interviu yra detalai aprašomas.
- tyrimo patikimumo siekiama į tyrimą įtraukus ne vieną asmenį, be to, patys informantai yra suinteresuoti pateikti teisingą informaciją tam, kad gautų tikslius tyrimo rezultatus.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo parengti du klausimynai (žr. 2 ir 3 priedus), kurių vienas skirtas mokytojams apklausti, o kitas – mokinių tėvams (globėjams, rūpintojams). Anketa buvo pateikta visiems dviejų tyrime dalyvaujančių mokyklų mokytojams (iš viso 100) ir mokinių tėvams (iš viso 980). Anketa respondentams, taikant aktyvią nuorodą, buvo pateikta internetinėje svetainėje adresu: www.manoapklausa.lt. Žinutės su nuoroda buvo perduotos per el. dienyną „Tamo“. Viso į anketos klausimus atsakė 300 respondentų, t.y. 247 mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) ir 53 mokytojai. Respondentų imties dydis tikrintas remiantis imties dydžio skaičiuokle internetiniu adresu: www.apklausos.lt. Mokinių tėvų (globėjų rūpintojų) imties dydis su 5 proc. paklaida turėtų būti 276 apklausoje dalyvavusių respondentų, tačiau kadangi apklausoje dalyvavo 247 respondentai (tėvai (globėjai, rūpintojai)), tai sudaro 5,4 proc. paklaidą. Tyrime dalyvavusių mokytojų imties dydis turėtų būti 80. Tokio skaičiaus respondentų nėra, tačiau tyrime dalyvavo 53 proc. visų mokytojų, o tai sudaro 53 proc. visų apklaustųjų šioje grupėje.

Kadangi bendrakūra yra sietina su aktyviu klientų (vartotojų) dalyvavimu kuriant paslaugas kartu, tai anketoje pateikti klausimai buvo orientuoti išsiaiškinti tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą bendrojo ugdymo procesuose. Todėl anketose vartojama sąvoka „dalyvavimas“.

Pagrindiniai (2-os, o mokytojų anketoje 2-os ir 3-ios grupių) abiejų anketų (skirtų tėvams (globėjams, rūpintojams) ir mokytojams) klausimai, kuriais atsakoma apie tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą bendrojo ugdymo procesuose, yra parengti remiantis šio darbo 6 lentelėje „Pagrindinių dalyvių į(si)traukimo į bendrojo ugdymo procesus lygiai“ pateiktais duomenimis. Nurodytoje lentelėje įvardintos pagrindinės mokyklos veiklos sritys ir tas sritis apibūdinantys pagrindiniai bendrojo ugdymo procesai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Pagrindinių anketos klausimų sudarymo principas

<i>Pagrindiniai bendrojo ugdymo procesai</i>		<i>Anketos klausimai</i>
Mokyklos kultūra	Tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrimas. Jaukios aplinkos kūrimas (kabinetuose, skaitykloje, poilsio ir kt. erdvėse). Renginių organizavimas, dalyvavimas juose.	<ul style="list-style-type: none"> – Dalyvavimas tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime. – Pasiūlymų teikimas, dalyvavimas organizuojant, renginių organizavimas. – Dalyvavimas pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo. – Dalyvavimas mokyklos renginiuose.
Ugdymas ir mokymasis	Mokyklos ugdymo plano ir tvarkaraščių rengimas. Papildomojo (neformalaus) ugdymo organizavimas, pasiūlos rengimas. Pamokos organizavimas: mokymosi uždavinių kėlimas, formulavimas; laiko panaudojimas; problemų sprendimas. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) rengimas.	<ul style="list-style-type: none"> – Pasiūlymų teikimas, dalyvavimas pasitarimuose dėl pamokų tvarkaraščio rengimo. – Pasiūlymų teikimas, dalyvavimas pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.). – Pasiūlymų teikimas dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlyte galimus būrelius, užsiėmimus ir pan.) – Dalyvavimas pasitarimuose su mokytojais dėl vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.). – Pasiūlymų teikimas, dalinimasis idėjomis su mokytojais dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).
Pasiekimai	Kiekvieno mokinio pažangos stebėjimas ir lūkesčių numatymas.	<ul style="list-style-type: none"> – Asmeninės mokinio pažangos aptarimas su mokytojais (pasiekimai, lūkesčiai ir pan.).
Pagalba mokiniui	Pagalbos mokiniams ir apsaugos nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan. organizavimas. Pagalba mokiniui planuojant karjerą (informavimas, konsultavimas). Tėvų švietimas (pedagoginis, psichologinis ir kt.), skirtas padėti mokiniams mokytis.	<ul style="list-style-type: none"> – Tariatės su mokytojais, vadovybe dėl pagalbos savo vaikui teikimo. – Dalyvaujate tėvų šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.). – Dalyvavimas pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo.
Mokyklos strateginis valdymas	Mokyklos strategijos kūrimas. Materialinių išteklių valdymas (lėšų pritraukimas, panaudojimas; mokyklos patalpų naudojimas ir pan.). Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese (dalyvavimas Mokyklos taryboje, mokinių, tėvų ar kt. savivaldos institucijose). Mokyklos įšivertinimas ir gautų rezultatų taikymas tobulinant mokyklos veiklą.	<ul style="list-style-type: none"> – Dalyvaujate mokyklos strategijos kūrime. – Dalyvaujate pasitarimuose, teikiate pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo (pvz., 2 proc. paramos panaudojimo ir pan.). – Dalyvaujate mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, mokinių, tėvų ar kt. savivaldos institucijose). – Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą.

Šaltinis: sudaryta projekto autorės

Kiti tėvų (globėjų, rūpintojų) anketoje pateikti klausimai yra parengti vadovaujantis pagrindiniais teorinėje darbo dalyje pristatytais klientų valdymo veiksniais, kurie yra: vaidmens aiškumas, gebėjimai ir motyvacija. Taigi buvo užduoti klausimai, kurie padėtų išsiaiškinti, ar tėvai turi pakankamai gebėjimų (3, 5 ir 6 klausimų grupės) ir ar tėvai motyvuojami dalyvauti (4 klausimų grupė). Vaidmens aiškumas išaiškinamas remiantis 2-oje klausimų grupėje pateiktas klausimais.

Mokytojams skirtoje anketoje pateikti klausimai taip pat buvo parengti vadovaujantis teorinėje darbo dalyje pristatytais klientų valdymo veiksniais. Mokytojams 5-oje klausimų grupėje pateiktas klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip mokytojai dažniausiai informuoja tėvus apie reikalingą pagalbą. Šie klausimai atspindi vieną iš klientų valdymo veiksnių - gebėjimus. 6-oje klausimų grupėje pateiktas klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip už pagalbą tėvams yra atsidėkijama, t.y. kaip tėvai motyvuojami dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose.

3.2. Bendrakūros prielaidų bendrojo ugdymo procesuose tyrimo rezultatų analizė

Šiame baigiamojo magistro projekto dalies poskyryje pateikiama tyrime dalyvavusių respondentų anketinės apklausos ir interviu metu gautų tyrimo duomenų analizė. Tyrime analizuotos bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos Šiaulių Salduvės progimnazijoje ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijoje.

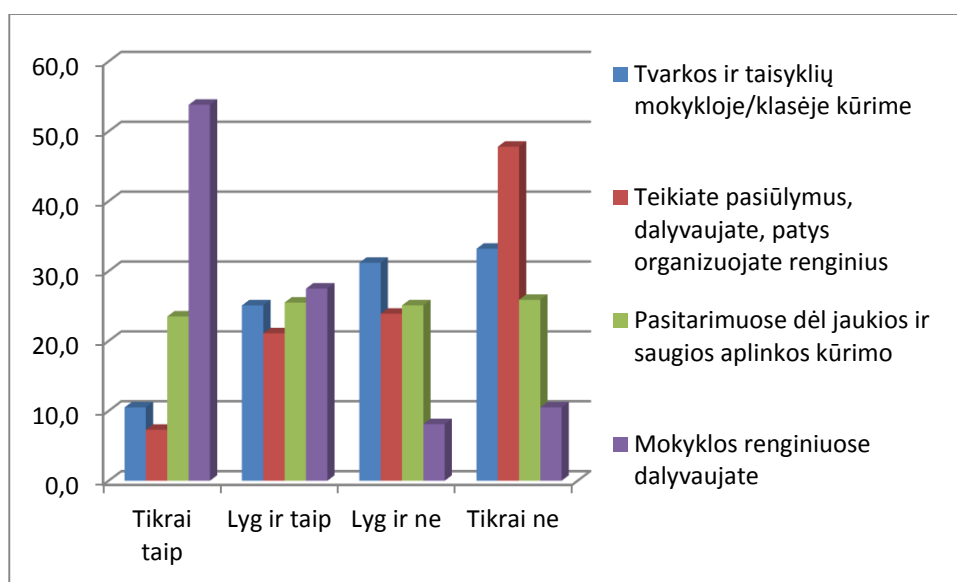
Tyrime iš viso dalyvavo 300 respondentų: 247 mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) ir 53 mokytojai. Abiejų grupių respondentams buvo pateiktos skirtingos anketos. Šios grupės pasirinktos tikslingai kaip turinčios didžiausią įtaką pagrindiniams bendrojo ugdymo proceso dalyviams, t.y. mokiniams tėvai (globėjai, rūpintojai), o mokytojams kiti mokytojai (su mokyklos vadovybe kartu).

Anketinės apklausos ir interviu būdu gauti tyrimo rezultatai, remiantis teorinėje šio darbo dalyje pateikta medžiaga apie klientų valdymą, bus analizuojami aptariant tris vartotojų į(si)traukimą į paslaugų teikimo procesą lemiančius aspektus:

- vartotojo (kliento) vaidmens aiškumas, t. y. koks yra bendrojo ugdymo proceso dalyvių požiūris į tėvų (globėjų, rūpintojų) į(si)traukimą į bendrojo ugdymo procesus, koks yra tėvų (globėjų, rūpintojų) vaidmuo bendrojo ugdymo procesuose;
- vartotojo (kliento) sugebėjimai/kompetencijos, t. y. kokios yra klientų (tėvų (globėjų, rūpintojų)) kompetencijos reikalingos dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose;
- vartotojo (kliento) motyvacija dalyvauti procese, t. y. kokia yra klientų (tėvų (globėjų, rūpintojų)) motyvacija dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose, kaip mokytojai ir mokyklos vadovybė skatina juos dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose.

3.2.1. Bendrojo ugdymo procesų dalyvių į(si)traukimo į procesus analizė

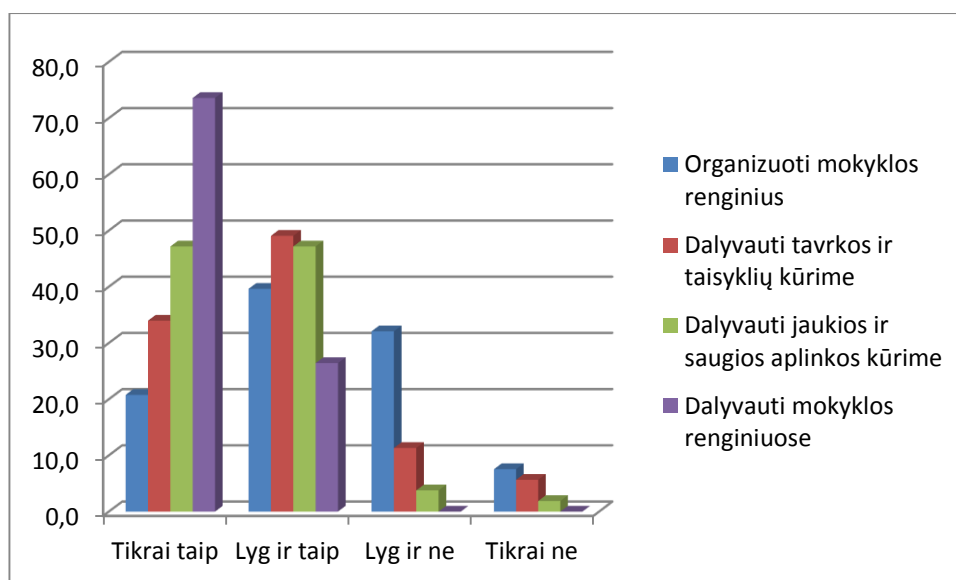
Vaidmens aiškumas buvo tiriamas palyginus skirtingų tiriamųjų grupių (tėvams (globėjams, rūpintojams) atsakymus į pateiktus klausimus. Pirmiausia siekta išsiaiškinti, kiek realiai tėvai (globėjai, rūpintojai) dalyvauja bendrojo ugdymo procesuose ir kokio tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo tikisi mokytojai bei mokyklos vadovai (žr. 4 pav.).



4 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.)

Vertinant pateiktus duomenis 4 pav., galima teigti, kad tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose nesiekia nei 30 proc., išskyrus dalyvavimą renginiuose. Taigi tėvai renginiuose dalyvauja, tačiau jų neorganizuoja (71,7 proc.).

Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose kiek skirtingai įsivaizduoja mokytojai (žr. 5 pav.)

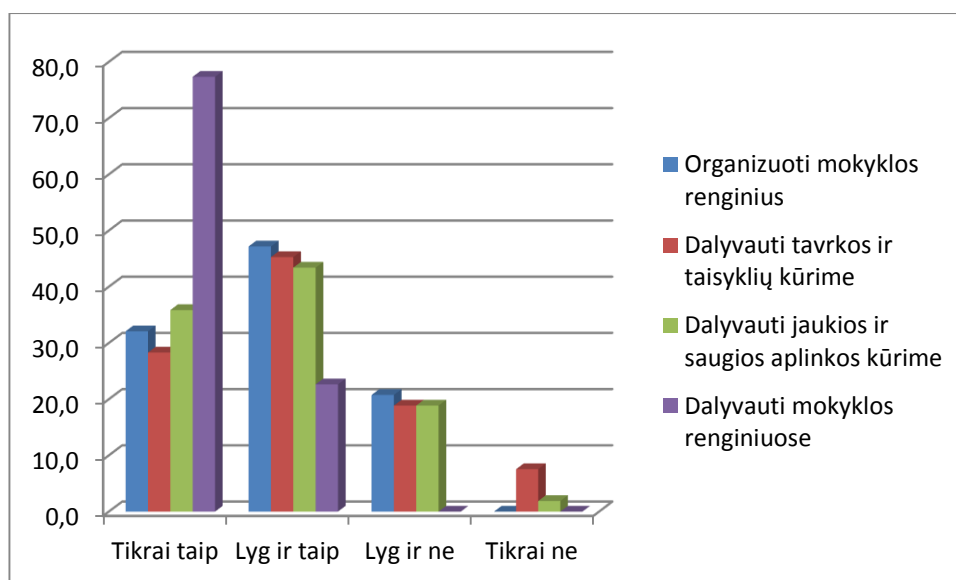


5 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų dalyvavimo mokyklos kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.)

Remiantis 5 pav. pateiktais tyrimo rezultatais, galima teigti, jog tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose yra pageidaujamas, nes net 94,4 proc. mokytojų mano, kad tėvai turėtų dalyvauti jaukios ir saugios aplinkos kūrime, tvarkos ir taisyklių kūrime (83,1 proc.), renginių organizavime (60,4 proc.) ir net visi tyrime dalyvavusieji mokytojai pasisako už tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą mokyklos renginiuose.

Taigi, palyginus tėvų ir mokytojų atsakymus, galima teigti, kad mokytojai kelia aukštesnius reikalavimus tėvams (globėjams, rūpintojams), tikisi aktyvesnio dalyvavimo mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose. Aktyviausio tėvų dalyvavimo tikimasi renginiuose ir tų renginių organizavime, dėl ko nėra tikri patys tėvai, t.y. renginiuose tėvai dalyvauja, tačiau organizaciniame tų renginių procese save mato vos keletas tėvų. Tvarkos ir taisyklių kūrime tėvai dalyvauja vangiai, tačiau mokytojai mano, kad tėvų dalyvavimas šiuose procesuose turėtų būti gerokai aktyvesnis. Mokytojams pritaria ir mokyklos vadovybė (informantai), nes jų teigimu, tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų būti aktyvūs bendruomenės dalyviai, galintys dalyvauti visuose bendrojo ugdymo procesuose. Informantai pripažįsta, kad mokyklos kūrimo ir puoselėjimo procesuose tėvai gali dalyvauti kaip bendrakūrėjai.

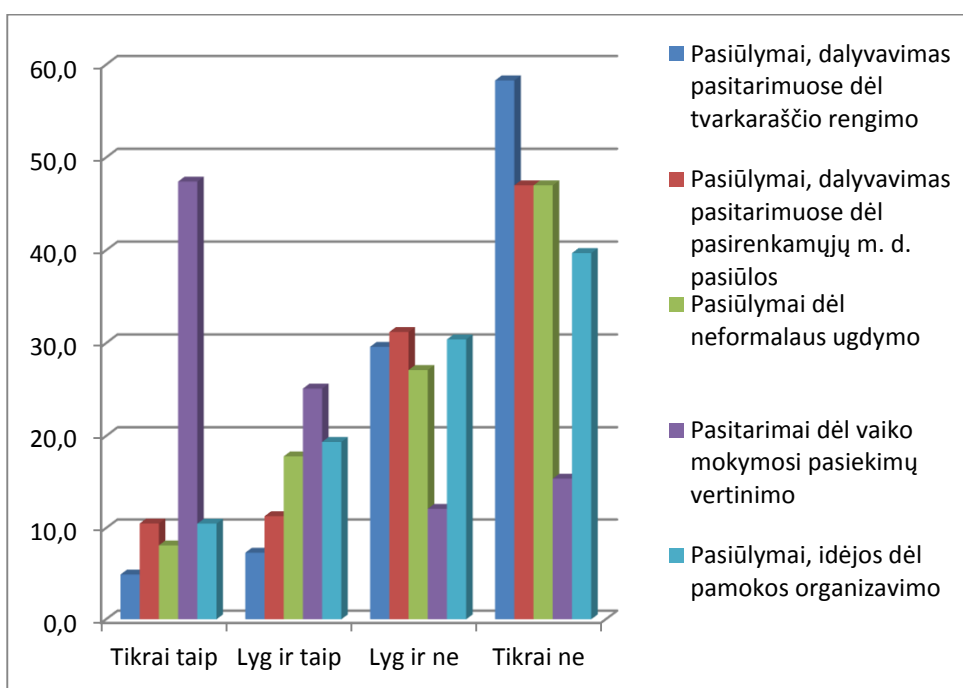
Tačiau svarbu palyginti ne tik tėvų ir mokytojų bei mokyklos vadovybės pozicijas analizuojamu klausimu, bet ir išsiaiškinti, ar tėvams (globėjams, rūpintojams) sudaromos sąlygos dalyvauti šiuose procesuose (žr. 6 pav.)



6 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose (proc.)

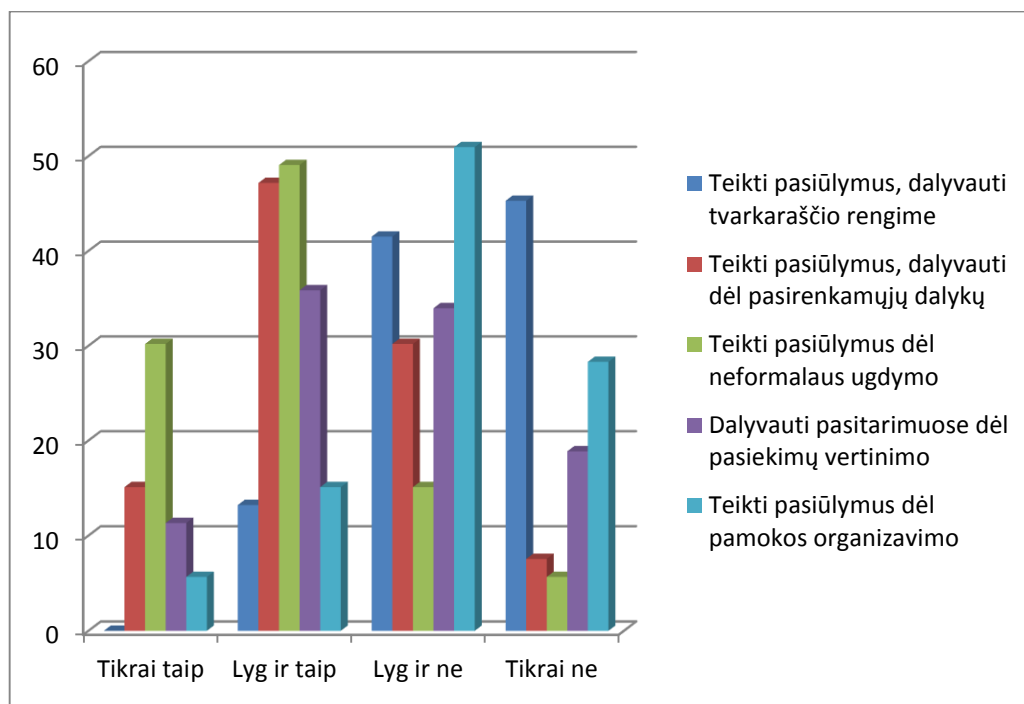
Taigi, mokytojų manymu, tėvams (globėjams, rūpintojams) yra sudaromos sąlygos dalyvauti mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose. Dalyvauti mokyklos renginiuose, mokytojų manymu, tėvams (globėjams, rūpintojams) nėra jokių kliūčių, tačiau gali atsirasti nedidelių kliūčių dalyvauti mokyklos renginių organizavimo, tvarkos bei taisyklių mokykloje kūrimo bei jaukios ir saugios aplinkos kūrimo procesuose.

Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas ugdymo ir mokymosi procesuose yra gerokai vangesnis, lyginant su dalyvavimu mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose (žr. 7 pav.)



7 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.)

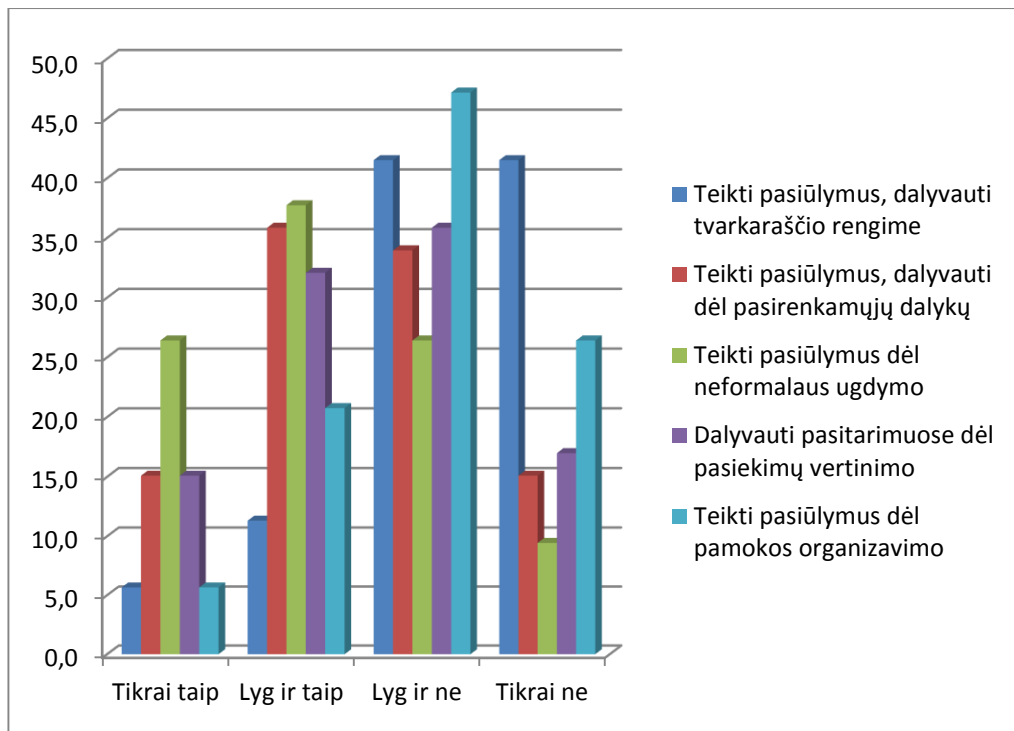
Vertinant pateiktus duomenis 7 pav., galima teigti, kad tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas ugdymo ir mokymo procesuose yra žemas, nes iš 5-ių skirtingų veiklų 4-iose dalyvavimas nesiekia nei 20 proc., išskyrus dalyvavimą pasitarimuose su mokytojais dėl vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo. Tuo tarpu mokytojai mano, kad tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas šiame procese turėtų būti aktyvesnis (žr. 8 pav.)



8 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.)

Vertinant pateiktus tyrimo duomenis 8 pav., didžiausio tėvų (globėjų, rūpintojų) aktyvumo mokytojai tikisi neformalaus ugdymo organizavimo procesuose. Tokios nuomonės laikėsi 79,3 proc. respondentų. Tuo tarpu tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tvarkaraščių rengimo ir pamokos organizavimo procesuose, mokytojų manymu, turėtų būti minimalus, nes tik 13,2 proc. mokytojų mano, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti tvarkaraščių rengime ir tik 20,8 proc. mokytojų mano, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų teikti siūlymus dėl pamokos organizavimo. Aktyvesnio tėvų dalyvavimo ugdymo ir mokymosi procesuose tikisi mokyklos vadovai, tačiau ir jie pripažįsta, kad šiuose procesuose tiek tėvai, tiek mokytojai ar mokyklos vadovybė, yra ribojami dėl aukštesnių valdžios institucijų priimtų sprendimų, (pvz. ugdymas privalomas pagal Bendrąsias ugdymo programas, jis turi atitikti išsilavinimo standartus ir pan.) (detalūs informantų atsakymai pateikiami 4 priede).

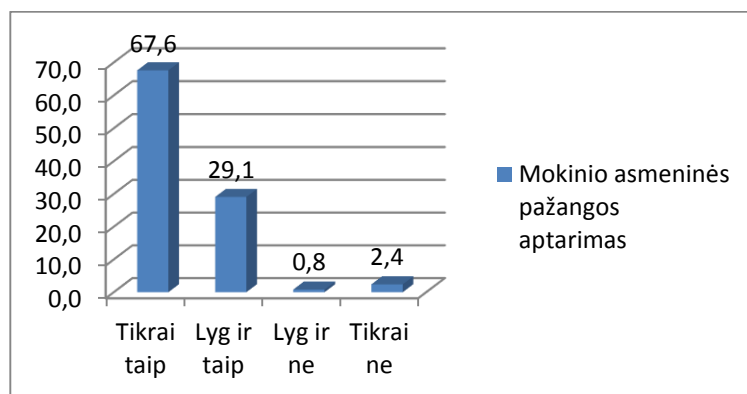
Taigi tėvai (globėjai, rūpintojai) tik minimaliai dalyvauja ugdymo ir mokymosi procesuose, tačiau tai priklauso ir nuo mokytojų tėvams suteikto vaidmens, ir nuo sudarytų galimybių dalyvauti šiuose procesuose (žr. 9 pav.).



9 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti ugdymo ir mokymosi procesuose (proc.)

Vertinant 9 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas ugdymo ir mokymosi procesuose yra ribotas. Tėvai tik minimaliai gali dalyvauti tvarkaraščio rengime bei teikti pasiūlymus dėl pamokos organizavimo. Labiausiai tėvai gali teikti pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo. Taigi tikėtis aktyvesnio tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo minėtuose procesuose būtų sudėtinga, nes nėra sudaromos tinkamos tam sąlygos.

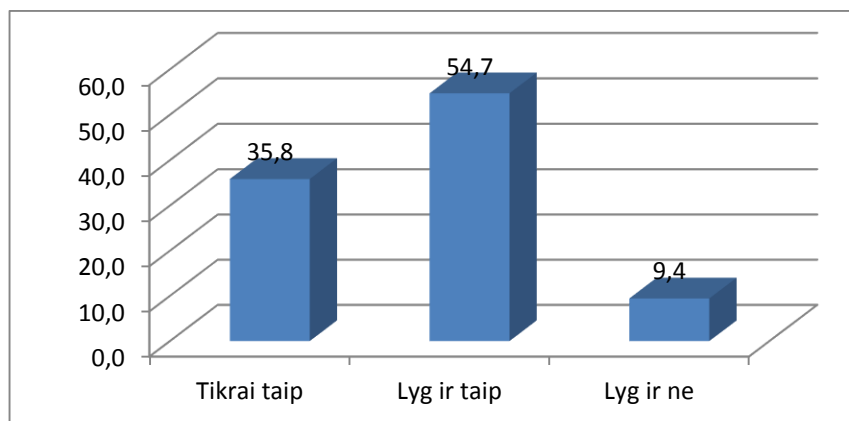
Aktyviau tėvai (globėjai, rūpintojai) dalyvauja vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (žr. 10 pav.)



10 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (proc.)

Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas pasitarimuose su mokytojais dėl mokinio asmeninės pažangos yra labai aukštas, nes šiame procese dalyvauja net 96,7 proc. tėvų (globėjų, rūpintojų).

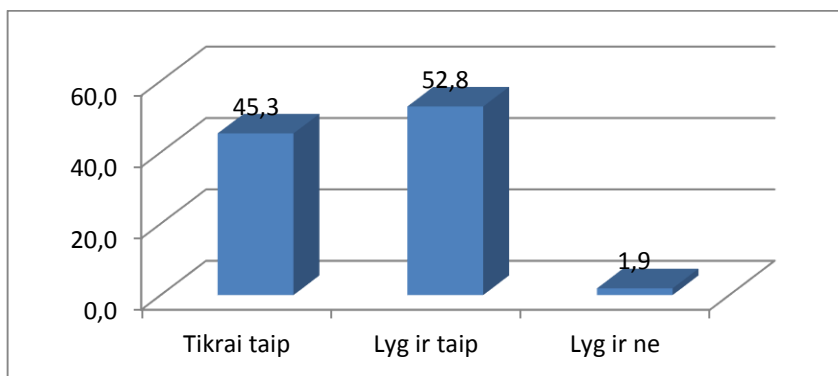
Mokyklos vadovai (informantai) bei mokytojai taip pat sutinka, kad tėvai mokinių pasiekimų vertinimo procesuose gali dalyvauti labai aktyviai, nes sudaromos tam palankios sąlygos (žr. 11 pav.)



11 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti vaiko pasiekimų aptarimų procesuose (proc.)

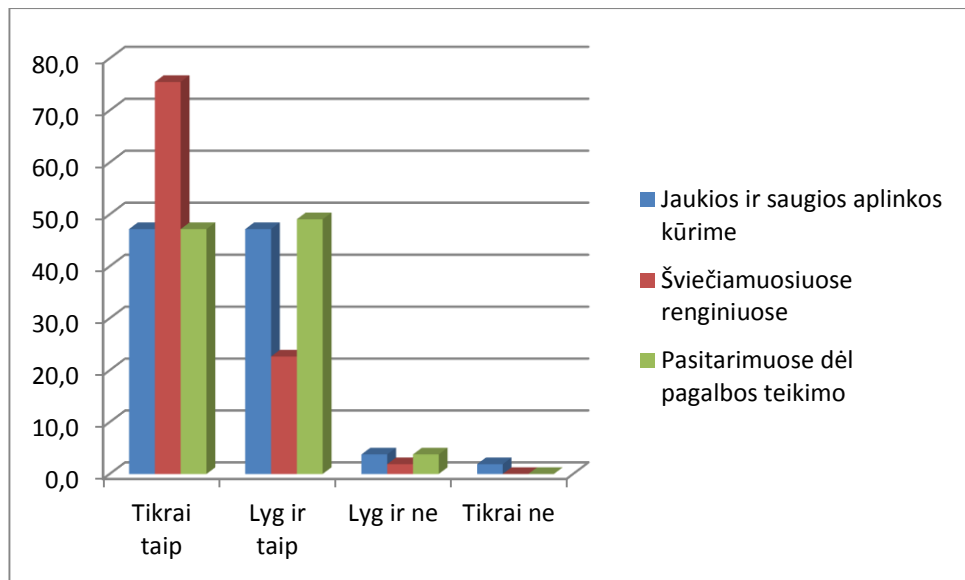
Mokytojų teigimu, vertinant 11 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, vaiko pasiekimų aptarimuose tėvai (globėjai, rūpintojai) gali dalyvauti. Tokios nuomonės laikosi 90,5 proc. respondentų.

Be to, net 98,1 proc. apklaustų mokytojų įsitikinę, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) turi aktyviai dalyvauti vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (žr. 12 pav.).



12 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo vaiko pasiekimų aptarimo procesuose (proc.)

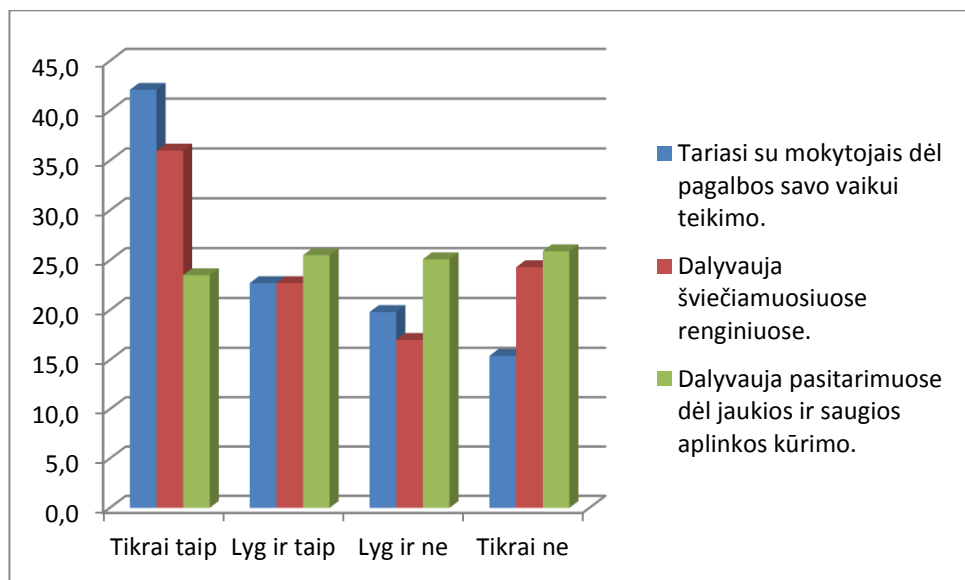
Aktyvaus tėvų dalyvavimo, ką tėvai (globėjai, rūpintojai) ir daro, mokytojai tikisi pagalbos vaikui teikimo procesuose (13 pav.)



13 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo pagalbos vaikui teikimo procesuose (proc.)

Vertinant 13 pav. pateiktus tyrimo duomenis, galima teigti, jog mokytojai tikisi aktyvaus tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo pagalbos vaikui teikimo procesuose, nes tik 11,4 proc. mokytojų suabejojo tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo reikšmingumu pagalbos vaikui teikimo procesuose. Mokytojų nuomonę palaiko ir mokyklos vadovai (informantai), kurių teigimu, tėvų dalyvavimas šiuose procesuose turi būti aukštas, tačiau šiuo metu, informanto V1 teigimu, labiau dalyvaujama pagalbos mokiniui teikime iškilus tam tikroms problemoms, bet ne prevencinėje veikloje.

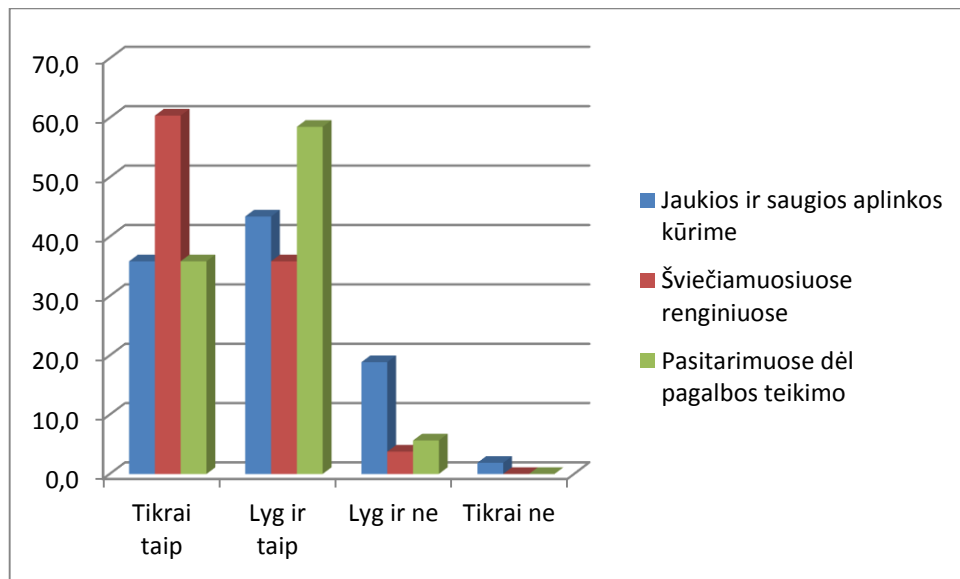
Įvertinus tėvų dalyvavimą pagalbos mokiniui teikimo procesuose, galima teigti, kad iš tikrųjų tėvai labiau dalyvauja pasitarimuose dėl pagalbos savo vaikui teikimo, o ne prevencinėje veikloje, t. y. jaukios ir saugios aplinkos kūrimo procesuose, dalyvaudami šviečiamuosiuose renginiuose ir pan. (žr. 14 pav.).



14 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas pagalbos mokiniui teikimo procesuose (proc.)

Taigi, įvertinus rezultatus 14 pav., galima teigti, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) aktyviai tariausi su mokytojais dėl pagalbos mokiniui teikimo (šiam procese dalyvauja 64,8 proc.), tačiau kiek vangiau dalyvauja šviečiamuosiuose renginiuose (58,7 proc.) bei jaukios ir saugios aplinkos mokykloje kūrimo procesuose (49 proc.).

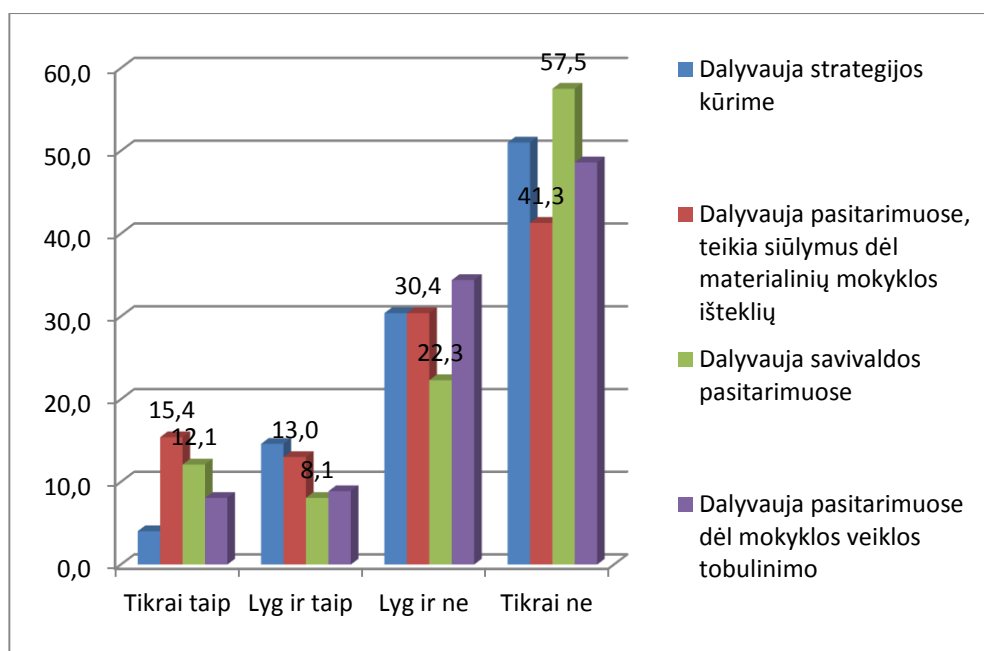
Palankių sąlygų sudarymas tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimui pagalbos vaikui teikimo procesuose yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie lemia tėvų aktyvumą, todėl nenuostabu, kad pakankamai aukštas tėvų dalyvavimas pagalbos vaikui teikimo procesuose yra sąlygojamas ir palankių tam sąlygų mokykloje sudarymu (žr. 15 pav.).



15 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti pagalbos vaikui teikimo procesuose (proc.)

Taigi, vertinant 15 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pagalbos vaikui teikimo procesuose tėvai (globėjai, rūpintojai) turi galimybę dalyvauti. Tokios nuomonės laikosi beveik 80 proc. apklaustųjų mokytojų.

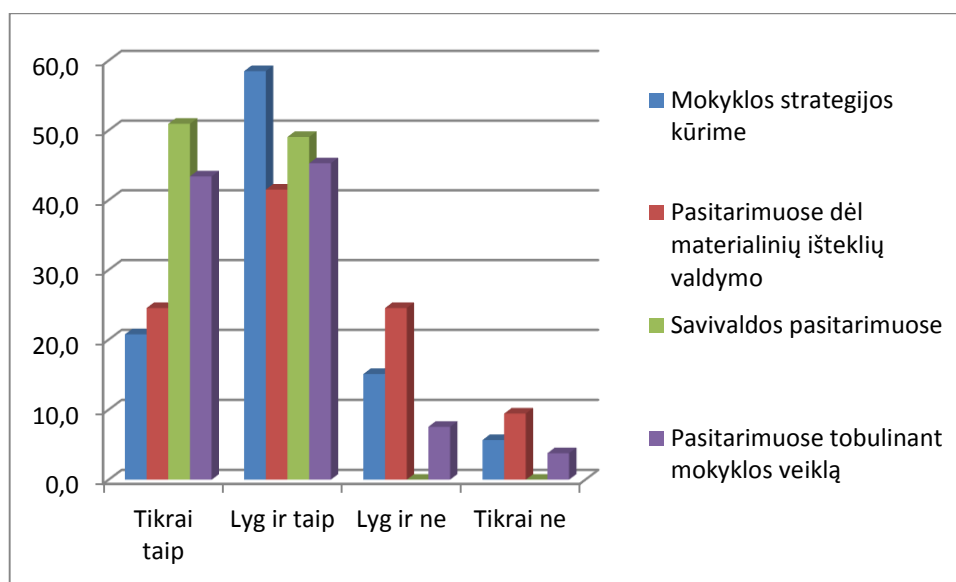
Vienas žemiausių tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimų yra mokyklos strateginio valdymo procesuose (žr. 16 pav.).



16 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos strateginio valdymo procesuose (proc.)

Vertinant 16 pav. pateiktus rezultatus, galima teigti, kad tėvų dalyvavimas mokyklos strateginio valdymo procesuose yra pats žemiausias iš visų jau minėtų mokyklos veiklos sričių, nes dalyvaujančiųjų šiuose procesuose nėra net 16 proc.

Tuo tarpu mokytojų išreikšti lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo mokyklos strateginio valdymo procesuose yra aukštesni (žr. 17 pav.).



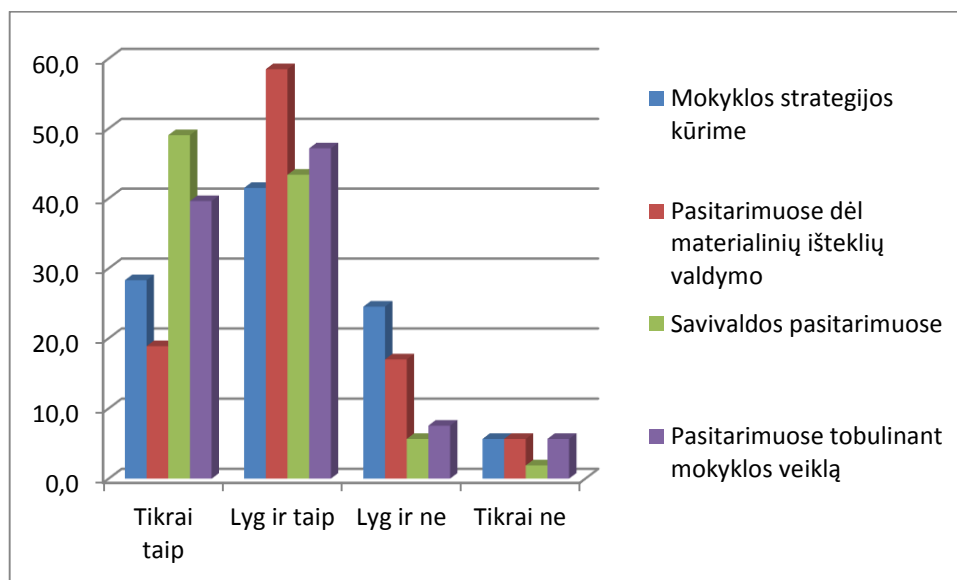
17 pav. Mokytojų lūkesčiai dėl tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo mokyklos strateginio valdymo procesuose (proc.)

Mokytojų manymu, vertinant 17 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų aktyviai dalyvauti mokyklos strateginio valdymo procesuose. Visi mokytojai sutinka, kad

būtinai tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas mokyklos savivaldos institucijoje. 79,3 proc. mokytojų mano, kad tėvai turėtų dalyvauti mokyklos strategijos kūrimo procesuose ir net 93,4 proc. mokytojų mano, kad tėvai turi dalyvauti pasitarimuose, kaip tobulinti mokyklos veiklą. Ne tokio aktyvaus tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo tikimasi priimant sprendimus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo, tačiau už tėvų dalyvavimą šiuose procesuose pasisako net 66 proc. respondentų.

Aktyvaus tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo mokyklos strateginio valdymo procesuose norėtų ir mokyklos vadovybė. Informantas V1 teigia, kad „dokumentuose yra pabrėžiamas būtinumas tėvams dalyvauti, tačiau jie daugiau yra pritraukiami, kviečiami į bendrus susirinkimus, bet pačių tėvų iniciatyvos priimant sprendimus nėra“. Informantas V2 teigia, kad jo „netenkina Mokyklos tarybos darbas, nes trūksta tėvams kompetencijų, žinių. Mokytojai ir vadovybė dažniausiai tik pristato informaciją tarybos posėdyje“. Taigi mokyklos vadovybė norėtų aktyvesnio tėvų dalyvavimo visuose bendrojo ugdymo procesuose, tačiau vis tik, kaip teigia informantas V2, tėvų kaip bendrakūrėjų vaidmuo tokiose srityse kaip mokyklos valdymas, finansų panaudojimas ir pan. yra sunkiai įmanomas dėl tam tikrų kompetencijų stokos.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas priklauso nuo tinkamų tam sąlygų sudarymo, todėl svarbu įvertinti, ar tėvams (globėjams, rūpintojams) sudaromos sąlygos dalyvauti mokyklos strateginio valdymo procesuose (žr. 18 pav.).



18 pav. Galimybė tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti strateginio mokyklos valdymo procesuose (proc.)

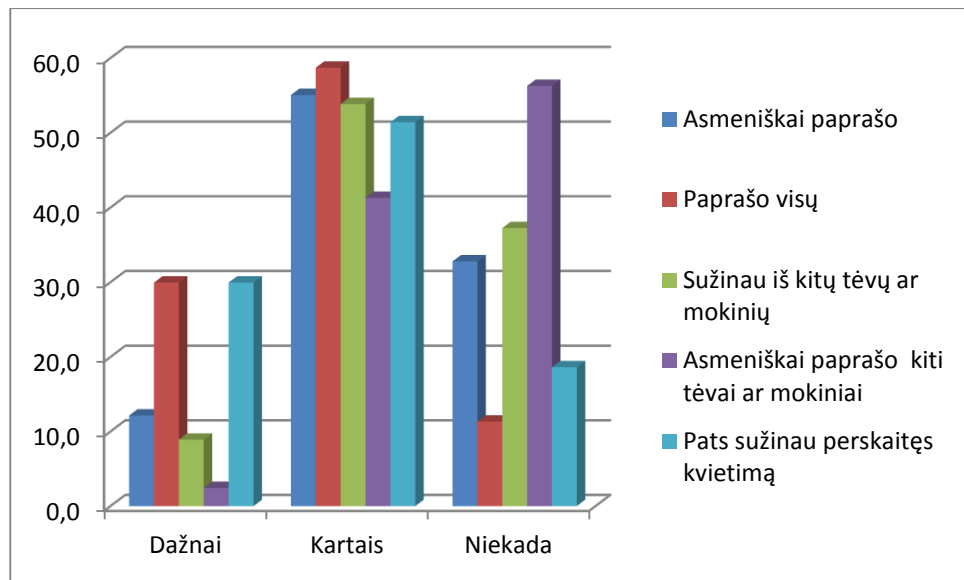
Vertinant 18 pav. pateiktus rezultatus, mokytojų teigimu, tėvams (globėjams, rūpintojams) yra sudarytos sąlygos dalyvauti strateginio mokyklos valdymo procesuose. Mažiau palankios sąlygos sudarytos tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti mokyklos strategijos kūrimo procese, tokia

galimybė suabejojo 30,2 proc. respondentų, kiek mažesnė mokytojų dalis suabejojo dėl tėvų dalyvavimo pasitarimuose dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo, tačiau tėvams dalyvauti mokyklos savivaldos institucijų veiklose bei dalyvauti pasitarimuose dėl mokyklos veiklos tobulinimo, mokytojų manymu, nėra jokių kliūčių arba jos minimalios. Pagrindinė kliūtis, kurią įvardina informantas V1, tai ugdymo proceso laiko sutapimas su tėvų (globėjų, rūpintojų) darbo laiku, t.y. tėvai (globėjai, rūpintojai) tuo metu, kada vyksta pagrindinis ugdymo procesas, yra užsiėmę savo darbais. Taip pat trukdo jaunos, neformalios aplinkos mokykloje trūkumas, kur mokytojai su tėvais (globėjais, rūpintojais) galėtų kartu priimti sprendimus, tėvai nebūtų suvaržyti įprastinės ugdymo aplinkos. Be to, informanto V1 teigimu, gali trukdyti ir pačių mokytojų kompetencijos trūkumas bendrakūrai vystyti. Informantų V1 ir V2 teigimu, labai trukdo konstruktyvių santykių su tėvais (globėjais, rūpintojais) nebuvimas (žr. 4 priedą). Šio darbo autorės teigimu, yra tik viena iš įvardintų kliūčių, kurią panaikinti būtų sudėtinga, t.y. suderinti tėvų darbo ir ugdymo proceso mokykloje laiką, o kitos kliūtys gali būti sėkmingai įveiktos mokyklos lygmeniu.

Taigi, siekiant atsakyti į klausimą, ar yra aiškus tėvų (globėjų, rūpintojų) vaidmuo bendrojo ugdymo procesuose, galima teigti, jog tėvų (globėjų, rūpintojų) vaidmuo bendrojo ugdymo procesuose nėra aiškus. Neaiškumą rodo gausus neapibrėžtų atsakymų, pvz., „lyg ir taip“, „lyg ir ne“, pasirinkimų skaičius, ribotas aiškių vaidmenų įvardinimas interviu metu bei dažnu atveju gerokai aukštesni mokytojų lūkesčiai tėvų (globėjų, rūpintojų) adresu, palyginus su esama situacija.

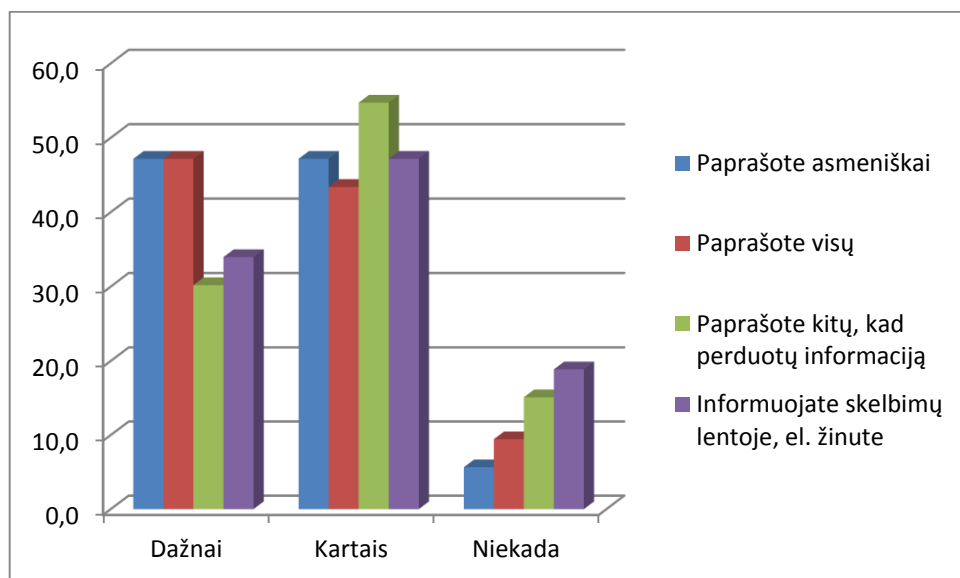
3.2.2. Klientų (vartotojų) kompetencijų dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose analizė

Mokslininkų Raipos ir Petukienės (2009) teigimu, norint naudingai dalyvauti, reikalingi klientai, kurie gali pateikti naudingus ir savalaikius indėlius pristatant paslaugas, be to, klientams, kuriems trūksta gebėjimų vaidmenų atlikimui, būtina taikyti mokymo strategijas, kurių viena – klientų informavimas. Taigi interviu ir anketinės apklausos būdu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tėvai (globėjai, rūpintojai) informuojami apie reikalingą pagalbą (žr. 19 pav.).



19 pav. Informacijos tėvams (globėjams, rūpintojams) apie reikalingą pagalbą mokykloje pateikimo dažnis ir būdai (proc.)

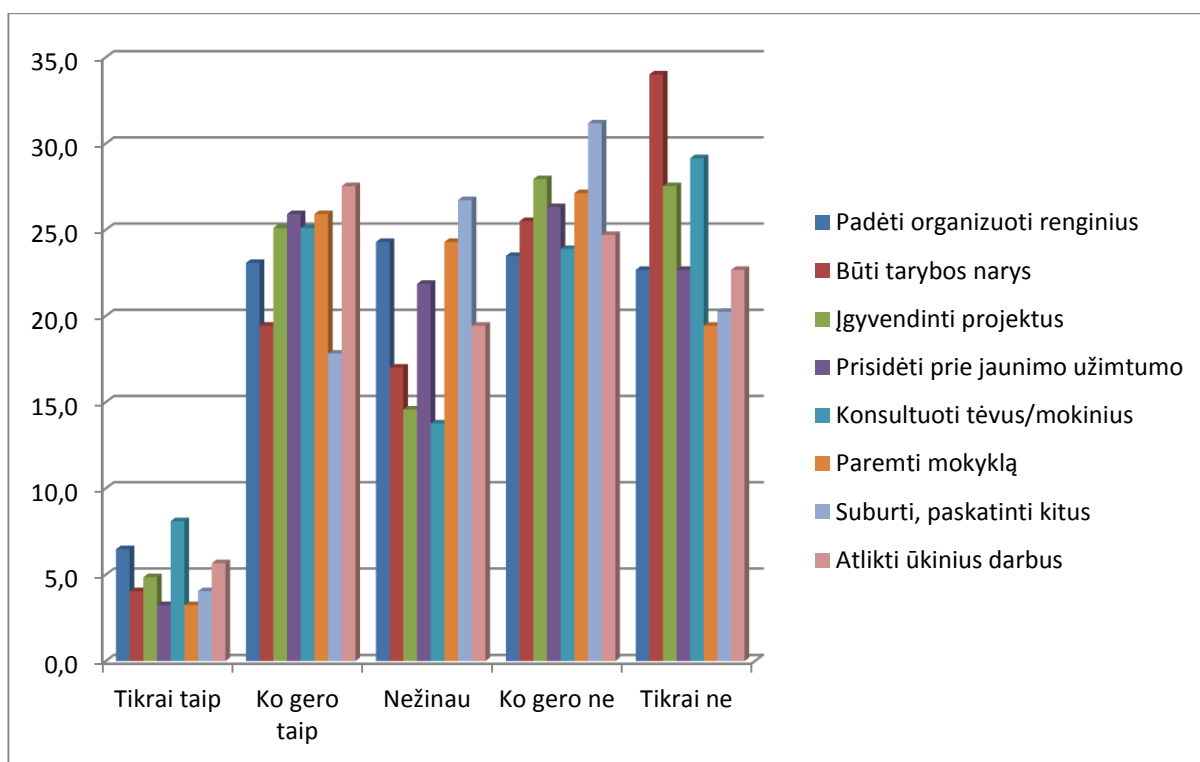
Apie reikalingą pagalbą mokykloje, remiantis 19 pav. pateiktais tyrimo rezultatais, tėvai (globėjai, rūpintojai) dažniausiai sužino paprašyti bendrų susirinkimų metu, kreipiantis į grupę, o ne asmeniškai. Dažnai informaciją apie reikalingą pagalbą mokykloje tėvai sužino patys, perskaitę kvietimą skelbimų lentoje, mokyklos internetinėje svetainėje ar pan. Rečiausiai apie reikalingą pagalbą sužinoma iš kitų mokinių ar mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų). Tuo tarpu mokytojų bei mokyklos vadovybės atsakymai apie tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimą šiek tiek skiriasi (žr. 20 pav.)



20 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie pagalbą būdai ir dažnis (proc.)

Remiantis 20 pav. pateiktais duomenimis ir informantų atsakymais, informaciją apie reikalingą pagalbą tėvai gauna dažniausiai asmeniškai, tačiau tėvai (globėjai, rūpintojai) teigia, kad tai rečiau taikomas informavimo būdas nei informacijos perdavimas viešai, kuris tiek tėvų, tiek mokytojų teigimu, taikomas kaip vienas dažniausių. Neretai taikomas informacijos perdavimo tėvams (globėjams, rūpintojams) būdas, kaip teigia informantai, apklausoje dalyvavę tėvai ir mokytojai, yra el. žinučių rašymas. Nors informacijos perdavimas el. žinute gali būti ir asmeninis, vis tik, tyrėjo manymu, mažiau įtaigus nei informacijos perdavimas tiesioginio kontakto metu. Be to, tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo klausimas interviu metu sukėlė informantų abejones dėl galimai neišnaudotos galimybės tėvus tikslingai ir kryptingai informuoti apie dalyvavimą skirtinguose bendrojo ugdymo procesuose (žr. 4 priedą).

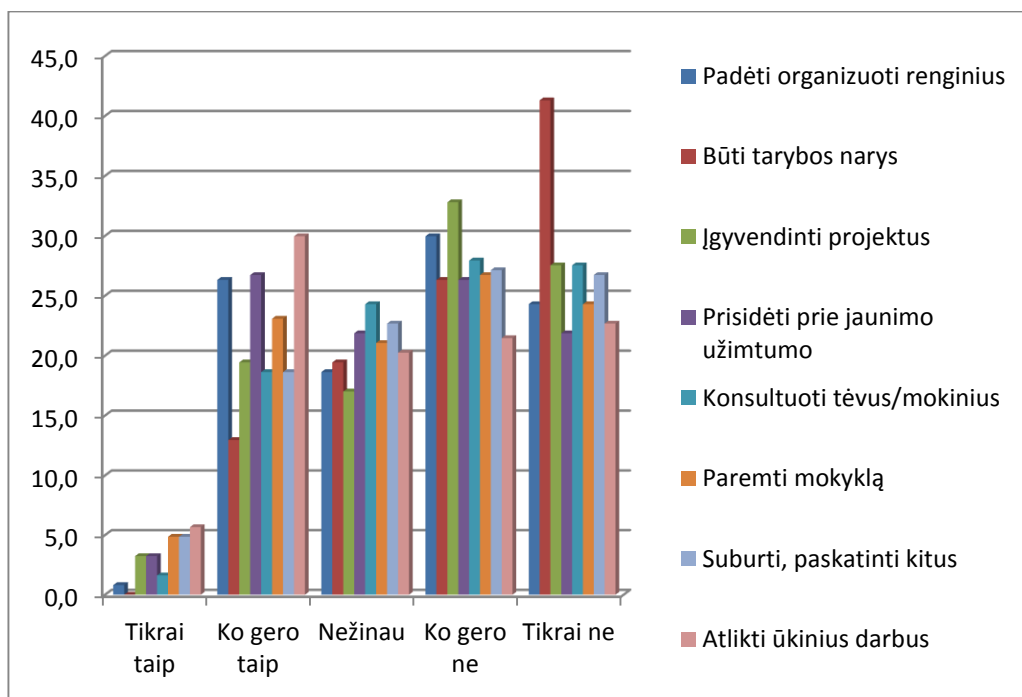
Apklausiant tėvus (globėjus, rūpintojus) taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina savo galimybes dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose, be to, kaip aktyviai tėvai nori tai daryti (žr. 21 pav.).



21 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal gebėjimus (proc.)

Įvertinus 21 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) linkę manyti, jog jiems labiau trūksta gebėjimų (įgūdžių, žinių, ryšių ir pan.) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose negu atvirkščiai. Labiausiai tėvai (globėjai, rūpintojai) nepasitiki savo gebėjimais dalyvauti mokyklos savivaldos veiklose (atsakymų tarp gali ir negali dalyvauti skirtumas yra 36,1 proc.) ir

gebėjimu suburti, paskatinti kitus dalyvauti (skirtumas 29,6 proc.). Labiau pasitikintys savo gebėjimais tėvai yra tokiose veiklose kaip ūkio darbų atlikimas (skirtumas 14,6 proc.) ir švenčių organizavimas (skirtumas 16,6 proc.). Tuo tarpu, paklausus tėvų (globėjų, rūpintojų) apie norą dalyvauti tokiuose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, norinčiųjų dalyvauti liko mažiau nei manančių, jog turi tam reikalingų gebėjimų (žr. 22 pav.).

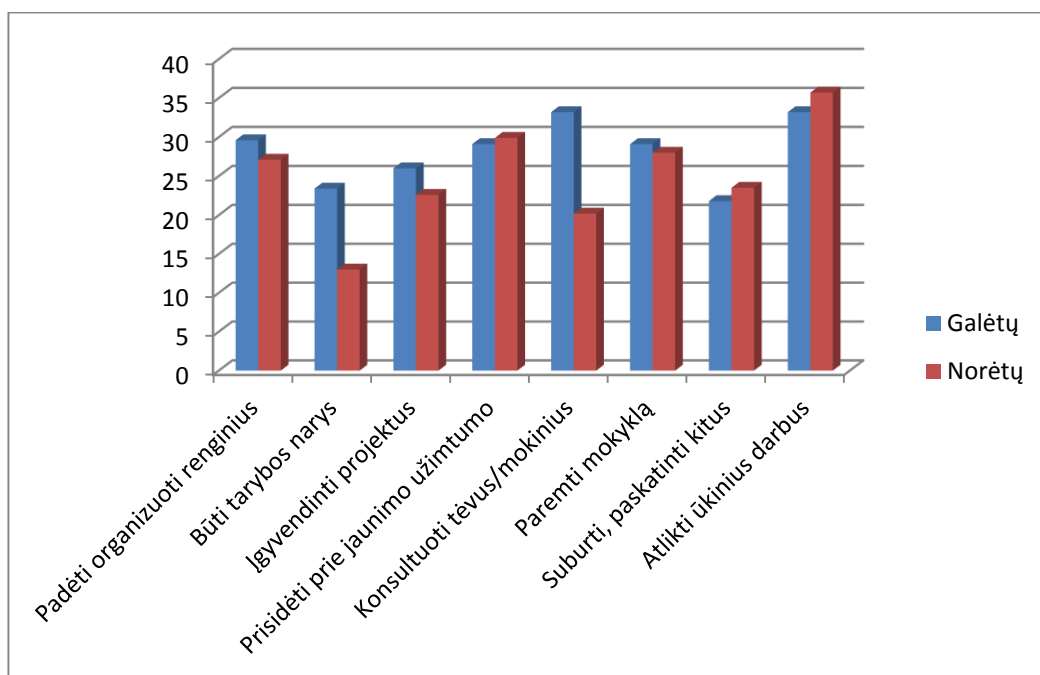


22 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal išreikštą norą (proc.)

Remiantis 22 pav. pateiktais tyrimo duomenimis, tėvų (globėjų, rūpintojų) išreikštas noras dalyvauti tam tikruose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose yra žemas, nes tikrai norėtų dalyvauti tik maždaug 5 proc., o ko gero norėtų dalyvauti apie 30 proc. Vis tik tėvai (globėjai, rūpintojai) labiau nori nedalyvauti negu dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose/veiklose.

Lyginant pateiktus tyrimo duomenis 21 ir 22 pav., galima teigti, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) mažiausiai nori dalyvauti tuose procesuose/veiklose, kuriuose, jų manymu, jie turi mažiausiai gebėjimų, pvz., nenori dalyvauti mokyklos savivaldoje, tačiau ir gebėjimų šiai veiklai vykdyti nurodo turintys mažiausiai.

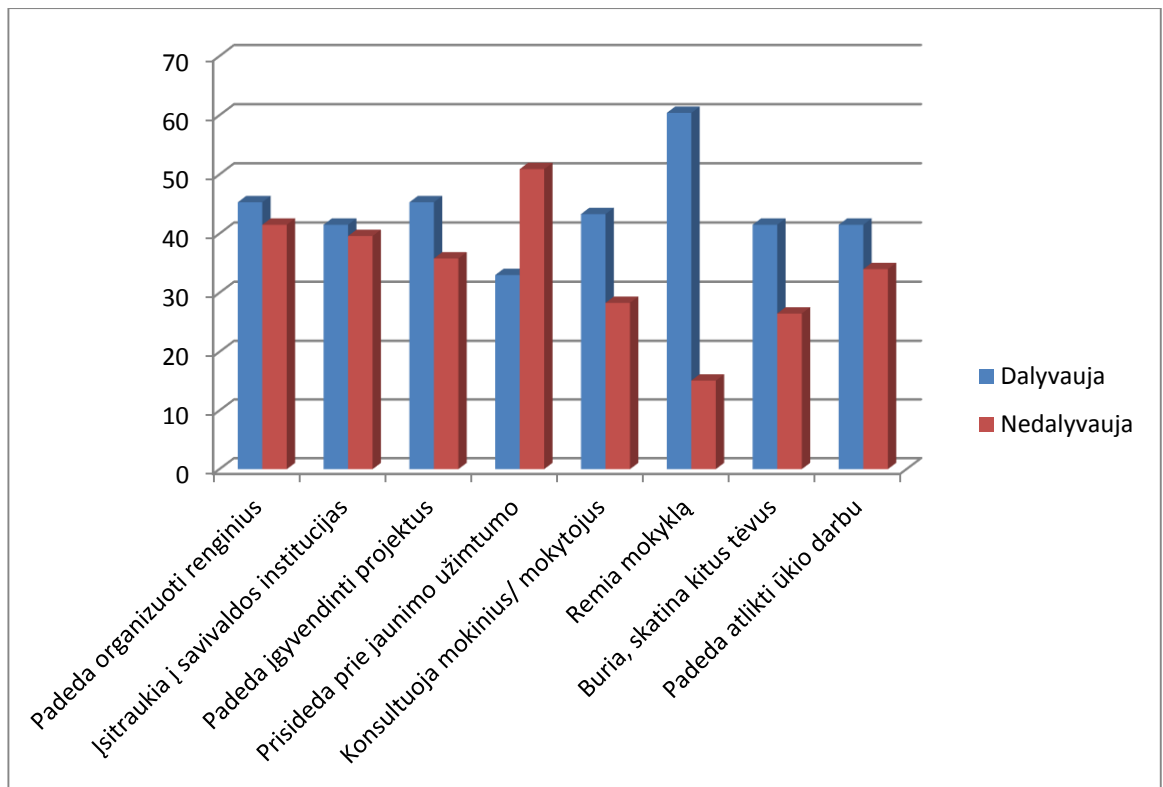
Susumavus abiejų (21 ir 22 pav.) „Tikrai taip“ ir „Ko gero taip“ rezultatus, galima įžvelgti, jog noras dalyvauti yra susijęs su turimais gebėjimais (žr. 23 pav.).



23 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas tam tikruose mokyklos bendrojo ugdymo procesuose/veiklose pagal išreikštą norą ir gebėjimą (proc.)

Taigi, remiantis pateiktais tyrimo duomenimis, būtų galima daryti tokią išvadą, jog suteikus tėvams (globėjams, rūpintojams) daugiau reikalingų įgūdžių bei žinių, būtų galima tikėtis iš jų aktyvesnio dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose/veiklose. Tačiau negalima nepastebėti ir to fakto, jog vis tik daugeliu atvejų tėvų (globėjų, rūpintojų) išreikštas noras dalyvauti yra mažesnis nei turimi gebėjimai.

Siekiant kuo giliau išanalizuoti tėvų dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose/veiklose reiškinių, buvo siekiama nustatyti ne tik tėvų turimus gebėjimus ar jų išreikštą norą dalyvauti tam tikruose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, bet ir nustatyti realų, mokytojų manymu, tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą tuose procesuose/veiklose (žr. 24 pav.).



24 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimas bendrojo ugdymo procesuose/veiklose (proc.)

Taigi, remiantis 24 pav. pateiktais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tėvai (globėjai, rūpintojai), mokytojų manymu, dalyvauja visuose nurodytuose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, tačiau labiausiai aktyvūs yra remdami mokyklą, konsultuodami mokinius ir mokytojus (pvz., su tėvų profesija susijusiais klausimais ir pan.) bei skatindami kitus tėvus (globėjus, rūpintojus)/mokinius įsitraukti į kokias nors veiklas. Tačiau mokytojų nuomonė skiriasi nuo tėvų (globėjų, rūpintojų), kurie teigia, kad gebėjimų suburti ir paskatinti kitus dalyvauti jie turi mažiausiai, o ir noro tam neturi. Taigi mokytojai dėl įvairių priežasčių yra linkę pozityviau vertinti tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimą skirtinguose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose nei tą linkę daryti patys tėvai (globėjai, rūpintojai). Kita vertus, mokytojai atsakinėdami į šiuos anketos klausimus nėra vieningi, todėl tikėtina, jog jie daugiau remiasi savo asmeninėmis patirtimis santykiyje su tėvais (globėjais, rūpintojais), o ne vertindami bendrą situaciją mokykloje.

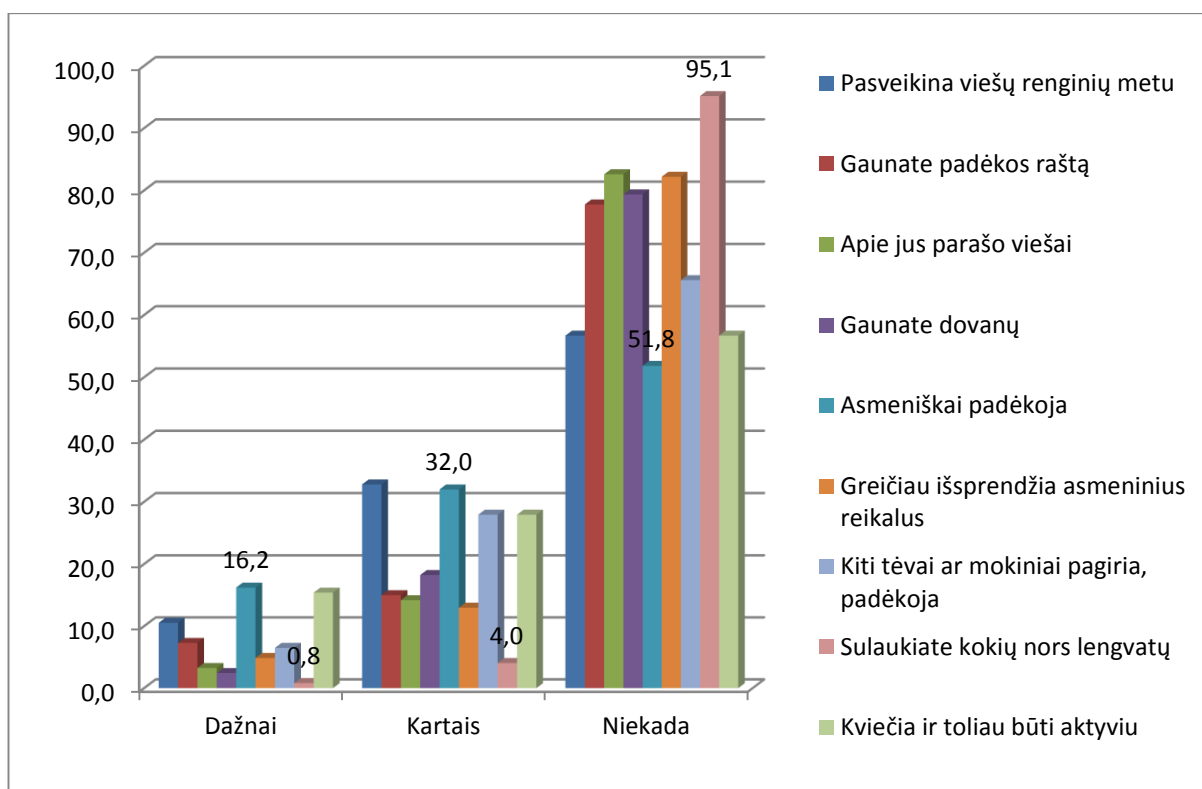
Remiantis 21, 22 ir 23 pav. pateiktais tyrimo duomenimis, galima paaiškinti ir interviu metu informantui V2 kilusį nepasitenkinimą dėl nenaudingo tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo Mokyklos tarybos pasitarimuose. Įvertinus tyrimo duomenis, galima teigti, jog labiausiai tėvams trūksta gebėjimų ir noro dalyvauti mokyklos savivaldos institucijų veiklose, dėl ko ir gali kilti abipusis nepasitenkinimas.

Taigi, atsakant į klausimus, ar teisingai yra įvertinami tėvų (globėjų, rūpintojų) turimi gebėjimai ir ar mokytojai bei mokyklos vadovybė skiria pakankamai dėmesio tėvams (globėjams, rūpintojams)

reikalingų įgūdžių formavimui, galima teigti, kad dėl aiškiai nesuvokto tėvų (globėjų, rūpintojų) vaidmens bendrojo ugdymo procesuose ir kitų priežasčių, tėvai (globėjai, rūpintojai) nėra tikslingai atrenkami dalyvauti tam tikruose bendrojo ugdymo procesuose, jiems trūksta aiškios ir kryptingos informacijos apie reikalingą pagalbą mokykloje, be to, trūksta mokymų reikiamiems įgūdžiams įgyti. Informanto V1 teigimu, gebėjimų trūkumu bendrakūrai vystyti gali pasižymėti ne tik tėvai (globėjai, rūpintojai), bet ir mokytojai. Tuo labiau, kaip teigia informantas V2, „pati mokykla tik dabar pradeda ieškoti būdų, kaip įtraukti tėvus“ (žr. 4 priedą).

3.2.3. Klientų (vartotojų) motyvavimo dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose tyrimas

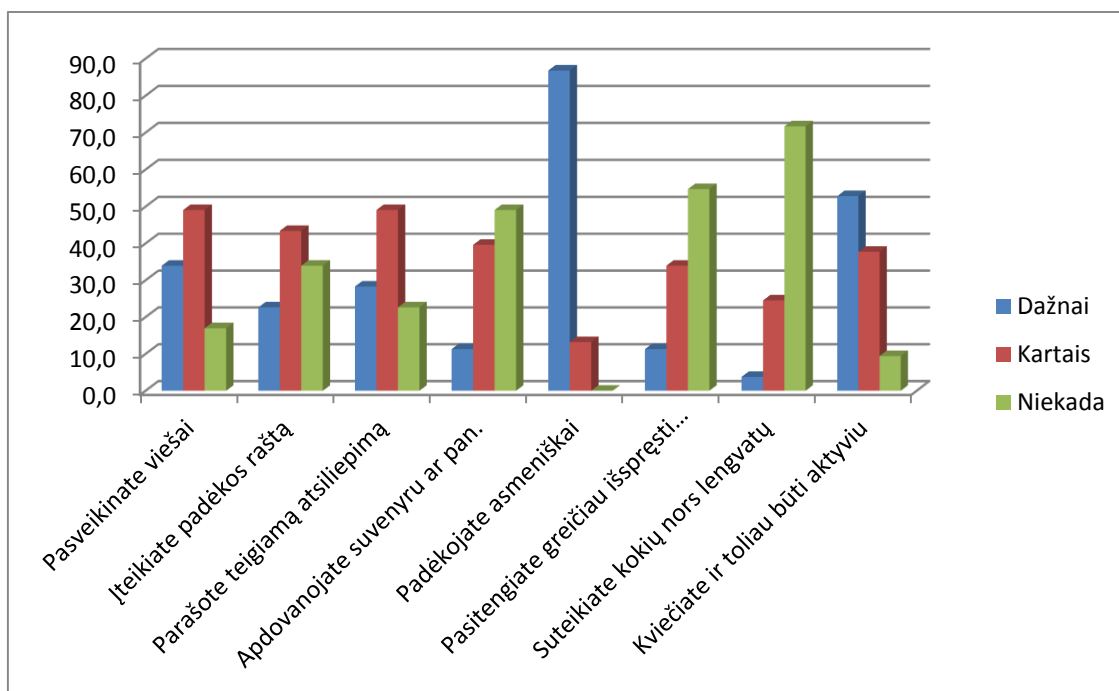
Siekiant išsiaiškinti, ar tėvai (globėjai, rūpintojai) yra sąmoningai skatinami dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose, anketose bei interviu buvo suformuluoti klausimai apie mokytojų ir mokyklos vadovybės taikomus tėvų (globėjų, rūpintojų) skatinimo būdus ir jų naudojimo dažnumą (žr. 25 pav.).



25 pav. Padėkos tėvams (globėjams, rūpintojams) už jų pagalbą ir bendradarbiavimą būdai ir dažnis (proc.)

Remiantis 25 pav. pateiktais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) retai motyvuojami dalyvauti, t.y. jiems retai padėkojama už pagalbą ir bendradarbiavimą. Mažiausiai 51,8 proc. tėvų niekada nėra sulaukę padėkos. Labiausiai taikomi padėkos būdai yra pasveikinimas viešų renginių metu (43,3 proc.) ir asmeninė padėka (48,2 proc.). Mažiausiai taikomas padėkos būdas yra

kokių nors lengvatų už pagalbą ir bendradarbiavimą taikymas (4,8 proc.). Tuo tarpu mokytojai teigia, kad labai dažnai tėvams už pagalbą ir bendradarbiavimą dėkoja asmeniškai (taip teigia net 86,8 proc. mokytojų), kviečia ir toliau būti aktyviu (žr. 26 pav.).



26 pav. Mokytojų naudojami padėkos tėvams (globėjams, rūpintojams) už pagalbą ir bendradarbiavimą būdai ir dažnis (proc.)

Vertinant 26 pav. pateiktus tyrimo duomenis, galima teigti, kad dažniausiai naudojamas padėkos tėvams už pagalbą ir bendradarbiavimą būdas yra asmeninė padėka bei kvietimas ir toliau likti aktyviu, tuo tarpu rečiausiai naudojama padėka yra kokių nors lengvatų suteikimas (pvz., atleidimas nuo kokios nors veiklos ir pan.) ir greitesnis asmeninių reikalų sprendimas (pvz., dokumentų sutvarkymas ar pan.).

Taigi, įvertinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tėvai motyvuojami minimaliai, nes tik apie 16 proc. tėvų yra motyvuojami dažnai, o apie 30 proc. – kartais, taigi padėkos už pagalbą ir bendradarbiavimą sulaukia tik apie 50 proc. tėvų. Tuo tarpu mokytojai teigia, kad jie tėvams (globėjams, rūpintojams) dėkoja įvairiais būdais, kurių dažniausias yra asmeninė padėka, tačiau panašu, kad tėvai to nepriima kaip padėkos ar pan.

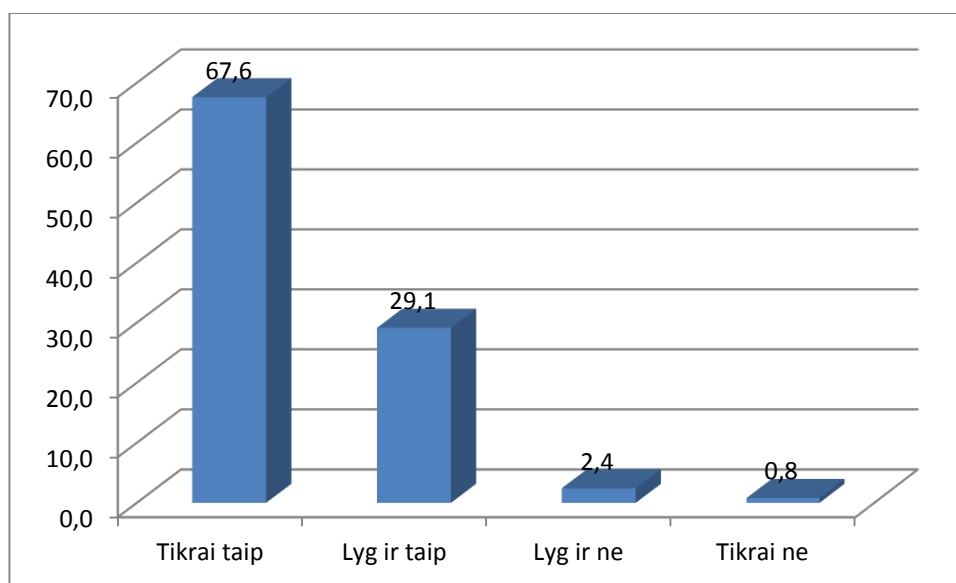
Informanto V1 teigimu, tėvai (globėjai, rūpintojai) skatinami rašant jiems padėkos laiškus, padėkas, tačiau skatinimas yra labiau fragmentiškas, o turėtų būti sukurta sistema. Informantas V2 svarbiausiomis skatinamosiomis priemonėmis įvardino padėkos tėvams rašymą ir tų padėkų įteikimą viešo renginio metu, gerosios patirties sklaidą ir konstruktyvaus santykio su tėvais palaikymą. Labiausiai įgalinančiu tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose veiksniumi, informantų teigimu, galima laikyti konstruktyvių, glaudžių ir bendradarbiavimu grįstų santykių

puoselėjimą, kur didžiausią indėlį turi įdėti mokytojas. Informanto V2 teigimu, „mokytojas – pirmoji grandis, kuri „mezga“ kontaktą su tėvais“. Mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai), V2 informanto teigimu, turi būti kalbinami, motyvuojami ir pan. Informantas V1 teigia, kad „kiekvienam žmogui reikia pasijusti reikalingu“, be to, „turi keistis tėvų (globėjų, rūpintojų) ir mokytojų bendravimo forma“, t. y. mokytojai turi būti ne informacijos teikėjai, bet kartu su tėvais daugiau spręsti įvairius klausimus (žr. 4 priedą).

Taigi, remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, jog tėvai (globėjai, rūpintojai) yra motyvuojami dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, tačiau, tėvų (globėjų, rūpintojų) pastebėjimu, tai daroma minimaliai ir, kaip teigia informantas V1, fragmentiškai.

3.2.4. Mokyklos atstovų pastangų skatinti dalyvių į(s)itraukimą į bendrojo ugdymo procesus analizė

Sudarant anketas svarbu buvo išsiaiškinti ir tai, ar tėvai (globėjai, rūpintojai) ir mokytojai yra patenkinti mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius (tėvus, mokinius, mokytojus ir kt.) dalyvauti, padėti, įsitraukti į bendras veiklas (žr. 27 pav.).

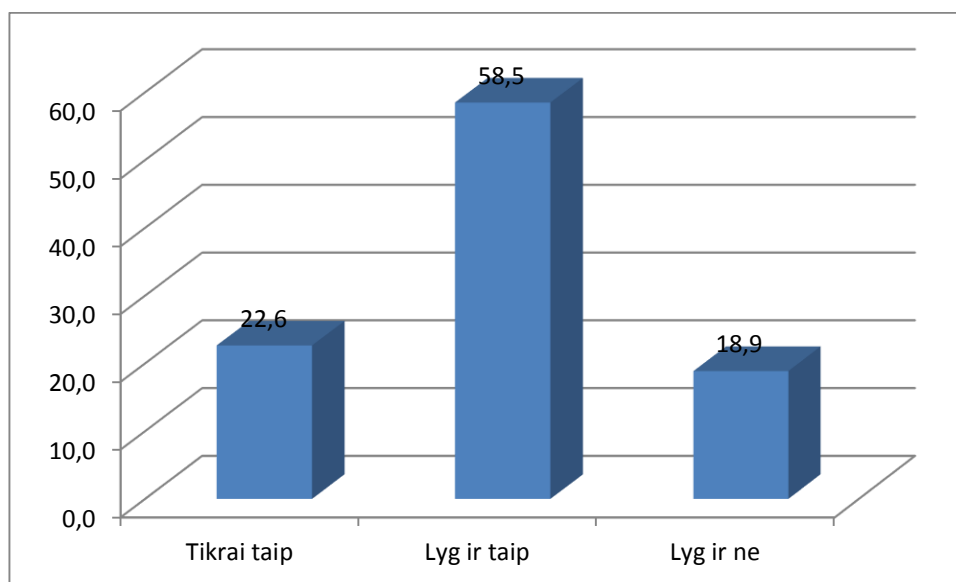


27 pav. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas (proc.)

Remiantis 27 pav. pateikta informacija, net 96,7 proc. respondentų yra patenkinti mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius (tėvus, mokinius, mokytojus ir kt.) dalyvauti, padėti, įsitraukti į bendras veiklas. Tačiau, vertinant interviu metu gautus tyrimo rezultatus, kur informantai (mokyklos vadovai) pastebi, jog trūksta aiškaus ir kryptingo tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo

apie galimybes dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose, galima būtų teigti, jog arba tėvams iš tikrųjų pakanka tos informacijos, arba jos pakanka tik todėl, kad tėvai nežino, kokiuose bendrojo ugdymo procesuose ir kaip jie gali dalyvauti.

Nemažai mokytojų (81,1 proc.) taip pat yra patenkinti mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius dalyvauti, padėti, įsitraukti į bendras veiklas (žr. 28 pav.).



28 pav. Mokytojų pasitenkinimas mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas (proc.)

Taigi, remiantis 27 ir 28 pav. pateiktais tyrimų duomenimis, būtų galima teigti, kad bendrojo ugdymo procesų dalyviai (mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) ir mokytojai) yra patenkinti mokyklos pastangomis skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas, tačiau tai verčia kiek suabejoti atsakymų nuoširdumu, nes mokytojai, palyginus su realiu tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimu įvairiuose bendrojo ugdymo procesuose, kelia aukštesnius lūkesčius jų adresu, be to, tėvai (globėjai, rūpintojai) nėra aiškiai ir kryptingai informuojami apie dalyvavimą bendrojo ugdymo procesuose bei sistemingai motyvuojami tai daryti.

5 priede yra pateikti skaičiavimai apie tai, kaip pasitenkinimas mokyklos darbu susijęs su dalyvavimu atskiruose bendrojo ugdymo procesuose (pagal sritis: mokyklos kultūra; ugdymas ir mokymasis; pasiekimai; pagalba mokiniui ir mokyklos strateginis valdymas), t.y. ar šie kintamieji yra priklausomi vienas nuo kito. Šiai priklausomybei įvertinti buvo pasirinktas Spearman'o testas. 5-ias anksčiau minėtas bendrojo ugdymo procesų sritis atspindi 16 klausimų. Taigi su kiekvienu iš jų buvo skaičiuojamas galimas ryšys. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, 9-iais atvejais iš 16-os yra fiksuojamas teigiamas reikšmingas ryšys. Didžiausias ryšys pastebėtas tarp kintamųjų grupėje

„Mokyklos kultūra“. Tai reiškia, jog tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos darbu labiausiai didėja dalyvaujant mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose. Apibendrinant 5 priede pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos darbu yra priklausomas nuo tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose.

Taigi, įvertinus tik ką pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tiek tėvai (globėjai, rūpintojai), tiek mokytojai yra patenkinti mokyklos pastangomis skatinant bendruomenės narius įsitraukti į bendras veiklas, tačiau šie rezultatai sunkiai paaiškinami su kituose poskyriuose pateikta tyrimo medžiaga, be to, tai gali reikšti tai, kad nėra aiškiai suvokti bendrojo ugdymo procesų dalyvių vaidmenys bei visuomenės keliami reikalavimai bendrakūrai vystyti bendrojo ugdymo procesuose.

Atlikus bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose tyrimą dvejose bendrojo ugdymo mokyklose, galima teigti, jog yra taikoma tam tikrų bendrakūros požymių, t.y. tėvai (globėjai, rūpintojai) dalyvauja visuose bendrojo ugdymo procesuose, tačiau tas dalyvavimas tik kai kuriuose procesuose yra artimas bendrakūros reiškiniui. Tėvai (globėjai, rūpintojai) labiausiai įsitraukia į mokinio pasiekimų aptarimo, pagalbos mokiniui, iš dalies į mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesus, tačiau nenoriai įsitraukia į ugdymo ir mokymosi bei mokyklos strateginio valdymo procesus. Vertinant tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose aktyvumą, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad atlikus tyrimą paaiškėjo, jog tėvų (globėjų, rūpintojų) įsitraukimas labai priklauso nuo turimų kompetencijų atitinkamuose procesuose/veiklose dalyvauti, t. y. tėvai (globėjai, rūpintojai) labiausiai nenori dalyvauti tuose procesuose/veiklose, kuriuose prasmingam dalyvavimui trūksta atitinkamų kompetencijų. Kita vertus, ne mažiau svarbu suvokti ir tai, jog, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos darbu didėja priklausomai nuo jų dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus skirtingas bendrakūros interpretacijas, galima išskirti esmines šį kompleksinį reiškinių charakterizuojančias dimensijas: bendruomenės dalyvių (klientų ir paslaugos teikėjų) pastangų, atsakomybės sujungimas; veikimas kartu planuojant ir teikiant paslaugas; savanoriškai dalinimasis ištekliais ir atsakomybe. Bendrakūros dalyvių sąveikos tikslas – bendra gerovė. Svarbiausi bendrakūrai padedantys vystytis veiksniai yra kliento vaidmens identifikavimas, klientų gebėjimų užduotims atlikti išsiaiškinimas ir sąlygų trūkstams gebėjimams įgyti sudarymas; kliento motyvavimas.

2. Bendrojo ugdymo procesai yra paremti daugelio dalyvių vienokio ar kitokio lygio sąveika. Svarbiausi tarpusavio sąveikos dalyviai yra mokiniai ir mokytojai, tačiau jie aktyviai yra veikiami kitų mokyklos bendruomenės narių: mokinių tėvų, kitų mokytojų, mokyklos vadovybės narių. Taip pat svarbų vaidmenį bendrojo ugdymo procesuose atlieka aukštesnės valdžios institucijos: Seimas, Vyriausybė (ŠMM ir kt.), savivaldos institucijos ir socialiniai partneriai.

3. Atlikus pagrindinių viešąjį valdymą ir švietimą Lietuvoje reglamentuojančių dokumentų analizę, galima teigti, jog yra sudaromos palankios sąlygos bendrakūrą taikyti bendrojo ugdymo procesuose, netgi skatinama aktyviai tą daryti, tačiau konkrečių priemonių kaip tą padaryti nenurodoma. Mokyklos pačios ieško būdų, kaip į bendrojo ugdymo procesus įtraukti bendruomenės narius, tačiau tik nedidelė dalis jų geba sėkmingai taikyti pagrindinius bendrakūros požymius savo veiklose.

4. Atlikus bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose tyrimą Šiaulių Salduvės progimnazijoje ir Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazijoje buvo išsiaiškinta, jog:

- tėvų (globėjų, rūpintojų) vaidmuo bendrojo ugdymo procesuose nėra aiškus. Neaiškumą rodo gausus neapibrėžtų atsakymų pasirinkimų skaičius, ribotas aiškių vaidmenų įvardinimas interviu metu bei dažnu atveju gerokai aukštesni mokytojų lūkesčiai tėvų (globėjų, rūpintojų) adresu, palyginus su esama situacija;
- tėvai (globėjai, rūpintojai) mažiausiai nori dalyvauti tuose bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, kuriuose, jų manymu, jie turi mažiausiai gebėjimų. Tėvai (globėjai, rūpintojai) labiausiai įsitraukia į mokinio pasiekimų aptarimo, pagalbos mokiniui, iš dalies į mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesus, tačiau nenoriai įsitraukia į ugdymo ir mokymosi bei mokyklos strateginio valdymo procesus;
- tėvai (globėjai, rūpintojai) nėra tikslingai atrenkami dalyvauti tam tikruose bendrojo ugdymo procesuose, jiems trūksta aiškios ir kryptingos informacijos apie reikalingą pagalbą mokykloje, be to, trūksta mokymų reikiamiems įgūdžiams įgyti;

- tėvai (globėjai, rūpintojai) yra motyvuojami dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose/veiklose, tačiau tai daroma minimaliai ir fragmentiškai;
- tėvų (globėjų, rūpintojų) pasitenkinimas mokyklos darbu yra priklausomas nuo tėvų (globėjų, rūpintojų) dalyvavimo aktyvumo bendrojo ugdymo procesuose.

5. Pagrindinės bendrakūros bendrojo ugdymo procesuose prielaidos yra sukuriamos sistemingai ir kryptingai taikant pagrindinius klientų (vartotojų) valdymo veiksnius: aiškiai suvoktas klientų (vartotojų) vaidmuo, klientų atranka pagal turimus gebėjimus arba reikalingų gebėjimų ugdymas bei klientų (vartotojų) motyvavimas.

REKOMENDACIJOS

Švietimo ir mokslo ministerijai kartu su vietos savivaldos institucijomis

1. Parengti teisės aktą, kuriuo būtų skatinama bendrakūra bendrojo ugdymo mokyklose, pvz. finansuoti projektus, mokymus ir pan.
2. Sukurti bendrakūrą bendrojo ugdymo mokyklose padedančią vystyti priemonę, kurioje, remiantis gerąja bendrojo ugdymo mokyklose patirtimi, būtų parengtos rekomendacijos apie tai, kaip būtų galima taikyti bendrakūrą bendrojo ugdymo procesuose.
3. Sukurti bendrą sistemą, kurioje bendrojo ugdymo mokyklos galėtų dalintis gerąja patirtimi.

Bendrojo ugdymo mokytojams ir mokyklos vadovybei

1. Suprasti, jog mokykla gali veikti bendrakūros kontekste, kur laikomasi pagrindinių bendrakūros sąlygų tokių kaip: bendruomenės dalyvių (klientų ir paslaugos teikėjų) pastangų, atsakomybės sujungimas; veikimas kartu planuojant ir teikiant paslaugas; kiekvieno indėlis savo ištekliais; veikimas savanoriškomis pastangomis.
2. Suprasti, jog kiekviena kaita turi tenkinti visų bendruomenės narių lūkesčius.
3. Aktyviai ir sistemingai skatinti tėvus (globėjus rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose. To siekti reikėtų atliekant šiuos veiksmus:
 - aiškiai suvokti tėvų (globėjų, rūpintojų) atliekamus vaidmenis skirtinguose bendrojo ugdymo procesuose;
 - tėvus (globėjus, rūpintojus) aiškiai informuoti, ko iš jų tikimasi ir kaip jie turi elgtis, t.y. koks yra jų vaidmuo skirtinguose bendrojo ugdymo procesuose;
 - vykdyti tėvų (globėjų, rūpintojų) atranką, kurie gali ir/ar nori aktyviai dalyvauti bei mokytis dalyvauti, t.y. atrinkti tuos tėvus (globėjus, rūpintojus), kurie turi reikalingas žinias, įgūdžius ir gebėjimus atitinkamiems vaidmenims atlikti arba/ir tuos, kurie yra atviri šioms žinioms ir gebėjimams ugdytis;
 - atrinktiems tėvams (globėjams, rūpintojams), kuriems trūksta gebėjimų vaidmenų atlikimui, būtina taikyti mokymo(si) strategijas, kurių svarbiausios yra: mokymasis iš kitų; tėvų (globėjų, rūpintojų) sistemingas ir aiškus informavimas apie reikalingą pagalbą; gerosios patirties sklaida bei asmeninio kontakto palaikymas;
 - sistemingai ir aktyviai motyvuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose;
 - formuoti mokytojų bendrakūrai vystyti reikalingus įgūdžius;

- dažniausiai taikomus visuotinius susirinkimus keisti individualiais ar mažų tikslingų grupių susitikimais;
- susitikimus su tėvais (globėjais, rūpintojais) dažniau organizuoti neformaliose aplinkose.

LITERATŪRA

1. Bagdonė, I. (2015). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. *Švietimo problemos analizė*, 2(126), 1-12.
2. Bakanovė, A. (2013). *Paslaugų teikėjų ir klientų bendrakūros vystymas informacinėmis technologijomis grįstose verslo paslaugos*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
3. Balevičienė, S. (2013). Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė*, 10(96), 1-12.
4. Balevičienė, S. ir Urbanovič, J. (2012). Kas yra gera mokykla? *Švietimo problemos analizė*, 3(67), 1-12.
5. Barkauskaitė, M. (2009). Skirtingų visuomenės grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos. *Pedagogika*, 95, 94-101.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
7. Bovaird, T. ir Loeffler, E. (2013). *We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes*. [žiūrėta 2016-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/government-society/inlogov/publications/chapter-4-bovaird-loeffler.pdf>
8. Bukavickaitė, A. ir Duoblys, G. (2009). Mokinių savivaldos organizavimas ir vadyba mokykloje: savivaldos gidas. Vilnius: Sapnų sala.
9. Buškevičiūtė, J. ir Raipa, A. (2012). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. In *Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija* (pp. 71-93). Kaunas: Vitae litera.
10. Civinskas, R. (2007). Pilietis kaip klientas „Naujojoje viešojoje vadyboje“. In *Naujoji viešoji vadyba: mokojoji knyga* (pp. 212-228). Kaunas: Technologija.
11. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S. ir Bersėnaitė, J. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys: Mokslo studija*. Vilnius: BMK leidykla.
12. Dapkienė, S. (2003). *Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai*. Šiauliai: Litera.
13. Donaldsonas, G. (2013). Leadership in Education. In *Lyderystė švietime*. Vilnius. [žiūrėta 2016-04-25]. Prieiga per internetą https://www.youtube.com/watch?v=pNU_I3v4eoY&feature=c4-overview&list=UUlumKvuZOPuPVRLxkbtsZw
14. Dovidauskaitė, D. (2014). Mokykla ir tėvai: bendradarbiauja ar tik bendrauja? *Švietimo problemos analizė*, 17(122), 1-8.
15. Dvorak, J. ir Rudzionienė, J. (2013). Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu. *Informacijos mokslai*, 63, 43-64.
16. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 3, 372-385.

17. Gebauer, H., Johnson, M. ir Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20 (6), 511 – 530. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521011092866>
18. Grincevičienė, V. (2006). Mokinių tėvų požiūris į mokyklą ir ugdymo procesą. *Pedagogika*, 83, 174-180.
19. Grincevičienė, V. (2012). Mokyklų tinklo pertvarka: mokytojų ir mokinių tėvų požiūris. *Mokytojų ugdymas*, 18(1), 47-58.
20. Gumuliauskienė, A. (2012). Strateginiai švietimo orientyrai ir jų formalizavimas organizacijų lygmeniu. In A. Gumuliauskienė (sud.), *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija: mokslo leidinys* (pp. 116-134). Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
21. Gustafsson, A., Kristensson, P. ir Witell, L. (2012). Customerco-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, (23), 3, 311-327. [žiūrėta 2016-03-19]. Prieiga per internetą: www.diva-portal.org/smash/get/diva2:579052/FULLTEXT01.pdf
22. Hood, Ch. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19. <https://www.scribd.com/doc/47906982/A-Public-Management-for-All-Seasons>
23. Hopkins, D., Ainscow, M. ir West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
24. Jevsejevienė, J. ir Paurienė, V. (2014). Kaip pagerinti mokinių pasiekimus. *Švietimo problemos analizė*, 8(113), 1-8.
25. Juodaitytė, A. ir Karzinauskienė, R. (2007). Kokybės vadybos principų raiška mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose. *Mokytojų ugdymas*, 9, 24-41.
26. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
27. Kardelytė, K. (2014). Kitas žvilgsnis į ugdymo procesą. Ką apie pamoką galvoja mokytojai, mokiniai, tėvai ir išorės vertintojai? *Švietimo problemos analizė*, 15(120), 1-8.
28. Kazakevičiūtė, A., Bagdonienė, L. ir Rai, S. (2012). Bendrakūros kompleksškumas išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(28), 188-196.
29. Kontautienė, R. (2003). Bendrojo lavinimo mokyklos bendruomenės grupių valdymas plėtojantis bendradarbiavimo sistemai. *Edukologija*, 87-93. [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367190328890/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
30. Kontautienė, R. (2010). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
31. Kotze, T.G., du Plessis, P.J. (2003). Studentsas “co-producers” of education: a proposed model of student socialisation and participation at tertiary institutions. *Quality Assurance in Education*, 11(4), 186 – 201. <http://repository.up.ac.za/handle/2263/6302?show=full>
32. Krek, A. (2005). Rational Ignorance of the Citizens in Public Participatory Planning. In *Paper published in the conference proceedings of CORP 2005*, Vienna (pp.1-6) https://www.hcu-hamburg.de/fileadmin/documents/Professoren_und_Mitarbeiter/Alenka_Poplin/Rational_Ignorance_of_the

[Citizens in Public Participatory Planning CORP krek rational ignorance in participatory planning.pdf](#)

33. Löffler, E., Parrado, S., Bovaird, T., Van Ryzin, G. (2008). *If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together: Citizens and the co-production of public services*. Paris. http://www.govint.org/fileadmin/user_upload/publications/ If you want to go fast walk alone. If you want to go far walk together .pdf
34. Martišauskienė, D., Trakšelys, K. (2013). Švietimo politikos, ugdymo kokybės ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimo sąsajos. *Socialinių mokslų studijos*, 5(4), 1124-1137.
35. Mečkauskienė, R. (2008). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius: VersusAureus.
36. Mečkauskienė, R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. *Pedagogika*, 99, 23-30.
37. Merriam-webster žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.merriam-webster.com>.
38. Petronienė, O. (2011). Neformalusis vaikų ugdymas kaip socialinis kultūrinis reiškinys. *Socialinis ugdymas*, 17 (28), 55-70.
39. Petukienė, E. (2010). *Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
40. Petukienė, E., Damkuvienė, M. (2011). Participation of Clients in Public Services: the Aspect of Educating to Participate. *Socialiniai mokslai*, 3 (73), 15-22.
41. Petukienė, E., Damkuvienė, M. (2012). Management of client participation in public services: selection of cliens. *Socialiniai mokslai*, 1 (26), 45-52.
42. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Damkuvienė, M. (2012). Participation of Clients in Public Services: the Aspect of Motivating. *Inžinerinė ekonomika*, 23 (3), 301-309.
43. Pomerantz, E. M., Moorman, E. A., Litwack, S. D. (2007). The How, Whom, and Why of Parents' Involvement in Children's Academic Lives: More Is Not Always Better. *Review of Educational Research*, 77(3),373-410.
44. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 30, 22-32.
45. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, 54-62.
46. Raipa, A., Smalskys, V. (2012). Demokratinio valdymo procesų plėtros raida, kryptys ir tendencijos. In *Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija* (pp. 321-344). Kaunas: Vitae litera.
47. Ramaswamy, V., Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. California: Stanford University Press Stanford.
48. Redding, S. (2000). *Parents and learning*. Brussels: International Academy of Education.
49. Sanders, M. G., Epstein, J. L. (1998). School-family-community partnerships in middle and high schools: From theory to practice [žiūrėta 2016 04 01]. Prieiga per internetą: <http://www.csos.jhu.edu/crespar/techreports/report22.pdf>

50. Scriven, P. (2012). International focus: public service co-production around the world. Guardian News and Media Limited.
51. Stephens, L., Ryan-Collins, J., Boyle, D. (2008). *Co-production: A Manifesto for growing the core economy*. Prieiga per internetą: http://www.i-r-e.org/docs/a008_co-production-manifesto.pdf
52. Stoll, D., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi taškai.
53. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 46-51.
54. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
55. Tijūnaitienė, R. (2013). Demokratija ir piliečių dalyvavimas. In *Viešasis valdymas: Konceptijos ir dimensijos: Mokslo studija*(pp. 71-87). (2013). Vilnius: BMK leidykla.
56. Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakštys, J. (2000). *Vartotojų elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
57. Vaicekauskienė, V. (2012). Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. *Švietimo problemos analizė*, 17(81), 1-12.
58. Vaičekauskienė, S. ir Kardelytė, K. (2014). Ar mokyklos rodo dėmesį personalui ir mokinių tėvams? Žvilgsnis į išorinio vertinimo duomenis ir EBPO PISA 2012 tyrimo rezultatus. *Švietimo problemos analizė*, 6(111), 1-8.
59. Valantinas, A., Čiuladienė, G. (2012). Tėvų i(si)traukimas į vaikų ugdymą: ar tai problema Lietuvos mokyklose? *Socialinis darbas*, 11(2), 401-410.
60. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*: Monografija. Šiauliai: Titnagas.
61. Warren, M. R., Hong, S., Rubin, C. L. (2009). Beyond the Bake Sale: A Community-Based Relational Approach to Parent Engagement in Schools. *Teachers College Record*, 111(9), 2209-2254.
62. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

ŠALTINIAI

1. Bendrojo lavinimo vidaus audito rekomendacijos (2008). Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Labuckaitė, J. ir Laurinčiukienė, L. (sud.). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
2. Europos Komisija (2011). Visuotinės svarbos paslaugų Europoje kokybės sistema (2011.12.20 KOM(2011) 900 galutinis). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Briuselis.
3. Kauno Panemunės pradinė mokykla. Prieiga per internetą <http://www.panemune.kaunas.lm.lt/>
4. Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2010 m. gruodžio 23 d. Nr. VIII-1234). [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.73988CDF57C1>
5. Lietuvos Respublikos Seimas. (2011). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281). [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=
6. Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““ (2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015). [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5EE74F9648A5>
7. Lietuvos Respublikos Seimas. (2013). Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2013 m. gruodžio 23 d. Nr. XII-745). [žiūrėta 2016-04-24]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>
8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.(2015). Geros mokyklos koncepcija (2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1308). [žiūrėta 2016-04-25]. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>
9. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. *2013 – 2014 m. m. mokyklų veiklos įsivertinimo rezultatai*. [žiūrėta 2016 04 25]. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/%C4%AEsivertinimo-ir-pa%C5%BEangos-anketos-rezultatai_2013-2014mm.pdf>
10. Vilniaus tarptautinė mokykla. Prieiga per internetą <http://vischool.lt/>
11. www.apklausa.lt
12. www.manoapklausa.lt

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMAI

<i>Pagrindiniai klausimai</i>	<i>Patikslinantys klausimai</i>
1. Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	<ul style="list-style-type: none"> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginio valdymo procesuose?</u>
2. Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) realiai dalyvauja bendrojo ugdymo procesuose?	<ul style="list-style-type: none"> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginio valdymo procesuose?</u>
3. Kas įgalina tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	<ul style="list-style-type: none"> – <u>Kas padeda</u> tėvams (globėjams, rūpintojams) <u>įsitraukti</u> į ugdymo procesą? – Kokie taikomi <u>reikalavimai ugdymo aplinkai</u>, leidžiančiai tėvams (globėjams, rūpintojams) įsitraukti į ugdymo procesus?
4. Kas trukdo tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	Vertinant ne asmenybinius tėvų ypatumus, bet pačią bendrojo ugdymo sistemą.
5. Kaip skatinate tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	<ul style="list-style-type: none"> – Kokias taikote tėvų (globėjų, rūpintojų) <u>skatinimo</u> dalyvauti ugdymo procesuose <u>priemones?</u> – Kokiais būdais <u>informuojate tėvus</u> (globėjus, rūpintojus) apie jų dalyvavimo galimybes ugdymo procesuose? – Kaip <u>padėkojate tėvams</u> (globėjams, rūpintojams) už dalyvavimą?

APKLAUSA APIE JŪSŲ DALYVAVIMĄ VAIKO UGDYME MOKYKLOJE!

Tėvų vaidmuo vaikų ugdyme yra vienas svarbiausių, todėl jūsų nuomonė mums labai reikalinga. Tikimės, kad skirsite savo laiko atsakyti į šios anketos klausimus. **Anketa yra anoniminė**, tai reiškia, kad **nereikia** rašyti nei savo **vardo**, nei **pavardės**. Šio tyrimo tikslas - ištirti tėvų dalyvavimą bendrojo ugdymo procesuose.

Prašome Jūsų atsakyti į visus anketos klausimus. Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą!☺

1. Ar esate patenkintas:

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje*, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
Mokyklos darbu.				
Mokyklos pastangomis, skatinant bendruomenės narius (tėvus, mokinius, mokytojus ir kt.) dalyvauti, padėti, įsitraukti į bendras veiklas.				

2. Prašome nurodykite, ar Jūs:

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje*, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
Dalyvaujate tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime .				
Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate organizuojant, patys organizuojate mokyklos renginius (šventes, konkursus ir pan.).				
Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo .				
Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pamokų tvarkaraščio rengimo .				
Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.).				
Teikiate pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlote galimus būrelius, užsiėmimus ir pan.)				
Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais dėl vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.).				
Teikiate pasiūlymų, dalinatės idėjomis su mokytojais dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).				
Aptariate su mokytojais asmeninę mokinio pažangą (aptariate pasiekimus, pasidalinate lūkesčiais ir pan.).				
Dalyvaujate mokyklos strategijos kūrime.				
Dalyvaujate pasitarimuose, teikiate pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo (pvz., 2 proc. paramos panaudojimo ir pan.).				
Dalyvaujate mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, mokinių, tėvų ar kt. savivaldos institucijose).				
Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą .				
Tariatės su mokytojais, vadovybe dėl pagalbos savo vaikui teikimo .				
Dalyvaujate tėvų šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.).				
Dalyvaujate mokyklos renginiuose.				
Kita (įrašykite)				

3. Kaip sužinote apie tai, kad mokykloje reikalinga jūsų pagalba?

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje*, pasirinkdami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Dažnai	Kartais	Niekada
Manęs asmeniškai paprašo mokyklos vadovybė, mokytojai.			
Mokyklos/klasės susirinkime mokyklos vadovybė, mokytojai visų prašo pagalbos.			
Pats sužinau iš kitų tėvų ar mokinių , kad kažkuo reikia mokykloje padėti.			
Manęs asmeniškai paprašo padėti kiti tėvai/mokiniai.			
Pats sužinau , perskaitęs kvietimą skelbimų lentoje, mokyklos internetinėje svetainėje ar pan., kad reikalinga pagalba.			

4. Kaip mokykloje/klasėje atsidėkojama už jūsų pagalbą ir bendradarbiavimą:

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje*, pasirinkdami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Dažnai	Kartais	Niekada
Jus pasveikina, pagiria viešų renginių metu.			
Gaunate mokyklos direktoriaus pasirašytą padėkos raštą, diplomą ar pan.			
Apie jus parašo skelbimų lentoje, mokyklos svetainėje, kitur internete.			
Gaunate dovanų (pvz., suvenyrą, saldainių ar kt.) ar pakviečia dalyvauti ekskursijoje.			
Mokyklos direktorius, mokytojas jums asmeniškai padėkoja.			
Greičiau ir lengviau išsprendžia jūsų asmeninius reikalus (pvz., greičiau sutvarko dokumentus ar pan.).			
Kiti tėvai ar mokiniai jus pagiria, padėkoja.			
Sulaukiate kokių nors lengvatų (pvz., atleidžia nuo kokios nors veiklos, mokesčio ar pan.)			
Jus kviečia ir toliau būti aktyviu ir žada pagelbėti, paremti kitas jūsų iniciatyvas.			

5. Kokiose mokyklos veiklose galėtumėte (TURITE ĮGŪDŽIŲ, ŽINIŲ, RYŠIŲ ir pan.) dalyvauti?

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje*, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Galėčiau padėti organizuoti mokyklos šventes, sportinius, kultūrinius, kitus renginius.					
Galėčiau būti mokyklos tarybos narys.					
Galėčiau padėti mokyklai įgyvendinti projektus (apgyvendinti projekto dalyvius užsieniečius, parengti lankstinukus ir pan.).					
Galėčiau prisidėti prie jaunimo užimtumo organizavimo.					
Galėčiau konsultuoti mokinius, jų tėvus, mokytojus (susijusiais su mano profesija ar kt. klausimais).					
Galėčiau paremti mokyklą (kokiomis nors darbo medžiagomis, priemonėmis ir pan.)					
Galėčiau suburti, paskatinti kitus tėvus/mokinius įsitraukti į kokias nors mokyklos veiklas.					
Galėčiau padėti dirbti kai kuriuos ūkinius darbus mokykloje (sutaisyti suolą, atlikti kai kuriuos remonto darbus ar pan.).					
Kita (įrašykite)					

6. Kokiose mokyklos veiklose NORĖTUMĖTE dalyvauti?

(žymėkite kiekvienoje eilutėje, apibraukdami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Norėčiau padėti organizuoti mokyklos šventes, sportinius, kultūrinius, kitus renginius.					
Norėčiau būti mokyklos tarybos narys.					
Norėčiau padėti mokyklai įgyvendinti projektus (apgyvendinti projekto dalyvius užsieniečius, parengti lankstinukus ir pan.).					
Norėčiau prisidėti prie jaunimo užimtumo organizavimo.					
Norėčiau konsultuoti mokinius, jų tėvus, mokytojus (su mano profesija susijusiais ar kt. klausimais).					
Norėčiau paremti mokyklą (kokiomis nors darbo medžiagomis, priemonėmis ir pan.)					
Norėčiau suburti, paskatinti kitus tėvus/mokinius įsitraukti į kokias nors mokyklos veiklas.					
Norėčiau padėti dirbti kai kuriuos ūkinius darbus mokykloje (sutaisyti suolą, atlikti kai kuriuos remonto darbus ar pan.).					
Kita (įrašykite)					
.....					

Dėkojame už atsakymus ir linkime sėkmės!



APKLAUSA APIE MOKINIŲ TĖVŲ DALYVAVIMĄ BENDROJO UGDYMO PROCESUOSE!

Šeima ir mokykla yra dvi svarbiausios vaiko ugdymo institucijos, todėl būtina ieškoti efektyvių šių institucijų sąveikos galimybių. Šio tyrimo tikslas - ištirti mokinių tėvų dalyvavimo bendrojo ugdymo procesuose galimybes.

Anketa yra **anoniminė**.

Prašau Jūsų atsakyti į visus anketos klausimus. Iš anksto dėkoju už pagalbą! ☺

1. Ar esate patenkintas bendruomenės narių (tėvų, mokinių, mokytojų, vadovybės ir kt.) bendradarbiavimu, įsitraukimu į bendras mokyklos veiklas?

- Tikrai TAIP
 Lyg ir taip
 Lyg ir ne
 Tikrai NE

2. Kaip Jūs manote, kokiose mokyklos veiklose mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) TURĖTŲ dalyvauti?

(žymėkite *kiekvienoje eilutėje, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą*)

	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
Organizuoti mokyklos renginius (šventes, konkursus ir pan.).				
Dalyvauti tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime .				
Dalyvauti jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrime .				
Dalyvauti pamokų tvarkaraščio rengime.				
Teikti pasiūlymus, dalyvauti pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.).				
Teikti pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlyti būrelius, užsiėmimus ir pan.).				
Dalyvauti vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.) kūrime .				
Teikti pasiūlymus dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).				
Teikti pasiūlymus, dalintis lūkesčiais dėl asmeninės vaiko pažangos .				
Dalyvauti mokyklos strategijos kūrime .				
Dalyvauti pasitarimuose, teikti pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo.				
Dalyvauti mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, tėvų (globėjų, rūpintojų) ar kt. savivaldos institucijose).				
Dalyvauti pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą .				
Tartis, teikti pasiūlymus mokytojams, vadovybei dėl pagalbos savo vaikui teikimo .				
Dalyvauti tėvų (globėjų, rūpintojų) šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.).				
Dalyvauti mokyklos renginiuose.				
Kita (įrašykite)				

3. **Kaip Jūs manote, ar šiose mokyklos veiklose mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) GALI (yra sudarytos palankios tam sąlygos) dalyvauti:**
(žymėkite **kiekvienoje eilutėje**, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
Organizuoti mokyklos renginius (šventes, konkursus ir pan.).				
Dalyvauti tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime .				
Dalyvauti jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrime .				
Dalyvauti pamokų tvarkaraščio rengime.				
Teikti pasiūlymus, dalyvauti pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.).				
Teikti pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlyti būrelius, užsiėmimus ir pan.).				
Dalyvauti vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.) kūrime.				
Teikti pasiūlymus dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).				
Teikti pasiūlymus, dalintis lūkesčiais dėl asmeninės vaiko pažangos .				
Dalyvauti mokyklos strategijos kūrime.				
Dalyvauti pasitarimuose, teikti pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo.				
Dalyvauti mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, tėvų (globėjų, rūpintojų) ar kt. savivaldos institucijose).				
Dalyvauti pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą .				
Tartis, teikti pasiūlymus mokytojams, vadovybei dėl pagalbos savo vaikui teikimo .				
Dalyvauti tėvų (globėjų, rūpintojų) šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.).				
Dalyvauti mokyklos renginiuose.				
Kita (įrašykite)				
.....				

4. Kokiose mokyklos veiklose mokinių tėvai (globėjai, rūpintojai) realiai dalyvauja?

(žymėkite kiekvienoje eilutėje, apibraudami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Padeda organizuoti mokyklos šventes, sportinius, kultūrinius, kitus renginius.					
Aktyviai įsitraukia į mokyklos savivaldos institucijas.					
Padeda mokyklai įgyvendinti projektus.					
Prisideda prie jaunimo užimtumo organizavimo mokykloje.					
Konsultuoja mokinius, mokytojus, vadovybę tose srityse, kuriose patys turi daugiau kompetencijų (pvz., su jų profesija susijusiais ar kt. klausimais).					
Remia mokyklą (kokiomis nors darbo medžiagomis, priemonėmis ir pan.).					
Buria, skatina kitus tėvus (globėjus, rūpintojus)/mokinius įsitraukti į kokias nors mokyklos veiklas.					
Padeda dirbti kai kuriuos ūkinius darbus mokykloje (pvz., sutaisyti suolą, atlikti kai kuriuos remonto darbus ar pan.).					
Kita (įrašykite)					

5. Kaip informuojate tėvus (globėjus, rūpintojus) apie tai, kad reikalinga jų pagalba?

(žymėkite kiekvienoje eilutėje, pasirinkdami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Dažnai	Kartais	Niekada
Paprašote asmeniškai.			
Paprašote visų susirinkimo metu.			
Paprašote kitų (pvz., mokinių), kad tėvams (globėjams, rūpintojams) perduotų informaciją apie reikalingą pagalbą.			
Apie reikalingą pagalbą informuojate tėvus (globėjus, rūpintojus) skelbimų lentoje, mokyklos internetinėje svetainėje, el. žinute ar pan.			

6. Kaip padėkote tėvams (globėjams, rūpintojams) už jų pagalbą ir bendradarbiavimą?

(žymėkite kiekvienoje eilutėje, pasirinkdami tinkamą Jums atsakymo variantą)

	Dažnai	Kartais	Niekada
Pasveikinate, pagiriate viešų renginių metu.			
Įteikiate padėkos raštą ar pan.			
Parašote teigiamą atsiliepimą skelbimų lentoje, mokyklos svetainėje, kitur internete.			
Apdovanojate (pvz., koku nors suvenyru ar pan.) ar pakviečiate dalyvauti ekskursijoje.			
Padėkote asmeniškai.			
Pasistengiate greičiau išspręsti kokius nors jo/jų reikalus (pvz., greičiau sutvarkote dokumentus ar pan.).			
Paprašote kitų (pvz., mokinių), kad perduotų padėką.			
Suteikiate kokių nors lengvatų (pvz., atleidžiate nuo kokios nors veiklos ar pan.)			
Kviečiate tėvus (globėjus, rūpintojus) ir toliau būti aktyviais ir žadate pagelbėti, paremti kitas jų iniciatyvas.			

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės!

INFORMANTŲ ATSAKYMAI

V1 informanto atsakymai		
<i>Pagrindiniai klausimai</i>	<i>Patikslinantys klausimai</i>	<i>Atsakymai</i>
1. Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	<p>–Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u></p> <p>–Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u></p> <p>–Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinimo procesuose?</u></p> <p>–Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikimo procesuose?</u></p> <p>–Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginio valdymo procesuose?</u></p>	<p>Tėvai turėtų būti vieni svarbiausių mūsų ugdymo sudedamųjų dalių.</p> <p>Tėvai turėtų kartu sudarinėti ugdymo planus, aptarti ugdymo turinį, siūlyti savo idėjas dėl vaikų ugdymo.</p> <p><u>Ugdymo ir mokymosi bei mokinių pasiekimų vertinimo procesuose.</u> Tėvai gali kartu formuluoti uždavinius, gali kartu kurti vertinimą. Tėvai matytų iš vaiko pozicijos, o ne tik dokumentaliai, kaip neretai daro mokytojai.</p> <p>Visur tėvai gali būti aktyvūs dalyviai, nes jų yra visokių. Kai kuriems tėvams, žinoma, trūktų tam tikrų įgūdžių, tačiau dalis tėvų patys yra pedagogai, dėstytojai. Jie galėtų mums padėti kaip bendruomenės nariai. Su tėvų susitarimu žymiai lengviau diegtume naujoves. Tai turi būti bendras darbas. Tėvai galėtų suorganizuoti daug neformalių užsiėmimų (pvz., susijusių su jų profesija).</p> <p><u>Kultūros kūrimo ir puoselėjimo bei saugios aplinkos kūrimo procesuose.</u> Tėvai tikrai gali aktyviai dalyvauti kartu su visa bendruomene, kas leistų pasiekti geresnių rezultatų, nes šiuo metu mokykla palikta nuošalyje ir priversta viena kurti saugią aplinką mokiniui.</p> <p><u>Mokyklos strateginio valdymo procesuose.</u> Tėvai turėtų būti aktyvūs (pvz., prisidėti prie renginių organizavimo, pasitelkiant savo profesinius ir kitus gebėjimus, pažintis, kas padėtų spręsti finansų trūkumo problemas ar pan.).</p> <p>Jei tai bendras reikalas, tai tikrai tėvai gali dalyvauti (pvz., laboratorijų įrengimas mokykloje ir pan. galėtų būti inicijuojamas tėvų, jei jiems tai pasirodytų svarbu savo vaiko ugdymui).</p> <p>Mokyklos vidaus valdyme tėvai gali dalyvauti visose veiklose, išskyrus tose, kur aiškiai apibrėžta aukštesnės valdžios (standartizuoti testai ir pan.).</p>
2. Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) realiai dalyvauja	<p>– Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u></p>	<p>Menkai dalyvauja. Dokumentuose yra pabrėžiamas būtinumas tėvams dalyvauti, tačiau jie daugiau yra pritraukiami, kviečiami į bendrus susirinkimus, bet jų iniciatyvos priimant sprendimus nėra.</p>

<p>bendrojo ugdymo procesuose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginio valdymo procesuose?</u> 	<p>Daugiau dalyvauja mokyklos kultūros kūrime ir puoselėjime (pvz., įtraukiami į bendrus renginius) ir pagalbos mokiniui teikime (iškilus tam tikroms problemoms, bet ne prevencijoje). Nėra to, kad kartu tartumėmės, kad vieni iš kitų mokytumėmės. Mažiausiai dalyvauja strateginiame mokyklos valdyme ir ugdymo bei mokymo(si) procesuose.</p>
<p>3. Kas įgalina tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – <u>Kas padeda</u> tėvams (globėjams, rūpintojams) <u>įsitraukti</u> į ugdymo procesą? – Kokie taikomi <u>reikalavimai ugdymo aplinkai</u>, leidžiančiai tėvams (globėjams, rūpintojams) įsitraukti į ugdymo procesus? 	<p>Kiekvienam žmogui svarbu pasijusi reikalingu. Turim organizuoti tokias veiklas, kur tėvai pasijustų reikalingi. Kol jie jaučiasi mokykloje kaip svečiai ir ateina tik epizodiškai, tol jie nesiims atsakomybės į savo rankas. Reikia sukurti sąlygas, kurios leistų tėvams pasireikšti.</p> <p>Daug metų vyksta vis tas pats (susirinkimai susėdus suoluose, mokytojai pasakoja apie mokinių mokymosi rezultatus, lankomumą ir pan.). Jei vaikas mokosi prastai, tėvai dažnai į namus grįžta su neigiamomis mintimis. Gal reikėtų į problemas žiūrėti kitaip, pvz., susėdus tėvams pasikalbėti, kaip jie sprendžia vieną ar kitą problemą. Turi keistis tėvų ir mokytojų bendravimo forma. Šiuo metu mokytojai daugiau yra informacijos teikėjai, o reikėtų daugiau kartu spręsti, o ne tik informuoti. Svarbus pasitikėjimas, atvirumas. Gal galėtų būti maži mokomieji seminarai, kuriuose būtų mokoma, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, dalinamasi savo asmenine patirtimi. Reikia analizuoti kartu pačią problemą, o ne tik perduoti informaciją.</p>
<p>4. Kas trukdo tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?</p>	<p>Vertinant ne asmenybinius tėvų ypatumus, bet pačią bendrojo ugdymo sistemą.</p>	<p>Pats ugdymo procesas trukdo, nes mes dirbame tuo pačiu laiku kaip ir tėvai. Mūsų darbo valandos nėra kitokios (nedirbame savaitgaliais, vakarais). Aktyvūs tėvai yra užsiėmę darbe. Dalyvauti tarsi gali tik tie, kurie nedirba. Tėvams turėtų būti sudaryta galimybė į mokyklą patekti dieną, o ne tik vakare. Čia jau susiję su bendra šalies švietimo politika.</p> <p>Reikia jaunos aplinkos mokykloje, kurioje</p>

		<p>būtų galima su tėvais neformaliai pasikalbėti. Kartais bendrakūrai reikalingų kompetencijų gali trūkti ir patiems mokytojams.</p> <p>Reikia keisti tradicijas ir galbūt kviesti tėvus ne į klasės, o į kokios nors tikslingos grupės susirinkimus pagal poreikį. Turi būti šviečiamasis elementas. Tėvus švieti turi mokytojai. Reikia keisti susitikimų aplinką, t.y. nedaryti susirinkimų klasėse, susėdus į suolus. Svarbu pasikalbėti patiems tėvams apie save, pasidalinti savo lūkesčiais, paieškoti būdų prisidėti prie vaikų ugdymo mokykloje (praveisti užsiėmimą ar pan.).</p> <p>Tėvams reikia gauti teigiamas emocijas. Susirinkimuose beveik nėra reikalingos teigiamos informacijos. Turi atsirasti kita priežastis ateiti į mokyklą. Jiems turi būti smagu ateiti, kartu ką nors sukurti, pasidžiaugti savo bendru darbu.</p> <p>Mokytojai tarsi yra pasistatę sieną, nurodę ribas, kur tėvams nereikėtų kištis.</p>
5. Kaip skatinate tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti?	<ul style="list-style-type: none"> – Kokias taikote tėvų (globėjų, rūpintojų) <u>skatinimo</u> dalyvauti ugdymo procesuose <u>priemonės</u>? – Kokiais būdais <u>informuojate</u> tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų dalyvavimo galimybes ugdymo procesuose? – Kaip <u>padėkote tėvams</u> (globėjams, rūpintojams) už dalyvavimą? 	<p><u>Skatinimo priemonės.</u> Veiksmingi padėkos laišškai už mokinio pažangą, kad ir pačią mažiausią. Tėvų įtraukimas į neformaliąsias veiklas, tokiu būdu įpareigojant juos. Tėvai tada stengiasi, nes jaučia atsakomybę. Be to, padėkos renginiai daug gerų emocijų sukelia. Skatina kartu su mokytojais suorganizuoti renginiai, pasidalinta atsakomybė („Kalėdinės dirbtuvėlės“). Bet tos veiklos labiau epizodinės, o turėtų būti nenutrūkstamas procesas.</p> <p><u>Tėvų informavimas.</u> Per elektroninį dienyną „Tamo“, tiesioginį ryšį palaiko klasės vadovas.</p> <p>Tėvai neturi informacijos, kur jie galėtų dalyvauti, nes mes su jais apie tai nekalbame. Ryšys yra epizodinis.</p> <p><u>Dėkojimas tėvams.</u> Dėkojimas minimalus, nes ir įtraukimas minimalus. Daroma „Padėkos diena“, bet reikia ieškoti kitokių formų (pvz., ekskursijos kartu su mokytojais ir pan.), Padėkos laišškai, bet tai ir vėl epizodiška, nėra sistemos.</p>
V2 informanto atsakymai		
Pagrindiniai klausimai	Patikslinantys klausimai	Atsakymai
1. Kiek tėvai	– Kiek tėvai (globėjai,	Turėtų dalyvauti daugiau negu dabar

<p>(globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?</p>	<p>rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinime?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikime?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginiame valdyme?</u> 	<p>dalyvauja. Turėtų dalyvauti visuose etapuose: veiklų planavimas, veiklų vykdymas (būnant mokytojo pagalbininku, neformalios veiklos organizuotoju, o taip pat ir formalios veiklos aktyviu dalyviu, t.y. vesti pamokas), veiklos vertinimas ir kt. Mažiau tėvai gali dalyvauti tose veiklose, kurios aiškiai apibrėžtos aukštesnių valdžios institucijų (Bendrosios programos, išsilavinimo standartai ir kt.) Su tėvais šiuo atveju labiau galima kalbėti apie veiklos būdus, apie individualų priėjimą prie vaiko, apie pagalbą, apie vertinimą, bet tėvai negali nurodyti ugdymo apimčių, nes tai vis tik jau profesionalų reikalas. Su tėvais kartu galima kurti mokyklos aplinką, kartu spręsti, kaip organizuoti ugdymo procesus, taip pat jie gali teikti pasiūlymus įvairiais klausimais.</p>
<p>2. Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) realiai dalyvauja bendrojo ugdymo procesuose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>ugdymo ir mokymosi procesuose?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokinių pasiekimų vertinime?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>pagalbos mokiniui teikime?</u> – Kiek tėvai (globėjai, rūpintojai) turėtų dalyvauti <u>mokyklos strateginiame valdyme?</u> 	<p>Didžiausias tėvų dalyvavimas yra dviejuose srityse: veiklose, kurios susijusios su vaiko pasiekimais ir pažanga (jie dalyvauja pokalbiuose su mokytojais, dalyvauja susirinkimuose, Atvirų durų dienose, stebi vaiko įvertinimus el. dienyne ir prireikus susirašinėja su mokytojais, kalbasi telefonu) bei renginiuose (stengiamės, kad renginiuose pasirodytų kuo daugiau vaikų). Planuojame vesti daugiau pamokų su tėvais (jau tėvai vedė ne vieną pamoką ir mokiniams labai patiko). Ugdyme nuo akademinų žinių vis labiau orientuojamasi į bendrąsias kompetencijas (gebėti kurti santykius, mokytis su malonumu ir pan.). Taip pat naudojame išvykas pas tėvelius į darbo vietas (tėvai vaikams su malonumu rodo savo darbo vietas, dovanoja įvairių priemonių ir pan.). Dar neorganizuojame, bet ketinu skatinti tėvų savanorystę (pvz. mokyklos užimtumo centre).</p> <p>Netenkina Mokyklos tarybos darbas, nes trūksta tėvams kompetencijų, žinių. Mokytojai ir vadovybė dažniausiai tik pristato informaciją tarybos posėdyje. Tėvai geriau gali atlikti pagalbininkų, patarėjų, vertintojų vaidmenis, o ne spręsti materialinių išteklių panaudojimo klausimus. Tuo labiau, kad taryboje dalyvauja tik keli tėvai, o į valdymą</p>

		<p>įtraukti tėvus masiškai sunkiai įmanoma. Organizuojame Tėvų forumus, kuriuose tikrai sprendžiame tam tikrus konkrečius klausimus, tačiau mokyklos valdymas, finansų panaudojimas yra ne tos sritys, kur tėvai galėtų aktyviai įsitraukti.</p> <p>Kalbantis, kartu vertinant tėvai dalyvauja mokyklos vizijos kūrime (Tėvų forume ir pan.).</p> <p>Yra nemažai neformalios veiklos iniciatyvų (žygiai organizuojami, išvykos į įmones ir pan.)</p> <p>Iniciatyvos daugiau yra klasės lygmenyje.</p> <p>Dar turi praeiti laiko, kad tėvai pradėtų aktyviau įsitraukti, nes mums būdingi tam tikri kultūriniai bruožai, neretai trukdantys aktyviau įsitraukti į ugdymo ar kitas visuomenines veiklas.</p> <p>Yra tėvų vangumo, nenoro, kai kurie tėvai vaikams mažai dėmesio skiria, be to pati mokykla tik dabar pradeda ieškoti būdų, kaip įtraukti tėvus.</p>
3. Kas įgalina tėvus (globėjus, rūpintojus) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	<p>– <i>Kas padeda</i> tėvams (globėjams, rūpintojams) <i>įsitraukti</i> į ugdymo procesą?</p> <p>– Kokie taikomi <i>reikalavimai ugdymo aplinkai</i>, leidžiančiai tėvams (globėjams, rūpintojams) įsitraukti į ugdymo procesus?</p>	<p>Mokytojas – pirmoji grandis, kuri „mezga“ kontaktą su tėvais. Yra veiklų, kur vaikas įtraukia tėvą (mokytojas per vaiką įtraukia tėvus).</p> <p>Tėvai turi būti motyvuojami, jiems dėkojama (mes dėkojame viešai mokslo metų pabaigoje ir tai matantys kiti tėvai taip pat motyvuojami).</p> <p>Stengiamės tėvus pakalbinti, kontaktuoti, palaikyti su jais nuolatinį ryšį.</p> <p>Gerosios patirties sklaida iš lūpų į lūpas turi būti.</p> <p>Galėtų būti tėvų klubai (organizuoju pabendravimą su tėvais ryte „Kava su direktore“, bet tėvai dalyvauja nenoriai), bet yra tam tikri kultūriniai stabdžiai. Būtų geriau, kad patys tėvai organizuotų (parodytą tėvų iniciatyvą stengiamės palaikyti, pvz., skiriame patalpą veiklai).</p>
4. Kas trukdo tėvams (globėjams, rūpintojams) dalyvauti bendrojo ugdymo procesuose?	Vertinant ne asmenybinius tėvų ypatumus, bet pačią bendrojo ugdymo sistemą.	<p>Labai daug priklauso nuo kontakto mezgimo, „ėjimo į tėvus“. Mokytojai turi kurti santykius pirmi, kad tėvai drįstų.</p> <p>Nemažai tėvų turi negatyvių patirčių, todėl tas santykis labai svarbus.</p>
5. Kaip skatinate tėvus (globėjus,	– Kokias taikote tėvų (globėjų, rūpintojų) <i>skatinimo</i> dalyvauti	<i>Skatinimo priemonės. Rašomos padėkos</i> tėvams ir jos įteikiamos viešo renginio metu

rūpintojus) dalyvauti?	<p>ugdymo procesuose <i>priemonės</i>?</p> <p>– Kokiais būdais <i>informuojate tėvus</i> (globėjus, rūpintojus) apie jų dalyvavimo galimybes ugdymo procesuose?</p> <p>– Kaip <i>padėkote tėvams</i> (globėjams, rūpintojams) už dalyvavimą?</p>	<p>mokslo metų užbaigimo proga. Rašomos padėkos žinutės tėvams (jas rašo mokytojai). Dalinamasi gerąja patirtimi socialiniuose tinkluose, mokyklos internetinėje svetainėje. Tėvų susirinkimus organizuojame kitaip (pvz., prie arbatos puodelio), kad tėvams būtų malonu ateiti. Problemas sprendžiame labai geranoriškai. Svarbus santykis. Kyla idėjų apie galimybę rašyti laiškus tėvams apie jų vaikų pažangą ir pasiekimus, tačiau stabdo išlaidos tam.</p> <p><i>Informuoja</i> tėvus per internetinę mokyklos svetainę, per el. dienyną, asmeniškai mokytojas reikalui esant. Vesti pamokas tėvai kviečiami asmeniškai kalbinant. Kartais informacija tėvams perduodama per kitus tėvus.</p> <p>Tėvai viešai informuojami apie galimybę dalyvauti mokslo metų pradžioje vykstančiame susirinkime. Konkretesnio informavimo apie tai kur tiksliai ir kaip dalyvauti įvairiuose bendrojo ugdymo procesuose nėra.</p>
------------------------	--	--

KORELIACIJOS LENTELĖS

PASIEKIMAI IR PAGALBA MOKINIUI

5 PRIEDAS

		Patenkintas mokyklos darbu.	Aptariate su mokytojais asmeninę mokinio pažangą (aptariate pasiekimus, pasidalinate lūkesčiais ir pan.).	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo.	Tariatės su mokytojais, vadovybe dėl pagalbos savo vaikui teikimo.	Dalyvaujate tėvų šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.).	
Spearman's rho	Patenkintas mokyklos darbu.	Correlation Coefficient	1,000	,185**	,072	,120	,178**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,260	,060	,005
		N	247	247	247	247	247
	Aptariate su mokytojais asmeninę mokinio pažangą (aptariate pasiekimus, pasidalinate lūkesčiais ir pan.).	Correlation Coefficient	,185**	1,000	,317**	,378**	,247**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo.	Correlation Coefficient	,072	,317**	1,000	,294**	,389**
		Sig. (2-tailed)	,260	,000	.	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
	Tariatės su mokytojais, vadovybe dėl pagalbos savo vaikui teikimo.	Correlation Coefficient	,120	,378**	,294**	1,000	,457**
		Sig. (2-tailed)	,060	,000	,000	.	,000
		N	247	247	247	247	247
	Dalyvaujate tėvų šviečiamuosiuose renginiuose mokykloje (apie vaikų auklėjimą, pagalbą vaikui namuose ir pan.).	Correlation Coefficient	,178**	,247**	,389**	,457**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	.
		N	247	247	247	247	247

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KORELIACIJOS LENTELĖS

5 PRIEDAS

MOKYKLOS KULTŪRA

			Patenkintas mokyklos darbu.	Dalyvaujate tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime.	Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate organizuojant, patys organizuojate mokyklos renginius (šventes, konkursus ir pan.).	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo.	Dalyvaujate mokyklos renginiuose.
Spearman's rho	Patenkintas mokyklos darbu.	Correlation Coefficient	1,000	,234**	,181**	,072	,289**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,260	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate tvarkos ir taisyklių mokykloje/klasėje kūrime.		Correlation Coefficient	,234**	1,000	,533**	,440**	,337**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate organizuojant, patys organizuojate mokyklos renginius (šventes, konkursus ir pan.).		Correlation Coefficient	,181**	,533**	1,000	,405**	,366**
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	.	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe dėl jaukios ir saugios (nuo prievartos, žalingų įpročių ir pan.) mokyklos aplinkos kūrimo.		Correlation Coefficient	,072	,440**	,405**	1,000	,236**
		Sig. (2-tailed)	,260	,000	,000	.	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate mokyklos renginiuose.		Correlation Coefficient	,289**	,337**	,366**	,236**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	247	247	247	247	247

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KORELIACIJOS LENTELĖS

5 PRIEDAS

UGDYMAS IR MOKYMASIS

	Patenkintas mokyklos darbu.	Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pamokų tvarkaraščio rengimo.	Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.).	Teikiate pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlote galimus būrelius, užsiėmimus ir pan.)	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais dėl vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.).	Teikiate pasiūlymų, dalinatės idėjomis su mokytojais dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).		
Spearman's rho	Patenkintas mokyklos darbu.	Correlation Coefficient	1,000	,043	,168**	,100	,025	,154*
		Sig. (2-tailed)	.	,504	,008	,118	,698	,016
		N	247	247	247	247	247	247
	Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pamokų tvarkaraščio rengimo.	Correlation Coefficient	,043	1,000	,667**	,614**	,248**	,417**
		Sig. (2-tailed)	,504	.	,000	,000	,000	,000
		N	247	247	247	247	247	247
	Teikiate pasiūlymus, dalyvaujate pasitarimuose dėl pasirenkamųjų mokomųjų dalykų pasiūlos mokiniams (pvz., sveikos gyvensenos pamokos ir pan.).	Correlation Coefficient	,168**	,667**	1,000	,550**	,367**	,452**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	.	,000	,000	,000
		N	247	247	247	247	247	247
	Teikiate pasiūlymus dėl neformalaus ugdymo mokykloje (pvz., siūlote galimus būrelius, užsiėmimus ir pan.)	Correlation Coefficient	,100	,614**	,550**	1,000	,228**	,434**
		Sig. (2-tailed)	,118	,000	,000	.	,000	,000
		N	247	247	247	247	247	247
	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais dėl vaiko mokymosi pasiekimų vertinimo (vertinimo kriterijų, organizavimo ir pan.).	Correlation Coefficient	,025	,248**	,367**	,228**	1,000	,319**
		Sig. (2-tailed)	,698	,000	,000	,000	.	,000
		N	247	247	247	247	247	247
	Teikiate pasiūlymų, dalinatės idėjomis su mokytojais dėl pamokos organizavimo (pamokos uždavinių, problemų pamokoje sprendimo ir pan.).	Correlation Coefficient	,154*	,417**	,452**	,434**	,319**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	,000	.
		N	247	247	247	247	247	247

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KORELIACIJOS LENTELĖS

5 PRIEDAS

MOKYKLOS STRATEGINIS VALDYMAS

			Patenkintas mokyklos darbu.	Dalyvaujate mokyklos strategijos kūrime.	Dalyvaujate pasitarimuose, teikiate pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo (pvz., 2 proc. paramos panaudojimo ir pan.).	Dalyvaujate mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, mokinių , tėvų ar kt. savivaldos institucijose).	Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą.
Spearman's rho	Patenkintas mokyklos darbu.	Correlation Coefficient	1,000	,214**	,233**	,097	,108
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,127	,092
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate mokyklos strategijos kūrime.		Correlation Coefficient	,214**	1,000	,479**	,528**	,522**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate pasitarimuose, teikiate pasiūlymus dėl materialinių mokyklos išteklių valdymo (pvz., 2 proc. paramos panaudojimo ir pan.).		Correlation Coefficient	,233**	,479**	1,000	,316**	,394**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate mokyklos savivaldos pasitarimuose (Mokyklos taryboje, mokinių , tėvų ar kt. savivaldos institucijose).		Correlation Coefficient	,097	,528**	,316**	1,000	,696**
		Sig. (2-tailed)	,127	,000	,000	.	,000
		N	247	247	247	247	247
Dalyvaujate pasitarimuose su mokytojais, vadovybe, kaip tobulinti mokyklos veiklą.		Correlation Coefficient	,108	,522**	,394**	,696**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,092	,000	,000	,000	.
		N	247	247	247	247	247

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).