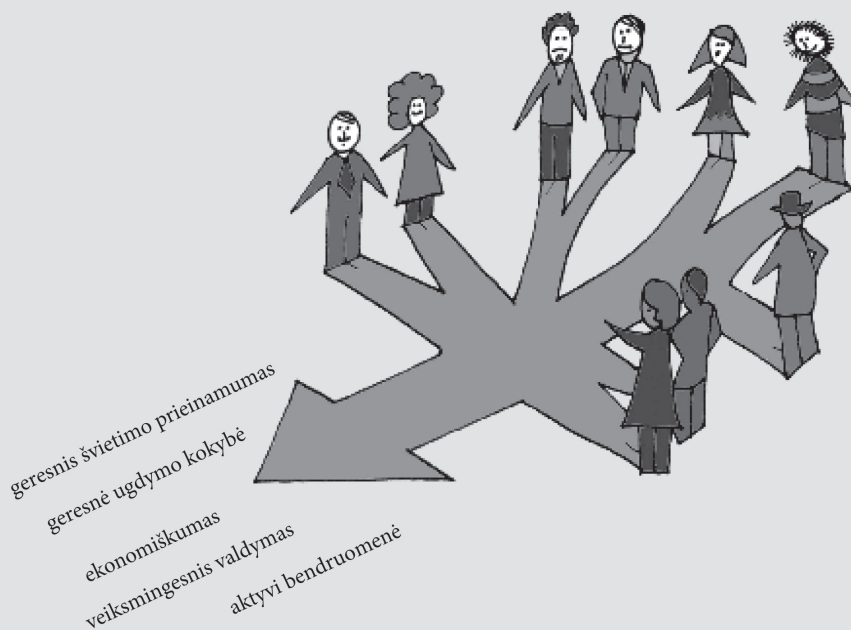




Ko negali viena, gali kelios mokyklos

2017
gruodis,
Nr. 8 (164)

ISSN 1822-4156



Pagrindiniai klausimai

Kokiais tikslais ir kokias partnerystes kuria mokyklos?

Kaip bendradarbiauja Lietuvos mokyklos?

Kokios mokyklų partnerystės kuriamos užsienio šalyse?

Ko reikia, kad bendra mokyklų veikla būtų veiksminga?

Siekiant gerinti ugdymo kokybę ir veiksmingiau naudoti švietimo išteklius, skatinant mokyklas bendradarbiauti, šalyje numatyta sukurti jungtinių mokyklų tinklą. Svarstoma, kad jungtinėmis mokyklomis galėtų būti laikomos mokyklos, įsteigtos kelių savivaldybių; mokyklos, turinčios struktūrinius padalinius kitose gyvenamosiose vietovėse ar buveinėse; bendrosios paskirties mokyklos, turinčios specialiojo ugdymo skyrius; bendrojo ugdymo mokyklos, vykdančios profesinio mokymo programas, ir kt. **Vienas iš galimų jungtinių mokyklų tipų – jungtinės veiklos (asociacijos) sutartis sudariusios mokyklos.** Tokio mokyklų bendradarbiavimo (jungtinės veiklos) galimybėms aptarti ir skirta ši analizė.

Suvienytos mokyklų pastangos – tai naujos idėjos ir daugiau galimybių pagerinti mokinių pasiekimus, veiksmingiau naudoti turimus išteklius, tobulinti mokyklų vadybą ir kt. Įvairūs mokyklų bendradarbiavimo tikslai lemia partnerystės įvairovę – bendradarbiauja mokyklos, tiek vykdančios tokias pat, tiek kitokias švietimo programas, geografiškai artimos ar nutolusios, jos buriasi į mažas ar dideles grupes.

Lietuvos mokyklos ima telktis draugėn jungdamosi į šalies ir tarptautinius mokyklų tinklus, kai kurios mokyklos tarpusavio partnerystes ar bendradarbiavimą su kitais partneriais įteisina sutartimis. Galimybė sudaryti jungtinės veiklos sutartis įteisinta Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse, bet ja nėra plačiai naudojama.

Europos ir kitose užsienio šalyse mokyklų bendradarbiavimui skiriamas vis svarbesnis vaidmuo tobulinant švietimą. Formalios mokyklų partnerystės ypač paplitusios Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje, Škotijoje), jos populiarėja Belgijoje, Portugalijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose ir kitur. Mokyklos bendradarbiauja įvairiai, o gerinant mokinių pasiekimus bene veiksmingiausios „stiprių“ mokyklų partnerystės su „silpnesnėmis“.

Veiksmingos partnerystės sąlygos – stipri lyderystė, aiškios ir tinkamos struktūros ir procesai, mokyklų bendradarbiavimo tradicijos, aiški komunikacija, gebėjimas atsižvelgti į aplinkybes. Sąlygas plėtoti mokyklų partnerystes švietimo sistemoje kuria ir įgalinanti švietimo politika.

Kokiais tikslais ir kokias partnerystes kuria mokyklos?

Apžvelgus įvairių šalių patirtį, galima išskirti dvejopas tarpusavyje susijusias paskatas mokykloms bendradarbiauti. Tai **būtinybė spręsti nepalankių aplinkybių** (gyventojų skaičiaus mažėjimo, ekonominių sunkmečių ar kt.) **keliamas ugdymo išteklių stokos ar kitas problemas** ir **geresnės mokyklos veiklos kokybės, pažangos siekis**. Sutelkus kelių mokyklų pastangas, šiuos uždavinius įgyvendinti lengviau. Bendradarbiaujant galima geriau panaudoti pavienių mokyklų turimus, bet mažai naudojamus ar visai nenaudojamus išteklius – tiek materialiuosius, tiek pedagogų kompetencijas. Be to, atsiranda daugiau galimybių plačiau paskleisti ir naujomis aplinkybėmis išbandyti ir pritaikyti mokyklų atrastus veiksmingus veiklos būdus ir kitas idėjas.

Mokyklų partnerysčių yra įvairių: pagal pobūdį – savanoriškos ir privalomos, pagal kilmę – inicijuotos pačių mokyklų, vietos arba nacionalinio lygmens institucijų, pagal mastą – jungiančios dvi mokyklas ar didelę jų grupę, veikiančios nedidelėje teritorijoje ar šalies, ar net tarptautiniu mastu ir kt. Mokyklų partnerystės skiriasi ir formalumo laipsniu. Formalios – sukurtos pagal nustatytos tvarkos reikalavimus, bendradarbiavimas įteisinamas sutartimis ar kitokiais rašytiniais susitarimais. Itin formalių

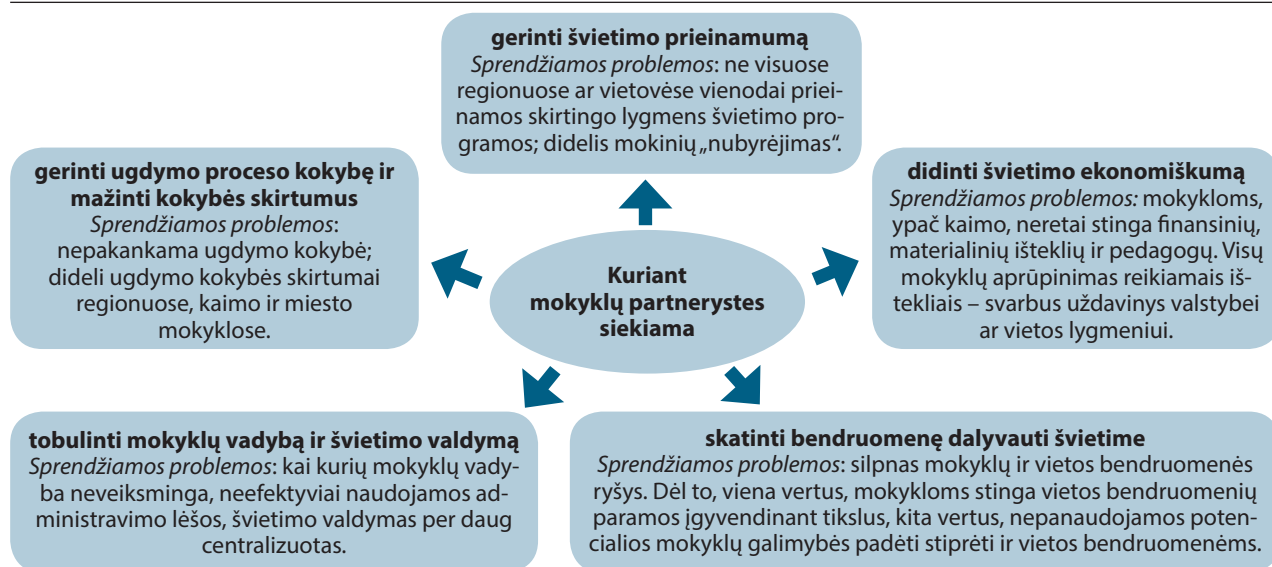
partnerysčių pavyzdys – mokyklų grupės (klasteriai), kurias sukūrus atsiranda naujų vaidmenų, mokyklos gali būti bendrai valdomos ir turėti nustatytą atskaitomybės sistemą. Mažiau formalios partnerystės – mokyklų tinklai, į kuriuos jungiamasi savanoriškai ir kuriami lygiaverčiai, nehierarchiniai santykiai.

Mokyklų partnerystės kinta. Dažnai sąveika prasideda neformaliu bendradarbiavimu. Jis gali būti labai veiksmingas, tačiau pasitaikantys nesklandumai, netinkamai vykstantys procesai gali tapti sunkiai išsprendžiamomis problemomis. Taigi mokyklų partnerystės plėtrai ir veiksmingumui didinti gali būti naudinga partnerystę formalizuoti.

Numatoma, kad **mokyklų partnerysčių vaidmuo tobulinant švietimo sistemas didės**. Švietimo ekspertų M. Fullan'o ir S. Munby'io nuomone, visos mokyklos turėtų įsitraukti į tikslingas ir veiksmingas partnerystes, kuriose mokyklų vadovai, mokytojai ir mokiniai vieni kitiems kelia klausimų, padeda, drauge kuria naujoves ir mokosi vieni iš kitų tokiais būdais, kurie padeda pasiekti reikšmingai geresnius rezultatus.

Pagrindinis siekiamas tikslas – geresnė ugdymo(si) kokybė pamokoje ir mokykloje, tačiau mokyklų bendradarbiavimas padeda siekti pažangos įvairiose srityse: gerinti švietimo prieinamumą, didinti ekonomiškumą ir kt. (1 pav). Informacija apie tai, kaip mokyklų partnerystės sukuria prielaidas įgyvendinti šiuos siekius, pateikta 1 lentelėje.

1 pav. Ko siekiama kuriant mokyklų partnerystes?



Pagal: Giordano E. A., 2008

1 lentelė. Kaip mokyklų partnerystės padeda siekti pagrindinių tikslų?

Geresnis švietimo prieinamumas	<ul style="list-style-type: none"> Švietimo prieinamumas pagerėja susiejus mokyklas, vykdančias skirtingų švietimo lygmenų programas ar atskiras švietimo programas dalis. Mokiniams sėkmingiau pereiti iš vienos mokyklos (ir ugdymo pakopos) į kitą padeda tų mokyklų pedagogų bendradarbiavimas aptariant ugdymo turinio, pasiekimų vertinimo ir kitus klausimus.
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Geresnė ugdymo proceso kokybė ir mažesni jos skirtumai	<ul style="list-style-type: none"> • Kai dalijamasi materialiniais ištekliais ir keičiamasi pedagogais, mokyklos ugdymo ištekliais aprūpinamos tolygiau. • Atsiranda daugiau galimybių mokytojams ir mokykloms dalytis gerą patirtimi, organizuoti pedagogų kompetencijų tobulinimo renginius. • Mokytojams (ypač – mažų mokyklų) atsiranda daugiau galimybių drauge su kolegomis konkretinti ugdymo turinį, numatyti, kaip jį įgyvendinti, kurti mokinių pasiekimų vertinimo priemonės, spręsti tam tikrų mokinių grupių ugdymo problemas ir kt., sumažėja kaimo mokytojų ir mokinių atskirtis. • Pedagoginę priežiūrą ir pagalbą galima organizuoti mokyklų grupės lygmeniu. Sutelktomis jėgomis lengviau kurti inovacijas, vykdyti projektus ugdymo procesui tobulinti, pasirengti dalyvauti vietos ar nacionalinio lygmens programose, parengti paraiškas paramai gauti ir pan.
Didesnis švietimo ekonomiškas	<ul style="list-style-type: none"> • Neintensyviai, rečiau naudojami ištekliai gali būti skiriami ne vienai mokyklai, o jų grupei (pavyzdžiui, sukuriamą mobili biblioteka ar laboratorija), taip jie tampa prieinami didesniai mokinių skaičiui nedidinant išlaidų. • Mokyklų grupei lengviau įdarbinti reikiamus pedagogus (ypač tokių dalykų, kaip užsienio kalba, meninis ugdymas ir pan.). Tačiau vertinant dalijimosi ištekliais ekonomiškumą, reikia atsižvelgti ir į „paslėptas“ išlaidas, pavyzdžiui, reikalingas mokiniams, mokytojams ar priemonėms transportuoti. • Kelios mokyklos gali vykdyti tokias veiklas, kurių dėl išteklių stokos negalėtų vykdyti viena mokykla.
Veiksmingesnė mokyklų vadyba ir švietimo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklų administracijos, lyderių bendradarbiavimas padeda veiksmingiau spręsti mokyklų vadybos problemas, tobulinti mokyklų įsivertinimo ir atskaitomybės procesus, numatyti veiklą. • Mokyklų grupei valdyti gali būti įsteigta atskira institucija (pavyzdžiui, valdymo komitetas). Tokiai institucijai ar mokyklų atstovų komandai skyrus mokyklų grupės priežiūros ir stebėsenos funkcijas, galima padidinti šių veiklų veiksmingumą. • Atsakomybė už kai kuriuos sprendimus (švietimo politikos įgyvendinimo, mokyklų finansavimo ar kt.) iš aukštesnio švietimo valdymo lygmens gali būti perkelta mokyklų grupės valdymo institucijai. Toks švietimo decentralizavimo būdas gali būti įgyvendinamas, kai norima sprendimus priimti „arčiau mokyklų“, bet gali būti neveiksminga atsakomybę už juos patikėti pačioms mokykloms.
Aktyvesnis bendruomenės dalyvavimas švietime	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklų partnerystėmis kuriami pokyčiai aktualūs vietos bendruomenei ir skatina jos narius išsakyti savo poreikius ir dalyvauti priimančiais sprendimus. • Grupė mokyklų gali įgyvendinti didesnes iniciatyvas, kurioms reikalinga finansinė ar kitokia bendruomenės parama. • Mokyklų sukurtas ugdymo išteklių centras gali tapti atviru vietos bendruomenei – būti informacijos sklaidos centru, vieta, kur vietos bendruomenės nariai gali naudotis tam tikrais informaciniais ištekliais (pavyzdžiui, informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis), rengti susirinkimus, mokyti ar kt.

Mokyklų partnerystės yra vietos lygmens strategijos, t. y. jomis pirmiausia siekiama pagerinti švietimą mokyklos ar regiono lygmeniu. Tačiau tai daro poveikį ir visos šalies švietimui. Skatinant mokyklas bendradarbiauti, kuriama save tobulinančių mokyklų siste-

ma, kurioje pokyčiai prasideda ten, kur jie gali duoti didžiausią naudą. Kita vertus, mokyklų grupės sutelkia daugiau intelektualinių ir materialinių išteklių, reikalingų veiksmingai įgyvendinti nacionalinės švietimo politikos sprendimus.

Kaip bendradarbiauja Lietuvos mokyklos?

Viešojoje erdvėje skelbiamos informacijos analizė atskleidė, kad Lietuvos mokyklos, ieškodamos naujų galimybių pokyčiams ir tobulėjimui, ima telktis draugėn, mokosi kolegialiai nustatyti ir spręsti problemas. Neskaitant neformalaus bendradarbiavimo, šalies mokyklos bendradarbiauja sudarydamos susitarimus tarp dviejų ar kelių mokyklų arba su kitais partneriais ir burdamosi į tinklus.

Mokyklų bendradarbiavimas sudarant sutartis

Galimybę mokykloms bendradarbiauti pasirašius jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį numato *Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas*. Jungtinės veiklos sutarties teisiniai santykiai nėra detalai reglamentuoti. Konkretios jungtinės veiklos sutarties turinio ir formos savitumą lemia tikslas arba veikla, kuriai ji yra sudaroma. Siekiant užtikrinti kokybišką mokinių po-

Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartimi du ar daugiau asmenų (partnerių), kooperuodami savo turtą, darbą ar žinias, įsipareigoja veikti bendrai tam tikram, neprieštaraujančiam įstatymui tikslui arba tam tikrai veiklai.

Jeigu jungtinės veiklos tikslas nėra susijęs su pelno siekimu, jungtinės veiklos sutartis vadinama asociacijos sutartimi.

LR civilinis kodeksas, 6.969 str. 1 d.

reikių tenkinimą tokios sutartys gali būti sudaromos tarp dviejų ar daugiau mokyklų. Šios mokyklos turi turėti bendrą tikslą ar interesą – jas turėtų sieti tam tikros veiklos plėtojimas.

Tačiau šiandien Lietuvoje dviem ar daugiau mokyklų sujungti savo darbą, turtą, pastangas, organizacinį potencialą, profesines žinias ar įgūdžius jungtinės veiklos sutartimi dar nėra įprasta. Dažnesniu atveju bendrojo ugdymo mokyklos jungtinės veiklos sutartis sudaro ne tarpusavyje, o su kitomis įstaigomis ar institucijomis.

Tokios sutartys sudaromos siekiant įgyvendinti įvairius Lietuvos ar Europos Sąjungos finansuotus švietimo projektus. Pavyzdžiui, Klaipėdos rajono Lapių pagrindinė mokykla ir Klaipėdos rajono savivaldybės administracija jungtinės veiklos sutartimi susitarė bendradarbiauti įgyvendindamos projektą „Lapių pagrindinės mokyklos dienos centras“ ir užtikrindamos projekto įgyvendinimo metu įkurto Klaipėdos rajono Lapių pagrindinės mokyklos vaikų dienos centro veiklą 10 metų. Utenos Kraštonos pagrindinė mokykla pasirašė jungtinės veiklos sutartį su Vytauto Didžiojo universitetu dėl bendradarbiavimo įgyvendinant projektą „Pradinio mokyklinio amžiaus gabiems vaikams skirto pagilinto turinio gamtamokslinio ugdymo metodo sukūrimas ir taikymas“.

Kartais jungtinės veiklos sutartimi įsipareigojama vykdyti bendrą veiklą, kad būtų užtikrintas kokybiškesnių paslaugų teikimas. Pavyzdžiui, Šilutės rajono savivaldybės Fridricho Bajoraičio viešoji biblioteka ir Kintų pagrindinė mokykla sutartimi susitarė vykdyti bendrą veiklą – teikti vartotojams (ne tik mokyklos, bet ir miestelio, seniūnijos bendruomenei) kokybiškas bibliotekos paslaugas.

Kai kurių šalies mokyklų bendradarbiavimas įteisintas bendradarbiavimo sutartimis. Jomis mokyklos susitarė dalytis vertinga patirtimi sprendžiamoms ugdymo problemoms, tobulinti mokyklų veiklą (pavyzdžiui, kurti gerą mokyklą, siekti mokytojų kompetencijų augimo), organizuoti bendrus renginius, dalytis ištekliais ir siekti kitų tikslų.

Druskininkų mokyklų bendradarbiavimo patirtis

Druskininkų „Atgimimo“ mokykla ir Druskininkų „Ryto“ gimnazija bendradarbiauja ne vienerius metus. Kasmet daugėja „Atgimimo“ mokyklos mokytojų, dirbančių „Ryto“ gimnazijoje. Nuo 2012 metų, kai, vykdant mokyklų tinklo optimizavimą, „Atgimimo“ mokykloje nebebuvo teikiamas bendrasis vidurinis ugdymas, žmogiškaisiais ištekliais mokyklos dalijosi geranoriškai. Vėliau šios mokyklos bendradarbiavimą įteisino sutartimi. Mokyklos bendradarbiauja ir kitose srityse: „Ryto“ gimnazija priima aštuntos ir dešimtos klasės mokinius iš „Atgimimo“ mokyklos ir dalijasi savo įžvalgomis apie tolesnį šių mokinių mokymąsi, „Atgimimo“ mokykla padeda „Ryto“ gimnazijai apsirūpinti reikiama įranga prieš brandos egzaminus, mokyklos kartu organizuoja renginius.

Mokyklų bendradarbiavimas tinkluose

Skatinant tobulinti bendradarbiavimu pagrįstą mokyklų veiklą 2006–2012 m. Lietuvoje buvo vykdomas nacionalinis projektas „Besimokančiųjų mokyklų tinklai“. Dalyvaudamos projekte mokyklos mokėsi kurti tinklus savo mokyklose ir tinklus tarp regionų mokyklų. Susibūrusios į tinklus, mokyklos mokėsi kolektyviai nustatyti svarbiausias ir aktualiausias mokyklų problemas ir jų priežastis, drauge ieškojo būdų, kaip jas išspręsti.

„Besimokančiųjų mokyklų tinklų“ projektas padėjo dalyviams pajusti kolektyvinę atsakomybę, labiau pasitikėti savimi, sustiprino nuostatą, kad bendradarbiavimas skatina tobulėti. Nors projektas pasibaigęs, tačiau „Besimokančiųjų mokyklų tinkluose“ dalyvavę mokytojai savo iniciatyva ir toliau bendradarbiauja. Šiuo metu Lietuvoje yra įvairių aktyviai veikiančių mokyklų tinklų, vienijančių panašių tikslų siekiančias, tomis pačiomis vertybėmis savo veiklą grindžiančias mokyklas (pavyzdžiui pateikta 2 lentelėje).

2 lentelė. Lietuvoje veikiančios mokyklų tinklai

Sąžiningumo mokyklų tinklas	Tinklas yra neformali iniciatyva, prasidėjusi 2014 m. Tinklo tikslas – suteikti Lietuvos mokykloms, puoselėjančioms sąžiningumo ir skaidrumo vertybes kasdieniame mokinių gyvenime, galimybę lengviau numatyti ir įgyvendinti sąžiningumo iniciatyvas, surasti bendraminčių ir dalytis geraisiais pavyzdžiais. Per trejus metus tinklas išaugo beveik trigubai: 2014 m. iniciatyvą pradėjo 50 mokyklų, dabar jų – 137. Tapdamos tinklo narėmis, mokyklos pasirašo <i>Sąžiningumo deklaraciją</i> . Įgyvendinant šią iniciatyvą aktyviai dalyvauja ne tik mokyklos administracija, mokytojai, bet ir mokiniai. Jie ne tik įsitraukia į diskusiją apie sąžiningumą, bet ir pasižada jo siekti. Prie tinklo gali prisijungti kiekviena sąžiningumo ir skaidrumo vertybes puoselėjanti Lietuvos mokykla.
Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklas	Pagrindinis tikslas – vienyti sveikatą stiprinančių mokyklų bendruomenes bendrai veiklai ir vykdyti sveikatą stiprinančių mokyklų plėtrą šalyje. Lietuvoje šiame tinkle, kurį kuruoja Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras, yra 430 mokyklų iš 57 savivaldybių. Šis tinklas priimtas į Europos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklą, jam priklauso 43 šalys, daugiau kaip 34 tūkst. mokyklų. Mokyklos rengia, atnaujiną, įgyvendina ir įsivertina sveikatinimo veiklos kompleksines programas, kurias vertina sveikatą stiprinančių mokyklų veiklai koordinuoti sudaryta tarpžinybinė Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis komisija ir suteikia mokyklai Sveikatą stiprinančios mokyklos statusą ir tai patvirtinantį pažymėjimą arba po 5 metų pratęsia sveikatą stiprinančios mokyklos veiklos pažymėjimą.
EKO mokyklų tinklas	2016 metais tinklą įkūrė ekologinio ugdymo pradininkė – Prezidento Valdo Adamkaus gimnazija. Lietuvos EKO mokyklų tinklas vienija ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklas, kurios, sutelkdamos bendruomenes, siekia darnos su aplinka, ekologinės aplinkos kūrimo idėjų puoselėjimo, bendruomenės ekologinių kompetencijų ugdymo. Bendradarbiaudamos EKO mokyklos keičiasi informacija, skleidžia vertingą darbo patirtį, ieško bendradarbiavimo partnerių užsienyje ekologijos, aplinkosaugos klausimais, organizuoja bendras veiklas.

UNESCO Asocijuotųjų mokyklų tinklas

Tai tarptautinis mokyklų bendradarbiavimo tinklas, vienijantis daugiau nei 8 tūkstančius mokyklų ir kitų švietimo institucijų 175-iose pasaulio valstybėse, veikiantis taikos, tarpusavio supratimo ir tarptautinės tolerancijos labui. Tinklo dalyvių kuriamos programos gerina švietimo kokybę, supažindina su šiuolaikinio pasaulio negerovėmis, tokiomis kaip gamtos naikinimas, globalizacija, urbanizacija, ir siūlo priemones, kaip lavinti ateities žmogui reikalingus tarpkultūrinės komunikacijos, taikaus sugyvenimo, prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos įgūdžius.

UNESCO Asocijuotosios mokyklos vardą šiuo metu turinčios 15 Lietuvos mokyklų vykdo įvairius kultūros paveldo, aplinkosaugos, švietimo, mokslo, taikos, kultūros įvairovės, tolerancijos puoselėjimo projektus, susijusius su UNESCO veikla, aktyviai dalyvauja įvairiuose tarptautiniuose projektuose.

Dar 28 Lietuvos mokyklos nuo 1989 m. dalyvauja UNESCO Asocijuotųjų mokyklų vykdomame aplinkosaugai skirtame Baltijos jūros projekte.

Iš aptartų pavyzdžių matyti, kad sudarydamos bendradarbiavimo sutartis šalies mokyklos siekia tobulinti savo veiklas, gerinti teikiamo švietimo kokybę (rūpinasi gabiųjų ugdymu, užtikrina dienos centro veiklą, dalijasi priemonėmis ir kt.), o mokyklų tinklai

buria mokyklas, pasiryžusias daugiau dėmesio skirti pamatinėms žmogiškosioms vertybėms (tolerancijos, laisvės, sąžiningumo ir kt.) puoselėti ir prisidėti sprendžiant globalias (pavyzdžiui, aplinkosaugos) problemas.

Kokios mokyklų partnerystės kuriamos užsienio šalyse?

Mokyklų bendradarbiavimas nėra naujas reiškinys, tačiau pastaruoju metu jis, kaip švietimo tobulinimo priemonė, vis labiau populiarėja. Tai pastebima Europos ir kitose šalyse, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje, Belgijoje, Portugalijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose,

Kanadoje, Indijoje ir kt. Inicatyvų kurti mokyklų partnerystes gali būti imamas tiek mokyklos, tiek vietos, tiek nacionaliniu lygmeniu. Nacionalinio lygmens iniciatyvų aprėptis yra plačiausia – į jas gali būti įtraukiamos visos šalies mokyklos, tačiau pastebima, kad bendruomenę labiau sutelkia vietos lygmeniu įgyvendinamos partnerystės. Toliau pateikiama keletas mokyklų bendradarbiavimo įvairovę iliustruojančių pavyzdžių.

Mokyklų partnerystės įvairovė Anglijoje

Anglijoje mokyklų bendradarbiavimas plačiai paplitęs. Neformaliai ir formaliai bendradarbiaujančių mokyklų ėmė sparčiai daugėti nuo šio tūkstantmečio pradžios. Šį procesą skatinančios iniciatyvos, programos vykdomos visos švietimo sistemos lygmeniu. Netgi formaliose partnerystėse nedalyvaujančios mokyklos skatinamos dirbti drauge su kitomis mokyklomis teikiant ar gaunant pagalbą.

Bendradarbiauja mokyklos, vykdančios to paties ir skirtingų švietimo lygmenų programas, pasiekiančios gerus rezultatus ir turinčios sunkumų, specialiosios ir bendrosios paskirties ir kt. Bendradarbiavimas įvairus – nuo mokyklų susitarimo dalytis ištekliais tobulinant mokytojų kompetencijas, teikiant tam tikras paslaugas ar pan. iki bendradarbiavimo, kai grupė mokyklų ne tik siekia tų pačių tikslų, bet ir turi bendrą valdymo komitetą ar vadovą.

Vienas iš Anglijoje veikiančių mokyklų partnerystės tipų – **akademijų grupės**. Akademijos gali jungtis į grupes, kuriose mokyklos valdomos bendrai. Valdymo struktūros gali skirtis, viena iš jų – mokyklų grupę valdo patikėtinių ar direktorių taryba (anglų kalba tokios bendradarbiavimo struktūros vadinamos *Multi-academy trusts*). Kai kurios valdymo funkcijos gali būti perduotos paskiroms mokykloms, tačiau ir tada už visų mokyklų veiklą atsakinga minėtoji taryba. Tikimasi, kad šios partnerystės, grįstos akademijų savarankiškumu ir mokyklų atskaitomybe, padės sumažinti mokyklų veiklos kokybės skirtumus ir pagerinti mokinių pasiekimus, efektyviau naudoti finansinius išteklius.

Pagal šį modelį bendradarbiaujančių mokyklų daugėja, manoma, kad ateityje tokias partnerystes sudarys dauguma akademijų. Tačiau pastebima, kad itin sparti partnerystės plėtra ir didelės bendradarbiaujančių mokyklų grupės ne visada padeda pasiekti laukiamą pažangą.

Mokančios mokyklos (angl. *Teaching Schools*). Ši iniciatyva pradėta 2011 m. įgyvendinant idėją, kad geriausios šalies mokyklos turėtų padėti kitoms. Mokančiomis gali tapti mokyklos, kurių veikla (lyderystės, ugdymo kokybės ir kitose srityse) ypač gerai įvertinta išorinio vertinimo metu, pasiekiančios gerus mokinių ugdymo(si) rezultatus, turinčios sėkmingo bendradarbiavimo su kitomis mokyklomis patirties ir kt. Mokančioms mokykloms tenka svarbesnis vaidmuo rengiant mokytojus ir tobulinant mokytojų ir mokyklų vadovų kompetencijas, jos padeda kitoms mokykloms tobulinti veiklą, skleidžia gerą patirtį. Šioms funkcijoms vykdyti skiriamas finansavimas.

Mokančios ir pagalbą gaunančios mokyklos sudaro aljansus (angl. *Teaching School Alliances*). Viename aljanse gali būti viena ar daugiau mokančių mokyklų. Aljansai gali bendradarbiauti vieni su kitais dalydamiesi ištekliais ir patirtimi.

Tyrimai rodo, kad „stipriųjų“ mokyklų partnerystės su „silpnomis“ yra veiksmingesnės už kitokias partnerystes gerinant mokinių pasiekimus.



¹ Akademijos – valstybės finansuojamos nepriklausomos, t. y. nuo vietos valdžios nepriklausančios, mokyklos, turinčios daugiau savarankiškumo veiklos organizavimo ir ugdymo turinio srityse. Akademijomis gali tapti įvairios mokyklos: pradinės, pagrindinės, specialiosios ir kt.

Ivairias mokymosi galimybes atveriantis mokyklų bendradarbiavimas Škotijoje

Mokyklų klasteriai – viena iš Škotijoje vietos lygmeniu įgyvendinamų mokyklų bendradarbiavimo strategijų. Klasterius paprastai sudaro tam tikroje teritorijoje esanti vidurinė mokykla ir keletas pradinė mokyklų. Pavyzdžiui, Škotijos Rytų Enfrušyro (*East Renfrewshire*) srityje esančios 7 vidurinės ir 23 pradinės mokyklos (iš jų 9 turi ankstyvojo ugdymo klases) sudaro 7 klasterius. Klasteryje – viena vidurinė mokykla ir 3–4 pradinės. Šios partnerystės padeda gerinti ugdymo kokybę, gerinti mokinių pasiekimus ir užtikrinti sklandų vaikų perėjimą iš vienos ugdymo pakopos į kitą.

Mokyklų ir koledžų² partnerystė laikoma svarbia priemone įgyvendinant nacionalinį ugdymo turinį *Curriculum for Excellence*, pabrėžiantį, kad kiekvienas jaunuolis turi įgyti mokymuisi, gyvenimui ir darbui būtinų įgūdžių. Mokyklų ir koledžų partnerystė mokiniams suteikia galimybę pasirinkti trumpalaikės ar vidutinės trukmės praktinio ar profesinio mokymo kursus kaip dalį mokyklos ugdymo turinio. Tokie kursai paprastai vyksta koledžuose, bet jie gali būti organizuojami ir mokyklose. Kursai siūlomi atsižvelgiant į koledžų galimybes, ekonominius vietos ir regiono poreikius. Praktinio ir profesinio mokymo kursai gali pasirinkti aukščiausios ugdymo pakopos, t. y. 16–18 metų mokiniai. Numatyta veiklų ir jaunesniems – netgi pradinių klasių – mokiniams: gali būti organizuojamas projektinis darbas, išvykos, pažintiniai kursai. Mokyklų ir koledžų partnerystės papildo akademinį mokymąsi praktinės ir profesinės veiklos patirtimis, padeda mokiniams pasirinkti tolesnio mokymosi kelią, numatyti ir netgi pradėti profesinę karjerą.

Vietos švietimo valdžiai ir pačioms ugdymo ir mokymo institucijoms suteikta daug savarankiškumo numatant ir įgyvendinant mokyklų ir koledžų partnerystę, bet mokyklos, koledžai ir vietos valdžia turi parengti partnerystės susitarimą. Partnerystės veiklos finansuojamos iš vietos valdžios ir koledžų biudžetų atsižvelgiant į nacionalinius prioritetus ir vietos mokinių poreikius. Visos vietos valdžios institucijos (jų yra 32) yra sudariusios partnerystės susitarimus bent su vienu koledžiu; dauguma koledžų yra sudarę tokius susitarimus su dviem ar daugiau vietos valdžios institucijų.

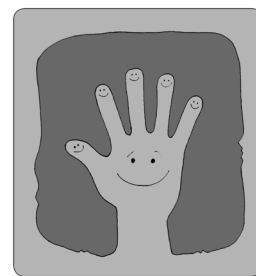


Mokyklų klasteriai Portugalijoje – mažų mokyklų problemoms spręsti

Viena iš problemų, kurią siekta išspręsti norint pagerinti ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus Portugalijoje – mažų, izoliuotų ir prastai aprūpintų mokyklų problema. Tokių mokyklų mokinių pasiekimai žemesni nei kitose mokyklose, didesnis iškritimo iš mokyklos mastas, o mokytojai mažiau motyvuoti. Tai ypač aktualu kaimo mokykloms.

2006 m. pradėta mokyklų tinklo pertvarka sudarant mokyklų klasterius. Klasteris – kelių švietimo lygmenų (nuo ikimokyklinio iki vidurinio ugdymo) programų vykdančių mokyklų grupė, kuriai vadovauja vienas direktorius. Mokykla į klasterius drauge skirsto Švietimo ministerija ir savivaldybės. Mokyklos grupuojamos atsižvelgiant į demografinius ir geografinius rodiklius. Paprastai klasterį sudaro 5–10 ikimokyklinio ugdymo ir pradinių mokyklų ir viena vidurinė mokykla. Klasterio direktorių skiria taryba, sudaryta iš mokytojų, tėvų, mokinių, savivaldybės ir kitų bendruomenės atstovų.

Pertvarkos tikslai: paskatinti mokytojų bendradarbiavimą; patobulinti mokyklų ir mokytojų veiklos organizavimą; suteikti mokiniams geresnes mokymosi galimybes; padėti jiems lengviau pereiti iš vienos švietimo pakopos į kitą ir sumažinti kurso kartojimo ir ankstyvo iškritimo iš švietimo sistemos problemas; sumažinti geografinę izoliaciją ir socialinę atskirtį. Be mokyklų grupavimo į klasterius, dalis nuošaliose vietovėse esančių, prastai aprūpintų ir prastus rezultatus tepasiekiančių mokyklų uždaroma. Šių mokyklų mokiniai perkeliami į didesnes, dažnai naujai pastatytas mokyklas.

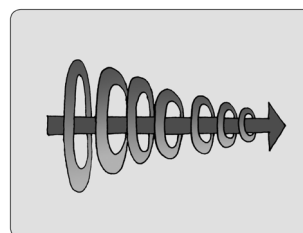


Mokyklų klasteriai Singapūre – inovacijoms

Singapūre, suteikiant mokykloms daugiau savarankiškumo ir galimybių tapti inovatyviomis ir kūrybiškomis, prieš du dešimtmečius pradėta diegti mokyklų klasterių sistema. Pirmiausia buvo sukurti keli klasteriai, vėliau klasterių sistema nuosekliai plėtėsi ir apėmė visas mokyklas.

Klasterį sudaro 10–14 skirtingų tipų ugdymo įstaigų (pradinių, vidurinių mokyklų, žemesniųjų koledžų), esančių artimose vietovėse. Kiekvienam klasteriui vadovauja klasterio vadovas. Jis skatina klasterio mokyklų bendradarbiavimą, dalijimąsi patirtimi ir idėjomis, stiprina ir prižiūri mokyklos lyderių (vadovų) komandas siekdamas veiksmingos mokyklų vadybos ir geros kokybės kitose mokyklos veiklos srityse. Klasterio vadovas taip pat atsakingas už personalo ir finansų valdymą.

Klasterių sistema leidžia labiau atsižvelgti į atskirų mokyklų poreikius priimant sprendimus, efektyviau naudoti išteklius ir tobulinti pedagogų kompetencijas.



² Mokyklomis čia vadinamos bendrojo ugdymo mokyklos. Koledžai – mokyklos, vykdančios profesinio mokymo programas ir 1–2 metų trukmės aukštojo mokslo kursus.

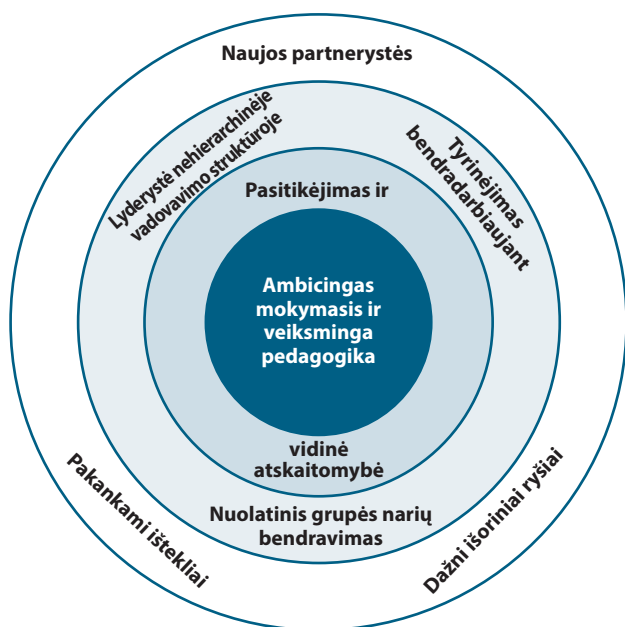
Ko reikia, kad bendra mokyklų veikla būtų veiksminga?

Mokyklų bendradarbiavimas populiarėja ir tampa įvairesnis, tačiau pažangai švietime pasiekti svarbus ne mokyklų bendradarbiavimo mastas, o tai, kaip veikia partnerystės ir kokie rezultatai pasiekiami. Yra tyrimų, rodančių teigiamą mokyklų bendradarbiavimo įtaką mokinių pasiekimams, mokyklos veiklos tobulinimui, jo naudą įžvelgia mokytojai ir mokyklos, tačiau lūkesčius išpildo ne visos partnerystės. Kokios yra veiksmingo bendradarbiavimo sąlygos?

Mokyklų bendradarbiavimo tyrimų rezultatai atskleidžia, kad **veiksmingai partnerystei sukurti yra svarbiausi šie veiksniai: stipri lyderystė, aiškiai apibrėžtos ir tinkamos struktūros ir procesai, susiformavusi mokyklų bendradarbiavimo kultūra, aiški komunikacija, gebėjimas atsižvelgti į kontekstą.** Svarbiomis sąlygomis taip pat laikoma bendra vizija ir aiškūs tikslai, dėmesio sutelkimas į ugdymą(si), pasitikėjimas ir kolegialumas, išorinė pagalba, geografinis artumas ir kt.

Tai atsispindi S. Rincón-Gallardo ir M. Fullan'o sudarytame modelyje (2 pav.), kuriame išskiriami aštuoni esminiai mokyklų bendradarbiavimo bruožai, turintys teigiamos įtakos mokinių mokymuisi, didinantys mokytojų ir mokyklų vadovų profesionalumą ir tampantys visą švietimo sistemą tobulinančia jėga.

2 pav. Veiksmingo bendradarbiavimo bruožai



Šaltinis: Rincón-Gallardo S., Fullan M., 2016

Sėkmingų partnerystės pagrindas – dėmesys mokinių pasiekimams ir ugdymo kokybei, kaip bendra vizija, įkvepiantis tikslas ir pamatuojamas rezultatas. *Pasitikėjimas* būtinas, kad partneriai išdrįstų atvirai kalbėti apie sunkumus ir mokytis vieni iš kitų. Veiksmingose

partnerystėse pasitikėjimas puoselėjamas greta *vidinės atskaitomybės* – kiekvieno grupės nario atsakomybės už rezultatus ir pastangas. „Lėta“ bendradarbiavimo pradžia, kai skiriama laiko pasitikėjimu grįstiems santykiams kurti, gali paspartinti pažangą ateityje. *Tyrinėjimas bendradarbiaujant*, t. y. mokymasis iš patirties, skatina grupes imtis ne kalbų, o darbų. Grupei būtina veiksminga *lyderystė*. Lyderio vaidmeniu naudinga keistis, o jo imtis galėtų turintieji tuo metu partnerystei reikalingiausias kompetencijas nepaisant jų užimamos padėties formalioje institucijos valdymo struktūroje. Kuriant naują mokyklų partnerystę, naudinga išorinė fasilitatoriaus, ypač dalyvavusio mokyklų bendradarbiavimo procesuose, pagalba. Partnerystės veiksmingesnės, kai *grupės nariai nuolat bendrauja*, keičiasi informacija ir patirtimi. Tai padeda sukurti bendras taisykles, elgesio normas, pasitikėjimo atmosferą ir stiprina vidinę atskaitomybę. *Dažni išoriniai ryšiai*, mokyklų ir pedagogų palaikomi su kitais partneriais ar kituose tinkluose, mokykloms padeda rasti naujų idėjų problemoms spręsti ir išvengti sąstingio, t. y. tam tikrų idėjų, veiklos būdų įsitvirtinimo. Bendrus tikslus mokykloms padeda pasiekti *naujos partnerystės*, suburiančios mokytojus, mokinius, tėvus ir platesnę bendruomenę. Tokių partnerystės dėka tobulėja ne tik mokyklos, bet ir bendruomenė. Veiksmingam bendradarbiavimui reikalingi ir *pakankami išteklių*: laikas, patalpos, lėšos ir kt. Nemažai išteklių gali skirti pačios mokyklos, tačiau gerai, kai jos gali naudotis ir valstybės fondų ar kitokia parama. Jau bendradarbiavimo pradžioje svarbu numatyti išteklius partnerystės tvarumui palaikyti.

Aptartieji veiksniai padeda mokykloms pasiekti bendrus tikslus ir įveikti bendradarbiaujant kylančius sunkumus. Matyti, kad bendros veiklos veiksmingumas labiausiai priklauso nuo pačių mokyklų pastangų. Tačiau mokyklų partnerystės (ypač – formalių) kūrimą visų pirma lemia **šalies ir vietos švietimo politika**. Ji gali teikti ne tik tiesiogines paskatas bendrai veiklai, bet ir lemti partnerystės pobūdį. Pavyzdžiui, jei švietimo sistemoje skatinamas mokyklų konkuravimas (dėl mokinių ar kt.), tai tokiais santykiais susijusios mokyklos vengia bendradarbiauti. Konkurencinėje aplinkoje mieliau kuriamos partnerystės su geografiškai nutolusiomis mokyklomis ar su mokyklomis, vykdančiomis kito švietimo lygmens programas.

Bendradarbiaujančių mokyklų dažniausiai patiriami sunkumai:

- grėsmė mokyklos savarankiškumui ir mokyklų galios skirtumas, dažniau išryškėjantis kuriant „stipresnių“ ir „silpnėsių“ mokyklų partnerystes. Įtampa gali kilti tarp mokyklų, siekiančių išsaugoti ar sustiprinti savo įtaką;
- sunkumai tariantis dėl bendrų tikslų ir uždavinių, ypač tada, kai skiriasi bendradarbiaujančių mokyklų prioritetai;
- dėl bendrų veiklų padidėjęs darbo krūvis;
- problemos, kylančios pasibaigus ar sumenkus partnerystės veiklų finansavimui.

Mokyklų bendradarbiavimą labiausiai skatina ne kontroliuojanti, o įgalinanti švietimo politika.

Tai yra tokia politika, kuri skiria laiko, finansinių išteklių ir kitokią pagalbą, reikalingą pokyčiams vykdyti ir pasiekti reikšmingus rezultatus. Taigi mokyklų par-

ternystėms, kaip potencialiai galimybei tobulinti šalies švietimą, kurti ir plėtoti reikalingos tiek pačių mokyklų, tiek savivaldybių ir nacionalinio lygmens švietimo institucijų pastangos.

Šaltiniai

1. Alytaus miesto savivaldybės interneto svetainė. http://www.alytus.lt/naujienos/-/asset_publisher/WltoiZf6GhA3/content/id/8817088.
2. Armstrong P. Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence. Research report. Department for Education, 2015.
3. Colleges Scotland. School-College Partnerships. Booklet.
4. East Renfrewshire Tarybos (East Renfrewshire Council) (Škotija, Jungtinė Karalystė) interneto svetainė. <http://www.eastrenfrewshire.gov.uk/article/1740/About-our-schools>.
5. Education Policy Outlook: Portugal. OECD, 2014.
6. Europos švietimo informacijos tinklo „Eurydice“ interneto svetainė. https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Main_Page.
7. Giordano E. A. School clusters and teacher resource centres. UNESCO: International Institute for Educational Planning. Paris, 2008.
8. Lietuvos Nacionalinės UNESCO komisijos interneto svetainė. <http://www.unesco.lt/svietimas/svietimo-tinklai/unesco-asocijuotuju-mokyklų-projekto-tinklas>.
9. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo 2000 m. liepos 18 d. įstatymas Nr. VIII-1864.
10. Lifelong partners. A Guide for Schools, Colleges and Local Authorities. Scottish Executive, Edinburgh 2005.
11. Lim-Chan G. C. Y. The Role of Heads of Department in Cluster Secondary Schools in Singapore. 2006.
12. Marijampolės „Šaltinio“ pagrindinės mokyklos interneto svetainė. <http://saltinio.lt/lietuvas-saltinio-vardo-mokyklos-bendradarbiauja/>.
13. Multi-academy trusts. Good practice guidance and expectations for growth. Department for Education, 2016.
14. Munby S., Fullan M. Inside-out and downside-up. How leading from the middle has the power to transform education systems. 2016.
15. Rincón-Gallardo S., Fullan M. Essential features of effective networks in education. Journal of Professional Capital and Community. 2016, Vol. 1, p. 5–22.
16. Strong Performers and Successful Reformers in Education. Portugal (OECD). <http://learningisopen.org/oece/portugal.html>.
17. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centro interneto svetainė. http://www.smlpc.lt/lt/vaiku_sveikata/sveikata_stiprinanti_mokykla/.
18. Škotijos Vyriausybės interneto svetainė. <http://www.gov.scot/Topics/Education/UniversitiesColleges/17135/school-college-pshps>.
19. Transparency International Lietuvos skyriaus interneto svetainė. <http://www.transparency.lt/saziningumo-mokyklų-tinklas/>.
20. Utenos rajono savivaldybės administracijos Švietimo, sporto ir jaunimo reikalų skyriaus interneto svetainė. <https://www.svietimas.utenal.m.lt/TVS/naujienos/1-naujienos/224-utenos-kraunos-pagrindin-mokykla-pasira-jungtins-veiklos-sutart-su-vytauto-didijo-universitetu>.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu>; <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36>.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyriausiąją specialistę Jūratę Vosilytę-Abromaitienę (jurate.vosilyte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Erika Bielskytė-Simanavičienė ir Jolanta Jevsejevienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Švietimo politikos analizės skyriaus metodininkės.

Konsultavo Regina Klepačienė, švietimo ekspertė, Aidas Aldakauskas, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius, Salomėja Gongapševienė ir Stanislava Strolaitė, Švietimo ir mokslo ministerijos Mokyklų veiklos skyriaus vyriausiosios specialistės, Jurga Zacharkienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Regioninės politikos analizės skyriaus vyriausioji specialistė.

Ko negali viena, gali kelios mokyklos

Dizainerė *Dalė Dubonienė*

Redaktorė *Nijolė Šorienė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2017-12-07. Tir. 1 400 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius
Spausdino UAB „Indigo Print“, Piliakalnio g. 1, 46223 Kaunas

ISSN 1822-4156