

**Gerold Brägger, Norbert Posse**

**INSTRUMENTAI MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBEI  
TOBULINTI IR VERTINTI**

**ŽINGSNIAI GEROS MOKYKLOS LINK**

## Turinys

1. Kas yra gera mokykla?.....	9
1.1. Gera mokykla – tai ir sveika mokykla .....	9
1.2. Mokyklos veiklos kokybės apžvalga: kokybės sričių lentelė.....	14
1.3. Trys pagrindinės geros mokyklos dimensijos .....	17
1.4. Geroms mokykloms reikia mokytojų, kurie išliktų sveiki .....	23
1.4.1. Neigiamą poveikį mokytojų sveikatai darantys veiksniai.....	23
1.4.2 Mokytojo profesijai svarbūs sveikatos veiksniai .....	26
1.4.3. Kompetencijos kaip sveikatą išsaugančios profesinės praktikos pagrindas .....	29
1.5. Tie mokiniai, kurie gerai jaučiasi, geriau mokosi.....	31
1.5.1. Gera savijauta ir pasiekimai – abu reiškiniai drauge ar tik vienas kito sąskaita? .....	31
1.5.2. Mokykloje patiriamas stresas kaip rizika sveikatai ir mokymosi stabdis .....	32
1.6. Gerai mokyklai reikia partnerių, tinkamų bendrųjų sąlygų ir išteklių .....	34
1.7. Refleksija: ką Jūs asmeniškai laikote gera mokykla? .....	36
2. Integruotas kokybės tobulinimas ir sveikatos stiprinimas.....	38
2.1. Kodėl gerų mokyklų plėtrai reikia į sveikatos stiprinimą orientuotos kokybės vadybos? .....	38
2.2. Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas – sistemingo geros mokyklos veiklos tobulinimo variklis .....	39
2.3. Efektyvus mokyklos veiklos tobulinimas pasitelkiant integruotą kokybės tobulinimą bei sveikatos stiprinimą .....	43
3. Integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementai pagal IQES. Įvadas. ....	46
3.1. Pamokų tobulinimas kokybės vadybos sistemos darbo grupėse ir mokytojų dalykininkų komandose.....	51
3.1.1. Bendradarbiavimas mokykloje: kiek dėmesio šioje veikloje tenka pamokai?.....	51
3.1.2. Keturios priežastys, kodėl reikėtų steigti mokytojų dalykininkų komandas.....	52
3.1.3. Pro ir contra: pasverti argumentus „už“ ir „prieš“ .....	57
3.1.4. Sukauptos patirties sklaida KVS darbo grupėse .....	59
3.1.5. Mokytojų dalykininkų komandų, kaip profesionalių darbo ir mokymosi grupių, požymiai.....	64
3.2 Mokymasis bendradarbiaujant besimokantiems mokiniams ir mokytojams .....	70
3.2.1 Mokymasis bendradarbiaujant yra efektyvus ir palengvina darbą .....	70
3.2.2 Pagrindiniai mokymosi bendradarbiaujant principai.....	72
3.2.3 Mokyti bendradarbiaujant mokytojų ir mokinių pratybose.....	75
3.2.4 Mokymosi bendradarbiaujant įdiegimas mokykloje.....	76
3.3 Visuminis mokinių kompetencijų ugdymas ir vertinimas.....	80

3.3.1 Išplėstinė pasiekimų samprata.....	81
3.3.2 Kompetencijų ugdymas.....	82
3.3.3 Vertinimo sampratos kaita mokykloje .....	86
3.3.4 Pasiekimų lygio nustatymai – vertinimo lentelės – mokymosi pasiekimų aplankai (portfolio) – mokymosi raidos aprašai .....	89
3.3.5 Kokią svarbą teikiame atskiroms kompetencijoms?.....	94
3.4 Geras mokyklos mikroklimatas – susitarimais ir bendradarbiavimu paremta kultūra .....	95
3.4.1 Principiniai įsitikinimai ir požiūriai, padedantys kurti susitarimais ir pagarba paremtą kultūrą .....	96
3.4.2 Išpažįstamos vertybės. Pavyzdys .....	98
3.4.3 Drauge išsiaiškinus situaciją, iš subjektyvios realybės pereiti į susitartą realybę.....	99
3.4.4 Mokyklos kodekso rengimas .....	100
3.4.5 Tarpusavio susitarimų praktika .....	102
3.4.6 Perkėlimas į praktiką: Kaip kurti pagarba ir pripažinimu paremtą kultūrą? .....	109
3.5. Į kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą nukreipta mokyklos vadyba .....	111
3.5.1 Numatyti tikslus.....	112
3.5.2 Organizuoti .....	117
3.5.3 Priimti sprendimus .....	120
3.5.4 Vertinti veiklos kokybę ir ją tobulinti .....	123
3.6 Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas .....	136
3.6.1 Personalo tobulinimo tikslai.....	136
3.6.2 Panaudoti išteklius – sumažinti krūvį.....	139
3.6.3. Į išteklius orientuoto personalo tobulinimo modelis .....	139
3.6.4. Efektyvi galimybių analizė su išteklių apžvalga .....	145
3.7 Kokybės tikslus išvardykime kokybės pavyzdyje .....	151
3.8. Kokybės koncepcijos paskirtis .....	158
3.9. Grįžtamasis ryšys ir įsivertinimas mokymuisi .....	160
3.9.1 Sveikatą stiprinanti grįžtamojo ryšio kultūra .....	160
3.9.2 Sistemingas individualus grįžtamasis ir ryšys, kai dėmesio centre – pamoka ir mokymasis.....	161
3.9.3 Lyginant lengviau įvertinti mokymosi rezultatus ir pamokos efektyvumą .....	166
3.10. Vertinimas ir kokybės tobulinimas .....	169
3.10.1 Kokia išmintingai naudojamo vertinimo nauda mokykloms?.....	169
3.10.2 Kasmetė vertinimo diena ir išsamus esamos padėties apibūdinimas .....	171
3.10.3 Duomenimis pagrįstas įsivertinimas pagal temas ir kokybės gerinimas.....	173

3.10.4 Mokyklos programa ir metinė programa kaip tobulinimosi planavimo instrumentai	175
3.10.5 Išorinis mokyklos vertinimas	178
4. Tobulinimo ir vertinimo ciklas. Įvadas	179
4.1. Sprendimų priėmimas	182
4.1.1 Nustatyti esamą padėtį	182
4.1.2 Nustatyti tobulinimosi branduolį	183
4.1.3 Pasidalyti idėjomis, kaip siekti permainų	183
4.1.4 Kaip suformuluoti uždavinius	184
4.2 Planavimas	185
4.2.1 Paruošti projekto apmatų	185
4.2.2 Sukurti komunikacijos koncepciją	186
4.2.3 Patikrinti, ar yra reikiamos sąlygos	186
4.2.4 Išanalizuoti stipriąsias ir silpnąsias proceso puses	187
4.2.5 Nustatyti sėkmės indikatorius	188
4.2.6 Planuoti vertinimo priemones	188
4.3 Mokymasis kaip veikla	190
4.3.1 Sudaryti kokybės grupes ir pamokines komandas	190
4.3.2 Vykdyti kokybės projektus	191
4.3.3 Vesti mokytojų ir mokinių pratybas	191
4.4 Pasitikrinimas	193
4.4.1 Suteikti ir gauti grįžtamąjį ryšį	193
4.4.2 Užfiksuoti procesus ir rezultatus	195
4.5 Pasirengimas į(si)vertinimui	197
4.5.1 Nustatyti vertinimo sritį	197
4.5.2 Išsiaiškinti savęs vertinimo tikslus	198
4.5.3 Susitarti dėl kokybės indikatorių	199
4.5.4 Nustatyti savęs vertinimo žaidimo taisykles ir eigą	200
4.6 Duomenų rinkimas	202
4.6.1 Pasirinkti vertinimo instrumentus	202
4.6.2 Kaip rinkti duomenis	206
4.6.3 Parengti rezultatus	207
4.7 Analizė	208
4.7.1 Viešinti duomenis	208
4.7.2 Apsvarstyti ir analizuoti rezultatus	208

4.7.3 Suformuluoti išvadas.....	209
4.8 Išvados ir ataskaita .....	210
4.8.1 Aptarti išvadas.....	210
4.8.2 Nusistatyti prioritetus .....	210
4.8.3 Parašyti kokybės ataskaitą .....	211
4.9 Įgyvendinimas.....	212
5. Bendrosios žinios apie sveikatą ir kokybę.....	214
5.1 Informacijos apie kokybę metmenys ir šaltiniai.....	215
5.1.1 Savoji profesinė patirtis ir profesinės žinios apie kokybę.....	216
5.1.2. Mokyklos veiklos ir pamokos kokybės tyrimų rezultatai .....	219
5.1.3. Mokyklos veiklos ir švietimo kokybė iš įvairių suinteresuotųjų grupių perspektyvos .	223
5.1.4. Mokyklos mikroklimatas – pagrindas: geroje ir sveikose mokyklose puoselėjami žmonių santykiai .....	226
5.1.5. Ar mūsų mokykla yra sveika iš mokinių perspektyvos: pamokos kokybė, klasės mikroklimatas, mokyklinė kompetencija .....	230
5.1.6. Valstybinės mokyklų priežiūros kokybės gairės. Išorinio mokyklų vertinimo žinios apie kokybę.....	235
5.2 Informacija apie sveikatą .....	236
5.2.1 Duomenys apie mokytojų sveikatą .....	236
5.2.2 Tyrimų apie sveikatą išvados.....	239
5.2.3 Sveikų mokyklų požymiai .....	241
5.2.4 Rūpinimasis sveikata ir jo poveikis.....	243
5.2.5 Aštuonios idėjos sveikatinimo procesams mokykloje plėtoti: Otavos chartijos principai.....	247
6. Mokykla kaip gyvenimo ir patirties erdvė.....	250
6.1 Mokinių ir mokytojų sveikatos būklė. Pagrindimas .....	250
6.1.1 Vaikų ir paauglių sveikatingumo išteklių ir rizikos faktoriai .....	250
6.1.2. Vaikų ir paauglių saugumas.....	254
6.1.3 Mokytojų sveikatingumo išteklių ir rizikos faktoriai .....	260
6.1.4 Moksleivijos vidinė struktūra .....	262
6.2 Mokymo(si) aplinkos, mokymosi ir kt. patalpos.....	265
6.2.1 Vaikams ir jaunimui tinkamos mokyklos patalpos .....	265
6.2.2 Laisvam judėjimui palankios mokyklos patalpos ir pertraukų arealai .....	272
6.3. Įprastinė dienos struktūra, mokymosi ir poilsio laikas .....	278
6.3.1 Poreikius ir paklausą atitinkančios darbo dienos struktūros .....	278

6.3.2	Mitybos galimybės .....	280
6.3.3.	Kasdienio mokyklos ritmo nustatymas: mokslams, darbui ir poilsiui skirtas laikas ....	286
6.4.	Darbo sąlygos ir darbo vietos kokybė .....	290
6.4.1.	Tinkamos mokyklos ir mokymo sąlygos .....	290
6.5	Sveikatą stiprinantis bendradarbiavimas su išorės partneriais .....	295
6.5.1	Bendradarbiavimas su išoriniais partneriais ir nemokyklinių išteklių naudojimas ....	295
7.	Pamoka.....	300
7.1	Mokymo programa: sveikatos skatinimas ir prevencija – programos pagrindas.....	300
7.1.1	Veiksmingas darbas su mokymo programa .....	300
7.1.2	Sveikatos ir saugumo skatinimas ir prevencija mokymo programoje .....	303
7.1.3.	Su sveikata susijusi mokymo programa, judėjimo ir sporto koncepcija .....	307
7.2	Pamokos organizavimas, mokymo ir vertinimo formos .....	311
7.2.1	Individualizuoto mokymo proceso organizavimas.....	311
7.2.2	Diferencijuota tikrinimo ir vertinimo tvarka .....	317
7.3.	Vadovavimas klasei ir pamokų atmosfera .....	320
7.3.1	Mokymąsi skatinanti pamokos atmosfera ir efektyvus klasės valdymas.....	320
7.3.2	Disciplinos problemų sprendimas .....	325
7.4	Pagalba mokiniui, individuali pagalba ir integracija .....	329
7.4.1	Individuali pagalba mokiniui .....	329
7.4.2	Mokymosi negalę turinčių ir silpnai besimokančių mokinių integravimas.....	340
7.4.3.	Kalbos skatinimas .....	350
7.5	Sveikatos tematika ugdymo turinyje .....	357
7.5.1	Sveikatos ugdymo turinio ir temų integravimas pamokoje .....	357
7.5.2.	Turinio svarba ir sąsajos su kasdiene aplinka .....	364
7.5.3	Orientavimasis į veiklą ir patirtį – pamokos principai sveikatai ugdyti.....	371
7.5.4.	Fizinio aktyvumo skatinimas mokykloje ir pamokoje .....	378
7.5.5	Suvokimo skatinimas, įtampos įveikimas ir atsipalaidavimas.....	381
7.5.6	Savo paties kūno suvokimas .....	396
8.	Ugdymo(si) ir mokymo(si) procesas.....	399
8.1.	Savivaldus, sveikatą tausojantis mokymasis atrandant .....	399
8.1.1	Savaveiksmis ir savirefleksyvus mokymasis, už kurį yra atsakingi patys mokiniai.....	400
8.2	Mokymasis bendradarbiaujant.....	407
8.2.1	Mokymasis bendradarbiaujant svarbiose veiklos situacijose .....	407
8.3	Mokymasis visais pojūčiais – kokybiška ir teigiama mokymosi patirtis .....	412

8.3.1 Mokymasis visais pojūčiais – teigiama mokymosi patirtis.....	412
8.4 Orientavimasis į vaikų ir jaunuolių poreikius.....	418
8.4.1 Mokymosi pasiūlymų derinimas prie vaikų ir jaunuolių poreikių.....	418
8.5 Individualus dėmesys ir pagalba – atpažinti grėsmes ir į jas reaguoti .....	422
9. Mokyklos kultūra ir klimatas .....	436
9.1. Stiprinanti mokyklos bendruomenė .....	437
9.1.1 Demokratinės mokyklos bendruomenės kūrimas .....	437
9.1.2 Vyrų ir moterų, berniukų ir mergaičių lygybės užtikrinimas.....	443
9.1.3 Gyva įvairovė ir integracija daugiakultūre mokyklose.....	450
9.2 Komunikacijos, grįžtamojo ryšio ir konfliktų sprendimo kultūra .....	458
9.2.1 Pagarbi grįžtamojo ryšio kultūra – į sprendimą orientuota komunikacija.....	458
9.2.2 Tinkamos mokyklos taisyklės ir susitarimai .....	464
9.3 Bendradarbiavimas ir komandinis darbas .....	468
9.3.1 Institucionalizuotas bendradarbiavimas siekiant sutartų pedagoginių tikslų .....	468
9.4 Mokinių ir jų tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje – mokyklos atvirumas.....	475
9.4.1 Mokinių į(si)traukimas į mokyklos veiklą .....	476
9.4.2 Institucionalizuotas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas .....	481
9.5 Sveikatai palankus mokyklos mikroklimatas .....	488
10. Mokyklos valdymas .....	493
10.1 Mokyklos vadovybė ir pedagoginė lyderystė .....	495
10.1.1 Bendradarbiavimu paremta valdymo samprata ir mokyklos vadovybės veikla.....	495
10.2 Funkcinis užduočių ir kompetencijų paskirstymas .....	503
10.2.1 Skaidrus ir teisingas kompetencijų ir užduočių paskirstymas.....	503
10.3 Sprendimų priėmimo procesai ir dalyvavimas sprendimų priėmime .....	506
10.3.1 Tikslingi sprendimo priėmimo procesai ir informavimas.....	506
10.4. Mokyklos veiklos organizavimas ir administravimas.....	511
10.4.1 Sklandi kasdienė mokyklos veikla ir „klientams palankus“ jos administravimas.....	511
10.5 Sveikatos stiprinimas kaip valdymo sritis .....	515
10.5.1 Sveikatos stiprinimas taip pat ir savo paties labui .....	515
10.5.2 Sveikatos vadyba kaip valdymo užduotis.....	518
11. Profesionalumas ir personalo tobulinimas .....	525
11.1. Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas .....	525
11.1.1 Į poreikius orientuotas personalo skatinimas ir tobulinimas.....	526
11.2 Profesinių kompetencijų plėtotė.....	533

11.2.1	Tobulinti kompetencijas, kurių reikia sėkmingai profesinei praktikai .....	533
11.3	Personalo įtrauktis .....	541
11.3.1	Į išteklius orientuotas darbo krūvio paskirstymas, personalo panaudojimas ir pamokų tvarkaraščio sudarymas .....	541
11.4	Kokybės trūkumų atpažinimas, socialinė parama sprendžiant problemas .....	546
11.4.1	Veiksmingas ir korektiškas vidinių mokyklos trūkumų valdymas .....	546
11.5	Sveikatos stiprinimas organizacijoje .....	551
11.5.1.	Sveikatos stiprinimas organizacijoje reiškia organizacijos tobulinimą .....	552
11.5.2	Į individualius ir į išorės veiksnius nukreiptos sveikatos stiprinimo priemonės .....	554
12.	Kokybės vadyba mokykloje .....	560
12.1	Bendrieji kokybės tikslai ir prioritetai .....	561
12.1.1	Sutarti kokybės reikalavimai – kokybės tikslų įgyvendinimas .....	561
12.2	Kokybės procesų valdymas .....	566
12.2.1	Mokyklos vadovybės vykdomas kokybės procesų valdymas .....	566
12.3	Savirefleksija, individualus grįžtamasis ryšys ir individualus kokybės tobulinimas .....	573
12.3.1	Individualaus grįžtamojo ryšio ir kokybės tobulinimo praktika .....	573
12.4	Mokyklų veiklos tobulinimas, projektų vadyba, veiklos kokybės įsivertinimas .....	581
12.4.1	Mokyklų veiklos tobulinimo, projektų vadybos, veiklos kokybės įsivertinimo praktika .....	581
12.5	Sveikatos stiprinimo ir prevencijos kokybės vadyba mokyklose .....	591
12.5.1	Kokybės vadybos praktika sveikatos stiprinimo srityje .....	591
13.	Mokyklos poveikis ir rezultatai .....	600
13.1	Ugdymo misijos suvoktis .....	600
13.1.1	Bendras ugdymo misijos suvokimas .....	600
13.2	Esminės kvalifikacijos ir kompetencijos .....	605
13.2.1	Pagrindinės sėkmingo gyvenimo ir gerai funkcionuojančios visuomenės kvalifikacijos .....	606
13.3	Sėkmė mokykloje ir karjere .....	611
13.3.1	Orientacija į sėkmę mokykloje ir karjere .....	611
13.4	Interesų grupių pasitenkinimas .....	616
13.4.1	Įvairių interesų grupių pasitenkinimo lygio nustatymas .....	616
13.5	Mokinių ir mokytojų sveikata ir gerovė .....	619
13.5.1	Duomenų apie mokinių ir mokytojų sveikatą ir savijautą rinkimas .....	619



# 1. Kas yra gera mokykla?

## 1.1. Gera mokykla – tai ir sveika mokykla

### Gera mokykla supranta esamą situaciją ir veikia atitinkamai

Šiandien mokykloms tenka ieškoti atsakymo į klausimą, kaip jos supranta mokyklos veiklos kokybę ir kaip nori ją gerinti. Daugumoje Vokietijos žemių ir Šveicarijos kantonų mokykloms dabar yra suteikta galimybė pačioms pasirinkti veiklos kryptis ir nuosekliai jas įgyvendinti pedagoginio kokybės tobulinimo kontekste. Didesnis mokyklų savarankiškumas, mokyklų tobulinimo programų kūrimas bei įgyvendinimas, savo veiklos kokybės įsivertinimas šiuo metu tarptautiniu lygiu priskirtini svarbiausiems „kokybės užtikrinimo modelio“<sup>1</sup> parametrus. Remiantis šia plačiai pagrįsta kokybės samprata gera mokykla pasižymi žemiau išvardintomis savybėmis:

### Gera mokykla

- siekdama įgyvendinti savo misiją išsikelia kokybės tikslus,
- nuosekliai ir įveikiamais žingsniais juos įgyvendina,
- pasitikrina, ar jai pavyko įgyvendinti išsikeltus tikslus,
- reguliariai atlikdama esamos būklės analizę nustato tas sritis, kuriose reikia puoselėti pasiektą gerą kokybę arba gerinti esamą padėtį,
- įvertina, ar pokyčiai iš tiesų padarė pageidautą poveikį,
- pateikia ataskaitą apie savo darbą.

### Gera mokykla rūpinasi sveikatos stiprinimu ir profilaktika

Šie geros mokyklos požymiai yra visiškai aiškūs, tačiau nuosekliai juos įgyvendinti kasdienėje mokyklos veikloje nėra paprasta. Daugelis mokyklų sėkmingai, padrąsindamos ir kitas savo pavyzdžiu, žengia kokybės tobulinimo keliu, tačiau daugeliui tenka patirti, jog šiame kelyje – dėl pernelyg didelių įsipareigojimų ir perdėto aktyvumo – gali nukentėti sveikata ir gera savijauta. Jeigu sutrikusi darbo ir gyvenimo pusiausvyra pradeda kenkti sveikatai, nukenčia ir mokytojų darbingumas, o tai savo ruožtu neigiamai atsiliepia mokyklos veiklos kokybei. Todėl geros mokyklos sąmoningai skiria dėmesį sveikatos stiprinimui ir profilaktikai. Jos žino, kad mokytis ir dirbti sekasi geriau tuomet, kai ir mokytojai, ir mokiniai yra sveiki ir gerai jaučiasi.

---

<sup>1</sup> „Pasižvalgius po gerai mokinių pasiekimais pasižyminčių valstybių kokybės užtikrinimo sistemas, matyti, kad joms būdingi panašią struktūrinių elementų deriniai. Šiais elementais, kurie daugelyje šalių akivaizdžiai išskiriami kaip svarbiausi siekiant užtikrinti kokybę, galima apibūdinti tarptautinį kokybės užtikrinimo modelį. Tad tarptautinio kokybės užtikrinimo modeliui priskirtini šie parametrai:

- didesnis savarankiškumas,
- ugdymo standartai ir bendrasis ugdymo turinys,
- centralizuoti mokinių pasiekimų vertinimai arba testai, skirti mokinių pasiekimams nustatyti,
- mokyklos veiklos tobulinimo programa ir vertinimas,
- mokyklų priežiūros tarnyba ir mokyklų priežiūros reforma,
- kryptingas profesionalizavimas ir parama“.

Christoph Burkard: Ergebnisorientierte Systemsteuerung: Konsequenzen für die externe Evaluation (*liet. / rezultatų orientuotas sistemos valdymas: pasekmės išoriniam vertinimui*) Leidinyje: Gerold Brägger; Beat Bucher; Norbert Landwehr: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation (*liet. Pagrindiniai klausimai apie išorinį mokyklų vertinimą*) (Bern 2005), 82 psl.

## Sveikos organizacijos požymiai

Suvokimas, kad gera psichinė ir fizinė savijauta yra svarbi siekiamybė, gali padidinti asmenų ir sistemų pajėgumą ir padėti jiems geriau pakelti krūvius. Šią esminę įžvalgą pagrindžia salutogeniniai tyrimai<sup>2</sup>. Ilgą laiką moksliniai tyrimai buvo beveik išskirtinai sukonzentruoti į klausimą, kokios sąlygos sukelia ligas ir darbinio pajėgumo praradimą (patogenezę). Tik Aronui Antonovskiui (Aaron Antonovsky, 1923–1994, Izraelyje, Ber Ševoje, Beno Guriono universitete dirbęs medicinos sociologas) praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje sukūrus salutogenezės teoriją, tyrimų objektu tapo sąlygos, kurios žmogų „*daro sveiku*“, o taip pat ir išsaugo bei didina jo darbingumą. Antonovskio samprotavimų esmę sudaro vidinės darnos sąvoka. Vidinė darna pasireiškia pojūčiu, jog turima pakankamai išteklių, kad būtų galima susidoroti su gyvenimo keliamais iššūkiais. Žmonės, pasižymintys aukštu vidinės darnos lygiu, jaučiasi esą pajėgūs įveikti gyvenimo keliamus reikalavimus (*pasitikėjimas savo gebėjimu valdyti situaciją*), jie jaučia suprantą šiuos reikalavimus (*gebėjimas suprasti*), ir tiki, kad gyvenimas su visais jo keliamais reikalavimais yra prasmingas (*prasmės matymas*), todėl jie yra pasirengę eikvoti savo energiją problemų sprendimui<sup>3</sup>.

Sveikos organizacijos stiprina žmonių vidinę darną. Jos pasirūpina skaidriu atsakomybių pasiskirstymu. Šioms organizacijoms yra svarbu, kad visi jos nariai būtų įsitikinę savo veiklos prasmingumu. Suvokiant, kad aukštas vidinės darnos lygis padeda lengviau pakelti darbo sunkumus, puoselėjama tokia darbinė kultūra, kurioje savivertė yra stiprinama pripažinimu.

### Kas padeda mums išlikti sveikiems?

pagal naująją sveikatos sampratą (salutogenezę) sveikatą stiprina:

Tikėjimas savo gyvenimo ir savo veiklos  
**prasmingumu**

**Savivertė**  
teigiamas savęs suvokimas, pripažinimas ir  
sėkmė

**Gebėjimas suprasti** ir principinis pasitikėjimas  
savo protu

**Protinis aktyvumas ir suvokimas**  
vidinės ir išorinės realybės analizavimas

**Pasitikėjimas savo gebėjimu valdyti situaciją,**  
įveikti savo problemas ir susidoroti su reikalavimais

<sup>2</sup> Iš lotyniško žodžio *salus* = sveikata, gera savijauta ir graikiško žodžio *genesis* = atsiradimas.

<sup>3</sup> Aaron Antonovsky: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit (*liet. Salutogenezė. Liautis mistifikavus sveikatą*) (Tübingen 1997).

### Dešimt sveikatą stiprinančios mokyklos tikslų, remiantis Pasauline sveikatos organizacija (PSO)

- Pastatais, žaidimų aikštelėmis, pietų pertraukomis, saugumo priemonėmis ir kt. sukurti sveikatą stiprinančią ir saugią darbo ir mokymosi aplinką.
- Stiprinti individo, šeimos ir bendruomenės atsakomybės už savo sveikatą suvokimą.
- Skatinti rinktis sveiką gyvenimo būdą, mokiniams ir mokytojams pasiūlyti realistines ir patrauklias sveikatos stiprinimo alternatyvas.
- Visiems mokiniams suteikti galimybes išnaudoti savo psichinį, fizinį ir socialinį potencialą, stiprinti jų savigarbą.
- Siekiant sveikatos ir saugumo stiprinimo, visai mokyklos bendruomenei (vaikams ir suaugusiems) iškelti aiškius tikslus.
- Kurti gerus santykius tarp mokytojų bei mokinių ir tarp pačių mokinių, užtikrinti gerą mokyklos, tėvų ir vietinės bendruomenės tarpusavio bendradarbiavimą.
- Ieškoti galimybių pasinaudoti bendruomenės turimais ištekliais praktiniam sveikatos stiprinimui remti.
- Pasitelkiant į pagalbą mokinius aktyvinantį mokymą, parengti tinkamą sveikatos ugdymo programą.
- Padėti mokiniams įgyti žinias ir gebėjimus, kurių jiems reikia tam, kad galėtų priimti protingus sprendimus, susijusius su jų asmenine sveikata ir saugios bei sveikos aplinkos išsaugojimu ir gerinimu.
- Sveikatos puoselėjimą mokykloje suvokti plačiąja prasme, t. y. kaip ugdymo išteklius, kurie gali padėti mokiniams tapti veiksmingais sveikatos priežiūros vartotojais.

### Ar sveikatos stiprinimas – tai dar viena užduotis mokykloms ar veiksmingas būdas pagerinti mokyklose darbo bei mokymosi kokybę?

Sveikatos stiprinimas – tai ne papildoma, o viena pagrindinių mokyklos užduočių. Jis yra sudėtinė mokyklos misijos dalis. Vienuose mokyklų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose sveikatos stiprinimas įvardijamas atskiru punktu, kituose jis yra įtrauktas į tuos punktus, kuriuose kalbama apie asmenybės ugdymą, individualių raidos galimybių vystymą ir t. t. Išmokyti vaikus pagarbiai elgtis su pačiais savimi ir su kitais yra vienas iš esminių ugdymo tikslų. Štai, pavyzdžiui, Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės mokyklų įstatymo 2 paragrafe mokyklos ugdymo misija formuluojama taip:

**Tam, kad įvykdytų savo misiją, mokykla perteikia reikiamas žinias, gebėjimus, įgūdžius bei vertybines nuostatas, atsižvelgdama į individualias mokinių galimybes. Ji skatina asmenybės vystymąsi, jos sprendimų bei veiksmų savarankiškumą ir atsakomybės už visuotinę gerovę, gamtą bei aplinką suvokimą. Mokinės ir mokiniai įgalinami atsakingai dalyvauti socialiniame, visuomeniniame, ekonominiame, profesiniame, kultūriniame bei politiniame gyvenime ir kurti savo gyvenimą. Mokinės ir mokiniai paprastai ugdomi kartu (koedukacija).**

### **Mokiniai ir mokinės turi išmokti**

1. savarankiškai ir atsakingai veikti,
2. vieni ir drauge su kitais mokytis bei pasiekti mokymosi rezultatus,
3. ginti savo nuomonę ir gerbti kitų nuomonę,
4. priimti asmeninius sprendimus religiniais bei pasaulėžiūros klausimais ir išsiugdyti supratingą bei tolerantišką požiūrį į kitų sprendimus,
5. suprasti pagrindines federacijos bei žemės konstitucijų normas ir pasisakyti už demokratiją,
6. lavinti savo muzikinius bei meninius gebėjimus, savo gebėjimą suvokti, jausti bei reikšti mintis ir jausmus,
7. išmokti džiaugtis galimybe pajudėti, drauge sportuoti; sveikai maitintis ir sveikai gyventi,
8. atsakingai ir saugiai elgtis su medijomis.

Tokioje mokyklos misijos sampratoje slypi rizika, jog sveikatos stiprinimas iš tiesų bus suprantamas kaip „papildomas“ ugdymo tikslas, kurį, pristigus išteklių, bus galima „išbraukti“.

Tačiau jeigu sveikata suprantama taip plačiai kaip tą, pavyzdžiui, daro PSO, tuomet ji tampa esminiu sėkmę apsprendžiančiu „ištekliumi“, turinčiu savąją vertę: ji daro esminę įtaką individo bei visos sistemos galimybės, lemiančioms darbo bei mokymosi kokybę. Būtent pastarąja reikšme bus mūsų tolesniuose samprotavimuose naudojama „sveikatos“ sąvoka. Žemiau mes savo tezę pagrįsime.

### **Tas, kas reikalauja mokyklos kokybės, turi stiprinti mokytojų ir mokinių sveikatą**

Jokia sistema pasaulyje negali gerai funkcionuoti, jeigu jos nariai yra tik ribotai pajėgūs veikti. Mokytojai priklauso būtent tai profesijų grupei, kuri patiria didžiausią neigiamą poveikį sveikatai. Tai liudija išankstinio išėjimo į pensiją dėl sveikatos priežasčių atvejų skaičius. Tačiau šį neigiamą poveikį sveikatai lemia ne tiek „pavojinga“ situacija dirbant su mokiniais, kiek mokyklos išorės bei vidaus „klimato“ sąlygos. Kiekvienas mokytojas yra, žinoma, pats atsakingas už tai, kad išliktų sveikas ir pajėgus dirbti, tai, pavyzdžiui, reiškia, jog jis turi ateiti į darbą pailsėjęs, tinkamai maitintis, pakankamai judėti, nevartoti narkotikų ir t. t. Tačiau taip pat ir mokyklos steigėjų pareiga yra sukurti tokias erdvines, finansines bei dalykines sąlygas, kad jos užkirstų kelią patogeninių aplinkybių atsiradimui arba jas sumažintų.

Gera mokykla į pirmąją vietą iškelia aukštą kokybę, taigi ir savo mokytojų sveikatą. O kadangi mokiniai taip pat dalyvauja geros pamokos ir gero mokymosi proceso kūrime, ši argumentacija galioja taip pat ir jiems.

### **Gera mokykla yra ir sveika mokykla**

Puiku, jeigu mokyklos įtraukia pedagogų ir mokinių sveikatą kaip užduotį į savo darbotvarkę. Tačiau ar tai neatitraukia dėmesio nuo „pagrindinio“ mokyklos tikslo?

Ar tokiu būdu mokykla netampa sveikatos sistemos priedėliu? Ne, kadangi gera ir sveika mokykla, mūsų supratimu, žengia dar vieną žingsnį į priekį: ji ne tik skiria dėmesį savo narių sveikatai, bet ir remiasi sveikatos tyrimų išvadomis bei įgyvendina sveikatos stiprinimo principus. Gera ir sveika mokykla „elgiasi“ sveikai ir sveikatos labui.

**Užduotis refleksijai**

Gatvėje Jus užkalbinusi televizijos žurnalistė prašo Jūsų interviu. Ji klausia: „*Ką jūs laikote gera ir sveika mokykla?*“ Ką Jūs atsakytumėte? Kokie, remiantis Jūsų asmenine profesine patirtimi, yra svarbiausi tokios mokyklos požymiai? Kokius kitus aspektus akcentuotumėte, kurie nebuvo paminėti aukščiau?

## 1.2. Mokyklos veiklos kokybės apžvalga: kokybės sričių lentelė

Žemiau pateiktoje kokybės sričių lentelėje pristatoma keturiasdešimt geros ir sveikos mokyklos sričių. Sudarydami šią lentelę orientavomės į naujausias veiksmingumo tyrimų ir diskusijos apie mokyklos veiklos kokybę išvadas: todėl joje akcentuojama tiek mikroklimato ir valdymo stiliaus, tiek ir vieno iš pagrindinių mokyklos tikslų – mokymosi organizavimo pamokose – svarba. Šios dimensijos yra papildytos tam būtinomis prielaidomis ir sistemingu kokybės tobulinimu personalo ir sistemos lygmenyse. Sudarydami lentelę mes dar atsižvelgėme ir į pagrindines sveikatos stiprinimo bei organizacijų plėtros prielaidas: pagarbą, dalyvavimą, skaidrumą, įgalinimą, ryšį su socialine gyvenamąja aplinka ir vidinę darną.

Kokybės sričių lentelė apima aštuonias dimensijas, kurios apibūdina, kas yra mokyklos kokybė pagal visuminę integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo sampratą.

Pirmoji dimensija „*mokykla kaip gyvenimo ir patyrimo erdvė*“ sutelkia dėmesį į vietą, kurioje mokytojai ir mokiniai praleidžia didžiąją savo laiko dalį. Čia išskiriamos sąlygos bei ištekliai, skatinantys bei remiantys produktyvų mokymąsi ir darbą. Antrosios dimensijos dėmesio centre yra tai, kas paprastai laikoma mokyklos „pagrindine veikla“, t. y. „*pamokos*“ ir jų organizavimo elementai: mokymo ir mokymosi metodai, vertinimo formos, klasės valdymas ir pagalba mokantis.

Trečiojoje dimensijoje mes kaip atskirą kategoriją įvardijame mokinių „*lavavimo ir mokymosi procesus*“. Jeigu pagrindinė mokytojų užduotis yra organizuoti ir vesti pamokas, tai pagrindinė mokinių užduotis yra mokytis. Lemiamos reikšmės mokymosi sėkmei turi atskirų mokinių patirta mokymosi kokybė. Ketvirtoji dimensija apibūdina „mokyklos kultūrą ir mokyklos mikroklimatą“, taigi būdą, kaip paskirstomas darbas, kaip yra bendraujama tarpusavyje ir kokios yra sistemos dalyvių, kaip savarankiškų individų, galimybės įsitraukti į darbo bei mokymosi grupių veiklą.

Penktojoje, t. y. „*mokyklos valdymo*“ dimensijoje išskirtos svarbios kokybės sritys, kurios pagrindžia moksliniais tyrimais įrodytą gero vadovavimo mokyklai reikšmę mokyklos veiklos bei mokymo kokybei ir ypač jos sveikatingumo kokybei.

Šeštoji dimensija, „*profesionalumas ir personalo tobulinimas*“, pristato procesus ir struktūras, galinčius sustiprinti ir išsaugoti mokytojų gebėjimą ir pasirengimą visą gyvenimą mokytis profesinėje srityje. Tas, kas reikalauja mokyklos veiklos kokybės, privalo tobulinti mokytojų profesionalumą ir stiprinti jų sveikatą, kadangi geros pamokos garantas – tai geri ir motyvuoti pedagogai.

Septintoji dimensija apima mokyklos „*kokybės vadybą*“. Čia pateikti svarbiausi sistemingo kokybės tobulinimo elementai: drauge nustatyti kokybės reikalavimai, grįžtamojo ryšio struktūra, mokyklos tobulinimas, įsivertinimas ir kokybės tobulinimo procesų valdymas.

Aštuntoji – *paskutinė, bet ne mažiau svarbi* – kokybės dimensija yra toji, kuri nuo to meto, kai buvo atlikti tarptautiniai mokinių pasiekimų tyrimai PISA, sulaukia daugiausia visuomenės dėmesio: „*mokyklos poveikis ir rezultatai*“. Mokyklos sėkmė dažniausiai vertinama pagal jos pedagoginį poveikį, t. y. pagal mokinių mokymosi rezultatus, jų mokymosi sėkmę, pagal įgytas pagrindines kvalifikacijas ir dalykines kompetencijas, pagal asmenybės formavimąsi, pasitenkinimą mokykla ir gerą mokinių savijautą.

Mokyklos išteklių, sąlygų ir ugdymo organizavimo priemonių kokybė	Mokymo ir mokymosi procesų kokybė		Mokyklos procesų kokybė		Mokyklos tobulinimo, kokybės užtikrinimo ir vertinimo proceso kokybė		Rezultato ir poveikio kokybė
<b>Mokykla kaip gyvenimo ir patyrimo erdvė 1</b>	<b>Pamokos 2</b>	<b>Lavinimo ir mokymosi procesai 3</b>	<b>Mokyklos kultūra ir mokyklos mikroklimatas 4</b>	<b>Mokyklos valdymas 5</b>	<b>Profesionalumas ir personalo tobulinimas 6</b>	<b>Kokybės vadyba 7</b>	<b>Mokyklos poveikis ir rezultatai 8</b>
Mokinių ir mokytojų sveikatos būklė <b>1.1</b>	Mokyklos kokybės tobulinimo programa – sveikatos stiprinimas ir profilaktika kaip programiniai punktai <b>2.1</b>	Savivaldus, sveikuoliškas mokymasis atrandant <b>3.1</b>	Palaikanti mokyklos bendruomenė <b>4.1</b>	Vadovavimas mokyklai ir pedagoginė lyderystė <b>5.1</b>	Kryptingas personalo tobulinimas <b>6.1</b>	Bendri kokybės reikalavimai ir tikslai <b>7.1</b>	Ugdymo tikslo suvokimas <b>8.1</b>
Mokymosi aplinka, mokymuisi ir judėjimui skirtos patalpos <b>1.2</b>	Pamokų organizavimas, mokymo ir vertinimo formos <b>2.2</b>	Mokymasis bendradarbiaujant <b>3.2</b>	Bendravimo, grįžtamojo ryšio ir konfliktų sprendimo kultūra <b>4.2</b>	Funkcionalus užduočių ir kompetencijų pasiskirstymas <b>5.2</b>	Profesinių kompetencijų tobulinimas <b>6.2</b>	Kokybės procesų valdymas <b>7.2</b>	Pagrindinės kvalifikacijos ir kompetencijos <b>8.2</b>
Dienos struktūra, laikas, skirtas mokymuisi ir poilsiui <b>1.3</b>	Klasės valdymas ir pamokos mikroklimatas <b>2.3</b>	Mokymasis ir pojūčiai – kokybiška ir teigiama mokymosi patirtis <b>3.3</b>	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas <b>4.3</b>	Sprendimų priėmimo procesai ir dalyvavimas sprendžiant klausimus <b>5.3</b>	Personalas paskirstymas <b>6.3</b>	Savirefleksija, individualus grįžtamasis ryšys ir asmeninis kokybės tobulinimas <b>7.3</b>	Mokyklos ir mokymosi sėkmė <b>8.3</b>
Darbo sąlygos ir darbo vietos kokybė <b>1.4</b>	Pagalba mokantis, individualus ugdymas ir integracija <b>2.4</b>	Orientavimasis į vaikų ir jaunuolių poreikius <b>3.4</b>	Mokinių ir tėvų dalyvavimas, mokyklos atvirumas <b>4.4</b>	Mokyklos veiklos organizavimas ir administravimas <b>5.4</b>	Kokybės trūkumų įžvelgimas, socialinė parama sprendžiant problemas <b>6.4</b>	Mokyklos tobulinimas, projektų valdymas, įsivertinimas <b>7.4</b>	Interesų grupių pasitenkinimas <b>8.4</b>
Sveikatą stiprinantis bendradarbiavimas su išorės partneriais <b>1.5</b>	Sveikatos klausimams skirti kursai, mokymosi programos ir mokomoji medžiaga <b>2.5</b>	Individualus ėmės ir priežiūra – atpažinti pavojus ir į juos reaguoti <b>3.5</b>	Sveikatą stiprinantis mokyklos mikroklimatas <b>4.5</b>	Sveikatos stiprinimas kaip valdymo užduotis <b>5.5</b>	Sveikatos stiprinimas darbo vietoje <b>6.5</b>	Sveikatos stiprinimo ir profilaktikos kokybės vadyba <b>7.5</b>	Mokinių ir mokytojų sveikata ir savijauta <b>8.5</b>

Aštuonios geros ir sveikos mokyklos mokyklos kokybės dimensijos ir keturiasdešimt tokių mokyklos kokybės sričių

Remdamiesi mūsų integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo modeliu, mes neišskiriame „sveikatos stiprinimo“ kaip atskiros kokybės dimensijos, o įtraukiame jį kaip užduotį į visas aštuonias kokybės dimensijas. Veikti saugant sveikatą yra tokia intensyvi krūvis patiriančiai organizacijai, kaip mokykla, neišvengiama būtinybė. Tai daugiau ar mažiau tiesiogiai taikytina kiekvienai iš keturiasdešimties kokybės sričių. Visgi siekdami pabrėžti sveikatos stiprinimo reikšmę tokiai mokyklai, kuri įstengtų nuolat išlikti gera ir veiksminga, mes kiekvienoje kokybės dimensijoje papildomai – kaip pagrindą – išskyrėme po atskirą kokybės sritį, kuri yra siauresne prasme susijusi su sveikatos stiprinimu.

Kalbant apie sveikatos stiprinimą mokykloje, turimi galvoje ne tik kursai arba projektinės savaitės, kuriose aptarinėjamos sveikatos temos. Jeigu sveikatos stiprinimas suprantamas plačiau, tuomet ši tema yra svarbi visoms lentelėje pateiktoms kokybės sritims. Todėl tie, kas vadovaujasi visumine sveikatos stiprinimo ir profilaktikos samprata, neturėtų išskirti jokių kokybės sričių, priešingai – jiems derėtų rūpestingai patikrinti, kuriose srityse būtina kažką daryti ir koku būdu konkrečios tobulinimo priemonės gali pagerinti sveikatos bei gyvenimo kokybę mokykloje.



### 1.3. Trys pagrindinės geros mokyklos dimensijos

#### Geros mokyklos veiklos kokybė atsiskleidžia trijose pagrindinėse dimensijose

Vertinant mokyklos veiklos kokybę tapo įprasta išskirti rezultato kokybę (pvz. mokymosi ir pasiekimų rezultatus) ir proceso kokybę (pvz. pamokos organizavimą). Egzistuoja bendra nuostata, jog tam, kad mokykla iš tiesų būtų gera, ji turi pasižymėti stiprybėmis abiejose šiose kokybės dimensijose. Mes siūlome šias dvi dimensijas praplėsti dar ir sveikatos kokybės dimensija.

Mūsų požiūriu, optimali ugdymo bei mokyklos veiklos kokybė pasiekama tuomet, kai mokykla demonstruoja gerą kokybę trijose žemiau išvardintose pagrindinėse dimensijose ir stengiasi šią kokybę išsaugoti arba tobulinti:<sup>4</sup>

#### Geros ir sveikatą stiprinančios mokyklos yra tos,

- kurių **mokymosi rezultatų** ir **pedagoginio poveikio** siekiai pasirodo esą veiksmingi ir kurios vadovaujasi visuminio ugdymo samprata, greta dalykinių pasiekimų apimančia taip pat ir bendrąsias kompetencijas bei pagrindines kvalifikacijas (*mokyklos bei pamokų rezultato ir pasiekimų kokybė*);
- kurios moka gerai organizuoti mokyklos valdymą, bendradarbiavimą, pamokas ir mokymą(si) kaip **procesus**, kurti mokyklos kultūrą bei mikroklimatą; „gerai“ – reiškia vadovaujantis drauge nustatytais vidiniais kokybės reikalavimais bei pripažintais išoriniais kokybės kriterijais (*mokyklos bei pamokos procesų kokybė*);
- kurios laiko **sveikatą ir gerą savijautą** naudingo bendradarbiavimo ir sėkmingų mokymo ir mokymosi procesų **pagrindu** ir aktyviai jas stiprina (*sveikata kaip proceso ir rezultato kokybė*).

Tam, kad būtų lengviau suprasti šių trijų geros ir sveikos mokyklos dimensijų tarpusavio sąveiką, mes jas pavaizdavome kaip kubą: „proceso kokybė“ ir „mokyklos bei pamokų rezultatų ir pasiekimų kokybė“ sudaro kubo pagrindą, o sveikatos dimensija – kubo aukštį. Kiekvienoje dimensijoje mes išskyrėme teigiamą ir neigiamą polių, tai suteikia galimybę priskirti kubui tam tikrus kokybės vertinimus (arba netgi tikslesnius vertinimo rezultatus).

Pagal teigiamus arba neigiamus trijų dimensijų polių galima išskirti aštuonis kombinacijų variantus. Tai yra pagrindiniai mokyklų tipai, kurie grynu pavidalu neegzistuoja, tačiau mišrių formų arba daugiau ar mažiau išreikštų atitinkamo tipo variantų galima dažnai aptikti.

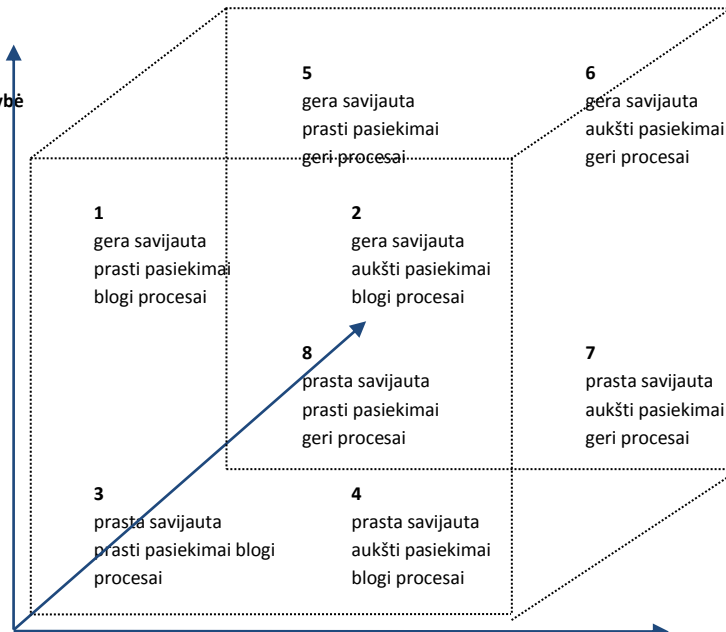
Žemiau pateikti aprašymai gali padėti Jums daugiau sužinoti apie savo mokyklą, jos išskirtinę situaciją, o galbūt ir apie jos tobulinimo poreikį.

---

<sup>4</sup> Žr. taip pat Tina Hascher: Gesundheitsförderung und Schulqualität (*liet. Sveikatos stiprinimas ir mokyklos kokybė*). Leidinyje: Schweiz. Netzwerk Gesundheitsfördernder Schulen. Die Gesundheitsfördernde Schule – eine gute Schule? (*Šveicarija. Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklas. Ar sveikatą stiprinanti mokykla yra gera mokykla?*) Aplinkraštis 30 2005.

**Mokyklos ir pamokų sveikatingumo kokybė**

- fizinė savijauta
- socialinė emocinė savijauta
- mokytojų ir mokinių sveikata



**Mokyklos ir pamokos procesų kokybė**

- mokyklos mikroklimatas ir kultūra
- mokyklos valdymas
- bendradarbiavimas – pamokos organizavimas
- mokymosi procesai
- tėvų dalyvavimas veikloje

**Mokyklos ir pamokų rezultatų bei pasiekimų kokybė**

- dalykiniai pasiekimai
- bendrieji pasiekimai (asmeninės ir socialinės kompetencijos)
- mokyklos ir mokymosi sėkmė

<b>Mokyklų tipologija</b> pristatant savybes ir paaiškinant, kaip jos pasireiškia (nors, žinoma, gali būti ir visiškai kitaip)	<b>Mokykla ir pamokos</b>
<p><b>Šiek tiek chaotiška mokykla, kurioje gerai jaučiamasi, tačiau nereikalaujama rezultatų</b></p> <p>Didelė reikšmė joje teikiama bendravimui ir gerai savijautai. Mokytojai tausoja save ir mokinius. Mokiniais keliami nedideli reikalavimai. Panašu, jog netaikomos jokios veiksmingos mokyklinio ugdymo priemonės ir (arba) mokyklos aplinka nėra palanki ugdymo pastangoms. Beveik nėra sutarta, kad mokytojai tarpusavyje bendradarbiautų. Pamokos yra „asmeninis mokytojų reikalas“. Mokinių pasiekimai, lyginant su kitomis klasėmis (mokyklomis), kuriose mokinių sudėtis yra panaši, yra žemiau vidutinio lygio. Daugelis mokytojų yra neadekvačiai atsiriboję nuo to, kas vyksta mokykloje, ir tausoja savo sveikatą. Atsisakydami bendrų mėginimų įveikti esamus sunkumus, mokytojai palaipsniui liaujasi tikėję savo profesijos prasme ir nustoja jausti pasitenkinimą savo darbu.</p>	+ gera savijauta – prasti pasiekimai – blogi procesai
<p><b>Mokykla, kurioje gerai jaučiamasi, pasižyminti nepaaiškinamai gerais rezultatais</b></p> <p>Pamokų kokybės tyrimai byloja, jog egzistuoja klasių ir mokyklų, kurių pamokos stebėtojų iš šalies buvo (remiantis pripažintais vertinimo kriterijais) įvertintos blogai, nepaisant to, šių mokyklų rezultatai yra geri. Detalesnė tokių (pavienių!) atvejų analizė dažnai parodo, jog geri rezultatai čia pasiekiami ne mokyklos dėka, o nepaisant jos. Jų priežastis – motyvuoti mokiniai iš išsilavinusių šeimų. Mokyklos, kurios – nesvarbu dėl kokių priežasčių – pasiekia (palyginti) gerų rezultatų, tačiau nesirūpina sąmoningu bendradarbiavimo ir mokymo-mokymosi procesų organizavimu, ilgainiui rizikuoja šią sėkmę prarasti: mokyklai gresia konfliktai dėl nepakankamo pasiskirstymo vaidmenimis. Kadangi mokytojų kolektyve stinga bendrų pedagoginių susitarimų, mokiniai nesupranta, kokios taisyklės šioje mokykloje galioja.</p>	+ gera savijauta + aukšti pasiekimai – blogi procesai
<p><b>Krizę išgyvenanti mokykla, kurios lygis smunka</b></p> <p>Nei mokytojai, nei mokiniai ne(be)nori eiti į mokyklą. Maža motyvacija ir noras dirbti (mokyti). Dažnos sveikatos problemos ir „perdegimo“ simptomai. Dedama mažai pastangų drauge organizuoti bei tobulinti mokyklos veiklą. Mokykla turi blogą reputaciją, todėl jai sunku rasti naujų motyvuotų mokytojų.</p>	– prasta savijauta + aukšti pasiekimai – blogi procesai
<p><b>Mokykla, kurioje vyrauja griežtas muštras</b></p> <p>Mokytojai kelia tiek sau, tiek mokiniams labai didelius reikalavimus, tai reiškia, jog ir vieniems, ir kitiems tenka labai dideli krūviai, kurių šie nepajėgūs pakelti. Daugelio mokytojų darbo ir gyvenimo pusiausvyra jau seniai yra sutrikusi. Kolektyve dorybe laikomas pavienio kovotojo mentalitetas. Oficialiai problemos neegzistuoja, tačiau daugelis tyliai dėl jų kenčia.</p>	– prasta savijauta – prasti pasiekimai – blogi procesai
<p><b>Projektinę veiklą vykdanči mokykla, kuri noriai imasi mokyklos tobulinimo</b></p> <p>Kolektyvas neseniai pradėjo vykdyti mokyklos veiklos tobulinimo projektą. Mokyklos mikroklimatas ir kolektyvizmo jausmas, pradėjus bendrą tobulinimo darbą, žymiai pagerėjo. Sukurta mokyklos vizija, aiškios bendradarbiavimo formos. Atėjo laikas sutelkti dėmesį į mokinių rezultatus. Tam, kad galima būtų drauge apsvarstyti galimas skirtumų tarp atskirų klasių pasiekimų priežastis, būtinas tvirtas tarpusavio pasitikėjimas. Jis egzistuoja, tai reiškia, jog sukurtas pagrindas bendram pamokų tobulinimui, kurio tikslas – efektyvus mokinių pasiekimų gerinimo skatinimas.</p>	+ gera savijauta – prasti pasiekimai + geri procesai

	<p><b>Pavyzdinė mokykla, apie kurią visi svajoja</b></p> <p>Tokio tipo mokyklų yra kur kas daugiau, nei kai kurie mano. Šiai mokyklai nuolat vis iš naujo pavyksta pačiai rasti pusiausvyrą tarp įdomių pedagoginių sumanymų ir sveikatos stiprinimo. Veiksmingomis sveikatos ugdymo priemonėmis mokykla prisideda prie gerų mokinių mokymosi pasiekimų ir jų asmenybės formavimo. Sveikatos stiprinimą ir profilaktiką ji įgyvendina kaip sudėtinę savo mokyklos programos ir sveikuoliško mokyklos tobulinimo dalis. Mokytojai moka valdyti stresą: būti aktyviais, tačiau neperdėtai aktyviais bei ambicingais. Mokytojai išsikelia sau realius asmeninius tikslus ir sąmoningai skiria laiko sau (laisvalaikiui ir poilsiui). Jie išnaudoja tarpusavio priklausomybę, egzistuojančią tarp pastovių aukštų pasiekimų ir sveiko gyvenimo bei darbo būdo, tiek savo pačių, tiek savo mokinių labui.</p>	<p>+ gera savijauta + aukšti pasiekimai + geri procesai</p>
	<p><b>Mokykla-pradininkė, patirianti pavojų „perdegti“</b></p> <p>Mokytojai labai aktyviai kovoja visais frontais ir dėl nepakankamo gebėjimo atsiriboti rizikuoja „perdegti“. Patiriamos emocijos yra daugiausia teigiamo pobūdžio – žmonės entuziastingai dalyvauja veikloje. Tačiau ši veikla reikalauja iš jų didelių pastangų. Dažnai pastebimas perdėtas betikslis aktyvumas. Ligi tol bendros pastangos buvo nukreiptos į pedagoginį darbą (buvo vadovaujamosi moto: „dėmesio centre yra vaikas“). Dabar mokytojai pradeda užduoti sau klausimą, kaip galima būtų šioje profesijoje sėkmingai senti, kaip ir toliau gerai dirbti ir išlikti sveikiems.</p>	<p>– prasta savijauta + aukšti pasiekimai + geri procesai</p>
	<p><b>(Beveik) „perdegusi“ mokykla</b></p> <p>Tai galėtų būti aukščiau aprašytos mokyklos tolesnės raidos forma. Pažvelgus iš šalies atrodo, jog ši mokykla pasižymi daugybe stiprybių mokyklos valdymo ir jos veiklos tobulinimo srityse. Praeityje buvo investuota daug darbo į bendradarbiavimo ir pamokų organizavimo procesus. Daugelis mokytojų išgyvena „perdegimo“ sindromą: neigiamas emocijas kelia daug pastangų reikalaujanti veikla, stinga gebėjimo atsiriboti. Ankstesnio (perdėto) aktyvumo metu demonstruotas uolumas išsieikvojo. Kadangi mokyklos kultūra vis dar gerai funkcionuoja ir mokyklos komandoje galima kalbėti taip pat ir apie sunkumus, kolektyvas iškelia šią temą bendrame mokyklos vidaus kvalifikacijos tobulinimo renginyje, kurio moto „degalinė: strategijos, kaip mums save sustiprinti“.</p>	<p>– prasta savijauta – prasti pasiekimai + geri procesai</p>

### Užduotis refleksijai

Kokia asmeninė patirtis, vaizdai ir mintys ateina Jums spontaniškai į galvą skaitant šių mokyklos tipų aprašymus? Kaip ši patirtis yra susijusi su Jūsų mokyklos situacija? Kokia reikšmė Jūsų mokykloje teikiama gerai savijautai? Kokia reikšmė teikiama mokyklos rezultatams ir mokinių pasiekimams? Kaip elgiasi Jūsų mokykla tuomet, kai patiria spaudimą? Kokie (realūs, o galbūt ir perdėti) reikalavimai siejami su užduotimis, kurios keliamos mokytojams, mokiniams bei mokyklos vadovybei? Kaip Jūsų kolektyvo nariai tarpusavyje bendrauja? Kaip pasidalinama darbu? Kokių esama paskatų stengtis dėl savo mokyklos ir dėl bendro mokyklos bei pamokų tobulinimo reikalo? Kaip atlyginama už gerą darbą? Ar Jums patinka dirbti, mokyti bei mokytis Jūsų mokykloje? Ar Jūsų kolegoms taip pat? Ar patinka Jūsų mokiniams čia mokytis?

## Perkėlimas į praktiką

Minėtos trys dimensijos – sveikatos kokybė, rezultato (pasiekimų) kokybė ir procesų kokybė – gali padėti struktūruoti diskusiją apie mokyklos veiklos kokybę. Jos skatina kolektyvo narius kelti esminius klausimus ir drauge aptarti mokyklos veiklos kokybę:

- Kaip mes suprantame gerą mokyklą? Kaip mes suprantame gerą pamoką? Kaip mes suprantame „ugdymą“?
- Ką galime pasakyti apie savo sveikatą ir gerą savijautą mokykloje? Kaip jaučiasi mūsų mokiniai ir mokinės?
- Ar mūsų mokykla – vertinant ją pagal tris pagrindines mokyklos kokybės dimensijas – yra gera mokykla? Iš kur mes tai žinome?
- Kokių lobių ir neišnaudotų resursų yra mūsų mokykloje?
- Kaip toliau ketiname ieškoti lobių?
- Ką esame pasiekę?
- Ką darome vardan to, kad išliktume gera arba taptume geresne mokykla?
- Kokius mūsų darbui svarbius procesus norime tobulinti?

## Siūloma definicija

Yra kelios geros mokyklos definicijos. Mūsų mokliškai pagrįsta definicija skamba taip:<sup>5</sup>

Gera ir sveika (sveikatą) stiprinanti mokykla suformuluoja savo misiją, sėkmingai ją įgyvendina ir tokiu būdu prisideda prie efektyviai raidai skirto ugdymo. Ji pasižymi stiprybėmis žemiau išvardintose srityse ir stengiasi nuolatos bei efektyviai jas gerinti mokyklos veiklos tobulinimo priemonėmis:

### 1. Pedagoginis poveikis ir ugdymo sėkmė:

Mokykla ugdo mokinių kompetencijas bei nuostatas, stiprinančias jų pasirengimą visą gyvenimą mokytis, ir įgalina juos besikeičiančioje visuomenėje sėkmingai ir sveikai gyventi.

### 2. Mokyklos ir pamokų kokybės tobulinimas

Mokyklos bei pamokų organizavimo procese mokykla nuosekliai taiko sveikatos bei pedagogikos mokslo išvadas ir tokiu būdu kryptingai prisideda prie:

- mokyklos bei pamokų procesų kokybės,
- pedagogų bei mokinių darbinio bei mokymosi pajėgumo stiprinimo
- proceso dalyvių pasitenkinimo ir geros savijautos.

### 3. Sveikatos ugdymas

Mokykla ugdo mokinių sąmoningumą sveikatos ir saugumo klausimais bei sveikatos saugojimo kompetencijas

- sveikatą stiprinančiais mokymo principais,
- įtraukdama sveikatos bei saugumo temoms skirtą (mokomąją) medžiagą į pamokas bei mokyklos gyvenimą,
- pedagoginiam sveikatos stiprinimui ir profilaktikai skirtais kursais ir programomis.

---

<sup>5</sup> Definicijos autoriai: Gerold Brägger, Peter Paulus ir Norbert Posse (Sigisvilis, 2005 m. rugsėjis). Ši definicija buvo priimta bendrame tinklo partnerių *anschub.de* (Bertelsman'o fondas), Šveicarijos tinklo *bildung + gesundheit (ugdymas ir sveikata)* bei OPUS-NRW, tinklo *Bildung und Gesundheit* susitikime.

### Pagrindinės dimensijos kaip kokybės veiklos gairės

Ligi šios trys pagrindinės kokybės dimensijos – *rezultato (pasiekimų) kokybė, procesų kokybė* ir *sveikatos kokybė* – buvo taikomos mokyklai kaip visumai, jomis remiantis buvo apibūdinti pagrindiniai mokyklų tipai, tačiau visas tris dimensijas galima rasti ir kiekvienoje atskiroje kokybės lentelės srityje. Pagrindiniai klausimai atskirų sričių tobulinimui būtų tokie:

- Koks yra šios srities poveikis bei rezultatai, kokį poveikį bei rezultatus norime pasiekti?
- Kokie procesai yra būdingi mūsų dabartinei veiklai, kaip šie procesai turi būti organizuojami ateityje?
- Ką galima pasakyti apie dabartinę sveikatą bei savijautą šioje srityje, ką turime padaryti, siekdami pagerinti sveikatą ir savijautą?

Visos trys pagrindinės geros mokyklos dimensijos detalai atsiskleidžia visose mokyklinės bei pedagoginės veiklos srityse, t. y. visose keturiasdešimtyje mūsų kokybės lentelės sričių. Jas galima rasti netgi atskirame pamokos procese kaip proceso, poveikio ir psichosocialinės savijautos dimensijas. Jeigu mokytojui pavyks optimizuoti savo veiklą visose šiose trijose dimensijose, sąmoningai sutelkiant į jas dėmesį, jis įneš svarų indėlį į mokyklos veiklos ir pamokų kokybės tobulinimą.

## 1.4. Geroms mokykloms reikia mokytojų, kurie išliktų sveiki

### 1.4.1. Neigiamą poveikį mokytojų sveikatai darantys veiksniai

Veikiausiai niekas neužginčys, jog reikalavimai mokytojams pastaruoju metu išaugo. Daugelis mokytojų skundžiasi, jog veiksnių, darančių neigiamą poveikį jų sveikatai, padaugėjo. Naujausių tyrimų<sup>6</sup>, atliktų skirtingose mokyklos ugdymo pakopose, rezultatai parodė, kokie yra pagrindiniai neigiamą įtaką mokytojų sveikatai darantys veiksniai. Paaiškėjo, jog jie visose mokyklos ugdymo pakopose yra panašūs.

#### Pagrindiniai neigiamą poveikį sveikatai darantys veiksniai, patiriami pamokose ir pedagoginėje veikloje

- Išaugęs „sunkių“ mokinių, pasižyminčių išskirtiniu elgesiu, skaičius
- Daugiau auklėjimo užduočių
- Vaikų nenoras lankyti mokyklą ir motyvacijos stoka
- Tėvų paramos stygius
- Padidėjęs mokinių heterogeniškumas (kultūrinės, socialinės, mokymosi sąlygos, religija, socialinė elgsena ir t. t.)
- Mokinių patiriami mokymosi sunkumai
- Mažas pamokų planavimo efektyvumas
- Triukšmas
- Nepakankamai aiškus skirstymas tarp „pagrindinės veiklos ir papildomų užduočių“
- Mažai grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus ir darbo rezultatų kontrolės
- Daug laiko ir darbo reikalaujantis mokinių vertinimas (pvz. ataskaitos, pažymos, vertinimo pokalbiai, rekomendacijos tolesnių mokymosi pakopų pasirinkimui)
- Neišsipildę profesiniai lūkesčiai

#### Pagrindiniai neigiamą poveikį sveikatai darantys veiksniai, patiriami mokykloje ir bendradarbiaujant

- Sunkumai, susiję su laiko valdymu
- Veiksmų laisvės stygius
- Klasės dydis
- Pernelyg daug potvarkių bei nurodymų
- Didelis privalomų valandų skaičius
- Prieštaringų lūkesčių ir reikalavimų įvairovė
- Pokyčiai mokyklos sistemoje, reformos
- Nepamokinė veikla (pvz. konferencijos, mentorystė)
- Sunkumai, derinant profesinius įsipareigojimus su neprofesiniais

---

<sup>6</sup> Heinrich Dauber; Witlof Vollstädt: Psychosoziale Belastungen im Lehramt. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von frühpensionierten Lehrerinnen und Lehrern in der nordhessischen Region (*liet. Neigiami psichosocialiniai veiksniai mokytojo darbe. Į išankstinę pensiją išėjusių mokytojų apklausos, atliktos šiauriniame Heseno regione, rezultatai*) (Kassel 2003), žr.: <<http://www.uni-kassel.de/zlb/PsychoBe.pdf>>; Ernst Trachslar/Eberhard Ulich u. a.: Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte (*liet. Turgau miesto liaudies mokyklos pedagogų darbo sąlygos, sunkumai ir ištekčiai*) (Frauenfeld 2003).

Tai, kiek pavieniai mokytojai aukščiau išvardintus veiksnius patiria kaip neigiamus, labai priklauso nuo jų subjektyvaus suvokimo bei interpretavimo. Vienas mokytojas į mokinių nesiklausymą pamokoje galbūt žiūri kaip į asmeninį įžeidimą, o kitas tiesiog su tuo susitaiko ir mėgina suprasti, kaip šią mokymosi situaciją mato mokiniai ir kaip tai yra susiję su šios situacijos dalyvių mokymu bei mokymusi. Streso ir sunkumų potyris yra subjektyvus. Visgi negalima neigti, kad vis daugiau mokytojų mano, jog jų profesinė kasdienybė darosi vis sunkesnė.

#### **Tarptautinių tyrimų rezultatai byloja:**

- nuo dešimties iki trisdešimties procentų visų mokytojų išgyvena perdegimo sindromą.

#### **Vokietijoje**

- Kasmet nuo penkių iki devynių tūkstančių valstybės tarnautojo statusą turinčių mokytojų turi dėl sveikatos priežasčių atsisakyti savo profesijos, vidutiniškai likus dešimčiai metų iki 65 metų pensinio amžiaus ribos.
- Nuo penkiasdešimties iki šešiasdešimties procentų mokytojų išeina į pensiją dėl ligos ir anksčiau laiko.
- Tik apie šešis procentus valstybės tarnautojo statusą turinčių mokytojų dirba pagal specialybę iki 65 metų pensinio amžiaus ribos.
- Tarp psichosomatinių klinikų pacientų mokytojai sudaro didžiausią profesinę grupę.

#### **Šveicarijoje**

- Daugelyje Šveicarijos kantonų lėšos, skiriamos mokytojų išankstinėms pensijoms yra kur kas didesnės, nei tos, kurios skiriamos kitų profesinių grupių išankstinėms pensijoms.

Šaltiniai: Sieland 2006, Kramis-Aebischer 2005

#### **Minėtų neigiamų veiksnių pasekmės yra žinomos ir jų nevalia ignoruoti:**

- Būtinybė išeiti į išankstinę pensiją sukelia mokytojams bei jų šeimų nariams daug kančių.
- Visuomenė dėl mokytojų išėjimo į išankstinę pensiją bei dėl ligos sukulto jų nedarbingumo patiria milžiniškus ekonominius nuostolius.
- Yra daug mokytojų, kurie mano, jog jiems tenkantis darbo krūvis yra labai arba nepakeliamai didelis.
- Nauji reikalavimai, susiję su mokyklos veiklos bei pamokų kokybės tobulinimu, dažnai tampa šiems mokytojams papildoma našta, dar daugiau didinančia nesaugumą ir profesinį stresą.
- Perdegimo sindromą išgyvenančių mokytojų pasirengimas ir galimybės dalyvauti numatytų būtinų mokyklos reformų įgyvendinime yra menki.



- Pervargę bei stresą patiriantys mokytojai ilgainiui ima prasčiau dirbti. Dėl nepakankamos pamokų kokybės pablogėja vaikų bei jaunuolių mokymosi sąlygos.

**Medicinos mokslas taip toli pažengė, jog sveikų žmonių apskritai nebeliko.**

Aldous Huxley

Tas, kas reikalauja geros mokyklos, turėtų įsiklausyti į mokytojų atsiliepimus apie neigiamą poveikį jų sveikatai darančius veiksnius. „Dejuojančių mokytojų“ ignoravimas turėtų neigiamų pasekmių tiek pedagogams, tiek mokiniams. Mes negalime sau leisti turėti perdegimo sindromą išgyvenančius mokytojus, kurie jaustųsi aukomis ir be jokios motyvacijos stotųsi prieš klasę. Dar mažiau mes galime sau leisti turėti mokinius, kurie būtų praradę norą mokytis čia ir dabar bei pasitikėjimą mokymusi visą gyvenimą. Tai per brangiai atsieitų visai visuomenei ir atneštų daug kančios visiems šios situacijos dalyviams.

## 1.4.2 Mokytojo profesijai svarbūs sveikatos veiksniai

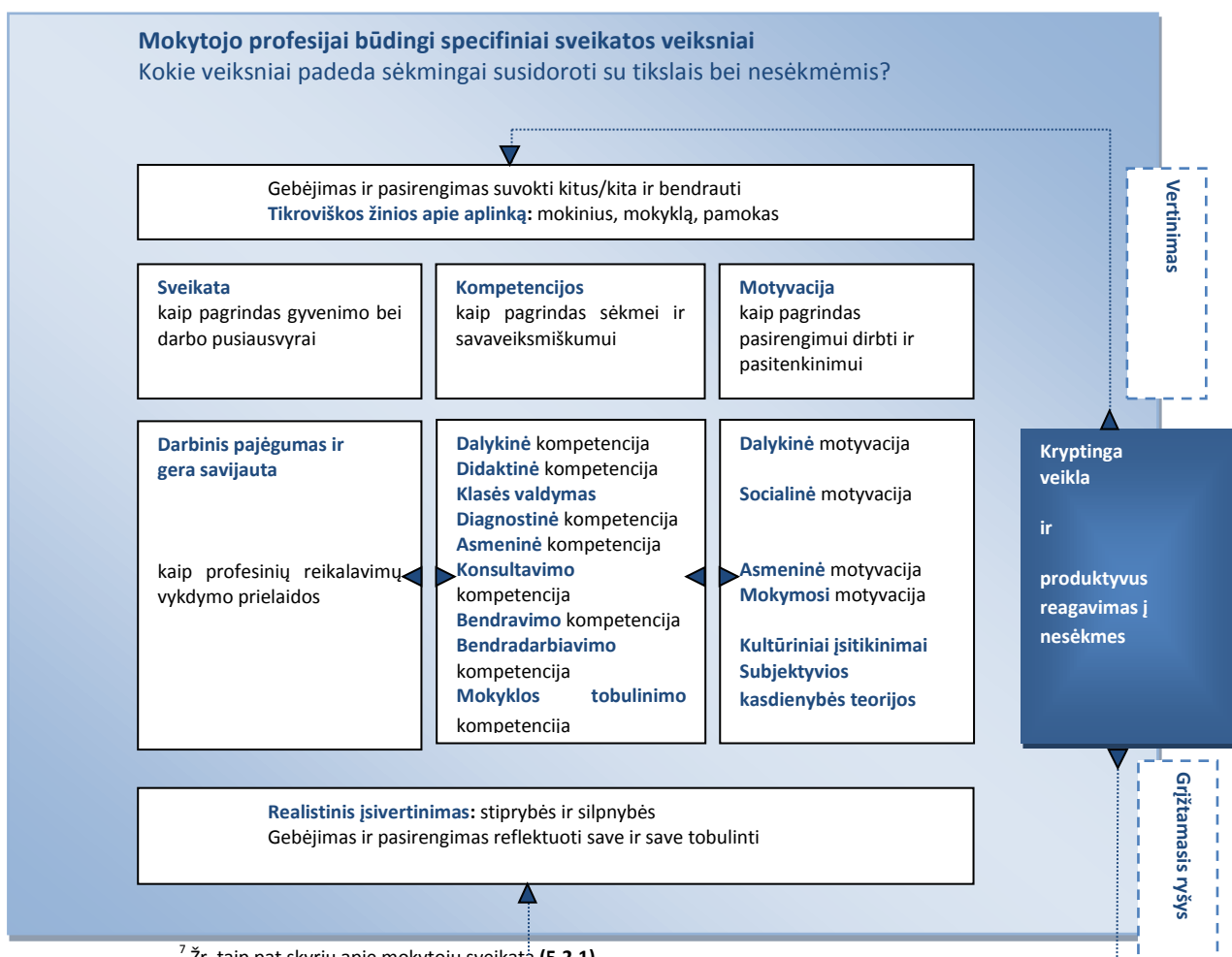
Jeigu nukenčia mūsų sveikata, mes kaipmat tą pajuntame: bendra sveikatos būklė yra pagrindinė profesinių reikalavimų vykdymo prielaida. Kuomet esame atsipalaidavę, kai mums nestinga nei fizinio nei dvasinio judėjimo, kai mokame tiek darbe, tiek gyvenime teisingai susidėlioti prioritetus, kai žinome, kad draugai ir šeima mus palaiko, tuomet daug kas, kas galbūt arba ir iš tiesų mūsų profesinėje veikloje mums yra sunku, sekasi lengviau.

Greta šių bendrųjų sveikatos ir darbingumo veiksnių<sup>7</sup> mokytojo profesija pasižymi dar ir keletu specifinių bruožų. Šie specifiniai profesiniai veiksniai yra ypatingai svarbūs, kadangi jie suteikia pedagogams bei mokyklos vadovybei informacijos apie sveikatos stiprinimą bei profilaktiką profesinėje srityje.

Žemiau pateiktame modelyje<sup>8</sup> pristatomi veiksniai, padedantys mokytojams sėkmingai susidoroti su jų profesijos tikslais bei nesėkmėmis.

### Mokytojo profesijai būdingi specifiniai sveikatos veiksniai

Kokie veiksniai padeda sėkmingai susidoroti su tikslais bei nesėkmėmis?



<sup>7</sup> Žr. taip pat skyrių apie mokytojų sveikatą (5.2.1).

<sup>8</sup> Šiame modelyje mes remiamės pagrindiniu Bernhard'o Sieland'o modeliu, kurį patobulinome atsižvelgę į kompetencijoms, kuriomis pasižymi geri mokytojai bei mokytojos, skirtų tyrimų išvadas. Žr.: Bernhard Sieland: Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern (liet. *Efektīvūs sveikatos stiprinimas kaip mokytojų tobulinimo priemonė*). Leidinyje: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (liet. *Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą*) (Bern 2007); Andreas Helmke: Unterrichtsqualität: Erfassen, Bewerten, Verbessern (liet. *Pamokų kokybė: tirti, vertinti, tobulinti*) (Seelze 2004).

**Sveikata** yra būtina sąlyga tam, kad mokytojai ilgą laiką galėtų gerai dirbti. Ji sudaro pagrindą profesinei praktikai, įgalinančiai išsaugoti gyvenimo ir darbo pusiausvyrą. Dar Zigmundas Froidas (Sigmund Freud) atkreipė dėmesį į tai, jog „sveikas yra tas, kas geba dirbti ir mylėti“. Šį teiginį galima laikyti kertine gyvenimo ir darbo pusiausvyros idėja.

**Kompetencijos** – tai gebėjimai, savybės bei elgsenos, suteikiančios asmeniui galimybę panaudoti savo potencialą bei išteklius tam, kad galėtų sėkmingai ir atsakingai vykdyti kompleksinių bei skirtingų situacijų keliamus reikalavimus.<sup>9</sup> Taigi „būti kompetentingu“ mokytojui reiškia atitinkamoje veiklos srityje gebėti pasinaudoti tam tikrais ištekliais tam, kad galima būtų sėkmingai susidoroti su profesine situacija. Kompetencijos pasižymi dviem pagrindinėmis dimensijomis: (1) žiniomis, nuostatomis, požiūriais ir (2) gebėjimais, veikla, konkrečiais veiksmais ir elgsena. Kompetencijos yra pagrindas sėkmingai veikai, t. y. potyriui, jog asmuo yra pajėgus kažką pasiekti.

**Motyvacija** apima dalykinius, socialinius ir asmeninius aspektus. Be motyvacijos niekas nevyksta: jeigu mokytojas nėra kažkuo įsitikinęs, pavyzdžiui, neįžvelgia prasmės tam tikrose mokyklos veiklos tobulinimo priemonėse, tuomet jam stinga reikiamos energijos, kad galėtų kažką nuveikti. Todėl motyvacijai, kuri sudaro pasirengimo pokyčiams ir pasitenkinimo savo profesija pagrindą, priskirtini taip pat ir kultūriniai įsitikinimai, asmeninė savosios profesijos vizija ir subjektyvios teorijos. „Kaip rodo subjektyvių teorijų tyrimų rezultatai, savo pamokinėje veikloje mokytojai ir mokytojos vadovaujasi subjektyviomis kasdienybės teorijomis, kurias jie (jos) ilgainiui patys susikūrė. Šios subjektyvios teorijos – dažnai nesąmoningai – daro įtaką pasirengimui pamokoms, mokomajai veiklai ir mokomojo vyksmo suvokimui bei interpretavimui. Subjektyvios teorijos reguliuoja mokytojų veiksmus. Neįsisąmoninus ir nepakeitus subjektyvių teorijų neįmanoma tobulinti pamokos. To mokytojas ar mokytoja vėlgi nėra pajėgūs padaryti pavieniui.“<sup>10</sup>

Subjektyvias teorijas pavyksta suvokti ir keisti tuomet, kai įgyjama **tikroviškų žinių** apie save ir savo aplinką. Mokytojai turi daug galimybių plačiau ir giliau sužinoti apie savo profesinę praktiką: norėdami geriau suprasti, ką mokiniai ir mokinės mano apie jų pamokas ir jų pedagoginius ketinimus, jie gali reguliariai teirautis jų **grįžtamojo ryšio**. Mokytojai gali aptarti savo sumanymus mokytojų komandose, lankyti vienas kito pamokas ir pasidalinti pastebėjimais. Arba jie gali pasitikrinti bendrų pamokos projektų pedagoginį poveikį ir nepageidaujamus šalutinius poveikius, atlikdami **vertinimą** ir drauge jį apsvarstydami. Toks grįžtamasis ryšys ir poveikio patikra, suteikdamos mokytojams galimybę **tikroviškai save įsivertinti**, padeda adekvačiai suvokti reikalavimus. Netikroviškas savo galimybių bei ribų įvertinimas neretai lemia tai, jog sau ir kitiems (mokiniam, kolegoms ir t. t.) keliami pernelyg dideli arba pernelyg maži reikalavimai.

„Sveikata mokytojo profesijoje atsiskleidžia gebėjimu bei praktika tikslingai veikti savo pačių, mokinių, kolegų ir tėvų labui ir susidoroti su nesėkmėmis.“<sup>11</sup> Jeigu nors vienas iš aukščiau

<sup>9</sup> Definicija parengta pagal Franz E. Weinert: *Konzepte der Kompetenz (liet. Kompetencijos koncepcijos)* (Paris 1999). Leidinyje: *Leistungsmessung in Schulen (liet. Pasiekimų matavimas mokyklose)* (Weinheim 2001).

<sup>10</sup> Edwin Achermann: *Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität (liet. Drauge ruoštis pamokai. Būdas, kaip elgtis su heterogeniškumu)* (Bern 2005); Modell Unterrichtsteam, 22 psl.

<sup>11</sup> Bernhard Sieland: *Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern (liet. Efektyvus mokytojų sveikatos stiprinimas kaip jų tobulinimo priemonė)*. Leidinyje: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): *Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (liet. Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą)* (Bern 2007).

pateiktų veiksmų bus nepakankamai susiformavęs, tai išeiga iš visų kitų veiksmų drauge paėmus taip pat bus menka. Sąmoningai sveiką profesinę praktiką pavyks užtikrinti tik tuomet, jeigu sveikata, kompetencijos, motyvacija ir žinios apie tai sėkmingai sąveikaus tarpusavyje, vienos kitas papildys ir pastiprins.

Atsakomybė už šią tarpusavio sąveiką, žinoma, tenka pavieniems mokytojams. Be pasirengimo suvokti save, realistiškai įvertinti savąsias stiprybes ir silpnybes ir padaryti iš to atitinkamas išvadas, neįmanoma įsivaizduoti nei asmeniniu mokymusi praturtintos profesinės praktikos, nei veiksmingos neigiamą poveikį sveikatai darančių veiksmų prevencijos. Tuo pačiu ši prevencija negali būti vien tik asmeniniu pavienių mokytojų reikalas. Ją reikėtų įtraukti į kiekvienos mokyklos ir kiekvienos švietimo sistemos darbotvarkę kaip prioritetinę užduotį. Sveikatos stiprinimas, kuriuo siekiama stiprinti svarbias profesines kompetencijas, - tai ne papildoma, dar daugiau darbą apsunkinanti užduotis, o sinergijos paketas, kuris sutelkia jėgas ir stiprina asmenis.

Tolesniuose skyriuose parodysime, kaip galima individualų sveikatos puoselėjimą derinti su sistemingu sveikatos stiprinimu bei kokybės tobulinimu mokyklose ir švietimo sistemose.

### 1.4.3. Kompetencijos kaip sveikatą išsaugančios profesinės praktikos pagrindas

Sisteminis sveikatos stiprinimas prasideda ten, kur egzistuoja didžiausias poreikis imtis konkrečių veiksmų: stiprinant specifinius sveikatos veiksnius, turinčius esminės įtakos tam, ar į didėjančius profesinius reikalavimus mokytojai žiūrės tik kaip į sunkumus ar ir kaip į motyvuojančius iššūkius.

Pateikiame citatą iš darbo grupės „Neigiami psichosocialiniai veiksniai mokytojo darbe“ atliktos problemų analizės (Kaselio universiteto Mokytojų rengimo centras), kurios aiškumas nepalieka vietos nė menkiausiai abejonei (Šaltinis Dauber; Vollstädt 2003)<sup>12</sup>:

„Didžiausia našta daugumai dėl sveikatos priežasčių į išankstinę pensiją išėjusių mokytojų<sup>13</sup> tapo didėjantis jiems pavestų užduočių kiekis. Darbą sunkinančių veiksnių ypač padaugėjo dėl nuolat augančio išsiskiriančio elgesio vaikų skaičiaus. Ši problema visų stipriausiai pasireiškė pagrindinėse ir profesinėse mokyklose.

*Sėvosiosios pedagoginės kompetencijos ir gebėjimai mokytojų dažnai vertinami kaip nepakankami šiandieninei mokinių kartai. To nulemti psichologiniai sunkumai pradžioje skatina mokytojus dėti dar daugiau pastangų, tačiau nepavykus pasiekti sėkmės šios pastangos gali lengvai peraugti į rezignaciją, galinčią sukelti psichosomatinis susirgimus. Augančių socialinių ir interaktyvių reikalavimų įgyvendinimui skirto laiko stygius bei darbo organizavimas (pvz. dalimis suskaidyti pamokų tvarkaraščiai, daug į vieną dieną sukeltų pamokų, pamokos skirtingose mokyklose arba nepageidaujamas greitas perkėlimas į kitas mokyklas, nutraukiant aktyviai pradėtą projektinę veiklą) sąlygoja nesėkmės, persitempimo ir nusivylimo potyrius.*

Dažnai jauni žmonės pradeda pedagogines studijas *deramai savęs neįvertinę arba negavę grįžamosios informacijos* apie tai, ar jie dėl savo asmeninių savybių bus pajėgūs ilgą laiką atitikti šiai profesijai keliamiems reikalavimams. Jų studijų pasirinkimą neretai lemia domėjimasis konkrečiu dalyku arba įsivaizdavimas, jog jie įstengs įgyvendinti jų pačių mokykloje pažintą (ir idealizuotą) mokytojo įvaizdį. Studijų pradžioje jauniems žmonėms paprastai nepavyksta – remiantis savo mokykline patirtimi – realistiškai įvertinti gausybės su šia profesija susijusių sunkinančių veiksnių.

*Asmeninių ir interaktyvių kompetencijų ugdymui ir lavinimui skiriamas nepakankamas dėmesys visuose trijuose mokytojų rengimo etapuose. Priemonės, skirtos dalykinio-didaktinio bei pedagoginio profesionalumo, taip pat pasitikėjimo savimi, kuris kultivuojamas pripažinimu paremta bendravimo kultūra, stiprinimui, lygiai kaip ir kolegialus komandinis darbas, supervizija bei intervizija yra gerai pažįstami vis dar tik nedaugeliui mokytojų ir nė viename iš trijų mokytojų rengimo etapų nėra tapę norma. [...]*

Buvimas mokykloje, be kita ko, dar ir dėl to tebelaikomas varginančiu, kad mokykla nesuteikia mokytojams patrauklios mokymosi bei gyvenimo erdvės, tad kiekvienas stengiasi kuo

---

<sup>12</sup> Heinrich Dauber; Witlof Vollstädt: Psychosoziale Belastungen im Lehramt. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von frühpensionierten Lehrerinnen und Lehrern in der nordhessischen Region (*liet. Neigiami psichosocialiniai veiksniai mokytojo darbe. Į išankstinę pensiją išėjusių mokytojų apklausa, atliktos šiauriniame Heseno regione, rezultatai*) (Kassel 2003), žr. <<http://www.uni-kassel.de/zlb/PsychoBe.pdf>>, 11 psl. Teksto paryškinimai yra originalūs.

<sup>13</sup> Čia darbo grupė remiasi aukščiau cituota Kaselio universiteto Mokytojų rengimo centro atlikta studija, kurioje į išankstinę pensiją išėję mokytojai ir mokytojos buvo apklausti apie jų tuometinę profesinę situaciją ir priežastis, paskatinusias juos išeiti į išankstinę pensiją.

greičiau iš jos „pasprukti“, užuot ieškojus galimybių tarpusavyje pasitarti bei bendradarbiauti. Dėl didelio pernelyg apkrautų mokytojų skaičiaus kai kuriose mokyklose plinta resignacinė nuotaika, kurioje nepasitenkinimas nustelbia darbo džiaugsmą. [...]

Greta dažnai nepakankamų išorinių sąlygų *profesionalios tapatybės kūrimui mokytojo profesijoje, darbo grupės požiūriu, trukdo dar ir vidinės nuostatos bei savęs suvokimas. Daugeliui mokytojų sunkiai sekasi*

- konstruktyviai reaguoti į kritiką,
- gebėti suvokti bei reflektuoti savo veiklą ir esamus santykius,
- savo jausmus laikyti svarbiu pažinimo šaltiniu,
- atpažinti savo dalį (savo dalyvavimą) probleminėse situacijose,
- suprasti skirtumą tarp „stebėjimo“, „interpretavimo“ ir „vertinimo“,
- įžvelgti *kompleksines poveikio sąsajas* ir diferencijuotai taikyti skirtingus aiškinimo modelius,
- įžvelgti teigiamas blogais pasiekimais pasižyminčio mokinio puses ir teikti jam apie tai grįžtamąjį ryšį.

Lyginamieji testai, kurie, kaip tikėtina, seks po PISA tyrimų, dar daugiau apsunkins mokytojų darbą ir lems tolesnius psichosomatinių susirgimų atvejus, jeigu visose mokytojų rengimo bei tobulinimo pakopose nebus pradėtos paraleliai taikyti įvairios paramos priemonės.“

### Tarpinė išvada

Pagrindinių kompetencijų stiprinimas yra svarbiausias – ir galbūt netgi daugiausia sėkmės žadantis – išeities taškas, siekiant išvengti pernelyg didelių reikalavimų mokytojams, atsirandačių dėl individualių kompetencijų stygiaus, ir parengti mokytojus jų, kaip „ekspertų“, vaidmeniui. Todėl viena iš pagrindinių mokyklos vadovybės užduočių – **į išteklius orientuoto personalo tobulinimu**<sup>14</sup> konkrečiai padėti mokytojams tobulinti savo veiklos kompetencijas; tai gali vykti kursuose, mokykloje vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokytojų dalykininkų komandose, kurios suvokia save kaip profesionalias mokymosi grupes (**3.1 ir 3.6**), bei pasitelkiant mentorystę.

Kiekviena nauja įžvalga pereina tris pakopas: pirmojoje ji yra išjuokiama, antrojoje prieš ją yra kovojama, trečiojoje ji tampa savaime suprantama.

Willi Stadelmann (pagal Artūra Šopenhaueri [Arthur Schopenhauer])

<sup>14</sup> Žr. Gerold Brägger; Beat Bucher: Ressourcenorientierte Personalentwicklung. Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung als Führungsaufgabe der Schulleitung (*liet. Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas. Intergruotas sveikatos stiprinimas ir kokybės gerinimas kaip mokyklos vadovybės atliekama valdymo užduotis*). Leidinyje: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (*liet. Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą*) (Bern 2007).

## 1.5. Tie mokiniai, kurie gerai jaučiasi, geriau mokosi

### 1.5.1. Gera savijauta ir pasiekimai – abu reiškiniai drauge ar tik vienas kito sąskaita?

Žmonių – taigi taip pat ir mokytojų bei mokinių – darbingumą neabejotinai apsprendžia tiek jų „fizinė“, tiek ir jų „psichinė kondicija“.

#### Gera savijauta

atsipalaidavimas	aktyvus gebėjimas spręsti problemas	vidinis kontrolės lokusas (t.y. tikėjimas gebėjimu kontroliuoti įvykius savo gyvenime)
gera koordinacija	teigiamas savaveiksmiškumo lūkestis	
sveika mityba	vidinė darna	–gebėjimas numatyti, suprasti – gebėjimas valdyti situaciją – prasmės matymas
gera fizinė kondicija		stipri savivertė
pakankamai judėjimo		pasitikėjimas savo gebėjimu pakelti sunkumus

#### (Mokymosi) pasiekimai

Ženklių poveikį žmogaus fizinei būsenai ir psichikai daro ne tik išorinės sąlygos (mitybos galimybės, gyvenimo bei judėjimo erdvė), bet ir „vidinės“ programos (nuostata „būti gerai nusiteikusiam“, teigiamas požiūris į save ir į reikalavimus, pasitikėjimas savimi, kontrolės lokusas, vidinė darna ir t. t.). Tarp jų egzistuoja tarpusavio priklausomybė. Štai, pavyzdžiui, JAV vykdyto tyrimo metu apklausti atletai sakė, „jog 80 proc. jų sėkmės varžybų metu apsprendė jų vidinis nusiteikimas“.<sup>15</sup>

Paskutinę pusę sekundės, skirtumą tarp finalo ir pusfinalio apsprendžia tik galva.

Anne Poleska (plaukikė)

Sporte yra žinoma apie tarpusavio ryšį, egzistuojantį tarp pasiekimų ir teigiamos nuostatos. Šios žinios intensyviai naudojamos rengiantis varžyboms ir treniruotėse, turinčiose

<sup>15</sup> Erik Peper; Andrea B. Schmid-Shapiro: Peak Performance Training mit elektrodermalem Biofeedback 1. <<http://www.bfe.org/articles/Peak%20Performance%20Training.German.pdf>> [Straipsnio originalo pavadinimas: The Use of Electrodermal Biofeedback for Peak Performance Training (liet. Elektroderminio biologinio grįžtamojo ryšio taikymas aukščiausio lygio sportininkų treniruotėse). Leidinyje: Somatics IV, 3 numeris 1983 84, 16–18 psl.].

palaipsniui atvesti prie aukščiausių pasiekimų. Tuo tarpu mokyklose galima pastebėti dvi priešingas tendencijas: yra mokyklų, taip pat ir privačių, kurios pagrindinį dėmesį sutelkia į gerą mokinių savijautą ir siekia skatinti mokinių norą mokytis, ir yra mokyklų, kurios tokias nuostatas vadina „švelnybine pedagogika“ ir primygtinai laikosi nuomonės, kad mokymasis neįmanomas be (didelio) triūso, pastangų, ištvermės ir disciplinos. Ar „gera savijauta ir pasiekimai yra nesuderinami tikslai“? Į šį pačių sau išsikeltą klausimą pamokų tyrėjai Ingmaras Hosenfeldas (Ingmar Hosenfeld) ir Adrėjas Helmke (Andreas Helmke) atsako štai taip: „Mūsų požiūriu, kiekviena nuostata yra tiek abejotina, kiek ji vienpusiškai išaukština vieną mokyklinės socializacijos tikslą kitų sąskaita. Mokymosi teikiamas džiaugsmas, noras eiti į mokyklą, gera savijauta klasėje – tai ne tik galimos sąlygos mokymosi motyvacijai bei savarankiškai mokymosi veiklai, bet drauge ir (daliniai) sėkmingos pamokos tikslai. Siauros nuostatos, kuriomis vadovaujantis pamokos tikslai apsiriboja jos kognityviniu poveikiu, mūsų požiūriu, yra trumparegiškos. [...] Apie gerą pamoką galima kalbėti tik tuomet, jeigu ji neabejotinai skatina mokymąsi ir yra susijusi su gerais pasiekimais ir jeigu tai nevyksta emocinių veiksmų sąskaita.“<sup>16</sup>

### 1.5.2. Mokykloje patiriamas stresas kaip rizika sveikatai ir mokymosi stabdis

Mokyklos baimė ir egzaminų stresas yra visgi labiau paplitę nei galima būtų manyti. Daugeliui mokinių mokomoji medžiaga panėšėja į didelį kalną. Jiems tiesiog stinga tikėjimo, jog jie įstengs jį įveikti. Su kiekviena nesėkme auga baimė žengti tolesnį žingsnį. Įvairios apklausos rodo, jog mokykla yra vaikams bei jaunuoliams labai svarbi. Paklausti apie jų „didžiausią problemą“, jie dažniausiai atsako, jog tai yra problemos, susijusios su mokymosi pasiekimais.<sup>17</sup> Minėti sunkumai, pasak apklaustųjų, kenkia jų gerai savijautai. Ta pati studija atskleidžia dar ir tai, kad mokymosi sunkumai yra aiškiai susiję su tokiais išskirtinio elgesio ir patiriamų neigiamų veiksmų įtakos simptomais kaip neigiami jausmai, sutrikusi savivertė, narkotikų vartojimas, nusikalstamas elgesys, psichosocialiniai sutrikimai ir psichosomatiniai sveikatos pažeidimai. Ypač dažnai sveikatos sutrikimų ir elgesio problemų galima aptikti susidūrus su jaunuoliais, į kuriuos tėvai deda, jų požiūriu, pernelyg didelius lūkesčius ir kuriems tenka kovoti mokykloje su nemenkais mokymosi sunkumais. Nenuostabu, kad blogi mokymosi pasiekimai neigiamai atsiliepa jaunuolių bei tėvų tarpusavio santykiams. 54 procentai realinių mokyklų ir 53 procentai gimnazijų mokinių, įvardijusių patiriamus mokymosi sunkumus, mini konfliktus su tėvais.<sup>18</sup>

Mokymosi metu bei pamokose patiriamas stresas gali stipriai sumažinti mokymosi sėkmę ir trukdyti vaikams bei jaunuoliams išnaudoti savo potencialą. Štai ką sako apie tai

---

<sup>16</sup> Ingmar Hosenfeld; Andreas Helmke: Wohlbefinden und Leistung – unvereinbare Ziele? Zur Rolle des Unterrichts für zwei wichtige Zielkriterien (liet. *Ar gera savijauta ir pasiekimai yra nesuderinami tikslai? Apie pamokos vaidmenį dviems svarbiausiems tikslo kriterijams*). Leidinyje: Tina Hascher (Hrsg.): Schule positiv erleben. Ergebnisse und Erkenntnisse zum Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern (liet. *Patirti mokyklą teigiamai. Rezultatai ir išvagos apie gerą mokinių savijautą*) (Bern 2004), 113 psl.

<sup>17</sup> Elisabeth Nordlohne; Klaus Hurrelmann; Birgit Holler: Jugendspezifische Belastungen und die Rolle des Arzneimittelkonsums (liet. *Jaunimo patiriami sunkumai ir vaistų vartojimui tenkantis vaidmuo*). Leidinyje: Hans-Christoph Steinhausen (Hrsg.): Das Jugendalter (liet. *Jaunatvė*) (Bern 1990), 87–103 psl.

<sup>18</sup> Žr. taip pat Hans-Günter Rolf; Katharina Rolf: Gesundheitsförderung in der Schule und Lernqualität Schulkultur, Schulklima und schulische Leistungen. Endfassung eines Gutachtens für OPUS (liet. *Sveikatos stiprinimas mokykloje ir mokymosi kokybė. Mokyklos kultūra, mokyklos mikroklimatas ir mokykliniai pasiekimai. Galutinė OPUS skirtos išvados redakcija*). Leidinyje: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (liet. *Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą*) (Bern 2007).



Tiubingene dirbantis mokyklos psichologas Klaudijus Heningas (Claudius Henning), konsultuojantis vaikus, kurie liaujasi dalyvavę pamokoje ir iš baimės patirti dar vieną nesėkmę tiesiog tyliai atsėdi savo laiką klasėje:

„Šie vaikai ir jaunuoliai patiria dideles nuoskaudas. Jiems nebereikia net pajuokos, pakanka to, kad jie pakviečiami atsakinėti ir neįstengia nieko pasakyti. Žinote, jeigu jums gražinamas darbas, po kuriuo parašytas ‚ketvertas‘, ‚penketas‘, ‚šešetas‘\*, tuo tarpu kai kitų pažymiai yra geresni, ir jeigu tai patiriama ne kartą per dieną, ši patirtis, galima sakyti, sukelia mikrotraumas, mažus sužeidimus, kurie metams bėgant – sunku net patikėti, tačiau kai kurie tą kenčia dvejus, trejus, ketverius metus – gali sukelti tikrą ir didelį sutrikimą, o baimė yra tipiška reakcija į tai. Baimė, agresija, atsitraukimas, išsireikalaujant sau dėmesį sutrikusiu elgesiu, yra tipiškos reakcijos į tai.“<sup>19</sup>

#### *Sveiki mokiniai gali pasiekti daugiau*

Kitas streso potencialas slypi pačioje mokyklos organizacijoje ir yra susijęs su mokinių ir mokytojų santykių kokybe: „Daugelis mokytojų šiandien jaučia tą nervingumą, netikrumą, spaudimą patenkinti lūkesčius, kuriuos mokiniai atsineša su savimi į mokyklą, ir pasiekti gerų rezultatų. Dauguma stengiasi susidoroti su jiems keliamais reikalavimais, tačiau vis daugiau jų pajunta pasiekę savo galimybių ribą. Skaičius mokytojų, kurie patys jaučiasi psichiškai, nerviškai išsekę ir išekvoję savo sveikatos išteklius, yra (...) labai didelis.“<sup>20</sup> Yra daug neigiamą poveikį sveikatai darančių veiksnių, su kuriais susiduria tiek pedagogai, tiek mokiniai dėl mokykloje patiriamo spaudimo pasiekti rezultatų. Daugumai mokytojų tampa vis aiškiau, kad jie, kaip mokyklos bendruomenė, privalo patys imtis aktyvios veiklos tam, kad įstengtų geriau susidoroti su sveikatą žalojančiais bei galinčiais jai pakenkti veiksniais.

Suprasdamos, kad mokiniai tik tuomet įstengs nuolatos pasiekti gerų mokymosi pasiekimų, kai fiziškai ir psichiškai gerai jausis, daugelis mokyklų jau pradėjo šia linkme aktyviai dirbti. Jos pritaikė pamokų mikroklimato gerinimui skirtas programas, pravedė mokiniams mokomuosius seminarus, kurių tikslas – padėti jiems geriau susidoroti su stresu ir pasiruošti egzaminams. Arba jos sukaupe padrąsinančios patirties rengdamos į veiklą orientuotus mokymo seminarus, suteikiančius mokiniams galimybę sprendžiant gyvenimiškas užduotis lavinti savo asmenines bei socialines kompetencijas **(3.2)**.

Kitos mokyklos stengiasi sukurti pasiekimų programą, kurioje būtų skaidriai pristatyti mokinių vertinimo principai bei standartai **(3.3)**.

„Tokiose mokyklose mokiniai žino, jog jeigu jie neįstengs atitikti jiems keliamų reikalavimų, jiems bus skirta pagalba bei ugdymo priemonės. Čia galima aiškiai įžvelgti netiesioginį ryšį tarp sveikatos stiprinimo ir mokymosi sėkmės. Jeigu pagalba mokantis (streso valdyme) mokiniai patiria spaudimą, pastarieji vėl tampa pajėgesni mokytis! Pagalba mokantis ir streso valdymas yra neabejotinai priskirtini sveikatos stiprinimo priemonėms.“<sup>21</sup>

\* Žemiausi pažymiai vokiškoje mokymosi pasiekimų vertinimo skalėje. *Vert. pastaba*

<sup>19</sup> Claudius Henning, cituota pagal: Jeden Morgen Bauchweh. Wenn die Schule Angst macht Sendung des Südwestfunks SWR (*liet. Kas rytą skauda pilvą. Kai bijoma mokyklos. SWR radijo laida*), 2004m. rugsėjo 11.

<sup>20</sup> Hans-Günter Rolff: Gesundheitsförderung in der Schule und Schulerfolg. Eine Studie für OPUS. Unveröffentlichtes Manuskript (*liet. Sveikatos stiprinimas mokykloje ir mokymosi sėkmė. OPUS skirta studija. Nepublikuotas rankraštis*) (2004), 18 psl.

<sup>21</sup> Ten pat, 18 psl.

## 1.6. Gerai mokyklai reikia partnerių, tinkamų bendrųjų sąlygų ir išteklių

Mokytojai ne vieninteliai atsako už mokinių mokymosi sėkmę ir už mokyklos veiklos bei pamokų kokybę. Atsakomybė už tai tenka visiems ugdymo proceso dalyviams, nors jų atsakomybės sritys ir skiriasi. Taigi mokytojai yra atsakingi už specifinius procesus mokyklos viduje, ypač už pamokų organizavimą. Tačiau jie yra priklausomi nuo to, kad jų partneriai juos palaikytų ir vykdytų savo pareigas:

- *Mokiniai ir mokinės* dalyvauja mokyklinių pasiekimų „gamyboje“. Nuo jų motyvacijos, šeiminių bei kultūrinių sąlygų, taip pat ir nuo jų galimybių prisiimti dalį atsakomybės už mokymosi organizavimą labai priklauso tai, kiek ir kaip sėkmingai tam tikra mokykla įstengs vykdyti savo misiją.

- *Tėvai* yra atsakingi už mokymosi sąlygas namuose. Nuo jų požiūrio į mokyklą labai priklauso ir jų vaikų principinė nuostata mokyklos atžvilgiu. Tėvai atsako už tai, kad jų vaikai pakankamai išsimiegotų, būtų sveikai maitinami, turėtų erdvės ir laiko mokytis ir t. t.

- *Švietimo administracija* skiria gerai mokyklai reikalingus išteklius bei laisves. Čia pagarba ir partnerystė paremti tarpusavio bendravimo modeliai taip pat yra veiksmingesni siekiant mokyklos efektyvumo nei kai kurios per jėgą išsikovotos lėšos.

- *Nemokykliniai partneriai* remia mokyklą visų pirma tuo, kad suteikia mokiniams galimybę susipažinti su (būsimo) profesiniu gyvenimu.

- *Konsultacinės tarnybos, mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo* institutai suteikia mokykloms veiksmingą paramą, įgyvendinant misiją.

- Šveicarijos tinklo *sveikata + ugdymas kompetencijų centrai* arba Vokietijos žemių *ugdymo ir sveikatos* programų draudimo nuo nelaimingų atsitikimų kasos bei bendruomenių draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacijos remia mokyklas, teikdamos joms konsultacijas, informaciją bei rengdamos mokymus.

- *Visuomenė*, rodydama pagarbą mokyklos atliekamoms užduotims, turi didelės įtakos visam švietimo sistemos mikro klimatui. Mokytojų kaltinimas tingumu arba manymas, jog pamokas iš principo galėtų vesti bet kas, neprisideda prie profesionalaus mikro klimato kūrimo mokyklose.

Jeigu visi mokyklos partneriai darniai tarpusavyje bendradarbiauja, mokykla gali tapti gera ir – visų svarbiausia – nuolatos veiksminga.

Teigiamas pedagogų ir mokyklų darbo vaizdavimas	<b>Bendrieji nurodymai ir mokyklų autonomijos politika</b>		Kompetencijų išsaugojimas, lavinimas (mokytojų rengime ir kvalifikacijos tobulinime)
	Susitarti dėl mokyklos vizijos, pagrindinių tikslų, kaip pedagogams ir mokiniams keliamų lūkesčių, ir juos įgyvendinti	Sukurti funkcionalias, įvairias ir į „pagrindinę pamokų organizavimo užduotį“ sutelktas (komandinio) darbo struktūras	
	<b>Vadovavimas mokyklai, moderavimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuotas į rezultatą</li> <li>• skatinantis supratimą (diagnozė) ir mokymąsi <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuotas į komandinį darbą</li> <li>• orientuotas į paramos teikimą</li> </ul> </li> </ul>		
	Sukurti formatyvaus, „griežto“ ir „švelnaus“ mokinių ir mokyklos veiklos vertinimo kultūrą	Įkurti vietas opių problemų išsakymui, nagrinėjimui ir socialinės paramos teikimui	
	<b>Pakankami ištekliai</b>		

Marbacho veiklos modelis:<sup>22</sup>

Aukštais pasiekimais, sveikais pedagogais ir sveikais mokiniais pasižyminčios mokyklos

Kaip gali mokyklos pasiekti aukštų rezultatų, o jų pedagogai bei mokiniai išlikti sveikais? Įtikinamą atsakymą į šį klausimą pateikia Marbacho veiklos modelis, kurio pagrindinius bruožus parengė darbo grupė „mokytojų perdegimo“ temai skirta Johano Jakobso (Johann Jacobs) fondo inicijuoto tarptautinio seminaro metu, kuris 1995 metų lapkričio 2-5 dienomis vyko Marbacho pilyje prie Bodenzė ežero. Marbacho veiklos modelis vaizdžiai pateikia mokyklos sėkmę apsprendžiančias vidines bei išorines sąlygas. Vadovavimas mokyklai neatsitiktinai yra šio modelio centre, taip pat neatsitiktinai akcentuojamos mokyklos bendrosios sąlygos. Sveikatos stiprinimas yra jungtinė daugelio švietimo bei sveikatos sistemos dalyvių užduotis.

<sup>22</sup> Urs Schildknecht: Hohe Leistung ohne Burnout (liet. *Pasiekti aukštus pasiekimus ir neperdegti*). Leidinyje: Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrerschaft-Bulletin (liet. *Šveicarijos pedagogų žurnalas*), numeris 6 1966, 2–5 psl.

## 1.7. Refleksija: ką Jūs asmeniškai laikote gera mokykla?

Mokykloje vykstančioje kokybės diskusijoje reikia (laisvo) laiko ir drąsos, kad galima būtų pateikti asmeninius atsakymus – tik tai suteikia diskusijai prasmingo turinio. Būtent šiais laikais, kai visuomenės lūkesčiai daro mokykloms spaudimą, o laisvalaikis dažnai pradingsta karštligiškoje kasdienybės skuboje, mokyklos ir pedagogai turi nepamesti iš akių savo pagrindinių ir ilgalaikių tikslų ir siekti jų įgyvendinimo.

Galbūt rasite ramų pusvalandį tam, kad galėtumėte atsakyti sau į žemiau pateiktus klausimus?

- Kas Jums asmeniškai yra gera ir sveika mokykla?
- Kokie asmeniniai ilgalaikiai tikslai yra Jums ypatingai svarbūs Jūsų mokyklinėje veikloje?
- Kurie iš žemiau pateiktų teiginių Jums atrodo ypatingai svarbūs?
- Kur Jūs norėtumėte kitaip sudėstyti akcentus?
- Ką Jūs papildytumėte?

Gera ir sveika (sveikatą stiprinanti) mokykla – tai mokykla,

- kurioje aš gerai jaučiuosi ir kuri man padeda siekti geresnių rezultatų.
- kuri mato manyje individą ir remia mane formuojant teigiamą savęs suvokimą ir prisiimant atsakomybę už save, už kitus ir už savo aplinką.
- kuri padrąsina mane gilintis į problemas ir sunkumus bei juos spręsti, palaiko mane prisiimant man atsakomybę už savo sveikatą.
- kuri pasižymi sveiku mikroklimatu, dideliu pasitenkinimu darbu bei darbiniu pajėgumu.
- kurioje mokytojai ir mokiniai pagarbiai bendrauja tarpusavyje ir vieni su kitais.
- kuri vadovaujasi sveikatą stiprinančiais mokymo bei mokymosi principais.
- kuri puoselėja mokytojams darbą lengvinatį jų bendradarbiavimą su kitais vidaus bei išorės specialistais.
- kuri vertina mano dalyvavimą veikloje ir suteikia man galimybę pasijusti visumos dalimi.
- kuri tikslingomis programomis stiprina svarbias mokytojų ir mokinių sveikatos kompetencijas, pavyzdžiui streso valdymą, atsipalaidavimą, judėjimą, mitybą, priklausomybę.
- kuri saugiu organizavimu ir gera mokyklos organizacija sukuria išorines sąlygas laisvai reikštis – nebijant nelaimingų atsitikimų ir žalos sveikatai.
- kuri mane remia keliant tinkamus reikalavimus, padeda man formuluoti kuo realesnius lūkesčius, ekonomiškiau dirbti ir pasiekti didesnį pasitenkinimą darbu.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Adaptuota pagal: Edwin Rascher, schul-management (*liet. Mokyklos vadyba*), numeris 3 1998.

## 1 skyriaus santrauka

### Kas yra gera mokykla?

Geros mokyklos sąmoningai pasisako už sveikatos stiprinimą ir profilaktiką (greta visuotinai pripažintų kokybės požymių). Jos žino, kad mokytis ir dirbti būna lengviau, kai mokytojai ir mokiniai yra sveiki ir gerai jaučiasi. Todėl sveikatos stiprinimas yra ne dar vienas mokyklos tikslas, o veiksmingas būdas gerinti mokyklose darbo bei mokymosi kokybę.

Šių samprotavimų pagrindą sudaranti kokybės lentelė apima aštuonias dimensijas, kurios apibrėžia, ką reiškia mokyklos kokybė pagal visuminę integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo sampratą: mokykla kaip patyrimo erdvė – pamokos – ugdymo ir mokymosi procesai – mokyklos kultūra ir mokyklos mikroklimatas – mokyklos valdymas – profesionalumas ir personalo tobulinimas – kokybės vadyba – mokyklos poveikis ir rezultatai. Gėros ir sveikatą stiprinančios mokyklos yra tos,

- kurių **mokymosi rezultatų** ir **pedagoginio poveikio** siekiai pasirodo veiksmingi (*mokyklos bei pamokų rezultato ir pasiekimų kokybė*);
- kurios moka gerai organizuoti mokyklos valdymą, bendradarbiavimą, pamokas ir mokymą(si) kaip **procesus** (*mokyklos bei pamokos procesų kokybė*);
- kurios laiko **sveikatą ir gerą savijautą** naudingo bendradarbiavimo ir sėkmingų mokymo ir mokymosi procesų **pagrindu** ir aktyviai jas stiprina (*sveikata kaip proceso ir rezultato kokybė*).

Geroms mokykloms reikia mokytojų, kurie yra sveiki ir tokiais išlieka. Svarbiais mokytojų sveikatos veiksniais yra pati sveikata kaip pagrindas jų profesinei praktikai, profesinės kompetencijos kaip pagrindas jų sėkmingai profesinei veiklai, bei jų motyvacija kaip pagrindas jų pasirengimui keistis ir pasitenkinimui savo profesija.

Geros mokyklos sąmoningai išnaudoja ir formuoja ryšį, egzistuojantį tarp mokyklos bei klasės mikroklimato iš vienos pusės ir mokinių gebėjimo mokytis bei siekti pasiekimų iš kitos pusės. Tokiame mikroklimatė, kuriame mokiniai gerai jaučiasi, atsiranda žymiai mažiau mokymosi trukdžių bei kliūčių, ir mokiniai pasiekia geresnių rezultatų.

Geroms mokyklos reikia dar ir partnerių, tinkamų sąlygų bei išteklių tam, kad jos galėtų sėkmingai įgyvendinti savo misiją.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Mokyklų kokybės tobulinimo ir veiklos kokybės vertinimo instrumentai)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą).

1 dalis: Žingsniai geros mokyklos link. Bern: h.e.p.

## 2. Integruotas kokybės tobulinimas ir sveikatos stiprinimas

### 2.1. Kodėl gerų mokyklų plėtrai reikia į sveikatos stiprinimą orientuotos kokybės vadybos?

#### Mokyklos veiklos kokybės vadybos samprata ir tikslas

Mokyklos veiklos kokybės vadyba reiškia, jog visi jos dalyviai sąmoningai paiso savo pedagoginio darbo tikslų bei vertybių, deleguotos misijos bei jiems keliamų lūkesčių. Egzistuoja bendras požiūris į tai, kas yra būdinga geram mokytojui, mokymąsi skatinančiai pamokai bei gerai mokyklai. Tiek mokykla, kaip kultūrinis ir organizacinis vienetas, tiek ir pavieniai mokytojai vadovaujasi sutartais kokybės reikalavimais ir veiklos tobulinimo tikslais. Siekdama užtikrinti esamą kokybę ir toliau ją tobulinti, mokykla reguliariai tikrina, ar ji pasiekė užsibrėžtus tikslus ir ar jos pritaikytos priemonės buvo tinkamos. Įsivertindama savo veiklą, ji atsižvelgia ir į mokinių, jų tėvų ar kitų savo partnerių nuomones. Taip mokykla ir pavieniai mokytojai gauna grįžtamąją informaciją apie savo darbą, nuorodas į veiklos tobulinimo galimybes ar besikeičiančias užduotis, susilaukia savo stiprybių ir pasiekimų pripažinimo. Gauti duomenys padeda mokyklai išsaugoti pasiektą gerą kokybę bei gerinti ją tose srityse, kuriose, atsižvelgiant į vertinimo duomenis ar mokyklai keliamus naujus reikalavimus, tą daryti būtina.

#### Į sveikatos stiprinimą orientuota kokybės vadyba

Geros mokyklos pagrindą sudaro kompetentingi, aktyvūs ir motyvuoti mokytojai. Į sveikatos stiprinimą orientuotos kokybės vadybos tikslas – skatinti individualų bei bendrą mokymąsi, tobulėjimą. Jos principinė nuostata – pasitikėti dalyvių pajėgumu. Ši nuostata yra visiškai priešinga tokiai organizacijos kultūrai, kurioje siekiama ieškoti ir rasti klaidas bei atskleisti kokybės trūkumus. Bandant praminti naujus takus, klaidos yra neišvengiamos. Kokybės vadyba turi padėti iš šių klaidų pasimokyti, todėl ji skatina kultūros, paremtos pagarba, lygiavertiškumu, atvirumu bei pasitikėjimu bei grįžtamojo ryšio kūrimą. Čia atsižvelgiama į dalyvių gebėjimus, išteklius bei asmeninius tikslus, suvokiant, jog sveiko darbo santykio pagrindą sudaro didelis, tačiau neperdėtas aktyvumas, asmeninių bei bendrų tikslų aiškumas ir sau keliami realūs reikalavimai.

Labai svarbu, kad diegiant į sveikatos stiprinimą orientuotą kokybės vadybos sistemą, joje dalyvaujantys mokytojai ir mokyklos vadovai ypatingą dėmesį atkreiptų į keturis sėkmės veiksnius:

- **Norą:** mokytojų ir mokyklos vadovų asmeninius tikslus, interesus ir motyvaciją,
- **Gebėjimą:** mokytojų ir mokyklos vadovų kompetencijas, nuostatas sveikatos atžvilgiu, išteklius, žinias bei patirtį,
- **Privalėjimą:** aiškias užduotis, sutartus tikslus bei reikalavimus,
- **Teisės turėjimą:** mokytojų ir mokyklos vadovų sprendimų priėmimo kompetencijas ir veiklos laisvę.

## 2.2. Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas – sistemingo geros mokyklos veiklos tobulinimo variklis

### Realūs tikslai – būtina sąlyga, siekiant tapti sveikata stiprinančia mokykla

Sveikatos mokslų atstovai Klausas Hurrelmanas (Klaus Hurrelmann) ir Wolfgangas Zetertobultė (Wolfgang Settertobulte) atkreipia dėmesį į tai, jog realistiškų tikslų išsikėlimas yra svarbiausia sąlyga sveikatos stiprinimui mokyklose.<sup>24</sup> Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas padeda kryptingai dirbti šia linkme. Jis atskleidžia mąstymo bei veiklos principą, kuriuo vadovaujamosi kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo procese.

Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas – pagrindinis veiklos principas siekiant efektyvaus veiklos tobulinimo	
susitarti dėl tikslų ir kokybės reikalavimų	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Nauda mokykloms</b> Efektyvus ir įvykdomas kokybės tobulinimo procesas, susidedantis iš atskirų etapų</p> </div>	
vertinti ir peržiūrėti	planuoti jų įgyvendinimą
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Laipsniškai įgyvendinti tikslus</li> <li>➤ Patirti sėkmę               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reguliariai atlikti esamos būklės analizę                   <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ patikrinti, ar buvo pasiekti tikslai</li> <li>➤ priimti duomenimis pagrįstus sprendimus dėl tolesnio veiklos tobulinimo</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
įgyvendinti	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Kasmetinė esamos būklės analizė</p> </div>	

Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas (adaptuota pagal Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo gaires; Ciuricho miestas)<sup>25</sup>

Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas vyksta laiko atžvilgiu nustatyta eilės tvarka ir susideda iš pasikartojančių etapų:

1. Susitariama dėl tikslų ir kokybės reikalavimų, kurie yra patrauklūs proceso dalyviams ir įvykdomi.
2. Planuojamas jų įgyvendinimas ir su tuo susijusios atsakomybės už atskiras veiklas.
3. Kryptingai veikiant įgyvendinami išsikelti tikslai.
4. Atliekant proceso ir darbo rezultato vertinimą, patikrinama, ar buvo pasiekti tikslai.
5. Proceso metu įgytos žinios panaudojamos tolesniame kokybės užtikrinimo ir tobulinimo cikle.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Žr. Klaus Hurrelmann; Wolfgang Settertobulte: Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen (liet. *Vaikų ir jaunuolių sveikatos išteklių ir rizikos veiksniai*) Leidinyje: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (liet. *Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą*) (Bern 2007).

<sup>25</sup> Žr. Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich: Wegleitung für eine Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Volksschule der Stadt Zürich (liet. *Ciuricho miesto mokyklų ir sporto departamentas: Kokybės užtikrinimo ir tobulinimo gairės, skirtos Ciuricho miesto liaudies mokyklai*) (Zürich 2005).

<sup>26</sup> Skyriuje → **A 4** išsamiai aprašoma, kaip integruotame kokybės užtikrinimo ir tobulinimo cikle sujungiamos tobulinimo bei vertinimo kilpos.

Jeigu kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas yra nuosekliai taikomas, tuomet mokyklos, kaip rodo patirtis, turi iš to daug naudos: net ir itin ambicingi bei reiklūs tobulinimo užmojai tampa įveikiami, jeigu jie yra įgyvendinami palaipsniui. Kasmetinis kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas suteikia galimybę parodyti tai, kas jau yra pasiekta, atsikratyti galimo balasto ir, pasimokius iš praėjusio tobulinimo proceso, padaryti išvadas kitiems metams. Reguliariai, pavyzdžiui, rudenį, kaip tai yra daroma Ciuricho mieste (žr. p. 55 pateiktą schemą), atliekamos esamos būklės analizės padeda priimti konkrečiais duomenimis pagrįstus sprendimus dėl tolesnio veiklos tobulinimo. Praėjusiais mokslo metais įgyta ir įvertinta projektinė patirtis gali būti naudinga rengiant ateinančių metų mokyklos veiklos programą.

Jeigu mintys yra didelės, žingsniai, kurie veda jų link, gali būti ir maži.

Hartmut von Hentig

### **Nežinant tikslo, joks kelias nebus teisingas arba bet kuris bus klaidingas**

Mokyklos, kurios propaguoja pedagoginės veiklos vienovę, išsiugdo bendrą požiūrį į tai, kokie tikslai, ketinimai, principinės nuostatos yra svarbūs mokytojams jų kasdieniame darbe. Jos išsiaiškina, kuria linkme ketina toliau tobulinti savo veiklą ir užduoda sau klausimus: „Ką mums ir mūsų mokyklai reiškia mokyklos veiklos kokybė?“, „Kokie yra mūsų reikalavimai bei veiklos tobulinimo tikslai?“

### **Svarbu**

- susitarti dėl bendrų pedagoginių vertybių, tikslų, reikalavimų, prieš tai juos drauge aptarus bei išsiaiškinus;
- drauge pamąstyti apie vaikus bei jaunuolius, mokyklą bei pamokas;
- mokyti tiek kiekvienam asmeniškai, tiek ir visai mokyklai;
- vadovaujantis bendromis nuostatomis ir vertybėmis, nuolatos kryptingai gerinti mokyklos veiklos, sveikatingumo ir pamokų kokybę.

Negalima užsakyti vėjo, tačiau galima pakreipti bures.

Vienos iš Durhamo miesto (Kanada, Ontario valstija) mokyklų lozungas

Skyriuje, kuris yra skirtas efektyviam mokyklos valdymui, mes pristatome išbandytą instrumentą – Tikslo paieškos žvaigždę (3.5.1), padedančią mokykloms rasti svarbius, patrauklius ir realistiškus tikslus.



### Įkandin idėjų turi sekti veiksmai

Atsakymus į klausimus apie gerą ir sveiką (sveikatą stiprinančią) mokyklą galima rasti mokyklos vizijos formuluotėse (3.7), mokyklos tobulinimo programose, metiniuose mokyklos veiklos planuose bei projektų planuose (3.10). Šiuose dokumentuose formuluojami konkretūs tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės. Minėti įpareigojantys dokumentai yra svarbi sąlyga tam,

- kad įkandin idėjų sektų veiksmai ir tai, kas buvo suplanuota, iš tiesų būtų įgyvendinta;
- kad perėjus prie konkretaus vizijos įgyvendinimo, visi vadovautųsi vienoda vizijos samprata;
- kad vizijos virstų „gyvenimu“.

Neatsitiktinai olandų švietimo reformatorius Teo Liketas (Theo Liket) viešuose renginiuose nuolatos akcentuodavo, jog „kokybė reiškia daryti tai, kas žadama“.<sup>27</sup>

Joks vėjas nėra palankus tiems, kurie nežino, kurlink jie nori kreipti savo burlaivį.

Michel de Montaigne

### Tarpinės stotelės padeda susiorientuoti

Ypač tuomet, kai sukama naujais keliais, būtina periodiškai stabtelėti, drauge reflektuoti naujų priemonių įgyvendinime įgytą patirtį, peržiūrėti šių priemonių poveikį ir pasimokyti iš įgytos patirties. Mokykloms suteikus daugiau veiksmų laisvės, pastarosios yra įpareigosotos atsiskaityti už savo veiklą sau pačioms, mokyklų priežiūros tarnyboms, mokinių tėvams ir vietos visuomenei. Taigi įsivertinimas yra neatsiejama kokybės užtikrinimo ir tobulinimo veiklos sudėtinė dalis (3.10).

### Svarbu:

- puoselėti grįžtamojo ryšio kultūrą, įtraukiant į ją ir žvilgsnį iš šalies (mokinių, jų tėvų), atkreipiantį dėmesį tiek į stiprybes, tiek į ne visiškai patenkinamus aspektus;
- užtikrinti mokyklos veiklos kokybę ir valdyti kokybės tobulinimo procesą vadovaujantis duomenimis paremtu vertinimu, kurio pagrindą sudaro faktai, o ne išskirtinai subjektyvūs įspūdžiai;
- reguliariai tikrinti, ar praktikoje paisoma sutartų reikalavimų bei tikslų;
- atsiskaityti už savo veiklą sau patiems, mokyklų priežiūros tarnybai bei interesų grupėms.

<sup>27</sup> Theo Liket teiginys, pasakytas Šveicarijos edukologų ir mokyklų veiklos tobulinimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginyje. (Ciurichas 1996).

### Tolesniame darbe vadovautis įgytomis įžvalgomis

Galiausiai komanda, drauge apsvarsčiusi įsivertinimo rezultatus, padaro išvadas tolesnei veiklai. Tai reiškia, jog yra įtvirtinama tai, kas pasiteisino, pasimokoma iš patirties, ieškoma naujų sprendimų tam, kas dar netenkina. Įsivertinimas niekuomet nėra pats sau tikslas, jis turi turėti pasekmes. Tas taikytina tiek mokytojo, tiek ir mokyklos veiklos įsivertinimui.

Pučiant permainų vėjams, vieni stato sienas, o kiti – vėjo malūnus.

Kinų patarlė

### 2.3. Efektyvus mokyklos veiklos tobulinimas pasitelkiant integruotą kokybės tobulinimą bei sveikatos stiprinimą

Aukščiau aprašytas kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas pristato principinį veiklos modelį, kuriuo vadovaujasi į sveikatos stiprinimą orientuota kokybės vadyba. Tiek planuojant veiklos tobulinimo projektus, tiek ir kasdienėje pedagoginėje veikloje yra sistemingai laikomasi šio ciklo. Realistiškų tikslų, kurie yra pasiekiami su turimais ištekliais ir todėl veda į sėkmę, formulavimas tampa neatsiejama mokyklos kultūros dalimi.

Mokyklos veiklos kokybės vadyba – tai rėmai, kuriuose vyksta mokyklos veiklos organizavimas bei tobulinimas. Siekiant pabrėžti bendrą atsakomybę už šiuos procesus, į juos įtraukiama kiek galima daugiau su tuo susijusių asmenų. Kokybės vadyba suteikia „instrumentus“, padedančius vykdyti šiuos procesus.

*Pagrindinis lozungas skamba taip: „Užuot apkrovus papildomomis užduotimis, sukurti sinergiją!“*

Integruotu kokybės tobulinimu ir sveikatos stiprinimu, kaip buvo sakyta, nesiekama skirti mokykloms papildomų užduočių. Čia kalbama ne apie tai, ką mes privalome ar norime daryti papildomai, o apie tai, kaip tai, ką privalome ar norime daryti, atlikti sutelkiant jėgas ir racionaliai panaudojant išteklius. Taupyti jėgas pasitelkiant sinergiją, užuot pernelyg apsikrovus užduotimis – toks yra pagrindinis šūkis. Integruotu kokybės tobulinimu ir sveikatos stiprinimu siekiama palengvinti mokytojams darbą, tuo pačiu suteikiant jiems galimybę gerai atlikti pagrindinę savo užduotį.

*Sveikatos stiprinimas nėra vien tik asmeninis kiekvieno reikalas*

Kol mūsų mokyklose vyraus nuomonė, jog sveikatos stiprinimas yra asmeninis kiekvieno reikalas – „aš pats savo elgesiu atsakau už savo sveikatą“, – tol dauguma mokyklos veiklos dalyvių laikys šią organizaciją patogine: mokykla sargdina! Dėl pernelyg didelio kiekio tarpusavyje nederančių užduočių ir informacijos kenčia galva, dėl santykiuose patirtų nuoskaudų kenčia siela, dėl judėjimo stygiaus – kūnas, dėl pernelyg didelio triukšmo – ausys! Tačiau jeigu organizacija vadovausis salutogenezės principais, ji ne sargdins, o padės išlikti sveikam. Užduočių prasmingumas ir suprantamumas saugos galvą, bendradarbiavimas ir pasitikėjimu paremti santykiai – sielą, gyvumas ir judėjimas – kūną, o atida – ausis.

*Kuo kokybės tobulinimas yra naudingas šio proceso dalyviams*

Michaelis Šracas (Michael Schratz), Manfredas Ilbis (Manfred Iby) ir Edvinas Radnickis (Edwin Radnitzky) aprašo privalumus, kurių mokyklos partneriai gali tikėtis iš sistemingo mokyklos veiklos kokybės tobulinimo:

- „Dalyvavimas mokyklos tobulinimo programos kūrime ir veiklos įsivertinime suteikia **mokytojo** darbui daugiau prasmės ir didinę jo pasitenkinimą darbu. Esminį vaidmenį čia vaidina kryptingi koordinuoti veiksmai svarbiose mokyklos veiklos srityse ir komandiniame darbe patiriamas džiaugsmas. Sutarti tikslai padeda atsiriboti nuo beribių vidinių ir išorinių

reikalavimų. Kokybės tobulinimas gali atskleisti kolektyvo viduje tvyrančias įtampas, tačiau ilgai jis didina kolektyvo narių gebėjimą konstruktyviai reaguoti į skirtingus požiūrius ir spręsti konfliktus. Bendra tobulinimo veikla, sąmoningas grįžtamosios informacijos panaudojimas ir galimybė „pažvelgti į svetimą kiemą“ padeda praplėsti asmeninį horizontą ir giliau suprasti mokyklą bei mokinius. Veiklos rezultatų dokumentavimas suteikia pasididžiavimo savo mokykla, didina mokyklos patrauklumą ir mokytojo profesijos prestižą.

- Jėgų ir išteklių koncentravimas mokykloje leidžia **mokiniam** tikėtis geresnės bendrojo bei profesinio\* ugdymo kokybės. Mokiniai skatinami daugiau įsitraukti į mokyklos bei pamokų organizavimą. Tai padidina galimybes susieti mokomąją medžiagą su gyvenimo realijomis ir įgyvendinti mokykloje demokratijos principus: mokiniai mokosi geriau atstovauti savo interesams, prisiimti atsakomybę ir spręsti konfliktus. Jiems yra aiškiau, ko iš jų tikimasi mokykloje, jie geriau išmano „žaidimo taisykles“. Į klaidas žiūrima visų pirma kaip į mokymosi galimybę, keičiasi supratimas apie mokymosi pasiekimų vertinimą. Bendras pamokos organizavimas intensyvina mokinių ir mokytojų tarpusavio santykius, teikia mokiniams džiaugsmą, praplečia mokinių horizontą, stiprina jų savivertę: mokiniai išbando save naujuose vaidmenyse ir yra pripažįstami kaip svarbūs partneriai. Aktyviai prisidėdami prie mokyklos veiklos organizavimo ir sėkmės, mokiniai stipriau save su ja tapatina. (...)

- **Tėvams ir globėjams** taip pat atsiveria daug galimybių. Dalyvavimas mokyklos tobulinimo programos kūrimo ir veiklos įsivertinime intensyvina jų santykį su mokykla ir sustiprina jausmą, jog mokykla – tai bendras visų partnerių reikalas. Tėvai ir globėjai dalyvauja mokyklos veiklos organizavime, yra geriau informuoti ir jaučiasi esą svarbūs mokyklai.<sup>28</sup>

Mes sąmoningai pateikėme tokią išsamią citatą, kadangi manome, jog ji labai tinka inicijuojant kolektyve diskusiją apie tai, ar reikia imtis sistemingo kokybės tobulinimo ir koku būdu reikėtų tą daryti. Todėl rekomenduojame Jums nusikopijuoti šį tekstą (o prireikus – ir kitus šiame žinyne pateiktus tekstus)<sup>29</sup>, išdalinti jį kolektyvo nariams ir drauge aptarti integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo taikymo privalumus bei trūkumus.

\* Čia turimos galvoje įvairių tipų šveicariškos bei vokiškos mokyklos. Kai kuriose jų (pvz., antrojo vidurinio ugdymo pakopos mokyklose su profesine pakraipa – Šveicarijoje ir realinėse mokyklose – Vokietijoje) greta bendrojo ugdymo mokiniams teikiamas ir profesinis. Vert. *Pastaba*

<sup>28</sup> Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente (*liet. Kokybės tobulinimas. Procedūros, metodai, instrumentai*) (Weinheim 2000), 19 psl.

<sup>29</sup> Pavyzdžiui skyrių, skirtą dešimčiai integruoto sveikatos stiprinimo ir kokybės tobulinimo elementų **(3)** arba skyrių „Keturiolika priešastys, kodėl reikėtų burti mokytojų dalykininkų komandas“ **(3.1.2)**.

## 2 skyriaus santrauka

### Integruotas kokybės tobulinimas ir sveikatos stiprinimas

Mokyklos veiklos kokybės vadyba, kurioje sąmoningai paisoma pedagoginio darbo tikslų bei vertybių, mokyklai deleguotos misijos bei jai keliamų lūkesčių, sudaro pagrindą pasiektos geros kokybės užtikrinimui ir kokybės tobulinimui tose srityse, kuriose, atsižvelgiant į atlikto vertinimo duomenis, naujus reikalavimus ar mokykloje įgytas įžvalgas, yra būtina tą daryti.

Į sveikatos stiprinimą orientuotos kokybės vadybos tikslas – skatinti individualų bei bendrą mokymąsi, tobulėjimą. Jos principinė nuostata – pasitikėti dalyvių pajėgumu. Ši nuostata yra visiškai priešinga tokiai organizacijos kultūrai, kurioje siekiama ieškoti ar rasti klaidas bei atskleisti kokybės trūkumus.

Pagrindinis integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo veiklos principas, laiduojantis efektyvų tobulinimo procesą - tai kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas. Jį sudaro atskiri etapai: susitarimas dėl tikslų ir kokybės reikalavimų, įgyvendinimo planavimas, įgyvendinimas, vertinimas bei peržiūrėjimas.

Pagrindinis vaidmuo tenka tikslų formulavimui. Čia svarbu

- susitarti dėl bendrų pedagoginių vertybių, tikslų, reikalavimų, prieš tai juos drauge aptarus bei išsiaiškinus;
- drauge pamąstyti apie vaikus bei jaunuolius, mokyklą bei pamokas;
- mokytis tiek kiekvienam asmeniškai, tiek ir visai mokyklai;
- vadovaujantis bendromis nuostatomis ir vertybėmis, nuolatos kryptingai gerinti mokyklos veiklos, sveikatingumo ir pamokų kokybę.

Realistiškų tikslų, kurie yra pasiekiami naudojantis turimais ištekliais ir todėl leidžia patirti sėkmę, formulavimas tampa neatsiejama mokyklos kultūros dalimi.

Kokybės vadyba suteikia „instrumentus“, padedančius organizuoti bei tobulinti mokyklos veiklą.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Mokyklų veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą).

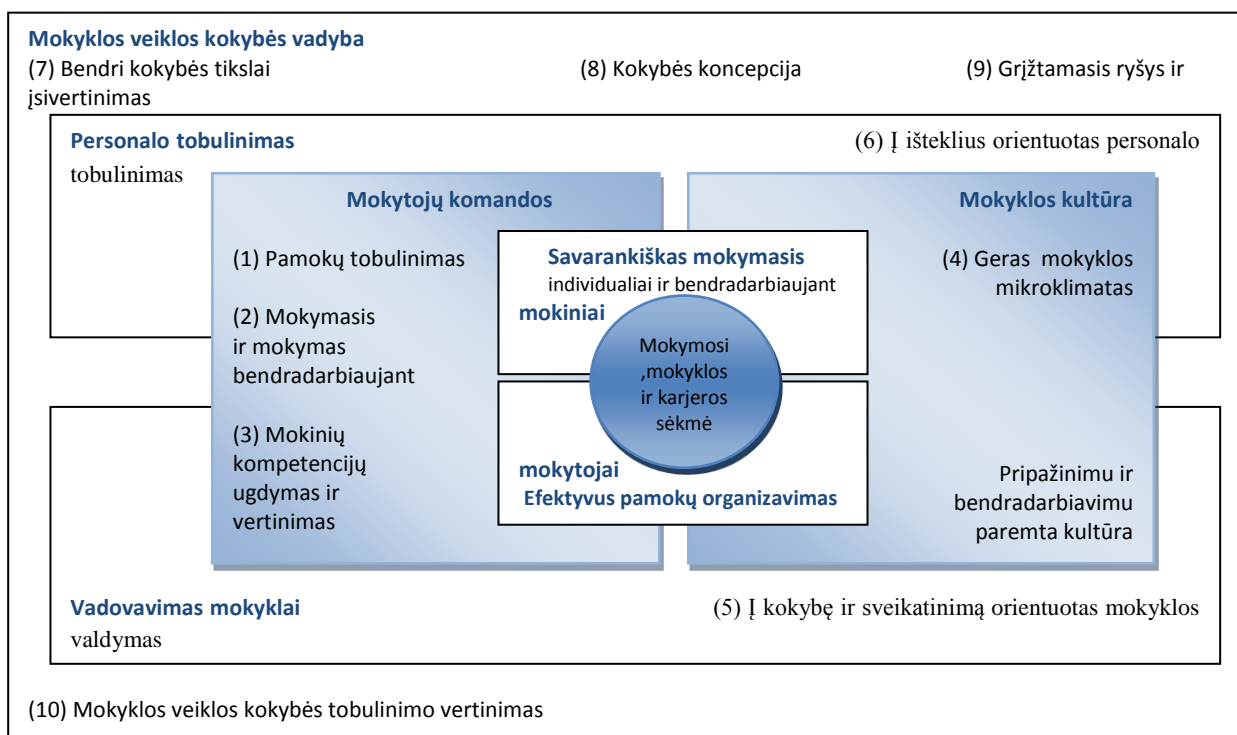
1 dalis: Žingsniai geros mokyklos link. Bern: h.e.p.

### 3. Integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementai pagal IQES. Įvadas.

*Kokie elementai turi sąveikauti, kad mokykloje galėtų vykti veiklos tobulinimo procesas, apimantis pamokų tobulinimą, sveikatos stiprinimą, grįžtamojo ryšio procesus ir kokybės klausimams skirtą darbą komandose? Kaip padaryti, kad kokybės vadyba netaptų mokykloms privaloma praktika, kuri prideda darbo, didina nuovargį, o duoda ne ką daugiau nei šūsnis dokumentų ir posėdžių protokolų?*

#### Dešimt integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementų pagal IQES

Žemiau pateiktoje schemoje pristatoma dešimt, mūsų požiūriu, svarbiausių į kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą orientuotos kokybės vadybos elementų. Šie elementai turi taip sąveikauti tarpusavyje, kad mokytojai galėtų sutelkti jėgas bei darbo išteklius į pagrindinę savo užduotį – nuolatinį ir efektyvų mokinių mokymosi procesų skatinimą ir mokymosi rezultatų gerinimą.



Integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementai pagal IQES

Elementai, pavaizduoti pateiktoje schemeje, sudaro efektyvios kokybės vadybos<sup>30</sup>, kuri integruoja taip pat ir sveikatos stiprinimą, esmę, nes pagrindinį dėmesį sutelkia į pamokas bei mokymąsi. Prieš apibūdinant atskirus gerų ir sveikų (sveikatą stiprinančių) mokyklų elementus, visų pirma derėtų paaiškinti, ko jais siekiama.

#### *Pagrindinis dėmesys sutelktas į mokinių mokymosi sėkmę*

Integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo dėmesio centre – asmeninė kiekvieno mokinio mokymosi bei karjeros sėkmė. Mokiniai turi žinoti, kad į juos yra žiūrima rimtai – kaip į asmenybes su savo poreikiais bei mokymosi stiliumi, kad jie yra gerbiami ir kryptingai ugdomi, atsižvelgiant į kiekvieno jų galimybes. Manome, jog, galėdami išnaudoti savo potencialą, mokiniai pajunta didelį pasitenkinimą. Gebėti atlikti vis sunkesnes užduotis – tai, be kita ko, reiškia ir nenusivilti sudėtingose (mokymosi) situacijose. Darbas ir mokymasis gali tapti ištekliais, prisidedančiais prie tokių sveikatą saugančių veiksmų, kaip pasitikėjimas savimi, savivertė, tikėjimas sėkme ir asmeninė atsakomybė.

#### *Savivaldus mokymasis ir mokymasis bendradarbiaujant – mokymąsi lengvinantys veiksniai*

Tas, kas nori padėti mokiniams pasiekti didesnės sėkmės, turi išmokyti juos prisiimti daugiau atsakomybės už savo mokymąsi, geriau įvertinti savo mokymosi pasiekimus ir savo mokymąsi bei valdyti savo mokymosi procesus. Mokinių gebėjimas savarankiškiau dirbti bei mokytis suteikia mokytojams didelių privalumų: pamokų metu jiems nebereikia nuolatos „duoti“ ir būti dėmesio centre. Kai mokiniai, dirbdami individualiai, poromis, darbo ar projektinėse grupėse, yra geriau įgudę patys valdyti savo darbo procesus, mokytojai turi daugiau laiko stebėti jų mokymąsi klasėje. Jeigu mokiniai geriau supranta, jog jie yra ugdymo proceso dalyviai ir patys dalyvauja bendravimo taisyklių kūrimo ir tapatinasi su priimtais susitarimais, tai gali pagerinti discipliną klasėje. Jau pats faktas, kad ne tik vienas asmuo, t.y. ne tik mokytojas savo nedėkingame „dresuotojo“ vaidmenyje yra atsakingas už mokymuisi ir darbui palankaus mikroklimato kūrimą, išties palengvina mokytojo darbą. Mokiniai, pajutę, kad jiems yra trukdoma bei norėdami ir toliau koncentruotis į juos dominančios užduoties sprendimą, patys pasirūpina, kad darbinė atmosfera būtų rami.

#### *Efektyvus pamokos organizavimas*

Novatoriškos mokyklos pastaraisiais metais įvertino žinių apie mokinių mokymosi procesus svarbą. Jos pradėjo steigti kokybės vadybos darbo grupes ir mokytojų dalykininkų komandas, suteikiančias mokytojams galimybę sistemingai keistis turimomis žiniomis bei patirtimi. Šios profesionalios mokymosi grupės gilinasi, kaip mokiniai mokosi ir kokie pamokos veiksniai padeda jiems tą daryti sėkmingiau bei efektyviau.

---

<sup>30</sup> IQES elementai yra pagrįsti Ciuricho kantono bei miesto, Bazelio miesto bei Liucerno kantono patirtimi ir koncepcijomis, Šveicarijos mokytojų asociacijos pedagoginės tarnybos normatyvaus kokybės vertinimo sistema (FQS) ir ypač Šveicarijos kokybės vadybos modeliu Q2E (Kokybė, pasitelkiant tobulinimą bei vertinimą), atsižvelgiant ir į Vokietijos, Austrijos, Škotijos, Olandijos bei Švedijos patirtį.

Pateikiame praktinį pavyzdį:

„Dauguma projektų mūsų mokykloje yra skirta pamokų tobulinimui. Jie padėjo mums išsiaiškinti, kokius tikslus norime įgyvendinti kalbos, žmogaus bei aplinkos ir matematikos dalykuose skirtingose mokymosi pakopose, kaip pasitikrinsime, ar šių tikslų pasiekėme, ir kaip ketiname tobulinti šių dalykų pamokas. Vykdydami projektą, pavyzdžiui, parinkome gerus pavyzdžius atskiroms tekstų rūšims, parengėme strategijas jų analizei bei planavimui ir sudarėme aiškų, specialiai vaikams pritaiktą kriterijų sąrašą, skirtą mokinių įsivertinimui bei mokytojo vertinimui. Kiekviena mokymosi pakopa turi savo aplanką su jai privaloma dokumentacija tokiomis temomis kaip kalbos ir matematikos koncepcija, savarankiškas mokymasis, socialinis mokymasis. Greta dalykinių kompetencijų mokykloje turi būti ugdomi ir asmeniniai bei socialiniai gebėjimai. Tam taip pat yra parengtas platus instrumentų spektras.“

### **1-as elementas: pamokos tobulinimas KVS darbo grupėse ir mokytojų dalykinių komandose (3.1, 6)**

*Geros ir sveikos (sveikatą stiprinančios) mokyklos elementų pagal IQES apžvalga*

Žemiau pateikiame trumpą dešimties elementų apžvalgą su nuorodomis į tuos skyrius, kuriuose jie yra detaliau nagrinėjami.

Kokybės vadybos sistemos darbo grupės – tai kolegialumo principu susibūrusios mokymosi grupės, kurios asmeninės iniciatyvos dėka gerina savo darbo kokybę, o grįžtamąjį ryšį naudoja kaip asmeninio mokymosi priemonę. Pagrindinis šių grupių tikslas – geriau suprasti mokinių mokymosi procesus ir kritiškai bei konstruktyviai analizuoti savo pamokas. KVS darbo grupės įgyvendina savo kokybės tobulinimo projektą, kuris yra nukreiptas į pamokų organizavimo tobulinimą ir mokinių mokymosi procesų skatinimą. Savo tiksluose jos remiasi kokybės vizija ir mokyklos tobulinimo programoje numatytais tikslais. KVS darbo grupės – tai projektinės grupės, kurios susiburia vieneriems ar dvejiems metams tam, kad įgyvendintų bendrus tikslus, tuo tarpu „mokytojų dalykinių komandos“ yra nuolatinės, institucionalizuotos darbo bei mokymosi grupės, kurių nariai drauge ruošiasi pamokoms, jas aptaria bei reflektuoja.

### **2-as elementas : mokymasis bendradarbiaujant, taikomas mokytojų bei mokinių praktiniam mokymuisi (3.2, 8)**

Mokymosi bendradarbiaujant tikslas – praplėsti ir pagilinti tiek mokytojų, tiek ir mokinių metodines kompetencijas. Mokytojai mokosi, orientuodamiesi į veiklą ir žinių perkėlimą į praktiką. Periodiškai mokykloje vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose jie susipažįsta su metodais ir instrumentais, kuriuos išbando bei naudoja savo pamokose. Mokymosi bendradarbiaujant objektas šiuo atveju apima mokymo, mokymosi, bendravimo, bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo metodus bei vertinimo ir grįžtamojo ryšio instrumentus (skirtus visapusiškam mokinių kompetencijų vertinimui, kolegų bei mokinių grįžtamajam ryšiui apie pamokas).

Mokymasis bendradarbiaujant, kuris taikomas praktiniam mokytojų bei mokinių mokymuisi – tai integruoto kokybės gerinimo ir sveikatos stiprinimo šerdis, sujungianti visus kitus elementus: nuo to, kokią naudą mokytojai patirs iš glaudesnio tarpusavio bendradarbiavimo organizuojant, aptariant bei reflektuojant pamokas, priklausys jų darbo palengvinimas ir bendra sėkmė: tai skatins komandas tobulėti, pagerės mokyklos mikroklimatas, išaugs mokinių mokymosi pasiekimai. Nuosekliai derinant praktinį metodų



mokymąsi su bendru pasirengimu pamokoms ir jų aptarimu bei tikslingai taikant grįžtamojo ryšio ir vertinimo metodus galima efektyviai tobulinti pamokas, saugant visų šio proceso dalyvių sveikatą.

### **3-ias elementas: visapusiškas mokinių kompetencijų ugdymas ir vertinimas (3.3, 13)**

Pagrindinis dėmesys į pamokų tobulinimą orientuotoje kokybės vadyboje yra sutelktas į mokinių mokymosi procesus bei mokymosi pasiekimus. Mokykla, kuri yra suinteresuota, kad jos mokiniai efektyviai mokytųsi, savo veiklos tobulinimo programoje akcentuos tuos punktus, kurie bus skirti sistemingam mokinių kompetencijų ugdymui bei vertinimui. Vadovaujantis pasiekimų samprata, ugdomos dalykinės ir bendrosios mokinių kompetencijos. Didelė reikšmė teikiama tam, kad mokiniai sistemingai įgytų šias kompetencijas: kuo daugiau mokinių geba valdyti savo mokymąsi, tuo atsakingiau jie dirba bei mokosi.

### **4-as elementas: geras mokyklos mikroklimatas – tai pripažinimu ir bendradarbiavimu paremta mokyklos kultūra (3.4, 9)**

Geras mokyklos mikroklimatas yra geros ir sveikos (sveikatą stiprinančios) mokyklos pamatas. Štai keletas svarbių strategijų, padedančių kurti mokykloje gerą mikroklimatą: sukurti tankų ir tvirtą santykių tinklą, jungiantį mokytojus, mokinius ir nepedagoginį personalą, dalyvauti kuriant bendro gyvenimo taisykles ir jas įgyvendinti, drauge švęsti šventes, drąsiai ir ryžtingai užkirsti kelią diskriminuojančiam elgesiui. Geros mokyklos savo kasdienėje veikloje puoselėja kultūrą, paremtą tarpusavio pripažinimu bei pagarba sau ir kitiems. Atsaku į mokinių heterogeniškumą tampa pedagoginės veiklos įvairovė.

### **5-as elementas: veiksmingas vadovavimas mokyklai (3.5, 10)**

Kokybės tobulinimas ir sveikatos stiprinimas yra tiek mokyklos vadovybės užduotis, tiek ir bendra bei individuali mokytojų užduotis. Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad dešimt kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementų būtų apgalvotai bei kryptingai plėtojami. Vadovavimas yra sutelktas į keletą pagrindinių veiksmingo, kokybę tobulinančio ir sveikatą stiprinančio mokyklos valdymo užduočių:

- numatyti tikslus,
- organizuoti,
- priimti sprendimus,
- vertinti bei tobulinti kokybę,
- skatinti bei remti žmonių tobulinimąsi.

### **6-as elementas: į išteklius orientuotas personalo tobulinimas (3.6, 11)**

Inicijuoti procesus, kuriuose tiek mokytojai, tiek mokiniai įgyja svarbias dalykines bei bendrąsias kompetencijas, yra viena svarbiausių mokyklos vadovybės užduočių. Suteikdama mokytojams galimybę lankyti kvalifikacijos tobulinimo renginius, padedančius pastariesiems įveikti išaugusius jų kasdienės profesinės veiklos iššūkius, mokyklos vadovybė prisideda prie to, kad mokytojai išliktų sveiki.

Mokyklos vadovybė skatina savo mokykloje mokytojų dalykininkų komandų kūrimą. Bendradarbiavimu paremtų mokymosi ir darbo grupių steigime ji įžvelgia veiksmingą personalo tobulinimo būdą ir mokyklos veiklos bei pamokų tobulinimo strategiją. Drauge su kolektyvu ir

individualiuose pokalbiuose su atskirais kolektyvo nariais mokyklos vadovybė leidžiasi į „lobių paiešką“, t.y. ieško kolegų turimų išskirtinių kompetencijų, gabumų, interesų bei ryšių. Ji išnaudoja šiuos išteklius, remdama jų bendrinimą mokytojų dalykininkų komandose.

#### **7-as elementas: kokybės vizija (3.7, 6-13)**

Savo kokybės vizijoje mokykla nustato kokybės elementus (vertybes, požūrius, standartus), į kuriuos ji orientuoja savo kokybės tobulinimą ir jo vertinimą. Čia aprašomi konkretūs kokybės reikalavimai (siekiamybės), su kuriais galima palyginti realią praktinę veiklą (esamą situaciją) tam, kad remiantis šio palyginimo duomenimis galėtų numatyti veiklos tobulinimo priemones. Šia vizija remiasi mokyklos veiklos kokybės vadyba. Sutarti kokybės reikalavimai ir tobulinimo tikslai sudaro pagrindą įvairiai kokybės užtikrinimo bei tobulinimo veiklai. Tokiu būdu mokytojai ir mokyklos vadovybė nusibrėžia sau bendrą tikslų horizontą, kuris suteikia jiems orientyrus, juos įpareigoja ir padeda, taupant jėgas, suvienyti pastangas. Šio žinyno B dalyje mokyklos ras rinkinį kokybės kriterijų, skirtų daugybei galimų mokyklos veiklos tobulinimo aspektų, kuriuos jos galės aptarti savo mokyklose ir panaudoti kuriant savo kokybės viziją.

#### **8-as elementas: kokybės koncepcija(3.8)**

Siekdama, kad visi vienodai suprastų kokybės vadybos tikslus, mokykla, apibrėždama savo kokybės sampratą, įtraukia į ją ir atitinkamas taisykles bei susitarimus. Periodiškai atnaujinama kokybės koncepcija užtikrina, kad svarbūs duomenys būtų dokumentuojami, o metodai ir instrumentai būtų prieinami visiems.

#### **9-as elementas: grūžtamasis ryšys ir įsivertinimas (3.9)**

Mokytojai nuolat reflektuoja savo pedagoginę veiklą. Tam jie pasitelkia mokinių, kolegų ir tėvų grūžtamąjį ryšį. Gauti atsiliepimai padeda jiems suvokti savo veiklos stiprybes ir silpnybes, optimizuoti savo pedagoginę praktiką. 360 laipsnių grūžtamajame ryšyje greta klausimų apie pamokų organizavimą (proceso kokybę), mokinių savijautą ir pasitikėjimą savimi (sveikatos kokybę), aptariami ir reflektuojami dar ir mokymosi rezultatai. Tokiu būdu siekiama per ilgesnį laiką laipsniškai sukurti mokykloje grūžtamojo ryšio ir vertinimo kultūrą, kurioje mokytojai, susibūrę į KVS darbo grupes ir mokytojų dalykininkų komandas ir pasitelkdami mokinių bei kolegų grūžtamąjį ryšį, stengtūsi geriau suprasti savo pamokų poveikį.

#### **10-as elementas: vidinis ir išorinis vertinimas ir mokyklos veiklos kokybės tobulinimas (3.10)**

Mokykla periodiškai atlieka pamokų ir mokyklos gyvenimo kokybės vertinimą. Tikrindama kokybę, ji vadovaujasi savo (kokybės vizijoje įteisintais) reikalavimais ir pripažintais bendraisiais mokyklų veiklos kokybės standartais (kurie yra aprašyti šio žinyno B dalyje). Kasmetinė esamosios būklės analizė užtikrina, kad savo darbo ir jo poveikio (mokiniam ir mokytojams) vertinimas būtų panaudojamas planuojant veiklą ateinantiems mokslo metams. Išorinis mokyklos vertinimas leidžia mokyklai pažvelgti į save iš šalies, tai suteikia impulsų mokyklos veiklos ir pamokų tobulinimui ir padeda mokyklai atsiskaityti už savo veiklą.

### 3.1. Pamokų tobulinimas kokybės vadybos sistemos darbo grupėse ir mokytojų dalykininkų komandose

#### 3.1.1. Bendradarbiavimas mokykloje: kiek dėmesio šioje veikloje tenka pamokai?

„Bendradarbiavimas mokykloje duoda per mažai naudos. Daug laiko atimantys organizaciniai reikalai ir neproduktyvios diskusijos principiniais klausimais yra mokiniams visiškai nenaudingi. Todėl aš savo energiją mieliau skiriu tiesiogiai pamokoms, tai juk ir yra pagrindinė mokyklos veikla.“ Kam neteko girdėti panašių pasisakymų arba patiems išsakyti panašią nuomonę? Yra nemažai mokyklų, kuriose kritika, jog bendradarbiavime skiriama nepakankamai dėmesio pamokoms, yra pagrįsta. Štai, pavyzdžiui, vertindami Liucerno projektą, kuris buvo skirtas „veiklos kryptį pasirinkusioms mokykloms“, jį vykdę mokslininkai padarė išvadą, kad valdomų ir bendradarbiaujančių mokyklų steigimas, nors ir pasižymi daugybe teigiamų aspektų, vis dar turi mažai įtakos „mokinių ugdymui“<sup>31</sup>.

Ši kritika yra teisėta: daugelyje mokyklų bendradarbiavimas kol kas dar nėra pakankamai orientuotas į pagrindinę mokyklos veiklą, t. y. „mokymą ir mokymąsi“. Tačiau jos nedera naudoti norint pagrįsti „savo užsisklendimą tarp keturių klasės sienų“, kadangi nepakankamas orientavimasis į pamokas mokytojų bendradarbiavime daugelyje mokyklų neretai tik dar daugiau paaštrina esamas ugdymo problemas ir trukdo jas spręsti.

Daugeliui mokytojų yra labai svarbu, kad nebūtų pamiršta, jog pagrindinė mokyklos veiklos sritis yra pamokos. Vertindami pasitenkinimą savo profesija mokytojai pamokoms teikia itin didelę reikšmę: „Kaip svarbiausią pasitenkinimo šaltinį mokytojai nurodo darbą su vaikais ir pamokose turimą pedagoginę bei didaktinę laisvę.“<sup>32</sup> Bendradarbiavimas daugeliui mokytojų atrodo prasmingas tuomet, kai padeda jiems jų pamokinėje veikloje ir todėl yra patiriamas kaip naudingas: „Bendradarbiavimas motyvuoja tuomet, kai yra tiesiogiai naudingas pamokoms arba yra skirtas tokių visiems svarbių temų aptarimui, kaip smurtas pertraukų metu, priklausomybei būdinga elgsena, disciplina.“<sup>33</sup>

Negalima neigti, jog siekiant bendrai (o ne pavieniui) tobulinti pamokų kokybę mokytojams tenka įdėti daugiau pastangų. Todėl lemiamos reikšmės čia turi klausimas, kada mokytojai yra pasirengę pradėti bendradarbiauti pamokinės veiklos srityje. Pasak Andrėjo Helmės (Andreas Helmke), „reikėtų įsijausti į minėtų kolegų kailį. Kodėl gi jie turėtų savanoriškai užsikrauti sau vargą ir nesaugumą (atsisakydami pamėgtų metodų, darbo įpročių, scenarijų), jau nekalbant apie papildomą laiką? Atsakymas yra toks: tik tuomet mokytojai svarstys galimybę kažką keisti, jeigu tai faryti bus „verta“, tai reiškia, jeigu tikėtina nauda bus didesnė už tikėtinas sąnaudas.“<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Alois Buholzer; Markus Roos: Ergebnisse der Begleitevaluation (*liet. Palydimą vertinimo rezultatai*). Leidinyje: Xavier Büeler; Alois Buholzer; Markus Roos (Hrsg.): Schulen mit Profil. Forschungsergebnisse. Brennpunkte. Zukunftsperspektiven (*liet. Mokyklos, pasirinkusios veiklos profilį. Tyrimų rezultatai. Svarbiausi klausimai. Ateities perspektyvos*) (Innsbruck 2005), 87 psl.

<sup>32</sup> Ten pat

<sup>33</sup> Ten pat, 76 psl.

<sup>34</sup> Andreas Helmke: Unterrichtsqualität: Erfassen, Bewerten, Verbessern (*liet. Pamokos kokybė: tyrimas, vertinimas, tobulinimas*)

### 3.1.2. Keturios priežastys, kodėl reikėtų steigti mokytojų dalykininkų komandas

Edvinas Akermanas (Edwin Achermann), vienas iš Šveicarijos pamokų tobulinimo pionierių, taip apibrėžia mokytojų dalykininkų komandas: „Mokytojų dalykininkų komanda – tai nedidelė grupė mokytojų, kurių kompetencijos taip papildo vienos kitas, jog mokytojai tampa pajėgūs drauge planuoti, organizuoti ir aptarti savo ugdymo pakopos pamokas ir kitas su tuo susijusias užduotis. Tikslas – taip tobulinti pamoką, kad augtų darbo bei mokymosi pasiekimai ir didėtų mokytojų ir mokinių pasitenkinimas.“<sup>35</sup>

Mokytojų „pastangų apskaičiavimai“ (Helmké) pasitvirtina, jeigu jie bendradarbiauja būtent tokiose mokytojų dalykininkų komandose (į kurias susiburia, pavyzdžiui, tam tikros mokymosi pakopos, tam tikrų klasių ar mokomųjų dalykų mokytojai) ir turi iš to naudos savo pamokinei veiklai – tą įtikinamai patvirtina novatoriškų mokyklų praktinė veikla bei šios veiklos vertinimas.

Pateikiame keturias priežastis, kodėl mokytojams ir mokykloms yra pravartu intensyviau pagalvoti apie mokytojų dalykininkų komandų kūrimą, pasverti su tuo susijusias pastangas bei teikiamą naudą ir, priėmus teigiamą sprendimą, nuosekliai šias komandas burti.

#### Pirma: mokytojai mokosi vieni iš kitų, vieni su kitais ir vieni vardan kitų

„Mokytojai yra mokymosi specialistai.“ Šis Šveicarijos mokytojų asociacijos profesinėje vizijoje suformuluotas teiginys yra orientuotas būtent į pagrindinę mokyklos užduotį – mokinių mokymąsi ir mokytojų uždavinį „planuoti, inicijuoti mokymosi procesus, jiems vadovauti ir juos vertinti“.<sup>36</sup> Tas, kas nori sėkmingai ir profesionaliai talkinti, organizuodamas mokymosi procesus, privalo juos suprasti. Šis teiginys taikytinas ir savo mokymuisi. **Tai, kokiomis sąlygomis žmogus gali gerai mokytis, kokias strategijas jis pasirenka, pavyzdžiui, tam, kad geriau įsimintų tam tikrus dalykus arba geriau suprastų tarpusavio ryšius, yra išraiška asmeninio mokymosi būdo, kuris labai priklauso nuo sėkmingo ir nesėkmingo mokymosi patirties. Žmonės renkasi tas strategijas, kurios jau kartą pasirodė esančios sėkmingomis, ir stengiasi vengti tų mokymosi būdų, kuriuos jie patys arba jų aplinka laiko neproduktyviais.**

Mokymasis – tai asmeniškiausias dalykas pasaulyje. Jis toks pat savitas, kaip ir veidas arba piršto antspaudas.

Heinz von Foerster

Būtent todėl, kad kiekvienas individas mokosi visiškai skirtingai, mums, mokytojams, reikia gauti iš mokinių grįžtamąją informaciją apie tai, kaip jie mokosi pamokoje. Tam, kad galėtume pripažinti jų asmeninį mokymosi būdą, turime išsiugdyti jautrumą mokymosi formų,

(Seelze<sup>3</sup> 2004), 198 psl.

<sup>35</sup> Edwin Achermann: Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität (*liet. Drauge organizuoti pamokas. Būdas spręsti heterogeniškumo klausimą*) (Bern 2005), Dalykinės mokytojų komandos modelis, 4 psl.

<sup>36</sup> Šveicarijos mokytojų asociacijos profesinė vizija (LCH) 1999, 9 psl.

mokymosi stilių bei intelektų įvairovei. Teisingai įvertinti galime tik tai, ką išmokome vertinti savyje ir kituose. Norėdami geriau suprasti savo ir kitų mokymąsi, turime pasitelkti savo profesijos kolegų patirtį. Tam reikia komandai būdingos įvairovės ir joje pasitaikančių skirtingų mokymosi būdų, kad galėtume organizuoti mokymąsi, atsižvelgdami į įvairias mokymosi galimybes ir palikdami vietas „mokymuisi savais būdais“. Be to, kolegialus bendradarbiavimas padeda mums reflektuoti mūsų kasdienio gyvenimo teorijas ir subjektyvų supratimą apie mokymą bei mokymąsi ir galbūt atrasti, kuri iš šių subjektyvių teorijų trukdo mums, pavyzdžiui, leisti mokiniams taikyti daugiau aktyvaus ir savivaldaus mokymosi formų.

Besimokanti organizacija – tai vieta, kurioje žmonės nuolat atranda tai, jog jie patys kuria tikrovę. Ir kad jie gali ją keisti.

Peter M. Senge

Bendradarbiavimas mokytojų dalykininkų komandose sukuria erdves ir eksperimentavimo galimybes, kuriose mokytojai gali vieni iš kitų, vieni su kitais ir vieni vardan kitų mokytis. Čia galima išbandyti naujas elgsenas, pasitelkus kolegialų grįžtamąjį ryšį išbandyti originalias mokymo ir mokymosi formas. Komandos nariai gali konsultuoti vieni kitus, pavyzdžiui, drauge aptarinėdami atvejus, drauge gilintis į straipsnius pedagoginėmis temomis. Susibūrę į dalykininkų komandas mokytojai visų pirma stengiasi patys pasinaudoti galimybe mokytis. Šio proceso metu įgytose įžvalgose galima atrasti tam tikrą „slaptą receptą“, kuris yra suprantamas ir mokiniams: kad mokymąsi visų geriausia yra pradėti nuo savęs, kad mokymasis niekada nesibaigia ir kad sumanus mokymasis komandoje gali būti sėkmingas!

#### **Antra: mokytojai mokosi bendradarbiaudami, orientuodamiesi į veiklą ir sutelkdami dėmesį į metodus**

Dalykininkų komandose mokytojai derina dvi pagrindines veiklas – „mokymą“ ir „mokymąsi“. Bendradarbiaujant šiose komandose mokytojams reikia panašių kompetencijų bei įgūdžių, kaip ir dirbant pamokose su mokiniais. Tam, kad mokytojai galėtų įsitraukti į skirtingais gebėjimais pasižyminčių žmonių grupės darbą ir produktyviai joje dirbti, jiems reikia gebėjimų, kurių reikia ir mokiniams, siekiantiems savo grupės darbe gero rezultato. Panašiai yra ir su daugybe kitų įgūdžių ir kompetencijų: efektyviai moderuoti grupės veiklą, konsultuoti vienas kitą, orientuojantis į sprendimą, sistemingai spręsti konfliktus, gerai bendrauti tarpusavyje, tikslingai planuoti bei vykdyti projektus, gebėti valdyti stresą – šių ir daugybės kitų gebėjimų reikia tiek mokytojams, tiek ir mokiniams, jeigu jie nori sėkmingai dirbti. Susibūrę į dalykininkų komandas, mokytojai savo kasdienėje pamokinėje veikloje turi daugybę galimybių išbandyti tokius įgūdžius bei metodus ir teikti vieni kitiems paramą bei grįžtamąją informaciją.

## Mokytojų dalykininkų komanda kaip praktinis mokymasis, skirtas metodų ir įgūdžių išbandymui

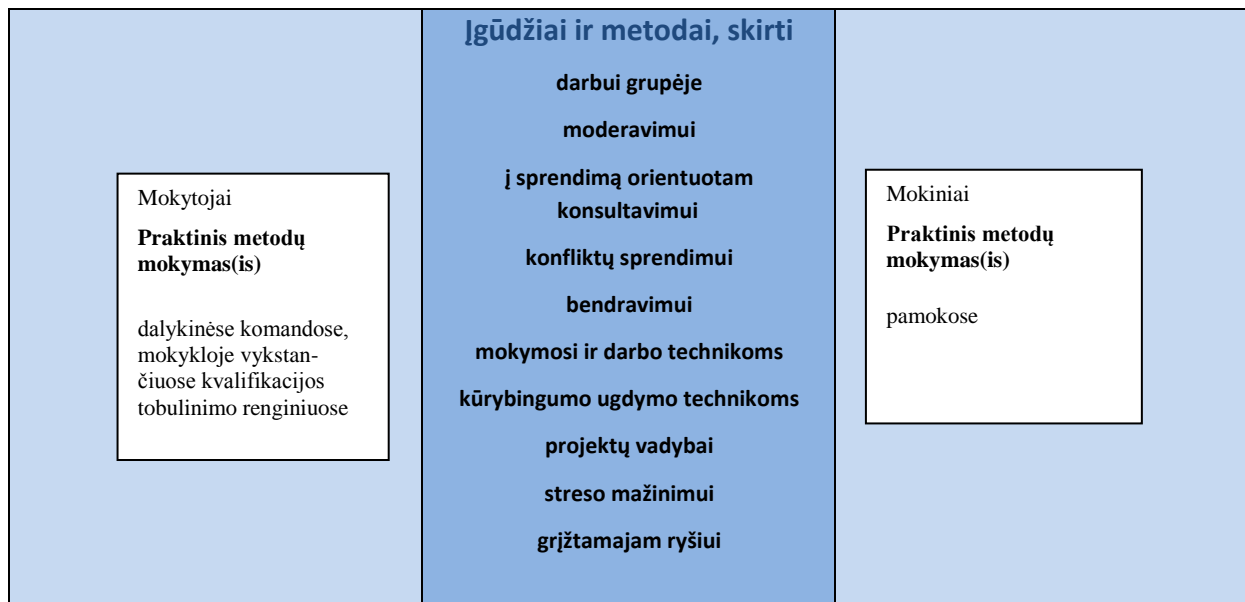
<p><b>Darbas mokytojų dalykininkų komandoje</b></p> <p>komandos tobulinimas darbų planavimas konfliktų moderavimas kolegialus grįžtamasis ryšys vertinimų ir esamos būklės analizių vykdymas streso prevencija kolegialus pasitarimas pokalbis reagavimas į skirtumus</p>	<p><b>Įgūdžiai ir metodai, skirti darbui grupėje moderavimui</b></p> <p><b>į sprendimą orientuotam konsultavimui</b></p> <p><b>konfliktų sprendimui bendravimui</b></p> <p><b>mokymosi ir darbo technikoms kūrybingumo ugdymo technikoms</b></p> <p><b>projektų vadybai</b></p> <p><b>streso mažinimui grįžtamajam ryšiui</b></p>	<p><b>Darbas su mokiniais</b></p> <p>tapsmas klase gyvenimo įgūdžių ugdymo programos ginčų sprendimo programos bendravimo įgūdžių lavinimas projektinės savaitės, skirtos mokymuisi mokytis smurto ir priklausomybės prevencija savivaldus mokymasis individualus mokymasis ir mokymasis bendradarbiaujant</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mokytojams tik tuomet pavyks drauge tobulinti pamokas, kai jie supras esantys mokymosi grupė.

Anton Strittmatter

Mokytojų dalykininkų komandos pasinaudoja įgūdžiais, kurie jiems praverčia ir komandiniame darbe, ir dirbant su mokiniais, ir organizuojant mokinių bendradarbiavimą. „Susibūrę į dalykininkų komandas mokytojai mokosi tiek kasdienėje savo pamokinėje veikloje, tiek ir iš jos.“<sup>37</sup> Jie pasinaudoja įvairiomis situacijomis, kuriose jie sąmoningai pasiskirsto darbus taip, kad išbandytų save įvairiuose vadovaujančiuose bei vykdomuosiuose vaidmenyse. Didelė reikšmė teikiama susipažinimui su metodais ir jų išbandymui.

<sup>37</sup> Edwin Achermann: Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität (*liet. Drauge organizuoti pamokas. Būdas spręsti heterogeniškumo klausimą*) (Bern 2005), Dalykinės mokytojų komandos modelis, 22 psl.



Sėkmingai dirbančios mokytojų dalykininkų komandos vadovaujasi tokiais samprotavimais: mes susiplanuojame laiką per vienerius mokslo metus tam, kad galėtume drauge su išorės specialistais praktiškai pasimokyti tam tikrų metodų, o po to juos išbandyti savo pamokose. Praktinį, į veiklą orientuotą mokytojų mokymą(si) mes deriname su sistemingu praktiniu mokinių mokymu(si). Pagrindinę reikšmę teikiame tų mokinių kompetencijų ugdymui, kurių jiems labiausiai reikia, kad galėtų savarankiškai mokytis bei dirbti, patiems prisiimant už tai atsakomybę. (3.3).

Visų nuosekliausiai ši idėja ligi šiol buvo įgyvendinta „turbūt pačiame reikšmingiausiame Vokietijoje vykdytame mokyklos veiklos tobulinimo projekte“<sup>38</sup>, t. y. projekte „Mokykla & Co.“, vykusiame Šiaurės Reino-Vestfalijos žemėje. „Mokykla & Co.“ naujoviškai ir sistemingai jungia mokyklos veiklos, personalo ir pamokų tobulinimo elementus:

- mokytojų dalykininkų komandų kūrimą,
- į metodus orientuotą praktinį mokytojų komandų mokymą,
- valdymo grupių kvalifikacijos tobulinimą (moderavimo technikos, projektų vadyba),
- sistemingą mokinių metodinių, komunikacinių ir socialinių kompetencijų lavinimą praktiniuose mokymuose,
- bendradarbiavimu paremtą, mokinius aktyvinančio mokymosi organizavimą,
- bendradarbiavimą su išorės specialistais (konsultantais, pamokų tobulinimui skirtų mokymų vadovais),
- sumanių užduočių ir mokymosi spiralių, skirtų tokiam mokinių mokymuisi, už kurį jie patys būtų atsakingi, rengimą,
- naujų mokymo ir mokymosi formų integravimą į atskirų dalykų mokymo planus,

<sup>38</sup> Johannes Bastian; Hans-Günter Rolff: Abschlussevaluation des Projektes «Schule & Co.» Kurzfassung (Iiet. Projekto „Mokykla & Co.“ baigiamasis vertinimas). <www.schule-und-co.de>, 30 psl.

- darbo planų, kuriuose „metodai ir turinys derėtų tarpusavyje ir būtų numatytas sistemingas visų reikiamų kompetencijų ugdymas, kas leistų laipsniškai plėsti tokį darbą, už kurį dirbantieji patys prisiimtų atsakomybę“,<sup>39</sup> rengimą
- grįžtamojo ryšio ir vertinimo kultūros kūrimą,
- pakitusį mokytojo vaidmenį: „Pastebima tendencija išskirti mokytojo vaidmenį: atskirai su savo mokymosi grupėmis dirbę mokytojai tampa pedagogais, kurie tarpusavyje bendradarbiauja, geba drauge organizuoti tobulinimo procesus bei vertinti ir savo pamokas laiko bendro mokyklos tikslo dalimi.“<sup>40</sup>

### Trečia: mokytojų dalykininkų komandos daro teigiamą poveikį tiek mokytojams, tiek mokiniams

Moksliniai tyrimai įtikinamai įrodo teigiamą mokytojų dalykininkų komandų, suvokiančių save kaip mokymosi ir darbo grupes ir sistemingai tobulinančių pamokas, poveikį. Trumpai apibendrinsime Vokietijoje vykdyto projekto „Mokykla & Co.“ vertinimo rezultatus bei JAV atliktų tyrimų išvadas.<sup>41</sup>

Mokytojų kolektyvo lygmenyje buvo nustatytas šis teigiamas poveikis:

- Pamokų tobulinimas susilaukia plataus ir intensyvaus mokinių palaikymo.
- Mokytojai sėkmingai įsisavina ir išbando naujus metodus, praturtina savo profesines žinias.
- Padidėja tikimybė, jog mokytojai bus informuoti apie savo profesinės srities inovacijas.
- Mokytojai geriau supranta savo, kaip asmenų, padedančių mokiniams pasiekti lauktų tikslų, vaidmenį.
- Mokytojai tampa pajėgūs prisitaikyti prie mokinių poreikių ir atsižvelgti į juos savo pamokose.
- Mokiniai labai teigiamai vertina mokytojų veiklą svarbiausiose pamokos kokybės srityse. Štai, pavyzdžiui, vykdant projektą „Mokykla & Co.“ 79,4 apklaustų mokinių pritarė teiginiui: „Pamokose mokytojas tiksliai žino, ką pavieniai mokiniai gerai moka ir ko jie nemoka.“<sup>42</sup>
- Mokytojai rodo didesnę pasitenkinimą savo profesija.
- Sumažėjo laikino nedarbingumo atvejų.
- Mokytojai yra daugiau motyvuoti įsitraukti į mokykloje vykstančius pokyčius ir juos remti.

Mokyklose, kurios savo komandinį darbą nuosekliai ir sistemingai orientavo į pamokų tobulinimą, o tai juk yra visų svarbiausia, teigiamas poveikis buvo pastebimas ir mokinių lygmenyje:

<sup>39</sup> Ten pat, 5 psl.

<sup>40</sup> Ten pat, 7 psl.

<sup>41</sup> Martin Bensen; Hans-Günter Rolff: Professionelle Lerngemeinschaften (*liet. Profesionalios mokymosi grupės*). 2004 m kovo 24 d. referatas, parengtas pagal Shirley M. Hord: Professional Learning Communities (Austin TX 1997); Martin Bensen: Professionelle Lerngemeinschaften in der Schule. Leidinyje: Heinz G. Holtappels; Katrin Höhmann (Hrsg.): Schulentwicklung und Schulwirksamkeit (*liet. Mokyklos veiklos tobulinimas ir mokyklos veiksmingumas*) (Weinheim 2005); Johannes Bastian; Hans-Günter Rolff: Abschlussevaluation des Projektes «Schule & Co.» Kurzfassung. <www.schule-und-co.de>.

<sup>42</sup> Johannes Bastian; Hans-Günter Rolff: Abschlussevaluation des Projektes «Schule & Co.» Kurzfassung *liet. Projekto „Mokykla & Co.“ baigiamasis vertinimas*). <www.schule-und-co.de>, 14 psl.



- Taikoma daugiau įvairių mokymosi formų.
- Mokiniai, kurie dalyvavo metodinių, socialinių ir komunikacinių kompetencijų lavinimui skirtuose praktiniuose mokymuose, dirba savarankiškiau ir teigiamai save vertina.
- Jie taiko vis daugiau mokymosi ir darbo strategijų.
- Intensyvus įvairių mokymosi strategijų naudojimas padeda mokiniams reflektuoti savo mokymąsi ir jį tobulinti.
- Išaugo mokymosi pasiekimai.
- Sumažėjo praleistų pamokų ir mokymąsi nutraukusių mokinių (pašalintų iš mokyklos) skaičius.
- Kai kuriose mokyklose pastebimai sumažėjo skirtumai tarp mokinių iš skirtingų socialinių sluoksnių mokymosi pasiekimų.

#### **Ketvirta: dalykininkų komandos remia mokytojus ir palengvina jų darbą**

Ką duoda mokytojams dalyvavimas dalykininkų komandose? Pateiksime citatą iš projekto „Mokykla & Co.“ vertinimo ataskaitos: „Mokytojai teigia, jog komanda suteikia jiems pasitikėjimo ir sistemingo reflektavimo galimybę. Negana to, didėjant mokinių savarankiškumui, mokytojai gali tam tikrus darbus deleguoti mokiniams ir nebeturi visko daryti patys. Tokiu būdu įgiję šiek tiek daugiau veiksmų laisvės, mokytojai atidžiai stebi mokinių suvokimo ir socialinio bendravimo procesus; taip mokomoji veikla laipsniškai perauga į paramos teikimą savarankiškiems mokymosi procesams.“<sup>43</sup>

#### **3.1.3. Pro ir contra: pasverti argumentus „už“ ir „prieš“**

Kur yra šviesos, ten būna ir šešėlių. Siekiant realistiškai pasverti naudą ir sąnaudas, būtina pasigilinti ir į sunkumus bei reikalavimus, kurių galima tikėtis pradėjus burti mokytojų dalykininkų komandas: pamokų tobulinimas dažnai lemia mokytojo vaidmens pokyčius. Johanesas Bastionas (Johannes Bastian) ir Hansas-Giunteris Rolfas ( Hans-Günter Rolff) baigiamajame projekto „Mokykla & Co.“ vertinime padarė išvadą, kad ypač daug abejonių gali kilti jauniems mokytojams, kurie visų pirma save mato kaip dalyko mokytojus. Pasitikėjimas naujomis savarankiško mokymosi formomis dažniausiai atsiranda tik dalykininkų komandoms pradėjus konkretų tobulinimo darbą.<sup>44</sup>

Permainos pamokose gali gerokai išmušti mokytoją iš pusiausvyros. Pradedama abejoti pamėgtais įpročiais, tenka atsisakyti įprastinių veiksmų ir išbandyti kažką naujo, neturint naujojo mokytojo vaidmens patirties ir todėl negalint jo užtikrintai atlikti.

Beviltiška būtų keisti pamokas nepasirengus, bent jau iš dalies, suabejoti pačiu savimi.

Andreas Helmke

<sup>43</sup> Ten pat, 18 psl.

<sup>44</sup> Ten pat, 18 psl.

Refleksyvus ir tiriamasis požiūris, lydimas tolerancijos savo bei kitų klaidoms atžvilgiu - tai, be abejo, gera sąlyga imtis tokio įdomaus, padedančio profesinėje srityje išlikti jaunam, tačiau kartais varginančio, o kartkartėmis galbūt netgi viršijančio asmenines galimybes reikalo, kaip bendras pamokų tobulinimas.

Be to, pedagoginis mokyklos veiklos kokybės tobulinimas yra susijęs su daugybe sunkumų bei reikalavimų, kurių nevalia nepaisyti, juos reikia konstruktyviai įveikti. Pateikiame jums išsamią citatą iš ataskaitos<sup>45</sup>, kurią parengė projekte „Mokykla & Co.“ dalyvavusios mokyklos vadovas bei valdymo grupės vadovė:

*„Mokyklos veiklos tobulinimas kelia labai didelius reikalavimus visų jo dalyvių darbo krūviui: papildomo laiko kiekis, kurį reikia skirti atskirų darbo žingsnių planavimui, vykdymui ir reflektavimui kartais peržengia fizinių galimybių ribas ir frustracijos toleravimo slenkstį. Tuomet mokyklos vadovybės ir valdymo grupės pareiga – sumažinti tempą, įterpti pertraukas ir ieškoti galimybių palengvinti darbą.*

*Mokyklos veiklos tobulinimas reikalauja nuolatinio skaidrumo, informavimo ir komunikavimo: padedant mokyklos vadovybei reikia ieškoti būdų, kaip pasiekti visus kolegas, nuolatos vis iš naujo apsverstant galimybę įtraukti į šią veiklą ir mokinius bei jų tėvus.*

*Mokyklos veiklos tobulinimas pagimdo ginčus ir nuomonių skirtumus: mokyklos vadovybės užduotis – pagerinti kolegialią ginčo kultūrą. Tai nereiškia, jog kolegijos turi būti vieni kitiems „malonūs“, tai reiškia, jog priešingas pedagogines pozicijas reikia gebėti išsakyti be priešiško ir užslėptų užgauliojimų.*

*Mokyklos veiklos tobulinimas sąlygoja mokytojo vaidmens pokyčius: Reikalavimas atsisakyti pamokančio ir kontroliuojančio pobūdžio mokymo metodų pereinant prie mokymosi, atrandant ir į procesą bei pažinimą orientuotų mokymosi formų įneša į praktinę mokytojų veiklą abejonių, noro atsitraukti, praradimo baimės. Į šiuos jausmus reikia žiūrėti rimtai. Analizuoti juos kolektyviai yra sudėtinga. Mokyklos vadovybės užduotis šiuo atveju yra, pasitelkus kolegialų atvejų aptarimą, koučingą arba superviziją, suteikti mokytojams į asmenis koncentruoto mokymosi galimybę.*

*Mokyklos veiklos tobulinimas keičia mokyklos vadovybės atliekamas valdymo užduotis: reikia atnaujinti mokyklos valdymą, gerai išlavinti komunikacinę kompetenciją, įsisavinti ir išbandyti konfliktų sprendimo metodus. Todėl kvalifikacijos tobulinimo renginiai, kokie buvo siūlomi vykdant projektą „Mokykla & Co.“, yra būtini kuriant ir išbandant naujas valdymo bei organizavimo struktūras, siekiant įgyvendinti į kokybę orientuotą mokyklos savivaldą.*

*Mokyklos vadovybės veiksmai panėšėja į locmano tarnybą, kuri nepateikia aiškių kelio nuorodų: atrasti, išbandyti naujus kelius, juos keisti arba jų atsisakyti reikia drauge su visais mokyklos gyvenimo dalyviais. Direktyvų mokyklos vadovybės darbo stilių turi keisti delegavimu ir dalyvavimu paremtas stilius, kuris gali pasėti abejonių. Tokiais atvejais svarbu nuslopinti „tikėjimo karus“ ir ieškoti visus vienijančių dalykų, išlaikyti pusiausvyrą tarp to, kas pasiteisino ir turi būti išsaugota, ir to, ką būtina keisti. Neproduktyviam veiklumui galima ir reikia priešintis,*

---

<sup>45</sup> Barbara Erdmeier; Helmut Heinze: Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. Reiseleitung in unbekannte Gewässer (liet. Mokyklos vadovybės vaidmuo mokyklos veiklos tobulinimo procesuose. Vadovauti kelionei į nepažįstamus vandenis). Leidinyje: Pädagogik, Nr. 7–8 2000, 26–29 psl.

pasitelkiant proceso peržiūrėjimą ir refleksiją. Mokyklos vadovybė gali padėti kurti kolegialią grįžtamojo ryšio kultūrą, kuri suteikia galimybę drauge paieškoti proceso sėkmės sąlygų arba nesėkmės priežasčių. Nėra paprasta laikytis nuostatos, jog klaidos ir nerimas yra galimi, tačiau tokia nuostata yra vienu iš pagrindinių prasmingo pedagoginio darbo ramsčių. Pasirengimas pasitelkti profesionalią pagalbą iš šalies byloja apie mokyklos vadovybės profesionalumą.

*Mokyklos vadovybė savo veiksmis remia į komandinį darbą orientuotų veiklos organizavimo formų kūrimą:* kadangi mokyklos veiklos tobulinimui daugiausia naudojamos bendradarbiavimu paremtos darbo formos, mokyklos vadovybės užduotis – remti tokių darbo formų kūrimą. Reikia patikrinti, kaip galima įgyvendinti komandinio darbo kultūros plėtrą tiek organizacinėje srityje (pvz. nustatant komandiniam darbui skirtas valandas), tiek ir individualių gebėjimų srityje.

*Mokyklos veiklos tobulinimui reikia kiekvieno asmeninės atsakomybės:* Išorinės mokyklos sąlygos dažnai daro kontraproduktyvų poveikį reikalavimams savarankiškai tobulinti mokyklos veiklos kokybę. Rezignacija, kuri patiriama susidūrus su nepalankiomis aplinkybėmis, kenkia visiems mokyklos gyvenimo dalyviams. Ji visų pirma kenkia mokiniams, kurie turi teisę ir privalo reikalauti iš mokyklos, kad ši juos prasmingai ir gerai parengtų pagal visuomenės ir individualius reikalavimus. Žengti šia linkme, reikalauti ir skatinti – būtent tą ir turi daryti gera mokyklos vadovybė.“

#### **Pirmiausia sukaupti patirties ir tik tuomet priimti sprendimą**

Mokytojų dalykininkų komandų kūrimas nėra paprastas reikalas, jį reikia gerai apgalvoti, todėl priimti sprendimą reikėtų etapais. Diskusija mokytojų kolektyve, svarstant argumentus „už“ ir „prieš“, yra varginanti ir dažnai nevaisinga. Mūsų patirtis rodo, jog kur kas naudingiau yra, išbandžius tai praktikoje, sukaupti pamokų tematikai skirto komandinio darbo patirties ir tik vėliau priimti sprendimą dėl sistemingo mokytojų dalykininkų komandų steigimo. Skyriuje (3.1.4) aprašoma, kaip galima išbandyti ir aptarti pamokų tobulinimą laikinose kokybės vadybos sistemos darbo grupėse.

### **3.1.4. Sukauptos patirties sklaida KVS darbo grupėse**

#### **Kokybiška pamoka nėra mūsų laikų atradimas...,**

...ji visuomet egzistavo, tačiau nauja yra aplinkybė, jog pasitelkus kokybės vadybą išskiriami bei apibrėžiami požymiai ir indikatoriai, analizuojami rezultatai, kurie naudojami tolesniam pamokos tobulinimui. To reikia siekiant ir ateityje gebėti užtikrinti ugdymo kokybę, atsižvelgiant į daugybę jai keliamų iššūkių.“<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ištrauka iš: Schule für Brückenangebote: Q2E für die Handtasche (liet. Mokykla, siūlanti išlyginamuosius modulius). Werner Aebischer, Projektleiter Q2E an der Schule für Brückenangebote (Basel 2004).

Kaip atsiranda kokybė?		
<p>Remiantis patirtimi šiandien atsisakoma didelių žingsnių ar šuolių. Mažais žingsneliais atkakliai siekiama aiškiai suformuluoto, dažnai, atrodytų, visai kuklaus tikslo.</p> <p>„Aš esu už tai, nes žinau, kad vis tiek viskas liks kaip buvę.“</p> <p>Įtaką darbui daro ne rezignacija ir atlikimo to, kas privalu, mentalitetui būdingas cinizmas, o <b>tikėjimas, kurį suteikia mažuose pokyčiuose įgyta patirtis.</b></p> <p>Kuriant kokybę nesiekama kažko egzotiško ar ypatingo. Virimui vis dar tebenaudojamas vanduo ir vanduo yra svarbus! Siekiama aiškių tikslų, to, ko visuomet norėjosi.</p> <p>Jokia kilni idėja negali būti ne žmogaus jėgoms. Siekiama realistiško, konkretaus tobulinimo. Nuolatos kartojamas šis kokybės tobulinimo ciklas:</p>	<p><b>Kokybės kūrimas – tai atskirų tobulinimo žingsnių seka</b></p>	
	<p><b>Priimti sprendimą</b></p>	<p><b>Planuoti tobulinimą</b> <b>Formuluoti lūkesčius</b></p>
	<p><b>Ar rezultatas atitinka lūkesčius?</b></p>	<p><b>Įgyvendinti</b> <b>Išbandyti</b></p>
<p>Kokybės vadybos sistema suteikia galimybę pasimokyti iš klaidų. Klaidos inicijuoja tobulinimą.</p>		

Kaip atsiranda kokybė? (Ištrauka iš: Schule für Brückenangebote [liet. Mokykla, siūlanti išlyginamuosius modulius], Q2E für die Handtasche)<sup>47</sup>

Ši citata, paimta iš išlyginamuosius modulius siūlančių Bazelio mokyklų brošiūros, nusako pačią esmę: kokybės tobulinimas – tai nėra kažkas nauja, kuomet siekiama sukurti ligi tol neturėtą kokybę, tai yra veikiau niekuo ypatingu neišsiskiriantis, tačiau sistemingas mėginimas drauge su kitais, komandoje ieškoti galimybių pagerinti savo pagrindinę veiklą ir puoselėti turimas stiprybes. Ir daryti tą žingsnis po žingsnio, nes vienkartinės pastangos ir skubotas veiklumas reikalauja daug energijos, tačiau atneša mažai naudos.

### KVS darbo grupėse sukaupti patirties

Patirtis rodo, jog numačius glaudžiau bendradarbiauti pamokinio darbo srityje, reikėtų pradėti nuo savanoriškų projektinių grupių kūrimo ir sukaupti bandomosios naujų darbo formų taikymo patirties. Tokiomis projektinėmis grupėmis dažnai tampa kokybės vadybos sistemos darbo grupės. Tai yra mažos, darbingos trijų-aštuonių žmonių grupės, kurios tam tikrą nustatytą laiką (dažniausiai vienerius ar dvejus metus) drauge siekia pamokinės veiklos tobulinimo tikslų, įvertina, ar jiems pavyko juos pasiekti, ir koks yra jų bendros tobulinimo veiklos poveikis. KVS darbo grupės parengia temas ir instrumentus, padedančius jos nariams gauti grįžtamąjį ryšį (pvz. iš mokinių). Jie reflektuoja grupės narių pateiktus grįžtamojo ryšio (pvz. tėvų apklausos) rezultatus. Dažnai KVS darbo grupės pradeda savo veiklą nuo apsilankymų vienas kito pamokose tam, kad galėtų suteikti vienas kitam grįžtamąją informaciją iš anksto sutartomis pamokos stebėjimo temomis. Tokios grupės yra būtinai reikalingos kaip vieta, kurioje sukuriamas tarpusavio pasitikėjimas ir mokomasi gauti bei teikti grįžtamąjį ryšį. Čia mažais žingsneliais kuriama tarpusavio paramos ir bendro mokymosi kultūra. Kadangi šios grupės yra mažos, jose nesunku kaupti bandomąją naujų grįžtamojo ryšio bei vertinimo

<sup>47</sup> Werner Aebischer, Projektleiter Q2E an der Schule für Brückenangebote (Basel 2004).

instrumentų taikymo patirtį. KVS darbo grupės – tai socialinė vieta, kurioje galima išmėginti mokymosi ir darbo bendradarbiaujant formas. Jos yra ilgalaikio ir efektyvaus pedagoginio mokyklos tobulinimo židiniai.

Rengdamos savo veiklos tobulinimo planą (3.8) mokyklos dažnai numato dvejų-ketverių metų bandomąjį periodą, kurio metu savanoriškos KVS darbo grupės turi laiko laipsniškai įgyvendinti integruoto kokybės gerinimo ir sveikatos stiprinimo elementus, kasmet įvertinti įgytą patirtį ir supažindinti su ja visą mokyklos kolektyvą. Baigiantis bandomajam periodui, sistemingai įvertinta patirtis naudojama ieškant sprendimo, ar reikalingas nuolatinis bendradarbiavimas pamokų tobulinimo srityje ir kokia turėtų būti jo struktūra. „Ar norime steigti mokytojų dalykininkų komandas, kurios veiktų kaip nuolatinės darbo bei mokymosi grupės?“ – taip skamba pagrindinis klausimas ieškant sprendimo.

Pradėti nuo KVS darbo grupių, vėliau steigti mokytojų dalykininkų komandas					
Bandomasis periodas (2–4 metai)	Steigimas				
<p>Savanoriškų <b>KVS darbo grupių</b> kūrimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laikinas bendradarbiavimas mažose grupėse</li> <li>• dėmesys sutelkiamas į pamokas</li> <li>• aktyviai taiko grįžtamąjį ryšį</li> <li>• atlieka darbo poveikio vertinimą</li> </ul> <p>KVS darbo grupė 3                      KVS darbo grupė 1</p> <p>KVS darbo grupė 2                      Įvertinti bandomąją patirtį ir priimti sprendimą dėl mokytojų dalykininkų komandų steigimo</p>	<p><b>Mokytojų dalykininkų komandų</b> kūrimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuolatinės darbo ir mokymosi grupės</li> <li>• komandas sudaro mokymosi pakopos, klasių arba dalyko mokytojai</li> <li>• atsakingos už mokinių mokymosi grupes</li> </ul> <p><b>Mokyklos bendruomenė</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės</td> <td style="text-align: center;">2 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės</td> <td style="text-align: center;">4 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės</td> </tr> </table>	1 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės	2 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės	3 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės	4 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės
1 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės	2 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės				
3 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės	4 mokytojų dalykininkų komanda mokinių mokymosi grupės				

### KVS darbo grupių organizavimas ir darbo būdas

KVS darbo grupės, jungiančios nuo trijų iki aštuonių asmenų, sudaro į pamokas orientuotos kokybės vadybos branduolį.

- KVS darbo grupės koncentruoja savo veiklą į mokymąsi ir pamokas.
- Jos atsižvelgia į mokinių turimą potencialą ir išteklius (indėlio kokybę), mokinių kompetencijų tobulinimą ir mokymosi sėkmę (mokymosi proceso ir rezultato kokybę).

Tam jos naudoja vertinimo instrumentus, padedančius išsiaiškinti mokinių žinių lygį (lyginant jį taip pat ir su kitų klasių mokymosi pasiekimų raida).

- Jos vertina įvairių mokymo ir mokymosi organizavimo formų poveikį pamokos mikroklimatui ir atskirų mokinių bei visos klasės mokymosi pasiekimų raidai.
- Mokytojai pristato KVS darbo grupei savo individualaus grįžtamojo ryšio rezultatus ir drauge su kitais grupės nariais juos reflektuoja. Šios refleksijos tikslas – geriau suprasti savo pamokų ir savo klasės valdymo poveikį ir rasti būdus, kaip optimizuoti savo praktinę veiklą.

Į KVS darbo grupes paprastai susiburia už konkrečią mokinių grupę atsakingi mokytojai (pvz. sudarydami tam tikrų klasių, mokymosi pakopų arba dalyko mokytojų komandas). Lemiamos reikšmės KVS darbo grupės sėkmei turi:

- jos narių motyvacija ir tarpusavio pasitikėjimas,
- kompetentingas vadovavimas su aiškiai apibrėžtomis užduotimis
- galimybė kryptingai, t.y. atsižvelgiant į kompetencijas ir poreikius, tobulintis (mokykloje vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose bei kvalifikacijos tobulinimo kursuose).

KVS darbo grupių veikla yra susijusi su taip vadinamais kokybės tobulinimo projektais, kurie rengiami atsižvelgiant į mokyklos vizijoje suformuluotus tikslus bei principus, mokyklos veiklos tobulinimo planą ir metinėje veiklos programoje numatytus prioritetus.

Tipiškos projektų temos yra:

- tam tikrų pamokos etapų ir formų planavimas, vykdymas (taikymas) bei įvertinimas,
- atsakingą mokymąsi ir mokymąsi bendradarbiaujant skatinančių mokymosi formų diegimas (3.2),
- individualus ir bendras darbas su mokiniais,
- tam tikrų mokymosi programų ir mokymosi priemonių išbandymas ir įvertinimas,
- tam tikro instrumento, skirto specialiojo ugdymo planavimui, taikymas,
- naujos išplėstinio mokinių vertinimo formos,
- susitarimas dėl visiems dalykams ir visoms klasėms galiojančių taisyklių, turinčių palengvinti tiek mokymą, tiek mokymąsi klasėse,
- mokiniams skirtos sveikatos stiprinimo ir profilaktikos programos įgyvendinimas (pvz. streso valdymas, priklausomybė, mediacija sprendžiant konfliktus, savęs įtvirtinimas, judėjimas, mityba, psichohigiena),
- darbo su heterogeniškomis mokinių klasėmis gerinimas (mokymosi individualizavimas, ugdymo individualizavimas, diferencijavimas ir t. t.),
- priemonės, skirtos specialiojo ugdymo kokybei užtikrinti (integruotas ugdymas, diagnozė ugdymo poreikiui nustatyti ir ugdymo planavimas, institucionalizuotas klasės mokytojų ir specialiojo ugdymo pedagogų bendradarbiavimas ir t. t.).

„Šių projektų metu pateikiamos išvados, ar buvo įgyvendinti su tam tikra priemone sieti užmojai. Įprastinės užduotys, net jeigu jos yra atliekamos labai kokybiškai, nėra kokybės tobulinimo projektai. Kokybės projektų vertė matuojama ne pagal projekto dydį arba puikų jo išorinį poveikį, kiek pagal tai, kaip rimtai į jį žiūri ir kaip aiškiai formuluoja tikslus projekto dalyviai ir pagal projekto reikšmę esminiams procesams. KVS darbo grupių įgyvendinami projektai suteikia galimybes individualiam kokybės tobulinimui ir užtikrinimui.

KVS darbo grupės savo veikloje vadovaujasi projektų vadybos principais. Jos išsikelia sau dalinius ir galutinius tikslus, apibrėžia ir pasiskirsto užduotis, planuoja savo darbą, susitaria, kaip vyks jų projektinio darbo valdymas ir atlieka savo rezultatų ir savo darbo proceso vertinimą.“<sup>48</sup>

*Minimalūs standartai, kurių turėtų būti laikomasi:*

- Kiekvienas mokytojas (vykdydamas minimalią programą, kurią turi nustatyti mokykla) dirba bent jau vienoje KVS darbo grupėje.
- Kiekviena KVS darbo grupė nagrinėja vieną savo mokyklai ir jos veiklos kokybės tobulinimui svarbią pamokinės veiklos temą.
- Darbo pradžioje kiekviena KVS darbo grupė parengia kokybės tobulinimui skirtą projekto planą.
- Mokslo metų pabaigoje kiekviena KVS darbo grupė susumuoja savo patirtį ir įvertina savo darbo rezultatus.
- Kiekviena KVS darbo grupė perduoda savo patirtį ir mokyklai svarbius rezultatus kitoms KVS darbo grupėms ir visam mokytojų kolektyvui.
- Kiekviena KVS darbo grupė, atlikusi kasmetinę esamos būklės analizę, parengia trumpą baigiamąją ataskaitą (ir perduoda informaciją mokyklos vadovybei ir valdymo grupei).
- KVS darbo grupių ataskaitos yra sudėtinė mokyklos veiklos tobulinimo ataskaitų dalimi (tokiu būdu patvirtinta informacija apie mokyklos veiklos ir pamokų tobulinimą perduodama aukštesnėms institucijoms ir visuomenei).
- Darbui KVS darbo grupėje skirtas laikas ir išteklių apibrėžiami kaip profesinės užduoties dalis ir įtraukiami į metinį darbo laiką.

---

<sup>48</sup> Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich: QEQS. Wegleitung für eine Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Volksschule der Stadt Zürich (liet. Ciuricho miesto sporto ir mokyklų departamentas: Kokybės tobulinimo ir užtikrinimo gairės, skirtos Ciuricho miesto liaudies mokyklai) (Zürich 2005).

#### Galimos darbo formos grupėje:

- į pamokinę veiklą orientuotos praktinio mokymosi grupės (mokymosi bendradarbiaujant metodų išbandymas ir jų perkėlimas į savo profesinę praktiką) (3.2),
- kolegialaus grįžtamojo ryšio grupės (vienas kito pamokų lankymas),
- atvejų aptarimas ir moderuojamas pasidalijimas patirtimi (kolegialus pasitarimas, intervizija),
- pamokų vertinimo grupės (pvz. mokinių grįžtamojo ryšio formų taikymas),
- projektai, skirti pamokų kokybės tobulinimui (pvz. pasidalinti sėkmingais pamokų, skirtų gabumų ugdymui, modeliais ir juos tobulinti)

### 3.1.5. Mokytojų dalykininkų komandų, kaip profesionalių darbo ir mokymosi grupių, požymiai

Dabar pateiksime puikiai pasiteisinusios bendradarbiavimo pamokinės veiklos srityje formos aprašymą. Tai yra optimali mokytojų bendradarbiavimo mokykloje forma, išbandyta įvairiuose projektuose ir pamokų tobulinimo programose bei davusi puikių rezultatų. Mokytojų dalykininkų komandas, kurios suvokia save kaip profesionalias mokymosi ir darbo grupes, charakterizuoja aštuoni požymiai.

Mokytojų dalykininkų komandos kaip profesionalios mokymosi ir darbo grupės		
	Bendri tikslai ir vertybės	
Vertinti savo patirtį ir išorės ekspertų žinias	<b>Mokykloje veikiančių profesionalių mokymosi grupių požymiai</b>	Vienodai suprasti mokyklos misiją
Reflektuoti patirtį ir ja pasidalinti		Pasitelkti išteklius ir jais pasinaudoti
Pasiremti pripažinta gerąja praktika		Bendradarbiauti ir mokytis
	Pagrindinį dėmesį skirti mokinių mokymosi sėkmei	

Pavieniai mokytojai, komandos ir mokytojų kolektyvai gali pasinaudoti šiais aštuoniais profesionalių mokymosi grupių<sup>49</sup> požymiais, norėdamos įvertinti savo darbo, atliekamo pagrindinės jų veiklos t.y. „pamokų ir mokymosi“ srityje, būklę.

<sup>49</sup> Žr. Martin Bosen; Hans-Günter Rolff: Professionelle Lerngemeinschaften (liet. Profesionalios mokymosi grupės). 2004 m kovo 24 d. referatas, parengtas pagal Shirley M. Hord: Professional Learning Communities (Austin TX 1997); Martin Bosen: Professionelle Lerngemeinschaften in der Schule. Leidinyje: Heinz G. Holtappels; Katrin Höhmann (Hrsg.): Schulentwicklung und Schulwirksamkeit (liet. Mokyklos veiklos tobulinimas ir mokyklos veiksmingumas) (Weinheim 2005); Anton Strittmatter: Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften (liet. Kolektyvai kaip profesionalios mokymosi grupės. Leidinyje: journal für schulentwicklung, Nr. 1 2006; Edwin Ackermann: Unterricht gemeinsam machen (liet. Drauge organizuoti pamokas) 2005.



## Bendri tikslai ir vertybės

Mokytojai yra susitarę dėl vertybių ir normų, kurios yra jiems orientyrais jų kasdiniame darbe. Jie vadovaujami jomis tiek bendraudami, tiek pedagoginėje veikloje. Bendrosios vertybės atsispindi tiksluose, kuriems visi pritaria ir kuriuos visi drauge įgyvendina, prisiimdami už tai daug asmeninės atsakomybės.

- Ar mokytojai yra pasiekę principinį susitarimą dėl to, kokie yra pagrindiniai mūsų mokyklos tikslai?
- Kuriose mokyklos veiklos srityse atsispindi bendrosios vertybės (pvz. bendro gyvenimo taisyklėse, veikloje, vykstančiai mokyklos viduje ir už jos ribų, mokyklos vadovybės ir mokytojų praktikuojamame informavimo būde)?
- Kaip mes nustatome tikslus, turinčius įtakos mokinių mokymuisi?
- Ar turi mūsų mokykla aiškius tikslus ir prioritetus?
- Ar egzistuoja mūsų mokykloje aiškūs susitarimai tarp mokyklos vadovybės ir mokytojų, pavyzdžiui, dėl to, jog pažeidus taisykles bus reaguojama ir imamasi drausminančių priemonių?

## Vienodai suprasti mokyklos misiją

Mokytojų dalykininkų komandos ir pavieniai mokytojai savo darbe orientuojasi į mokyklai deleguotą misiją, į ugdymo planą, į veiklos kokybės tobulinimo tikslą, į geros pamokos kriterijus ir į veiksmingą skatinimą mokytis. Savo vertybėse ir tiksluose mokykla remiasi jai pavesta visuomenine misija, atsižvelgdama į misijos (į kurią yra įtrauktas, pavyzdžiui, ir mokyklos veiklos tobulinimas bei sveikatos stiprinimas) sampratą. Dirbdami komandose mokytojai nagrinėja mokyklai ir jos veiklos kokybei svarbias temas. Čia reikia palikti vietos ir principui „daryti tai, ko širdis geidžia“, tik svarbu, kad „bendri tikslai ir vertybės [...] būtų formuluojami ne atsižvelgiant į bet kokį atsitiktinai susirinkusių mokytojų susitarimą, o į mokyklai deleguotą misiją“.<sup>50</sup>

- Ar egzistuoja mūsų mokykloje susitarimai tokiais klausimais: kaip mokykla supranta misiją ir kaip ši misija yra įgyvendinama?
- Ar yra suformuluota bendra mokyklos misijos ir tikslų samprata?
- Ar mokykloje tikima tuo, jog jos misija yra įgyvendinama orientuojantis į kokybę?
- Ar yra mokykloje numatytos aiškios priemonės, būdai ir atsakomybės tuo atveju, jeigu svarbūs uždaviniai, susiję su mokyklos misija, bus atliekami blogai arba visiškai nebus įgyvendinti?
- Ar reikalui esant yra laikomasi šių nuostatų?
- Kas taria paskutinį žodį priimant sprendimą, kokios temos yra mokyklai svarbios ir kokios – ne?
- Kas koordinuoja mokytojų dalykininkų komandų veiklą ir veiklos sritis? Kas apibendrina kokybės vadybos darbo grupių pateiktas veiklos vertinimo ataskaitas?

---

<sup>50</sup> Anton Strittmatter: Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften. In: journal für schulentwicklung (*liet. Mokytojų kolektyvai kaip profesionalios mokymosi bendrijos*), Nr. 1 2006; 13 psl.

### Pasitelkti išteklius ir jais pasinaudoti

Norint suformuluoti profesionalią mokyklos misijos sampratą, būtina apibrėžti, kiek išteklių yra skirta arba turi būti naudojama konkrečiai misijai bei tikslams įgyvendinti. Nustatant realistiškus misijos rėmus, nubrėžiamos aiškios ribos ir užkertamas kelias perkrovai. Būtina numatyti žmogiškuosius, laiko bei finansinius išteklius. „Profesionalai atsiskaito už išteklių panaudojimą. Stokojant išteklių kaip išeitį jie renkasi ne karitatyvinį savęs išnaudojimą ar neformalų atsisakymą vykdyti užduotį, o profesionalias derybas dėl užduoties apimtys arba kokybės reikalavimų sumažinimo.“<sup>51</sup>

- Ar formuluodama savo misiją mūsų mokykla yra nurodžiusi reikiamus bei turimus išteklius?
- Kaip paskirstomas metinis mokytojų darbo laikas (pamokinė veikla, nepamokinė veikla, mokinių atostogos)? Kaip nepamokinei veiklai skirtas laikas paskirstomas bendram bei individualiam darbui?
- Kaip yra apmokamas bendras nepamokinis darbo laikas? Kaip apmokamas darbas mokytojų kolektyve arba darbas mokytojų dalykininkų komandose?

Kiek dienų per mokinių atostogas yra skiriama bendram darbui bei kvalifikacijos tobulinimui? Ar egzistuoja mokytojų kolektyve susitarimas dėl to, jog mokytojai negali išnaudoti visų mokinių atostogų tik savo individualioms reikmėms?

- Kaip panaudojami kolektyve turimi žmogiškieji ištekliai?
- Ar yra žinoma, kokius įgūdžius ir kompetencijas turi atskiri kolektyvo nariai? Ar užduotys ir veiklos sritys yra paskirstytos atsižvelgiant į asmenų gebėjimus?
- Ar mokykla sąmoningai investuoja į turimų kompetencijų tobulinimą, tokiu būdu kaupdama išteklius efektyviam būsimų užduočių vykdymui?
- Kaip kontroliuojama, ar investuoti laiko bei finansiniai ištekliai buvo panaudoti pagal paskirtį?
- Kokias strategijas taiko mokykla, stokojanti išteklių?

### Bendradarbiauti ir mokytis

Mokytojai bendradarbiauja ir mokosi, susibūrę į nuolatinės dalykininkų komandas. „Dalykininkų komandose mokytojai planuoja pamokas, kartais kartu jas veda, drauge jas reflektuoja, vertina ir atlieka dalį darbo su tėvais. Mokytojų dalykininkų komandos dalyviai taip planuoja ir organizuoja darbą, kad pasiektų savo tikslus ir mielai bendradarbiautų. Jie pasveria, kada yra efektyviau dirbti komandoje, o kada pavieniui, kada susitarimai padeda ir skatina dirbti, o kada jie be reikalo spaudžia į rėmus.“<sup>52</sup>

- Kaip dažnai aš praėjusiais mokslo metais gavau iš savo kolegų naudingų impulsų metodų taikymui pamokose?
- Kaip dažnai mokytojų dalykininkų komandoje (jungiančioje tam tikrų klasių, mokymosi pakopų ar mokomųjų dalykų mokytojus) susitariama dėl bendrų pamokų temų arba nuoseklaus pamokų ciklo planavimo?

---

<sup>51</sup> Ten pat, 16 psl.

<sup>52</sup> Edwin Achermann: Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität (*liet. Drauge organizuoti pamokas. Būdas spręsti heterogeniškumo klausimą*) (Bern 2005), Heft Unterrichtsteams, 4 psl.

- Ar reguliariai kalbamės apie bendrus mokinius, ypač apie tai, kaip mes juos suprantame, apie jų mokymosi poreikius bei sunkumus?
- Ar derina mokytojai tarpusavyje namų užduočių apimtį bei pobūdį?
- Ar dalinasi mokytojai tarpusavyje pamokoms parengta medžiaga?
- Ar rengiamos komandoje mokinius aktyvinančios užduotys, ar jos išbandomos praktikoje, ar sudaromi tokių užduočių rinkiniai, kad jais galėtų pasinaudoti visi mokytojų kolektyvo nariai?
- Ar mokytojai supranta save kaip mokymosi grupę, kurios nariai nori vieni iš kitų ir vieni su kitais mokytis?
- Kiek naudos gauna komanda iš įvairių jos narių gebėjimų?
- Kaip komandos narių turimos stiprybės ir ypatingi interesai padeda suprasti jų, kaip ekspertų, vaidmenį?
- Kokias tobulinimosi galimybes turi mokytojai, kaip tam tikrų temų (pvz. migrantų vaikų kalbinio ugdymo, integracijos, moderavimo ir projektų vadybos) ekspertai?
- Ar egzistuoja (laiko atžvilgiu) bendro kvalifikacijos tobulinimo planavimas?
- Kaip kasdienėje mokytojų veikloje yra įgyvendinamas *mokymasis dirbant*? Ar numatytos konkrečios galimybės atvejų aptarimui, kolegialiam pasitarimui ar intervizijai?

### Pagrindinį dėmesį skirti mokinių mokymosi sėkmei

Bendradarbiaudami mokytojai pagrindinį dėmesį skiria mokinių mokymosi sėkmei, vadovaudamiesi nuostata, jog visi mokiniai gali mokytis ir pasiekti gerų (sąlyginai) aukšto lygio rezultatų. Pasitelkdami lyginamuosius kontrolinius darbus jie nustatyto mokinių žinių lygį ir išsiaiškina mokinių ugdymo poreikį. Atsižvelgdami į mokinių rezultatus jie planuoja savo pamokinę veiklą.

- Iš kur žinome, ar mokiniai mūsų mokykloje tikrai pasiekia geriausių rezultatų, kokių gali pasiekti?
- Ar egzistuoja bendras požiūris į tai, kaip veiksmingai valdyti, remti bei skatinti mokymosi procesus?
- Ar egzistuoja bendras susitarimas dėl to, kokias bendrąsias mokinių kompetencijas turėtų ugdyti visi mokytojai, nepriklausomai nuo jų dėstomo mokomojo dalyko?
- Kaip dažnai ir kaip intensyviai diskutuoja mokytojai apie tam tikrų mokymo metodų privalumus ir trūkumus?
- Ar mokytojai naudojami standartizuotais kontroliniais darbais žinių patikrai ir turimo žinių lygio nustatymui?
- Ar mokytojų dalykininkų komandoje aptariami mokinių rezultatai bei jų turimas žinių lygis ir ar prireikus drauge susitariama dėl ugdymo priemonių?
- Ar į mokytojų dalykininkų komandą įeina ir specialiojo ugdymo pedagogai? Kaip vyksta į mokinius orientuotas klasių mokytojų ir specialiojo ugdymo pedagogų bendradarbiavimas?
- Ar mokytojų dalykininkų komandos posėdžio dienotvarkėje yra palikta vietos klausimams, skirtiems aptarti atskirus mokinius, suprasti jų problemas ir numatyti išteklius, reikalingus jiems skirtos pagalbos planavimui?

### Pasiremti pripažinta gera praktika

Tiek bendradarbiaudami, tiek savo pamokinėje veikloje mokytojai remiasi pripažintais geros profesinės praktikos standartais. Jie susipažįsta su geros mokyklos ir geros pamokos kriterijais. Išanalizavę vidinę ir išorinę informaciją kokybės tema mokytojai taiko savo darbui kokybės reikalavimus, išsikelia atitinkamus tikslus ir įvertina procesus bei rezultatus.

- Koku būdu susirenka informaciją mokytojai, panorę panagrinėti mokykloje tam tikrą temą?
- Ar jie ieško informacijos, kurią šia tema jau yra pateikę kiti praktikai bei ekspertai?
- Ar jie pasigilina į esamus geros praktikos pavyzdžius ir pasinaudoja jais tobulindami savo veiklą?
- Ar mokykla domisi moksliskai pagrįstais pamokos ir mokyklos veiklos kokybės kriterijais? Ar atsižvelgiama į šiuos kriterijus, formuluojant kokybės reikalavimus bei tikslus?

### Reflektuoti patirtį ir ja pasidalinti

Mokytojai žiūri į pamokas ne kaip į savo asmeninį reikalą, o kaip į pagrindinę savo užduotį, kurios profesionaliam atlikimui būtinas bendradarbiavimas su savo profesijos kolegomis ir pastarųjų vertinimai. „Mokytojai dalijasi savo pamokinės veiklos praktika, metodais ir už to slypinčiais įsitikinimais, stebi ir aptaria vienas kito pamokas.“<sup>53</sup> Bendradarbiaudami dalykininkų komandose mokytojai pasakoja apie savo patirtį ir drauge ją reflektuoja, apsversto mokinių ir tėvų grįžtamojo ryšio rezultatus. **Čia dokumentuojami bei vertinami bendri pamokos tobulinimo projektai, projektuose įgytos įžvalgos pristatomos visam mokytojų kolektyvui, o kartais ir kitoms mokykloms.**

- Kaip dažnai mokytojai praėjusiais mokslo metais lankėsi savo kolegų pamokose tam, kad po to pasidalintų savo pastebėjimais ir aptartų pamoką.
- Ar mokytojai dalijasi su kolegomis savo mokymo ir mokymosi medžiaga, šios medžiagos taikymo patirtimi ir prašo savo kolegų pateikti jiems apie tai grįžtamąją informaciją?
- Kaip sekasi mokykloje kurti pasitikėjimu paremtą grįžtamojo ryšio kultūrą? Ar grįžtamasis ryšys yra taikomas „dažnai, yra sistemingas, dalykiškas, pritaikytas adresatams ir naudingas“<sup>54</sup>?
- Ar yra naudojamos moderniomis informacinėmis technologijomis tam, kad, pavyzdžiui, susijungus į tinklus galima būtų pasidalinti patirtimi, kaupiti žinias ir pateikti informaciją kitiems?
- Kaip dažnai mokytojai praėjusiais mokslo metais lygino ir aptarė mokinių mokymosi pasiekimus, kokios mokymosi organizavimo formos kokiems mokiniams buvo naudingos?

<sup>53</sup>Martin Bensen: Professionelle Lerngemeinschaften in der Schule (liet. Profesionalios mokymosi grupės mokykloje). Leidinyje: Heinz G. Holtappels Katrin Höhmann (Hrsg.): Schulentwicklung und Schulwirksamkeit (liet. Mokyklos veiklos tobulinimas ir mokyklos veiksmingumas) (Weinheim 2005), 186 psl.

<sup>54</sup>Anton Strittmatter: Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften (Mokytojų kolektyvai kaip profesionalios mokymosi grupės). Leidinyje: journal für schulentwicklung (liet. Žurnalas: Mokyklos veiklos tobulinimas), Nr. 1 2006; 14 psl.

### Vertinti savo patirtį ir išorės ekspertų žinias

Pasidalijimas patirtimi bei žiniomis su kolegomis iš savo mokyklos ar kitų mokyklų yra, kaip žinoma, viena iš efektyviausių kvalifikacijos tobulinimo formų. Lygiai taip pat naudinga yra pasigilinti į išorės ekspertų žinias ir tikslingai naudoti jas savo profesinės praktikos tobulinimui.

- Kiek mokytojai naudojasi mokyklos ekspertų ir išorės specialistų žiniomis?
- Kaip dažnai mokykla per pastaruosius dvejus metus kvietė tam tikrų sričių (pvz. neuropsichologinių mokymosi pagrindų, komandinio mokymo, judėjimo ir mitybos, seksualinės sveikatos, individualizavimo ir bendruomenės kūrimo ir t. t.) ekspertus atvykti į mokytojų dalykininkų komandų posėdžius arba kvalifikacijos tobulinimo renginius?

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Mokyklų veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą). 1 dalis: Žingsniai geros mokyklos link.* Bern: h.e.p.

## 3.2 Mokymasis bendradarbiaujant besimokantiems mokiniams ir mokytojams

### 3.2.1 Mokymasis bendradarbiaujant yra efektyvus ir palengvina darbą

Pamokinėse komandose kolegos padeda vieni kitiems, kad įgytų pozityviosios patirties pamokose ir padidintų mokinių mokymosi sėkmę. Pamokinių komandų (kaip ir kokybės grupių) sėkmės receptas glūdi bendroje pagrindinėje prielaidoje, kad „mokiniai visuomet kartu yra ir tie, kurie mokosi bendradarbiaujant. Pavyzdžiui, kai jie kartu nustato, kas yra gerai paprastoje kasdienėje jų pamokoje, o kur tam, kad mokymosi motyvacija būtų didesnė ir efektyvesnė, reikia permainų – pavyzdžiui, kitokių darbo formų, naujų metodų ar medijų“.<sup>55</sup> O kitas pamokinių komandų sėkmės receptas – kad komandos apsiriboja tik esminiais ir įgyvendinamais dalykais: „Sėkmingiau dėstyti ir bendrai pakelti mokinių rezultatų kokybę nereikia keisti viską, o tik sutelkti mokymosi vyksmą, praturtinti jį iki šiol trūkusiais metodais ir kompetencijomis. Pavyzdžiui, profesionaliai suorganizuotu mokymusi bendradarbiaujant...“<sup>56</sup>

Kokių pozityvių efektų galima tikėtis iš mokymosi bendradarbiaujant formų ir metodų? Iš praktikos ir iš tyrimų žinome: kai efektyvūs darbo poroje ir grupėje metodai pamokoje taikomi tikslingai, mokiniai skatinami įgyti ilgalaikių žinių. Mokiniai patys aktyvesni tuomet, kai pirmiausia susipažįsta su tema dirbdami individualiai ir susieja ją su jau turimomis žiniomis, dirbdami poroje ar mažose grupelėse rezultatus palygina, diskutuoja apie rezultatų skirtumus bei skirtingus požiūrius ir sukuria grupės rezultatą, kuriame matyti visų individualūs rezultatai, ir kurį kiekvienas mokinys vėliau galės apginti individualiai, ir pateikia grupės rezultatus klasėje, apie juos diskutuoja, kritiškai vertina ir pataiso.

Patikrintas trijų žingsnių mokymosi bendradarbiaujant procesas suteikia mokymui struktūrą „Mąstyti – Pasidalyti – Pateikti“ ir moko mokinius „daugiakanalio“ mokymosi, kuris savo ruožtu skatina didelį individualų aktyvumą atskirai ir susietai su mažomis grupėmis. Mat iš kiekvieno mokinio mokymosi proceso pabaigoje tikimasi, kad jis galės klasėje pristatyti grupės produktą, tad jis turi dar kartą aktyvuoti mokymosi rezultatus, o tai padeda geriau įtvirtinti tai, kas išmokta. Norint ką nors pateikti kitiems, pirmiausia tai reikia pačiam gerai išmokti.

Mokymasis bendradarbiaujant skatina vystyti mokymosi kompetencijas ir savarankiškumą.<sup>57</sup>

- Mokiniai sistemingai mokosi metodų, padedančių geriau suvokti, struktūruoti ir apdoroti informaciją (pvz., pasižymėti ir suskirstyti tekstus).

---

<sup>55</sup> Dietlinde Hedwig Hecht. Vorwort. In: Norm Green; Kathy Green: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Das Trainingsbuch (Seelze-Velber 2005), p. 17.

<sup>56</sup> Ten pat, p. 10.

<sup>57</sup> Plg. Michael Fink; Kerstin Tschekan; Inge Hilbig: Schüler aktivieren – kooperativ arbeiten. In: Lernende Schule, 33; 2006. Temų sąsiuvinis „Kooperatives Lernen“, p. 4–8; David. J. Johnson; Roger T. Johnson; Edythe Johnson Holubec: Kooperatives Lernen – Kooperative Schule (Mülheim an der Ruhr 2005).

- Mokiniai naudoja šiuos metodus tam, kad suvoktų ir pagerintų savo pačių mokymosi procesą (pvz., mokymosi dienoraštis, mokymosi ir darbo technikos).
- Pateikiant struktūruotas darbo užduotis mokiniai skatinami metodiškai jų imtis ir įveikti.
- Mokiniai sistemingose mokinių pratybose skatinami efektyviai dirbti skirtingose grupėse, suvokti skirtumus ir juos konstruktyviai panaudoti bendradarbiaujant.
- Mokiniai sužino, kad gerai veikianči grupė lengviau įveikia sunkesnes užduotis, nei tai pavyksta individualiai.
- Mokiniai mokymosi komandose padeda ir motyvuoja vieni kitus ir taip sudaro mokymosi komandas, pagerinančias visų jos narių rezultatus.
- Spręsdami užduotis mokiniai įvertina savo jėgas, taip įgyja daugiau pasitikėjimo savimi ir mokosi sėkmingai įveikti baimes ir stresą.

Mokymasis bendradarbiaujant padeda pasiekti gerų mokymosi rezultatų ir įgyti praplėstų bei pagilintų dalykinių, socialinių kompetencijų, savikompetencijų ir metodų kompetencijų. Mokslinėse studijose nustatytas šių sričių kompetencijų augimas:<sup>58</sup>

- geri mokinių rašymo ir skaitymo rezultatai,
- paslaugumas ir matematiniai gebėjimai,
- aukštesni mąstymo gebėjimai,
- kritinis mąstymas,
- gebėjimas komunikuoti žodžiu,
- socialinės sąveikos gebėjimai,
- perimta atsakomybė už savo mokymąsi,
- padidėjęs mokinių pasitenkinimas savo mokymosi patirtimi,
- padidėjęs mokinių gebėjimas įsiminti, mokiniai ieško alternatyvių problemų sprendimų saugioje aplinkoje,
- padidėjęs gebėjimas organizuoti savo darbą.

Mokymasis bendradarbiaujant palengvina ir mokytojų darbą: žingsnis po žingsnio įvedant mokymosi bendradarbiaujant formas didesnę mokymosi sėkmę pasiekia visi mokiniai. Tai ugdo pozityvius žmonių tarpusavio santykius ir iš esmės prisideda kuriant malonią ir ramią mokymosi aplinką klasėje.

Sėkmingi mokymosi procesai didina mokinių savivertės jausmą, stiprina jų savidiscipliną ir pasitikėjimą savo gebėjimais. Sustiprėja gera psichinė savijauta ir dėl to galiausiai pagerėja mokyklos kaip bendros mokymosi ir darbo vietos sveikatingumo kokybė.

Kai mokiniai ilgainiui pradeda savarankiškiau mokytis ir dirbti, tai mokytoją išvaduoja nuo ilgalaikio streso, kurį sukelia nuolatinis poreikis duoti. Mokymasis bendradarbiaujant yra profesionalus atsakymas į seną Komenijaus (Comenius) klausimą: „Kaip mokytojams mažiau mokytis, o mokiniams tuo pačiu daugiau išmokti?“<sup>59</sup>

<sup>58</sup> David W. Johnson; Rogert T. Johnson; Edythe Johnson Holubec: Kooperatives Lernen – Kooperative Schule (Mülheim an der Ruhr 2005), p. 20. Daugiau nuorodų į išsamias studijas rasite <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/greenline/lernen/grund/forschung.html>.

<sup>59</sup> Johann Amos Comenius: Grosse Didaktik (1657).

Mokymasis bendradarbiaujant padeda išmokti sėkmingai dirbti savarankiškai. Mokiniai įgauna vis daugiau suverenumo valdant savo mokymosi procesą. Juo daugiau metodinių, dalykinių, socialinių kompetencijų ir savikompentencijų sistemingai praktikuodami jie įgauna, tuo mažiau jiems reikia tiesioginio mokytojų instruktavimo, priežiūros ir pagalbos. Akivaizdu, jog tai gerokai palengvina mokytojų darbą.

Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant padeda mokytojams paskatinti aktyviai veikti iškart daug mokinių. Grupinio darbo fazėse jie gali atsitraukti, stebėti atskirus mokinius ir mokinių grupes – kaip jie mokosi ir elgiasi, ir esant reikalui pagloboti.

Juo labiau mokiniai įsisavina mokymąsi bendradarbiaujant ir juo daugiau yra atsakingi už savo darbą, tuo labiau jie perima pagalbininkų ir pagalbinių auklėtojų vaidmenį, rūpinasi sklandžia veikla ir ramia bei disciplinuota darbo atmosfera.

Mokymasis bendradarbiaujant pozityviai veikia mokyklos atmosferą ir mokyklos gebėjimą integruotis:

- Mokymasis bendradarbiaujant skatina pozityvesnę mokinių nuostatą mokytojų, mokyklos vadovų ir kito mokyklos personalo atžvilgiu ir sukuria pozityvesnę mokytojų nuostatą mokinių atžvilgiu.
- Mokymasis bendradarbiaujant sukuria bendradarbiavimo ir mokykloje gaunamos pagalbos atmosferą.
- Mokiniai tampa atsakingi vieni už kitus.
- Mokymasis bendradarbiaujant skatina pozityvius santykius tarp iš skirtingų kultūrų ir sluoksnių atėjusių vaikų ir jaunuolių.

Ką vaikai šiandien geba pasiekti kartu, rytoj gebės pasiekti vieni.

Levas Vygotskis

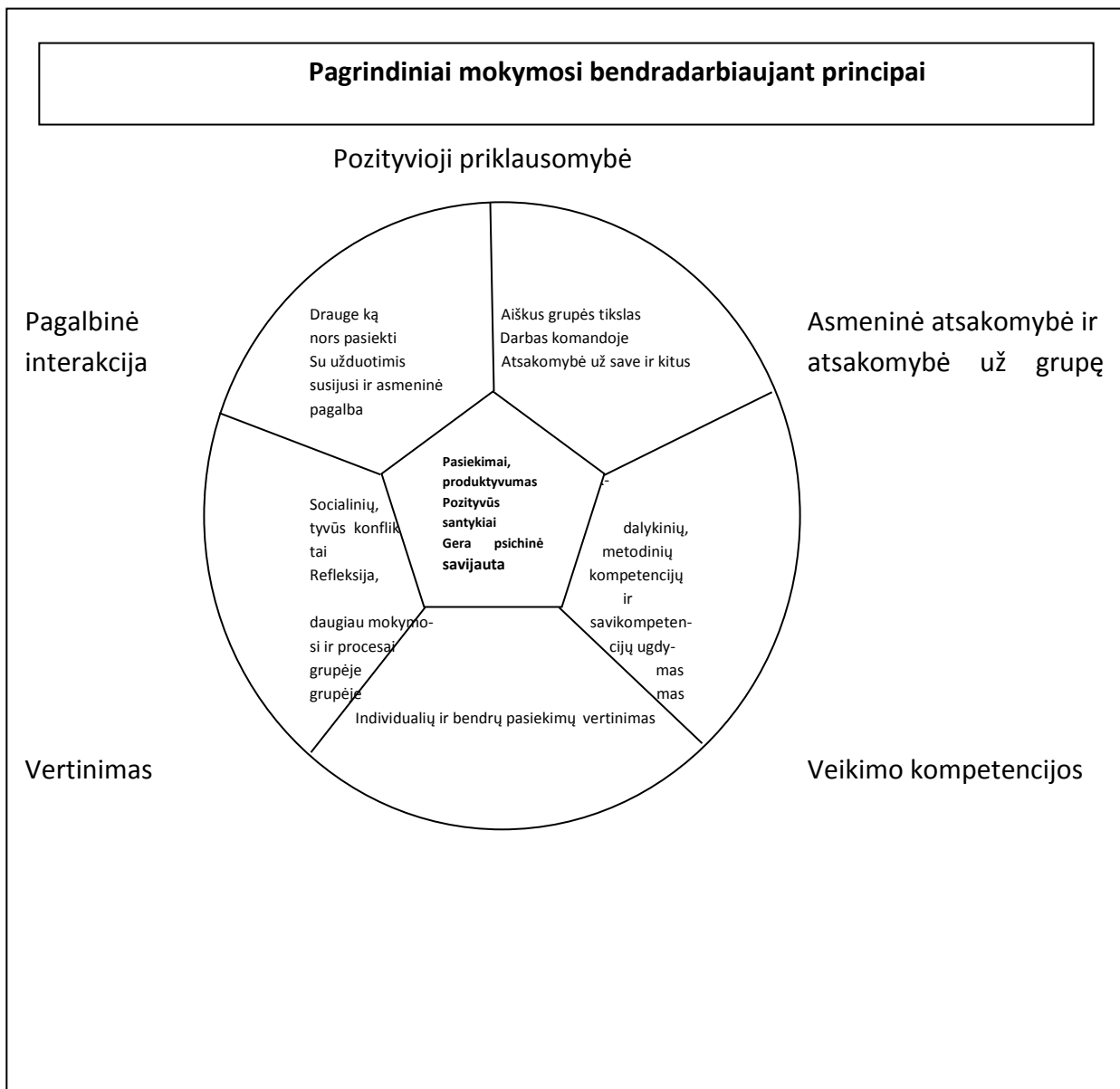
### 3.2.2 Pagrindiniai mokymosi bendradarbiaujant principai

Mokymasis bendradarbiaujant – tai mokymosi formos, kai mokiniai padeda vienas kitam dirbti ir drauge pasiekia rezultatą. Atliekant gerai struktūruotą darbą poroje arba grupėje taikomi metodai, leidžiantys aktyviai mokytis visiems mokiniams ir tuo pačiu užtikrinantys, kad grupės nariai mokytųsi suvokti, kaip svarbu konstruktyviai bendradarbiauti siekiant asmeninės sėkmės ir grupės sėkmės. Yra penki pagrindiniai principai, apibūdinantys mokymąsi bendradarbiaujant:

- Pozityvioji priklausomybė.
- Asmeninė atsakomybė ir atsakomybė už grupę.
- Socialinės, dalykinės, metodinės kompetencijos ir savikompentencija.
- Vertinimas.
- Pagalbinė interakcija.



Jei dirbant su mokiniais atsižvelgiama į šias sėkmės prielaidas, yra nemažai šansų, kad mokytojai aprašytuosius pozityvius efektus pajus ir savo klasėse.



### 1. Pozityvioji priklausomybė

Mokymosi bendradarbiaujant formos nustato aiškų grupės tikslą, už kurio siekimą atsakingi visi grupės nariai. Pozityviosios priklausomybės esmė ta, kad tikslai suformuluoti taip, jog grupės nariai turi stengtis tiek dėl asmeninės, tiek dėl kitų sėkmės. Jei vienas mokinys nepadaro savo darbo, tai tampa visų nesėkme. Todėl kiekvienas grupės narys gauna dvigubą uždavinį: atlikti iškeltą uždutį ir tuo pačiu stengtis, kad kiti irgi pasiektų iškeltus tikslus.

Pavyzdys: kiekvieno grupės nario reikia kaip eksperto tam tikram klausimui ir jis turi rengtis šiam vaidmeniui pirmiausia dirbdamas individualiai arba per specialią grupinėje darbo fazę.

## **2. Asmeninė atsakomybė ir atsakomybė už grupę**

Kiekvienas grupės narys yra atsakingas už tai, kad įneštų savo indėlį į grupės rezultatą. Ji turi gebėti ir pristatyti grupės rezultatą, ir atstovauti grupei. Tuo pačiu egzistuoja aiški individuali atsakomybė – įrodyti savo mokymosi pažangą ir pademonstruoti įgytas žinias bei gebėjimus konkrečioje veikimo situacijoje.

Pavyzdys: Pateikti grupės rezultatus pagal atsitiktinumo principą parenkamas vienas grupės narys. Šis nupasakoja visos grupės darbo procesą ir pateikia rezultatus aplinkiniams. Baigus grupinį darbą testais papildomai patikrinamos individualios žinios.

## **3. Socialinės, dalykinės, metodinės kompetencijos ir savikompentencija**

Mokymosi bendradarbiaujant tikslas – įgyti kompetencijų. Čia daugiausia reikšmės teikiama socialinėms kompetencijoms. Šios kompetencijos yra būtina sąlyga, kad mokiniai grupėse gebėtų efektyviai bendradarbiauti, konstruktyviai spręstų konfliktus ir gerai bendrautų tarpusavyje. Socialiniai įgūdžiai ir gebėjimai – kaip, beje, ir kiti gebėjimai – turi būti tikslingai ugdomi, skatinami ir jų mokomasi.

Pavyzdys: Kelti mokiniams užduotis galima taip, kad jie galėtų atlikti jas tik tuomet, jei vienas kito klausysis ir bus pasirengę susieti atskirus įnašus į didelę visumą. Ruošdamiesi šiai užduočiai mokiniai mokysis vadovavimo grupei metodų ir kaip priimti sprendimus komandoje.

## **4. Vertinimas**

Grupės darbo vertinimas yra dar vienas svarbus pagrindinis mokymosi bendradarbiaujant principas. Atskiri grupės nariai vertina grupės darbą ir savo individualų indėlį į grupės darbo sėkmę . ir pasidalija savo vertinimais. Jie diskutuoja, ar pasiekė tikslus ir kokios strategijos padėjo ar trukdė mokytis. Tuo pačiu jie identifikuoja keistinus ar tobulintinus elgesio modelius. Grupės ir darbo apmąstymą (refleksiją) papildo mokytojo įvertinimas iš šalies. Jis kiekvienai grupei praneša vertinimus, suformuluotus stebint grupės darbą š šalies. Ir čia tuo pačiu metu sutelkiamas dėmesys į du dalykus: kaip gerai grupės nariai bendradarbiavo? Kaip vertinama atskirų grupės narių mokymosi pažanga?

Pavyzdys: Grupinio darbo pabaigoje grupės nariai pirmiausia atskirai įvertina darbą naudodamiesi savęs vertinimo anketomis. Tada jie pateikia vertinimus vieni kitiems – koks elgesys padėjo pasistūmėti pirmyn dirbant grupėje, o koks trukdė.

## **5. Pagalbinė interakcija**

Sukuriamas toks tarpusavio ryšys, kai mokiniai yra bendrai atsakingi už pažangą. Iš jų tikimasi, kad vienas kitam padės, vienas kitą padrąsins pasidalyti savo žiniomis, priims vienas kito privalumus ir trūkumus ir juos produktyviai išnaudos. Besimokantieji dirbant grupėje visuomet yra ir mokytojai, vienas kitam aiškinantys sąsajas ir darbo technikas. „Mokymosi bendradarbiaujant grupės suteikia ne tik pagalbą mokykloje (kiekvienas mokinys turi ką nors, kas jaučiasi įsipareigojęs jam padėti mokytis), bet ir žmogiškąją pagalbą (kiekvienas mokinys turi ką nors, kas jaučiasi jam įsipareigojęs kaip asmuo).“<sup>60</sup>

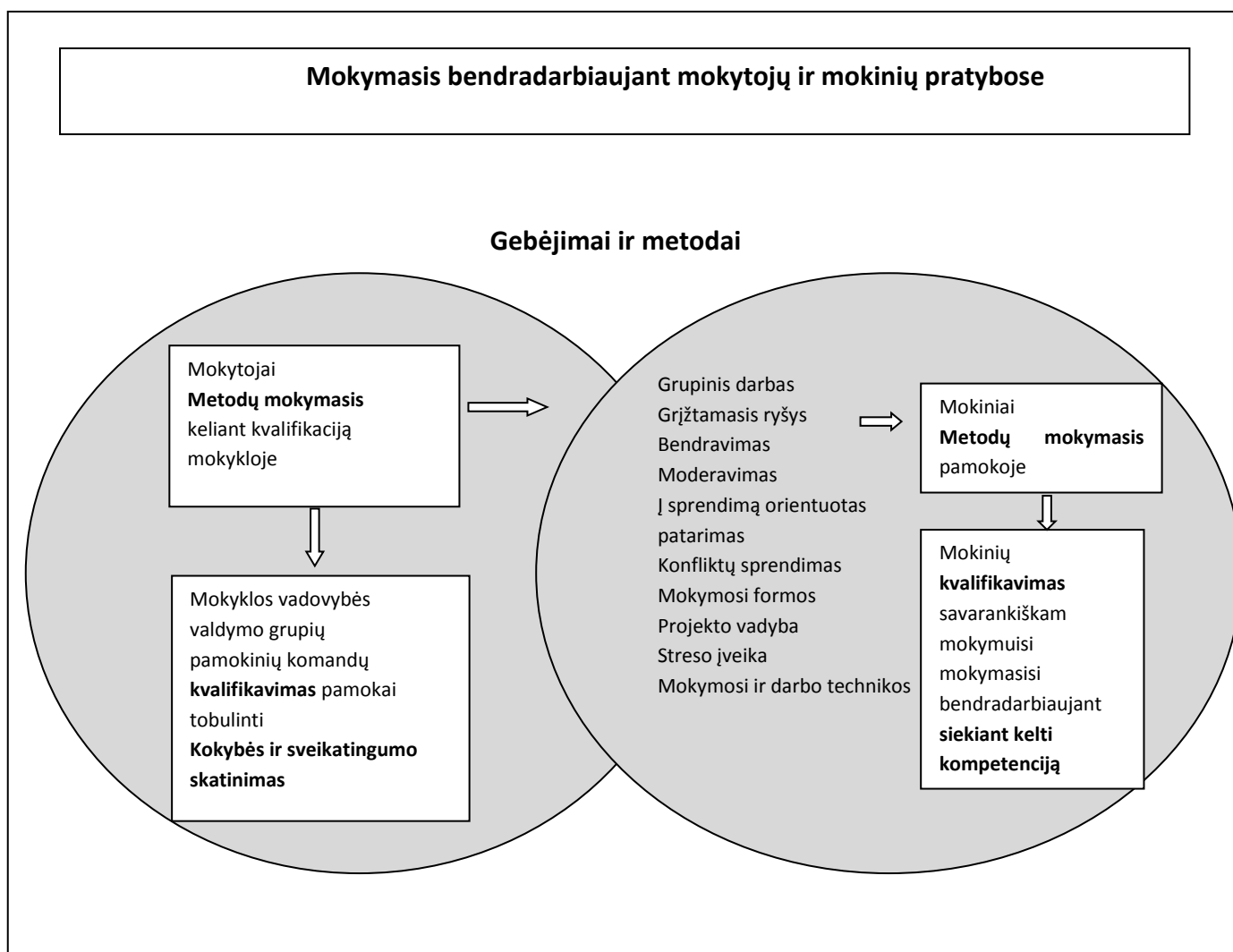
---

<sup>60</sup> David W. Johnson; Rogert T. Johnson; Edythe Johnson Holubec: Kooperatives Lernen – Kooperative Schule (Mülheim an der Ruhr 2005), p. 20.

Pavyzdys: Prasminga greta besikeičiančių grupių sukurti ir ilgalaikes mokymosi bendradarbiaujant grupes, kurios galėtų tapti atskiriems mokiniams dalykine pagalbos sistema ir tuo pačiu asmenine pagalbininkų sistema.

### 3.2.3 Mokyti bendradarbiaujant mokytojų ir mokinių pratybose

Socialinės kompetencijos, reikalingos sėkmingam mokymuisi bendradarbiavimo grupėse, nenukrinta iš dangaus, jas reikia įgyti ir ugdyti. Šiam procesui pasiteisino nuoseklus metodas, kuriame sumaniai siejamos mokytojų pratybos su mokinių pratybomis.



Skyriuje apie pamokines komandas mes jau kalbėjome apie gausybę gėbėjimų ir įgūdžių, kuriuos turi turėti tiek mokytojai, tiek mokiniai, kad sėkmingai įsisavintų komandinio darbo principus. Šiomis aplinkybėmis sėkmingai pasinaudoja išmintinga strategija, siejanti mokyklos viduje vykstantį kokybės gerinimą ir pamokos tobulinimą. Mokytojai pedagoginiuose seminaruose išmėgina į veiklą orientuotus grupinio darbo metodus, konflikto sprendimo būdus, sprendimų paieškas ir projektų vadybą, o tai jie panaudos dirbdami su savo valdomomis grupėmis kokybės grupėse ir (arba) pamokinėse komandose. Pratybose jie patirs metodų

efektyvumą bei konkretų taikymą ir asmeniškai tai išgyvens. Tokios pavyzdinės veiklos dėka jie gauna labai konkrečias nuorodas, kaip šiuos metodus tinkamu būdu panaudoti ir savo vedamose pamokose. Šio bandymo patrauklumas yra toks: mokytojų ir mokinių kvalifikacija yra glaudžiai susijusios.<sup>61</sup> Bendras mokymasis ir mokymas bendradarbiaujant yra dėmesio centre. Jėgų sąnaudos vėliau perkeltant žinias į savo pamoką sumažėja, mat naujai išmokti dalykai su jau turima patirtimi siejami tam tikrais metodais ir gali būti pasitarnauti priemonės, kurios buvo naudojamos mokyklos tobulinimosi procese, artimos praktikai ir orientuotos į taikymą. Naudojantis metodu learning by doing galima saugioje aplinkoje patirti ir suvokti, kas tai yra mokymasis ir mokymas bendradarbiaujant. Mokytojai gali „be pavojų“ susipažinti su naujomis pamokų formomis, tarsi jas išmėginti, ir šie metodai neturi iškart veikti pamokoje. Visi iš savo patirties žinome: įsisenėjusių rutiną ar priprastus ar tiesiog savaimę suprantamus įpročius labai sunku pakeisti (jei apskritai juos norime keisti). Panašiai elgiamasi ir su metodų repertuaro pamokoje plėtra: dauguma mokytojų yra pasirengę savo pamoką papildyti mokymosi bendradarbiaujant ir mokinių reguliuojamo mokymosi formomis tuomet, kai jie šioje srityje jau yra susikūrę naujus įpročius. Kai mokytojai patys yra patyrę, kad metodika pagrįstas mokymasis komandoje funkcionuoja ir kaip tai vyksta, jie jau yra pasirengę šią patirtį pritaikyti savo pamokose.

Vertingiausios įžvalgos padaromos vėliausiai, tačiau vertingiausios įžvalgos yra metodai.

Friedrich Nietzsche

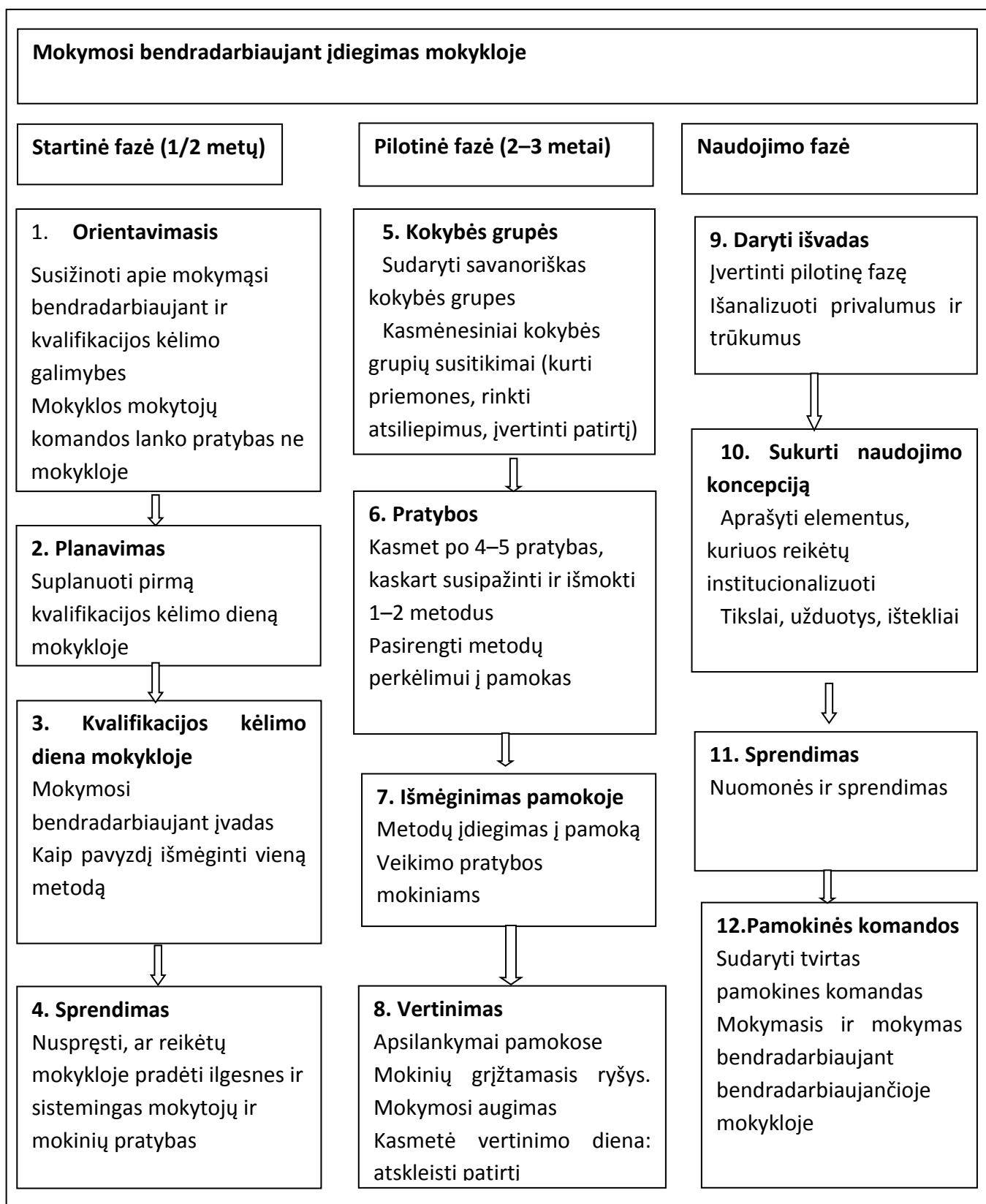
### 3.2.4 Mokymosi bendradarbiaujant įdiegimas mokykloje

Įdiegti mokymosi bendradarbiaujant formas savo pamokoje pavyksta geriausiai tuomet, kai mes kaip mokytojai ne eksperimentuojame kažkur toli, bet tai, ko norime išmokyti savo mokinius, patys puoselėjame ir išgyvename kasdienėje komandinėje veikloje. Kaip mokiniai ne per naktį tampa didžiais atsakingo mokymosi bendradarbiaujant ekspertais, o turi prie šio tikslo artėti pamažu, taip ir mokytojų komandoms reikia proceso iš įveikiamų etapų. Reikia nuoseklios eigos ir detalizuoto bendradarbiavimo, o tai grindžiama prielaida, kad pasirengimą ir gebėjimą tobulinti pamoką reikėtų skaidyti į tinkamas fazes.

Šio straipsnio autoriai turi geros patirties su žemiau aprašytu procesu ir rekomenduoja mokykloms žemiau pateiktus proceso žingsnius ir įvedimo fazes pritaikyti sau prasmingu būdu.

---

<sup>61</sup> Plg. taip pat Heinz Klippert: *Lehrerbildung und der Aufbau neuer Routinen* (Weinheim 2004); Heinz Klippert: *Lehrerentlastung. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht* (Weinheim 2006).



Prieš „su būgnais ir trimitais“ paskelbiant apie didį permainų vėją mokykloje reikėtų suplanuoti pereinamąjį laikotarpį, kuris padės nustatyti, į ką apskritai leidžiamės. Pirmiausia reikia susivokti, ką gali reikšti mokymasis bendradarbiaujant. Mokyklos iniciatyvinė arba valdymo grupė truputį pasiskaitys, panagrinės, kokia yra specialioji kvalifikacijos kėlimo pasiūla,

galbūt apsilankys mokykloje, kuri jau dirba pagal tokius principus, o gal netgi kaip komanda apsilankys ne mokykloje vykstančiose pratybose, kad įgytų bendrą pagrindą diskusijoms su mokytojų kolegija. Antrasis žingsnis – drauge su kvalifikacijos kėlimo specialistais iš išorės suplanuoti mokykloje Pedagoginę dieną, per kurią visa mokytojų kolegija turės progą praktiškai susipažinti su mokymusi ir mokymu bendradarbiaujant. Ši įvadinė diena bus surengta taip, kad iš arti bus galima pamatyti, kaip taikomi mokymosi bendradarbiaujant metodai. Todėl dėmesio centre bus vieno ar dviejų darbo poroje ar grupėje metodų išbandymas, tam tikslui bus pateikti bei drauge sudaromi ir darbo lapai bei užduočių rinkiniai, kurių pagalba bus galima perkelti metodus į savo pamoką. Ketvirtas, paskutinis, startinės fazės žingsnis bus skirtas nuomonei susidaryti ir priimti sprendimui: ar verta mokykloje įdiegti mokymąsi ir mokymą bendradarbiaujant? Ar rasis savanoriškų komandų, norinčių investuoti laiką ir angažotis pamokos tobulinimui? Ar likusioji mokytojų kolegijos dalis pasirengusi leisti šiems pionieriams eiti pirmyn, kad pilotinėje fazėje būtų sukaupta patirtis, kuri vėliau turėtų suteikti įžvalgų visai kolegijai?

### Pilotinė fazė

Jei didžioji mokytojų kolegijos dauguma pasisako už pilotinės fazės vykdymą, galiausiai sudaromos savanoriškos kokybės grupės (žr. 3.1.4), kurios norėtų vykdyti ilgalaikį (tai yra dvejiems ar trejiems metams planuojamą) mokytojų ir mokinių kvalifikacijos kėlimą. Kokybės grupės bendroje sutartyje (kontrakte) susitaria dėl tikslų ir darbo būdų. Kas mėnesį vykstantys susitikimai užtikrina, kad bendradarbiavimas nesusigertų kaip į smėlį, o garantuotų nuoseklų su pamoka susijusį bendradarbiavimą. Esminės šių kasmėnesinių susitikimų veiklos yra šios: bendras pamokinių vienetų bendradarbiaujant planavimas, apmatai, pasirengimas ir vertinimas, medžiagos pamokoms kūrimas ir rinkimas, diskusijos apie mokinių atsiliepimus, patirties įvertinimas ir dalykinės diskusijos apie mokymąsi bendradarbiaujant. Kad asmeninis šio proceso dalyvių sąnaudų-naudos balansas būtų teigiamas, reikėtų nemažai investuoti į naudojimą paruoštą medžiagą pamokoms, nes tuomet mokytojai atsikratys prievolės švaistyti laiką kuriant šias priemones patiems. Dėl darbo ekonomijos taip pat rekomenduojama pradinėje fazėje pasinaudoti jau sukurtais užduočių ir metodiniais rinkiniais.

Pratybose, vykstančiose kasmet po keturis ar penkis kartus, kokybės grupių nariai susipažįsta kaskart su vienu ar dviem metodais. Tuo pačiu jie tinkamomis pamokos priemonėmis rengiasi metodų perkėlimui į savo pamokas. Metodinėse pratybose mokytojai gauna progą geriau parengti savo veiklos repertuarą ir vis labiau pagilinti žinias bei patirtį, kaip lanksčiai naudoti penkis mokymosi bendradarbiaujant metodus įvairiose pamokos situacijose.

Kitas žingsnis yra lemiamas: mokytojai turi būti pasirengę po pratybų ir kasmėnesinių susitikimų išmėginti mokymąsi bendradarbiaujant su savo mokiniais. Jie turi būti apsirengę klysti, eksperimentuoti ir tarp kolegų leisti vieni kitiems „žvilgtelėti į savo kortas“. Ir galiausiai jie turi būti pasirengę duoti mokiniams laiko įgyti tas socialines ir metodines kompetencijas, be kurių mokymasis bendradarbiaujant nevyksta. O tam, kaip rodo patirtis, reikia giliai įkvėpti ir turėti tolerancijos, jei bus nesėkmių.

Trigubu žingsniu „Mokytis–Išbandyti–Įvertinti“ mokytojai vertina, kaip pasiteisino mokymosi bendradarbiaujant užduotys jų pamokų praktikoje. Jie paprašo mokinių pateikti atsiliepimus, lankosi vieni kitų pamokose, pabaigoje drauge aptaria savo pastebėjimus.

Kasmetinėje vertinimo dienoje mokykloje jie visai mokytojų kolegijai papasakoja apie patirtį ir įžvalgas. Idealiu atveju nepasiribojama tik papasakojimu, tačiau pasiūloma – laikantis moto apie orientaciją į veiklą bendradarbiaujant – patiems išmėginti atskirus metodus.

### Naudojimo fazė

Pilotinė fazė užbaigiama plačiu įvertinimu. Apklausiami su šiuo procesu susiję mokytojai, mokiniai ir mokyklos vadovybė (priklausomai nuo mokyklos pakopos – ir tėvai). Rezultatai įvertinami gilinantis į tai, ar verta mokymąsi bendradarbiaujant institucionalizuoti plačiai, tai yra pasiūlyti visai mokytojų kolegijai. Greta šio pagrindinio klausimo analizuojami privalumai ir trūkumai. Padaromos atitinkamos išvados naudojimo fazei.

Kitu žingsniu naudojimo koncepcijoje aprašomi elementai, kuriuos reikėtų institucionalizuoti (pritaikyti visai institucijai). Jei mokykla jaučiasi įsipareigojusi šioje parankinėje knygoje aprašytam kokybės gerinimui ir sveikatos stiprinimui, ji ims dešimties IQES elementų ir pritaikys juos konkrečiai savo mokyklos situacijai (žr. 3.1–3.10).

Galiausiai reikia nuspręsti, ar projekto bendradarbiavimą kokybės grupėse dabar argumentuojant konsolidacija reikia perkelti ant tvirtesnio, patvaresnio ir ilgalaikiškesnio pagrindo: pritaikyti pamokinėms komandoms, kurios suburs mokslo metų, pakopų ar dalykines komandas ir taps nuolatinėmis darbo ir mokymosi bendruomenėmis. O gal šis sprendimas priimtas bent jau vienai komandai, nes jos nariams mokymas ir darbas bendradarbiaujant tapo patenkinančia ir sveikatinančia profesine praktika, kurios jie nebenori atsiakyti?

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits-und Qualitätsförderung besser werden können.

Band 1: Schritte zur guten Schule. Bern: h.e.p.

### 3.3 Visuminis mokinių kompetencijų ugdymas ir vertinimas

Mokyklos veiklos esmę, kaip anksčiau, taip ir dabar, sudaro mokyklai deleguotos misijos įgyvendinimas. Mes parodėme, jog, norint tobulinti mokyklos veiklą, būtina tobulinti pamokas ir jog tą galima daryti saugant sveikatą (3.1). Taip pat atkreipėme Jūsų dėmesį į tai, jog svarbus didaktinis principas, kuriuo grindžia savo veiklą geros ir sveikos mokyklos, yra mokymasis bendradarbiaujant, taikomas tiek mokytojams, tiek mokiniams. (3.2). Dar 1970 metais *Vokietijos švietimo taryba savo Švietimo sistemos struktūriniame plane* pateikė tokią formuluotę: „Lygių galimybių ir kuo geresnio kiekvieno atskiro individo ugdymo principai reikalauja, kad būtų atsižvelgta į skirtingus visose ugdymo įstaigose besimokančių mokinių interesus, motyvaciją bei gebėjimus [...] Tai reiškia, jog reikia parengti skirtingam mokinių mokymosi tempui bei skirtingai jų motyvacijai pritaikytą ugdymo turinį. Toks individualizavimas yra prioritetinga užduotis“ (36 psl.). Remdamiesi tarptautiniais mokyklos veiklos kokybės tyrimais ir visuomeniniais pokyčiais<sup>62</sup> Karlus Haincas Arnoldas (Karl-Heinz Arnold) ir Aiko Jiurgensas (Eiko Jürgens) tvirtina, jog „organizuojant mokymąsi ir pamokas, reikia bet kurioje ugdymo pakopoje ir bet kurio tipo mokykloje būti pasirengusiam tam, kad mokinių grupės bus heterogeniškos, užuot veltui vaikiusis fikcijos apie homogeniškų mokymosi ir darbo grupių egzistavimą“.<sup>63</sup>

Mokyklose neretai būna priešingai: mokyklai deleguota misija reiškia, jog kiekvienas mokinys turi teisę į jam tinkamą optimalų ugdymą, taigi mokytojai turi drauge stengtis suteikti mokiniams individualų ugdymą, tuo tarpu pedagoginėje praktikoje mokytojai dažnai elgiasi kaip „pavieniai menininkai“ (Michael Schratz), kurie gina savo individualią pedagoginę laisvę, o į mokinius žiūri ir su jais elgiasi kaip su nediferencijuota grupe.

Mokyklos misija, mokinių heterogeniškumas ir trys pagrindinės geros mokyklos dimensijos, t.y. „mokyklos veiklos ir pamokų rezultatų bei pasiekimų kokybė“, „mokyklos bei pamokų procesų kokybė“ ir „mokyklos bei pamokų sveikatingumo kokybė“ – tai ir yra tie aspektai, kurių paisant (kiekvieno atskirai ir visų drauge) galima taip organizuoti pamokas, kad jose būtų siekiama individualaus ir visuminio visų mokinių ugdymo.

Daugelis mokyklų savo ugdymo praktiką vis dar orientuoja į (dalykinių) žinių ir gebėjimų trūkumų nustatymą bei šalinimą. Tokia praktika neigiamai veikia mokinių savivertę ir vidinę darną, t. y. daro veikiau patogeninį nei sveikatą stiprinantį poveikį. Todėl geroms ir sveikoms mokykloms reikia naujos mokymosi kultūros, paremtos plačia visuminio mokymosi samprata ir orientuotos į salutogeninius išteklius bei bendradarbiavimu paremtą praktinę veiklą. Nauja mokymosi kultūra lemia pokyčius ne tik pamokų organizavime, bet ir pasiekimų stebėsenoje bei vertinime.

---

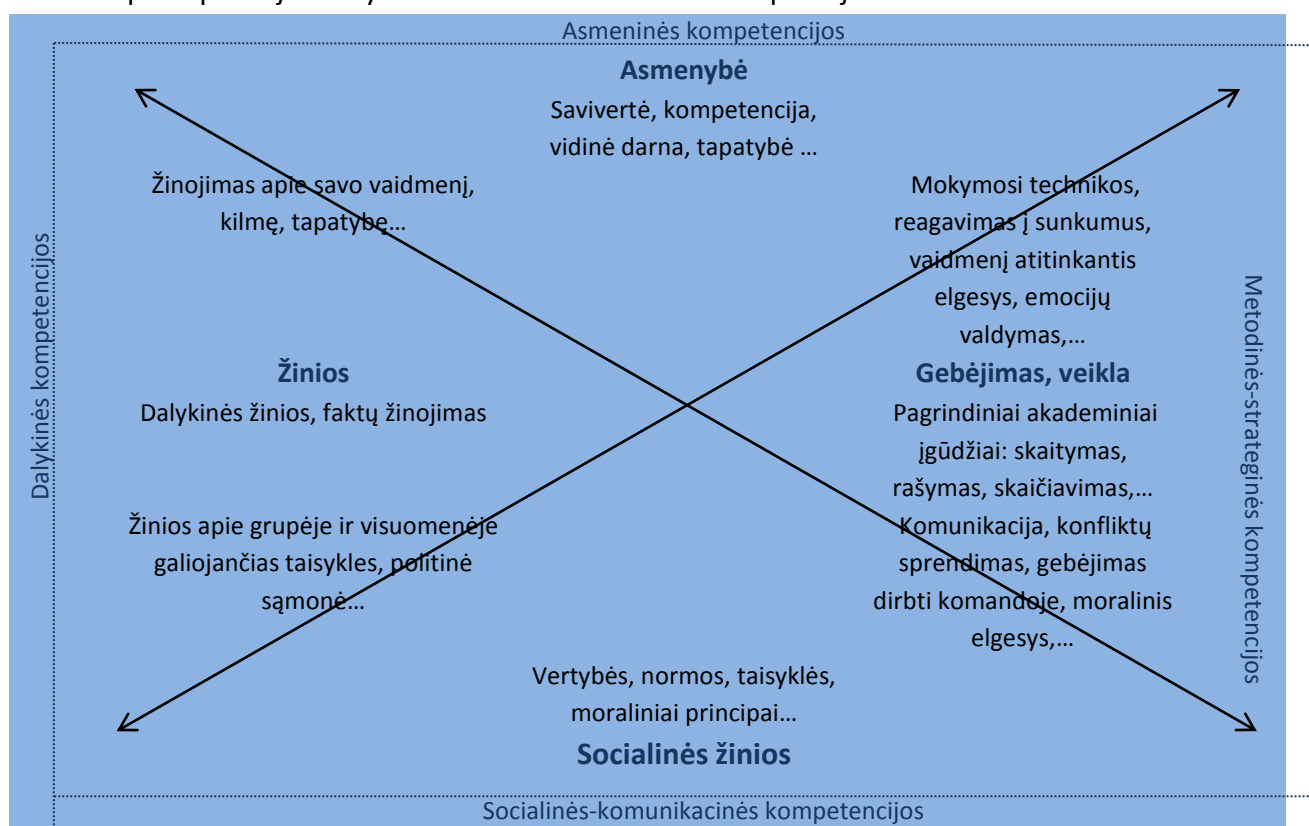
<sup>62</sup>„Pakitusios šiandieninių vaikų ir jaunuolių augimo sąlygos pagrindžia būtinybę taikyti mokykloje diferencijuotą mokymą(si), tačiau šis poreikis nėra paremtas jokiais naujomis mokslinių tyrimų išvadomis. Jau seniai esame padarę didaktiniu požiūriu neiginčytiną išvadą, jog adaptyvios pamokos organizavimo formos, t.y. kuomet mokymo(si) metodai ir formos parenkami atsižvelgiant į tuometines mokinių mokymosi galimybes, padeda visiems mokiniams pasiekti kuo didesnės mokymosi sėkmės.“ Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001), 25 psl.

<sup>63</sup> Ten pat, 25 psl.



### 3.3.1 Išplėstinė pasiekimų samprata

Siekdama išsiaiškinti savo veiklos poveikį, t. y. savo „rezultatų ir pasiekimų kokybę“, mokykla visų pirma turi žinoti, ką ji nori ugdyti. Labai dažnai mokyklos veiklos rezultatai suvedami į žinias, kurias mokiniai įgijo besimokydami mokykloje ir kurios neva buvo dokumentuotos atitinkamų mokomųjų dalykų pažymiais. Tačiau pakanka pasidalinti patyrimu su savo kolegomis, kad paaiškėtų, jog mokykloje įgytų žinių seniai nebeliko, kad jas pakeitė kitos žinios. Tereikia pasiteirauti matematikos nedėstančių kolegų, kokiu pažymiu 10-oje klasėje buvo įvertintos jų matematikos dalyko žinios ir ką jie šiandien dar žino apie rodiklines, eksponentines arba logaritmines funkcijas (algebrą) arba apie trigonometriją (geometriją).<sup>64</sup> Remiantis salutogeninių tyrimų išvadomis ypatingą reikšmę įgyja vidinė darna (gebėjimas suprasti, prasmės matymas ir pasitikėjimas savo gebėjimu valdyti situaciją) (1.1) ir atsparumo ištekliai. Tai atsispindi plačioje mokyklos teikiamo išsilavinimo sampratoje:



Daugelis autorių<sup>65</sup> propaguoja panašią, visuminę ugdytinių kompetencijų sampratą. Paprastai kompetencijos yra skirstomos į keturias grupes:

- **dalykinės kompetencijas:**  
turėti dalykinių žinių, daryti išvadas, apibrėžti...,
- **socialines-komunikacines kompetencijas:**  
bendradarbiauti, empatiškai klausytis, argumentuoti, ...,
- **metodines-strategines kompetencijas:**

<sup>64</sup> Paimta iš 10-os klasės mokymo plano.

<sup>65</sup> Pz. Thorsten Bohl: Prüfen und Bewerten im Offenen Unterricht (*liet. Kontrolė ir vertinimas atviroje pamokoje*)(Neuwied 2001), 3 psl.

vizualizuoti, planuoti, išrašyti tai, kas svarbiausia, ieškoti žodyne, kituose informacijos šaltiniuose,...

- **asmenines kompetencijas:**

išsiugdyti pasitikėjimą savimi, susiformuoti realistišką požiūrį į save, gebėti išsakyti bei priimti kritiką,...

Visuminiame kompetencijų modelyje įvairios dalinės kompetencijos persipina tarpusavyje. Tai atsitinka mokykloje vykstančių „daugiadimensinių mokymosi procesų metu, kai atsižvelgiama į dalykinę, metodinę-strateginę, socialinę-komunikacinę ir emocinę-interakcinę dimensijas. Tokių procesų metu, viena vertus, siekiama jungti vieną su kita įvairias, pvz., mokymosi, sritis, kita vertus, norima atsižvelgti į sąlygų ir poveikio tarpusavio priklausomybę ir, pasitelkus naujas tokių mokslo sričių, kaip mokymosi bei motyvacijos psichologija ir ypač neurobiologija (čia mes savo ruožtu pridėdame dar ir sveikatos mokslą), žinias, keisti bei tobulinti mokymą.“<sup>66</sup>

Gerai ir sveikai mokyklai ypač svarbios yra „tarpinės sritys“. Jos nusako žmogaus gebėjimą veikti bendraujant su pačiu savimi ir su kitais ir turi lemiamos reikšmės kiekvieno atskiro individo ir visos bendruomenės gerai savijautai.

„Veiklos kompetencija padeda mokiniams rasti sau vietą visuomenėje ir profesiniame gyvenime, kritiškai ją pasitikrinti ir atsakingai su ja elgtis. Ši kompetencija yra viena iš prielaidų išsilaikyti milžiniško informacijos srauto ir nuolatinės skubos paženklintoje aplinkoje.“<sup>67</sup>

### 3.3.2 Kompetencijų ugdymas

Pateikiame visuminio mokinių kompetencijų ugdymo ir vertinimo temų pavyzdžius:

- priemonės, skirtos kalbos kompetencijų ugdymui, kuriomis ypač siekiama stiprinti tokias pagrindines mokinių kompetencijas, kaip skaitomo teksto supratimas ir gebėjimas rašyti,
- priemonės, kuriomis siekiama pagerinti vaikų iš mažas pajamas gaunančių bei menkai išsilavinusių šeimų galimybes įgyti gerą išsilavinimą,
- priemonės, padedančios vaikams iš migrantų šeimų greitai išmolti vokiečių kalbą (intensyvūs vokiečių kalbos kursai užsieniečiams, kalbos žinių lygio nustatymas ir t.t.),
- sveikatos saugojimo kompetencijų ugdymas taikant mokykloje sveikatos stiprinimo ir profilaktikos programas (priklausomybė, stresas, smurtas, judėjimas, mityba, atsipalaidavimas ir t.t.),
- socialinių kompetencijų ugdymas, pravedant komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui skirtus praktinius mokymus bei taikant ginčų sprendimo programas,
- mokymosi kompetencijų ugdymas (darbo technikos, metodai ir strategijos, taikomos savarankiškam mokymuisi ir mokymuisi bendradarbiaujant).

Išvardintas ugdymo priemonės galima įgyvendinti mokyklose projektinių savaičių metu arba siūlyti jas specifinėms mokinių grupėms (pvz. vaikams iš migrantų šeimų). Daugelyje

27 psl.

<sup>66</sup> Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001),

<sup>67</sup> Schule für Brückenangebote: Lehrplan (*liet. Mokykla, siūlant išlyginamuosius modulius: mokymo planas*) (Basel 2002), 13 psl.

mokyklų tokios priemonės jau yra tapusios ugdymo veiklos kasdienybe. Geroms ir sveikoms mokykloms tai tėra pirmas žingsnis individualizuoto ugdymo linkme. Čia pamokos organizuojamos taip, kad diferencijavimas, kuriuo siekiama individualaus ugdymo, taptų norma.

Veiklos kompetencija	Veiklos kompetencija
<p>asmeninė kompetencija socialinė kompetencija</p> <p>dalykinė kompetencija metodinė kompetencija</p>	<p><b>Socialinė kompetencija</b></p> <p>Skaidrumas</p> <p>Disciplina</p> <p>Reagavimas į klaidas</p> <p><b>Metodinė kompetencija</b></p> <p>Mokymosi įpročiai</p> <p>Klausimų kėlimas</p> <p>Dokumentavimas ir pristatymas</p> <p>Planavimas ir reflektavimas</p> <p><b>Dalykinė kompetencija</b></p>
<p><b>Asmeninė kompetencija</b></p> <p>Asmeninė atsakomybė</p> <p>Pasitikėjimas savimi</p> <p>Požiūris į darbą</p> <p><b>Socialinė kompetencija</b></p> <p>Tapatybė</p> <p>Bendravimo formos</p>	<p>Padedame kurti mikroklimatą, kuriame vyrautų atvirumas ir įsitikinimas, jog skaidrumas yra viena svarbiausių prielaidų siekiant rasti bendrus sprendimus. Kliūtys, trukdžiai ir konfliktai skirstomi pagal temas.</p> <p>Vertiname pareigingumą, rūpestingumą ir punctualumą, kaip prielaidas sėkmingam mokymuisi.</p> <p>Kuriame aplinką, kurioje visi proceso dalyviai turėtų galimybę atvirai ir produktyviai aptarti klaidas. Į klaidas yra žiūrima kaip į galimybę keistis ir kaip į naujas įžvalgas.</p> <p>Išlyginamuosius modulius siūlanti mokykla padeda mokiniams išsiugdyti produktyvius mokymosi įpročius ir supažindina juos su naudingomis mokymosi strategijomis ir darbo technikomis.</p> <p>Skatiname mokinius užduoti prasmingus klausimus, pasinaudoti informaciniais šaltiniais ir savarankiškai mąstyti.</p> <p>Supažindiname mokinius su informacijos apdorojimo metodais ir su dokumentavimo bei pristatymo formomis.</p> <p>Mokiniai mokosi priimti atsakomybę už savo mokymosi planavimą ir reflektavimą.</p> <p>Įtvirtiname, giliname ir plečiame turimas žinias, ypatingą reikšmę teikiame kalbai, struktūruotam mąstymui ir bendram išprusimui. Mokymosi tikslai ir turinys yra išdėstyti dalykiniuose mokymo planuose. Pagrindinės žinios, įgytos atskiruose mokomuosiuose dalykuose, yra prielaida tinkliniam mąstymui. Ugdymas išeina už atskiro dalyko ribų ir reikalauja tarpdalykinio bendradarbiavimo.</p>

Apie diferencijavimo priemones, skirtas individualiam mokinių ugdymui, specialioje literatūroje yra pateikta pakankamai informacijos. Ją galima rasti po antrašte „individualizuotos pamokos“.<sup>68</sup>

- **Laisvas darbas:** Taikant laisvo darbo metodą mokiniai gali patys pasirinkti daugelį savo darbo parametų: temą, metodus, darbo laiką ir trukmę, socialinę formą, pagalbines priemones, mokymosi medžiagą bei technologijas. Mokytojas parengia mokymuisi aplinką ir atlieka mokymosi proceso pagalbinko bei konsultanto vaidmenį.
- **Darbas dirbtuvėse:** Šia sąvoka apibūdinamas mokomasis darbas pedagogų specialiai tam parengtoje aplinkoje. Į patirtį orientuotas mokymasis, kuriame naudojamos įvairi medžiaga, dažniausiai vyksta konkrečiai dalykinei temai pritaikytose patalpose (rašymo dirbtuvės, istorijos dirbtuvės ir t.t.). Mokiniai turi įtakos darbo eigai, metodų taikymui ir partnerio pasirinkimui. Darbas dirbtuvėse reikalauja aktyvaus jų dalyvavimo. Dar vienas šios individualizuotos pamokos variantas, kuriame mokytojas nukeliauja į antrąjį planą, yra mokymosi dirbtuvės. Plačiąja prasme joms priskirtini ir šiuolaikiniai savarankiško mokymosi centrai.
- **Darbas stotelėmis arba mokymasis stotelėmis:** Darbą stotelėmis galima pavadinti „minidirbtuvėmis“. Atskirose darbo stotelėse, kurioms mokytojas iš anksto parengia medžiagą bei darbo instrukcijas, mokiniai diferencijuotai nagrinėja tam tikrą temą. Yra dvi galimybės: (a) dirbama sistemingai, pereinant iš vienos stotelės į kitą pagal iš anksto nustatytą tvarką (b) stotelėse nagrinėjami visiškai skirtingi tos pačios temos aspektai ir tą galima daryti bet kokia eilės tvarka (sporte taikomas panašus metodas, vadinamas „treniruote ratu“.)
- **Planinis darbas:** Taikant planinio darbo metodą mokinys pats apibrėžtam laiko tarpui parengia diferencijuotą savo mokymosi bei darbo planą. Įžanga į šį metodą paprastai yra „savaitės planas“, kuris dažniausiai rengiamas vadovaujant mokytojui.

Kitos diferencijuoto ugdymo galimybės – tai skirtingi namų darbai arba namų užduotys (kiekvienas mokinys gauna „savo“ užduotį), kompiuterinės mokymosi programos, nemokykliniai mokymosi projektai, kuriuose pavieniai mokiniai arba mokinių komandos atlieka skirtingas užduotis (pvz. susipažįsta su įvairiais darbo laukais, juos aprašo ir pristato kitiems mokiniams).

Profesinis išprusimas be bendrojo išprusimo – tai kaip žinios be sąžinės.

Daniel Goedeve

<sup>68</sup> Liane Paradies; Hans Jürgen Linser: Differenzieren im Unterricht (*Liet. Diferencijavimas pamokose*) (Berlin 2001).

Gairės naujamai reikios ir skatinančios pedagoginės praktikos mokymosi kultūrai<sup>69</sup>

- Mokyklos atsaku į mokymosi problemas tampa individualus ugdymas, o ne nuvertinimas ar išskyrimas.
- Individualų ugdymą pradedama taikyti anksti ir jis taikomas visą laiką, kol mokiniai mokosi mokykloje.
- Pradėti reikėtų lėtai, po to paspartinti eigą: įtvirtinti pradines žinias, iš karto pradėjus taikyti individualų ugdymą išvengti mokymosi spragų ir tik tuomet visiems kelti reikalavimus.
- Reikliais minimaliais standartais iškeliami kartelė, kuri galioja visiems; testai suteikia diagnostinių nuorodų į ugdymo poreikį.
- Pusiausvyrą tarp individualaus ugdymo ir aukštų reikalavimų pavyksta išsaugoti tuomet, kai mokyklos sistema yra struktūriškai pasirengusi visus mokinius, neišskiriant nė vieno, skatinti siekti pačių geriausių rezultatų.

### **Perkėlimo į praktiką refleksija: apgalvoti ir pamėginti padaryti tą patį**

Žemiau pateiktas pavyzdys įrodo, jog individualaus ugdymo priemonės nebūtinai turi būti plataus masto, su visa mokykla suderintos pedagoginės „akcijos“, principinis požiūris į individualų ugdymą atsiskleidžia ir „mažų“, kone homeopatinų pedagoginių priemonių taikyme. Remdamiesi šiuo visuminio ugdymo samprata pagrįstu pavyzdžiu, kuris tarsi „pedagoginės išpažinties atspindys“ nusako ugdytojų gebėjimą ugdyti<sup>70</sup>, pasitikrinkite, kaip dažnai Jūs iš tiesų taikėte žemiau išvardintas individualaus ugdymo priemones:

Pastarąją savaitę aš...

...asmeniškai pagyriau silpną, vidutinį ir stiprų mokinį už tai, kad jis pasiekė (nuveikė) kažką ypatingo.

...suteikiau silpnam, vidutiniam ir stipriam mokiniui grįžtamąjį ryšį apie jo klaidą ir padariau tai tokia forma, kad kiekvienas jų įstengė priimti mano kritiką ir iš tiesų iš tos klaidos pasimokė.

...padrąšinau mokinį siekti kuo aukštesnių asmeninių rezultatų.

...pamokoje taikiau diferencijuotą medžiagą, atsižvelgdamas į skirtingą mokinių žinių lygį.

...drauge su savo kolega, kuris paralelinėje klasėje dėsto tą patį dalyką, parengiau skirtingiems mokinių žinių lygiams pritaikytą medžiagą (pvz. skirtą laisvam darbui).

...paskatinau mokinius prisiimti iššūkius dalyvaujant viešuose renginiuose: varžybose, koncerte, parodoje...

...pokalbyje su kolega iš tos pačios mokytojų dalykininkų komandos parengėme ir suderinome priemonę, kuri galėtų ypač padėti vienam bendram mūsų mokiniui.

...pasikalbėjau su mokiniu, kuris man kelia susirūpinimą, tėvais.

...pokalbyje su tėvais akcentavau teigiamus jų vaikų gebėjimus bei įgūdžius.

<sup>69</sup> Anne Ratzki: Fordern und Fördern in Zeiten von PISA und Standards (liet. *Reikalauti ir skatinti PISA tyrimų ir naujų standartų laikmetyje*). Leidinyje: *Lernende Schule (liet. Besimokanti mokykla)*, Nr. 29 2005, 6 psl.

<sup>70</sup> Otto Seydel; Katrin Höhmann: Ein «Pädagogischer Beichtspiegel» – zur Förderfähigkeit der Förderer (liet. „Pedagoginės išpažinties atspindys“ – apie ugdytojų gebėjimą ugdyti. Leidinyje: *Lernende Schule (liet. Besimokanti mokykla)*, Nr. 29 2005, 43 psl.

- ...sudariau su mokiniu individualią mokymosi sutartį.
- ...kalbėjausi su mokiniu, teikdamas jam grįžtamąją informaciją ir gaudamas ją iš jo.
- ...įžvelgiau kuriame nors mokinyje ypatingą stiprybę, kuri mane nustebino, kadangi nemaniau jį ją turint.
- ...kalbėjausi su mokiniu apie jo interesus, pomėgius.
- ...padrąsinau mokinį atkakliai ir konstruktyviai kovoti su savo silpnėmis.

### 3.3.3 Vertinimo sampratos kaita mokykloje

Orientuojantis į visuminį kompetencijų modelį ir mokyklai deleguotos misijos sąlygotą individualaus ugdymo būtinybę, tradicinis vertinimas pažymiais tampa atgyvenusiu. Mėginimai įvairius dalykinius, metodinius ir socialinius kurio nors mokomojo dalyko pasiekimus įvertinti vienu vieninteliu pažymiu yra lydimi, kaip buvo įrodyta, daugybės klaidų, kurių mokykla, kaip visai mokinio gyvenimo karjerai įtaką daranti sistema, (daugiau) neturėtų sau leisti. Mes neturime daug galimybių pakeisti vertinimo pažymiais praktiką (kurią „vienadimensinės“, į rezultatus ir pasiekimus orientuotos mokyklos laiko būtina). Tačiau gera ir sveika mokykla, atsižvelgdama į kitas dvi pagrindines dimensijas, t.y. į „sveikatos kokybę“ ir „proceso kokybę“, turėtų pagalvoti bent jau apie alternatyvias vertinimo galimybes.

„Mokymosi individualizavimas, turint galvoje visų vienoje klasėje ar mokymosi grupėje esančių mokinių individualų ugdymą, reikalauja diferencijuoto ugdymo bei diferencijuotų grįžtamojo ryšio bei vertinimo procesų.“<sup>71</sup>

Vienodais pažymiais, kurie buvo parašyti skirtingų mokytojų ir skirtingose mokyklose (dar blogiau, jeigu jie buvo parašyti to paties mokytojo arba toje pačioje mokykloje) gali būti įvertinti labai skirtingi pasiekimai, vienas ir tas pats pasiekimas gali būti vertinamas labai skirtingai.<sup>72</sup> Mokinių apklausos, atliktos mokyklose, kurias konsultavome jų veiklos kokybės tobulinimo klausimais, parodė, jog tokia patirtis neigiamai atsiliepia mokinių sveikatai. Didžiausią neigiamą poveikį, pasak apklaustųjų, jiems daro patirtas neteisingumas ir savivalė („jeigu mokytojai yra neteisingi ir nepakeičia savo nuomonės net ir mums jiems pasakius, jog taip yra...“) bei mokytojų entuziazmo stoka („matome, jog mokytojams tai neteikia džiaugsmo...“).

#### Į kompetencijas orientuotas vertinimas ir įsivertinimas

Mokytojams yra ne tiek svarbu patiems vertinti mokinių pasiekimus, kiek ugdyti mokinių kompetenciją realistiškai vertinti save ir savo pasiekimus. Besąlygiškai priimant kito vertinimą – pateiktą pažymių forma – galima išsiugdyti iškreiptą požiūrį į save (dažniausiai dėl to nukenčia savivertė). Toks požiūris, bent jau suaugusiųjų gyvenime, užtikrina darbo vietas psichoterapeutams. Yra būdų, kaip sistemingai mokyti vertinti bei kontroliuoti savo

<sup>71</sup> Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001), 27 psl.

<sup>72</sup> Rupert Vierlinger: Das Konzept der «Direkten Leistungsvorlage» (*liet. „Tiesioginio pasiekimų įrodymo“ koncepcija*). Leidinyje: Felix Winter; Annemarie von der Groeben; Klaus-Dieter Lenzen (Hrsg.): Leistung sehen, fördern, werten (*liet. Matyti pasiekimus, padėti jų siekti ir juos vertinti*) (Bad Heilbrunn 2002), 28–38 psl., su gausiomis nuorodomis į kitą šiai tematikai skirtą literatūrą

pasiekimus. Karlas Haincas Arnoldas (Karl-Heinz Arnold) ir Aiko Jiurgensas (Eiko Jürgens) siūlo tokius savikontrolės metodus<sup>73</sup>:

### **1. Mąstymas balsu (atlikimo modelis)**

Mokinys, mąstydamas balsu, paaiškina, parodo ir pademonstruoja veiksmis, kaip jis atliko tam tikrą užduotį: nuo ko jis pradėjo, kokias mintis jis apsvarstė, prieš imdamasis užduoties ir kuri iš šių minčių jam pasirodė artimiausia, kokių sprendimo idėjų jam kilo, kurią ir dėl kokių priežasčių jis pasirinko ir, galiausiai, kaip jis tą užduotį atliko. Šis metodas padeda garsiai mąstančiam patikrinti, reflektuoti ir įvertinti savo minčių eigos įtaką konkrečiam mokymosi procesui. Tas, kuris klausėsi kalbėtojo, gali užduoti jam tikslinamuosius klausimus, savais žodžiais atkartoti sprendimo metu kilusius sunkumus ir mėginti juos suprasti. Pastangos suprasti kito sprendimo būdus ir sunkumus, padeda geriau suprasti savo mokymosi strategijas.

### **2. Pasitarimų stalas**

Prie pasitarimų stalų susiburia specialių arba panašių mokymosi problemų turinčių mokinių grupės, kurios savarankiškai, padedamos mokytojo arba drauge su kitais ekspertais ieško tinkamų mokymosi strategijų.

### **3. Mokymosi partnerystės**

Kiekvienas mokinys turi mokymosi partnerį, su kuriuo jis aptaria savo mokymosi patirtį, problemas ir klausimus. Abu sukuria patikimą partnerystę ir gali bet kuriuo klausimu kreiptis vienas į kitą ir vienas su kitu pasitarti. Šį tarpusavio santykį galima pavadinti ir patikima grįžtamojo ryšio partneryste.

### **4. Mokymosi dienoraštis**

„Mokymosi dienoraštis“ padeda mokiniams reflektuoti pačių rastus užduočių sprendimo būdus. Jeigu greta to jie dar ir aktyviai siekia grįžtamojo ryšio (iš bendramokslų ir mokytojų), tai pastarasis suteikia jiems papildomų nuorodų ir mokiniai gali geriau įvertinti, ar pavyko jiems pasiekti išsikeltus tikslus, kaip toli jie pažengė savo mokymosi procese ir kurios darbo technikos ir mokymosi strategijos jiems padėjo, o kurios trukdė mokytis.

---

<sup>73</sup> Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001),

Puslapis iš mokymosi dienoraščio:

Klasė:

Dalykas:

Data:

Šioje pamokoje nagrinėti klausimai – trumpas dalykinis aprašymas:

Kaip buvo dirbama?

Koks buvo mano indėlis?

Kas man buvo nauja ir svarbu?

Ką iš viso to norėčiau įsiminti arba dar kartą panaudoti?

Ką iš viso to galiu ramiai pamiršti?

Mano emocinis įspūdis:

Ką planuoju daryti:

Mokytojo grįžtamoji informacija (pateikiama kitoje puslapio pusėje):

### Kaip nustatyti mokinių kompetencijų „prieaugį“?

Jeigu visoje mokykloje ir atskirose pamokose į individualų kiekvieno mokinio ugdymą yra žiūrima kaip į tikslą, kuriuo siekiama tiek optimalių kiekvieno mokinio rezultatų, tiek ir mokyklos sutartų kompetencijos standartų, tuomet ypatingą reikšmę įgyja grįžtamoji informacija apie kompetencijos „prieaugį“.

Galimybes išsiaiškinti mokinių pasiekimus ir jų kompetencijų raidą galima skirstyti į tris grupes:<sup>74</sup>

**Stebėjimo metodus**, kuomet yra stebimi mokiniai ir mokymosi situacijos. Šis stebėjimas skiriasi nuo kasdienio nesisteminio stebėjimo pamokų metu tuo, jog jis yra struktūruotas ir jame vadovaujama specialiais nurodymais (stebėjimo protokolais, lentelėmis). Nepriklausomi stebėtojai dažnai taiko stebėjimo metodus diagnostiniais sumetimais (pvz. tam, kad parengtų atsiliepimą, pateiktų eksperto išvadą). Lankant pamokas (pamokas gali lankyti kolegos, praktikantai arba tikrintojai) taikomi nustatyti stebėjimo būdai. Stebėjimo „objektu“ čia paprastai yra pats mokytojas. Ypatinga stebėjimo forma yra (struktūruota) savistaba, kuomet mokiniai, pasiremdami jiems duotu stebėjimo protokolu, mokosi geriau įvertinti savo elgseną.

**Vertinimo metodus**, kuomet pasitelkus vertinimo skales teiraujama nuomonės apie tam tikrus pamokos, darbo bei mokymosi būdo, klasės mikroklimate ir t.t. požymius. Šie

<sup>74</sup> Žr. Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001) 71–84, psl.



subjektyvūs vertinimai, žinoma, remiasi tuo, kaip patiria mokytojas savo ir mokinių bei klasių tarpusavio sąveiką. Juose paprastai atsispindi per ilgesnį laiko tarpą įgytos įžvalgos, todėl jie nėra apsaugoti nuo tam būdingų iškraipymų.

**Nustatymo metodai**, kurie yra skirti būtent pasiekimų nustatymui ir vertinimui (kontroliniai, rašomieji darbai, žodinė pasiekimų patikra ir t. t.). Pastaruoju metu šie pasiekimų nustatymo būdai yra taikomi centralizuotai. Tuo siekiama gerinti mokyklų palyginamumą. Taikant šiuos metodus problemų kyla ne dėl pačių metodų – tinkamai pasirengus juos galima sėkmingai taikyti diagnostinėms reikmėms, – o dėl kompetencijų raidai svarbios diagnostinės informacijos stokos. Siekiant išsiaiškinti sunkumus, dažnai viso labo fiksuojami klaidingi sprendimo rezultatai, užuot analizavus klaidingus sprendimo būdus. Kuomet grįžtamoji informacija apie mokinių pasiekimus apsiriboja vienu pažymiu, mokiniai būtent į jį ir sutelkia savo dėmesį. Gražinus tokį kontrolinį ar rašomąjį darbą daugelis mokinių visai nesidomi tuo, ką jie padarė teisingai, o ką – klaidingai, juos dažniausiai domina tik pats pažymys.

Problemos iš esmės kyla ne dėl pačių metodų, o dėl nereflektuoto jų taikymo ir dėl menamo jų objektyvumo, iš kurio neretai išplaukia mokinių savybių apibūdinimai<sup>75</sup> („Tu esi...!“).

### **3.3.4 Pasiekimų lygio nustatymai – vertinimo lentelės – mokymosi pasiekimų aplankai (portfolio) – mokymosi raidos aprašai**

Visus metodus galima taikyti ir teikiant diferencijuotą, t.y. atskiriems mokiniams skirtą grįžtamąją informaciją apie jų mokymosi pasiekimus. Žemiau pristatysime keturis novatoriškus bei praktikoje išbandytus vertinimo instrumentus.

#### **1. Žinių lygio nustatymas**

Svarbus projektas, kuriuo buvo siekiama „lyginamuosius darbus panaudoti pamokų tobulinimui ir mokytojų profesionalizavimui“, yra projektas VERA (Gimtosios kalbos ir matematikos lyginamieji darbai pradinėse klasėse). VERA susideda iš dviejų modulių: (1) Užduočių rengimo ir (2) lyginamųjų darbų pravedimo bei grįžtamosios informacijos pateikimo internetu. Skyriuje (3.9.3) mes aprašome galimybes, kurias suteikia žinių lygio nustatymas ir lyginamieji darbai siekiant tobulinti pamokas. Vieną šių galimybių norime paminėti iš anksto: lyginamieji darbai padeda mokytojams geriau įvertinti užduočių sunkumo laipsnį. Tai yra svarbi prielaida siekiant įgyvendinti savo pamokose individualizuotą ugdymą.

---

<sup>75</sup> Andreas Helmke; Ingmar Hosenfeld: Standardbezogene Unterrichtsevaluation (*liet. Standartais paremtas pamokų vertinimas*). Leidinyje: Gerold Brägger; Beat Bucher; Norbert Landwehr: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation (*liet. Pagrindiniai klausimai išoriniam mokyklų vertinimui*). Leidėjas ARGEV (Bern 2005), 131 psl.

## 2. Vertinimo lentelė, skirta projektų vertinimui<sup>76</sup>

Nr. Vertinamoji kategorija	galimi taškai	gauti taškai
<b>Planavimo etapas</b>		
1. konstruktyviai dalyvauja grupės kūrime	4	
2. savo pasiūlymais prisideda prie temų paieškos	4	
3. bendradarbiauja su savo bendramoksliais	4	
4. geba apibūdinti projektą ir planuoti jo eigą	4	
5. teikia siūlymus, kur galima būtų ieškoti medžiagos bei informacijos	4	
<b>Taškų suma už pirmąjį etapą: planavimą</b>	<b>20</b>	
<b>Vykdomo etapas</b>		
<b>Veiklos kompetencija</b>		
6. yra punctualus ir patikimai atlieka užduotis	4	
7. tvarkingai ir švariai dirba	3	
8. rodo asmeninę iniciatyvą	3	
9. stengiasi, kad projektas pavyktų	3	
10. ieško savų sprendimo būdų	4	
11. savarankiškai vykdo užduotis	3	
12. laikosi nustatytų taisyklių	4	
13. geba sau ir kitiems rasti informacijos	4	
14. geba sisteminti ir įvertinti informaciją	4	
15. geba išsakyti bei pagrįsti savo nuomonę		
<b>Socialinė kompetencija</b>		
16. padeda dirbti kitiems	4	
17. korektiškai ir dėmesingai bendradarbiauja su kitais	3	
18. geba atpažinti bręstančius konfliktus ir tinkamai juos spręsti	3	
19. ieško kompromisų	50	
<b>Taškų suma už antrąjį etapą: veiklos bei socialinę kompetencijas</b>		
<b>Vertinimo ir pristatymo etapas</b>		
20. adekvačiai pristato projekto rezultatus (plakatu, pranešimu ir t.t.)	8	
21. geba pavaizduoti projekto eigą	8	
22. geba atsakyti į su projektu susijusius klausimus	8	
23. savikritiškai reflektuoja savo darbą projekte	3	
24. teikia siūlymus, kaip galima būtų projektą optimizuoti ir toliau tęsti	3	
<b>Taškų suma už trečiąjį etapą: vertinimą ir pristatymą</b>	<b>30</b>	

## 2. Mokymosi pasiekimų aplankas (portfolio)

Pastaruoju metu plačiausiai diskutuojamas pasiekimų vertinimo metodas, kuris esą atitinka aukštus visuminio kompetencijų ugdymo reikalavimus, yra mokymosi pasiekimų aplankas (portfolio). Kiekvienas mokinys pagal jam pateiktą planą sega į šį aplanką dokumentus, liudijančius jo žinių ir pasiekimų lygį. „Portfolio“ sąvoka yra gimininga prancūzų kalbos žodžiui „portefeuille“, kuris reiškia „piniginę“ ir paaiškina su tuo siejamą asociaciją: į ją dedami svarbūs dokumentai, tapatybę įrodantis asmens dokumentas, tai, kas žmogui yra ypatingai vertinga ir t.t. Ugdymo srityje taikomos šios mokymosi pasiekimų aplankų rūšys:

- **darbų aplankas** – tai dokumentų aplankas, į kurį renkami įvairiausi individualūs darbai, liudijantys konkrečius mokymosi procesus.
- **vertinimo aplankas**, kurio pagrindu yra atsiskaitoma už tam tikrą mokymosi kursą arba etapą. Jeigu jis yra siejamas su egzaminu, jį galima vadinti ir egzamino aplanku.

<sup>76</sup> Marc Böhm: Projekte bewerten und benoten (liet. Vertinti projektus pažymiais). Leidinyje: Lernende Schule (liet. Besimokanti mokykla), Nr. 21 2003, 36 psl.

- **parodomasis aplankas** (arba pavyzdinis aplankas): jame mokinys kaupia tuos darbus, kuriais jis ypatingai didžiuojasi. Prie aplanko pridedamas darbų atrankos pagrindimas, kuris suteikia visiems, žiūrėsiantiems šį aplanką, papildomos informacijos.
- **raidos aplankas**: jis atskleidžia mokinio raidos, t.y. jo augimo ir pokyčių procesus.
- **paraiškos aplankas**: į tokį aplanką segami pavyzdiniai, ypatingai svarbūs dokumentai. Atrenkant šiuos dokumentus atsižvelgiama į tuos aspektus, kurie yra svarbūs paraišką priimančiai institucijai. Paraišką teikiančio asmens tikslas, savaime suprantama, yra parodyti save kuo geresnėje šviesoje.<sup>77</sup>

Verneris Štanglis (Werner Stangl) kalba apie keturis žingsnius, kurie yra būtini rengiant mokymosi pasiekimų aplanką (portfelio)<sup>78</sup>:

- **medžiagos surinkimas**

Surinkti medžiagą ir peržiūrėti, ar ji iš principo yra tinkama aplankui.

- **atranka**

Atrinkti tuos darbus, kurie geriausiai atitinka nustatytus kriterijus bei reikalavimus.

- **refleksija**

Mokinys pateikia raštišką kiekvieno atskiro į aplanką įtraukto darbo vertinimą, kuriame jis apibūdina šio darbo reikšmę savo mokymosi procesui. Tokiu būdu pagrindžiama antru darbo žingsniu atlikta medžiagos atranka.

- **projekcija**

Mokinys įvertina savo mokymosi pasiekimų aplanką, išsiaiškindamas, kurie tikslai buvo pasiekti, o kurių pasiekti nepavyko, ir suformuluoja tikslus tolesniam savo mokymuisi.

Akivaizdu, jog šis mokymosi pasiekimų įrodymo būdas atitinka daugybę reikalavimų, kurie keliami geroms ir sveikoms mokykloms. Rupertas Fyrlingeris (Rupert Vierlinger) „tiesioginiame mokymosi pasiekimų įrodyme“ (taip Fyrlingeris vadina aplanko metodą) įžvelgia „pakitusią paradigmą ar netgi kopernikiškąjį posūkį pasiekimų vertinime ...“<sup>79</sup>, kuris, jo manymu, prisideda „prie mokyklos gyvenimo humanizavimo“. Taip, pasak autoriaus, atsiskleidžia pasiekimų įvairovė ir skirtybės, priklausomai nuo aplanko pobūdžio galima išsiaiškinti kompetencijų plėtojimą arba tiksliau nustatyti silpnybes ir kompetencijų plėtojimo poreikį. Jeigu mokiniai irgi turi teisę spręsti, kokią informaciją apie savo tam tikro dalyko mokymąsi arba apie bendrąsias žinias, kurias jie įgyja vykdydami projektą, jie dės į savo aplanką, tai stiprina jų asmenines kompetencijas. Mokymosi pasiekimų vertinimas pasitelkiant aplankus paprastai yra skaidresnis, jis įpareigoja mokytojus įvardinti mokymąsi skatinančius kompetencijų plėtojimo tikslus.

<sup>77</sup> Žr. Felix Winter: Ein Instrument mit vielen Möglichkeiten – Leistungsbewertung anhand von Portfolios (*liet. Instrumentas su daugybe galimybių – mokymosi pasiekimų vertinimas remiantis aplankais*). Leidinyje: Felix Winter; Annemarie von der Groeben; Klaus-Dieter Lenzen (Hrsg.): Leistung sehen, fördern, werten. Neue Wege für die Schule (*liet. Matyti pasiekimus, skatinti jų siekti ir juos vertinti. Mokykloms atveriami nauji keliai*) (Bad Heilbrunn 2002), 175 psl.

<sup>78</sup> <[www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/PRAESENTATION/portfolio.shtml](http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/PRAESENTATION/portfolio.shtml)>.

<sup>79</sup> Rupert Vierlinger: Das Konzept der «Direkten Leistungsvorlage» (*liet. „Tiesioginio mokymosi pasiekimų įrodymo“ koncepcija*). Leidinyje: Felix Winter; Annemarie von der Groeben; Klaus-Dieter Lenzen (Hrsg.): Leistung sehen, fördern, werten. Neue Wege für die Schule (*liet. Matyti pasiekimus, skatinti jų siekti ir juos vertinti. Mokykloms atveriami nauji keliai*) (Bad Heilbrunn 2002), 175–183 psl.

#### 4. Mokymosi raidos aprašas

Aukščiau minėti į asmenį ir produktą orientuoti pasiekimų nustatymo būdai, kuriuose pagrindinis dėmesys tenka atskiram mokiniui ir jo individualiems pasiekimams arba pasiekimų pažangai, didele dalimi atitinka gerai ir sveikai mokyklai keliamus reikalavimus. Tuo tarpu mokymosi raidos apraše atsižvelgiama į visas tris geros ir sveikos mokyklos dimensijas, jis yra papildytas tolesniam mokymuisi skirtomis individualaus ugdymo rekomendacijomis.

Norint teikti individualaus ugdymo rekomendacijas, yra būtinos, kaip buvo parodyta aukščiau, šios prielaidos:

- aiškus įsivaizdavimas, kokių mokymosi pasiekimų yra tikimasi (siektinas žinių ir mokymosi pasiekimų lygis),
- diagnostiniai metodai, skirti nustatyti žinių ir mokymosi pasiekimų lygį,
- didaktinės-metodinės žinios apie tai, kaip įgyjamos atitinkamos kompetencijos.

Analizuodami su mokyklomis šias temas mes paprastai pateikiame tokius klausimus:

1	<p><b>Kokių</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>dalykinių kompetencijų</b></li><li>• <b>metodinių-strateginių kompetencijų</b></li><li>• <b>socialinių-komunikacinių kompetencijų</b></li><li>• <b>asmeninių kompetencijų</b></li></ul> <p><b>tikitės iš savo mokinių tam tikru laiko momentu (pvz. vidurinio ugdymo pakopos pabaigoje)?</b></p> <p>Aprašykite kuo tiksliau, ką nurodytu laiko momentu mokinys turėtų mokėti. Siekiant palengvinti mokytojams darbą, galima susiaurinti klausimą ir susieti siekiamybes su konkrečiais mokomaisiais dalykais, suburiant į grupes tam tikrų dalykų mokytojus, arba su atskirų kompetencijų sritimis, sudarant skirtingų dalykų mokytojų grupes. Susiaurinus klausimą dėmesys sutelkiamas į vienos kompetencijos svarbą: „Kokia kompetencija(-os) yra Jums ypatingai svarbi(-ios)?“ (Pasirinkti darbo kryptį dažnai padeda mokyklos veiklos programa)</p>
2	<p><b>Kaip ir kada gali mokiniai Jūsų mokykloje įgyti šią(-as) kompetenciją(-as)?</b></p> <p>Įvardinkite pamokas, kursus, mokymosi organizavimo priemones ir mokymosi vietas, kuriose mokiniai turi galimybę įgyti šias kompetencijas.</p>
3	<p><b>Kaip Jūs patikrinte, ar mokiniai tam tikru laiko momentu būna įgiję tas kompetencijas, kurių Jūs iš jų tikitės?</b></p> <p>Aprašykite kuo tiksliau, ką darote.</p>
4	<p><b>Ką darote, kad tie mokiniai, kurie negali įrodyti reikiamų kompetencijų, neatsiliktu nuo savo mokymosi grupių?</b></p> <p>Aprašykite arba parenkite trūkstamų kompetencijų ugdymo koncepciją.</p>

Pirmasis klausimas yra skirtas mokyklos standartams, trečiasis – mokymosi pasiekimų patikros formoms, o ketvirtasis – individualaus ugdymo koncepcijai (kuri geroje mokykloje turėtų paaiškėti jau ieškant atsakymo į antrąjį klausimą). Pateikta darbo instrukcija dar kartą parodo, jog individualaus ugdymo koncepcija ir mokymosi pasiekimų vertinimas yra glaudžiai

tarpusavyje susiję. Šios tarpusavio sąsajos atsiskleidžia ir mokymosi raidos aprašuose, kurie iš dalies naudojami pradinėje mokykloje bei Laisvosiose Valdorfo mokyklose. Šiuose aprašuose turi atsispindėti atsakymai į visus keturis minėtus klausimus.

Arnoldas ir Jiurgensas, pasisakydami už **mokymosi raidos aprašus**, pateikia šiuos argumentus:<sup>80</sup>

- Mokymosi raidos aprašai leidžia, atsižvelgiant į visuminę mokinio mokymosi kompetenciją ir į visą mokinio asmenybę, **diferencijuotai aprašyti ir įvertinti** jo mokymosi ir mokymosi pasiekimų raidą.
- Mokymosi raidos aprašuose pateikiama **informacija** ne tik apie ligtolinę raidą, bet ir **apie tolesnį mokymąsi**, pavyzdžiui nurodant ypatingų stiprybių ar silpnybių individualaus ugdymo galimybes (= daugiau aprašomojo pobūdžio informacijos, nei skaičių).
- Mokymosi raidos aprašuose **vengiama akivaizdaus socialinio mokinių tarpusavio lyginimo** (= teigiamas poveikis klasės mikroklimatui).
- Taikant mokymosi raidos aprašus, **mažiau etikečių klijuojama** silpniems mokiniams (= mokymasis be baimės, didesnis pasitikėjimas savo gebėjimais).
- Mokymosi raidos aprašai skatina **vidinę motyvaciją**.
- Mokymosi raidos aprašai daro grįžtamąjį poveikį mokytojui, jie suteikia konstruktyvių impulsų savo pamokų refleksijai ir tolesniam jų organizavimui, jie parodo, jog yra būtina gilintis į kiekvieną atskirą mokinį, ir suteikia galimybes kurti bei plėtoti teigiamus mokytojo ir mokinio santykius.

Nederėtų nutylėti ir to, jog mokymosi raidos aprašai yra susiję ir su tam tikrais sunkumais. Daugiausia problemų, kaip rodo mūsų patirtis, kyla dėl to, jog tokiems aprašams nepritaria mokinių tėvai. Remdamiesi savo socializacija daugelis jų mano, jog pažymiai objektyviai atspindi jų vaikų gebėjimus bei pasiekimus, o vertinimo susiaurinimas į vieną vienintelį pažymį leidžia daryti įvairius palyginimus (tarp brolių ir seserų, tarp kaimynų vaikų, klasės draugų, taip pat tarp mokomųjų dalykų ir t.t.). Šiaip jau turinio požiūriu čia aptarinėjamos tos pačios problemos, kaip ir taikant įprastinį vertinimą pažymiais.

### Perkėlimo į praktiką refleksija

Aukščiau pateikti samprotavimai liudija, jog mes pasisakome už visuminį kiekvieno vaiko kompetencijų ugdymą kiekvienoje mokykloje. Iš to išplaukia būtinybė tradicinius mokymosi pasiekimų vertinimo metodus (rašomojo darbo, testo ir egzamino) bent jau papildyti dar ir kitais instrumentais bei metodais: pavyzdžiui, mokymosi pasiekimų apšaukais, kuriuose atsiskleidžia individualios mokinių stiprybės, ir mokymosi raidos aprašais, kurie yra diferencijuoti, apima visas kompetencijų sritis ir pateikia siūlymus individualiam ugdymui.

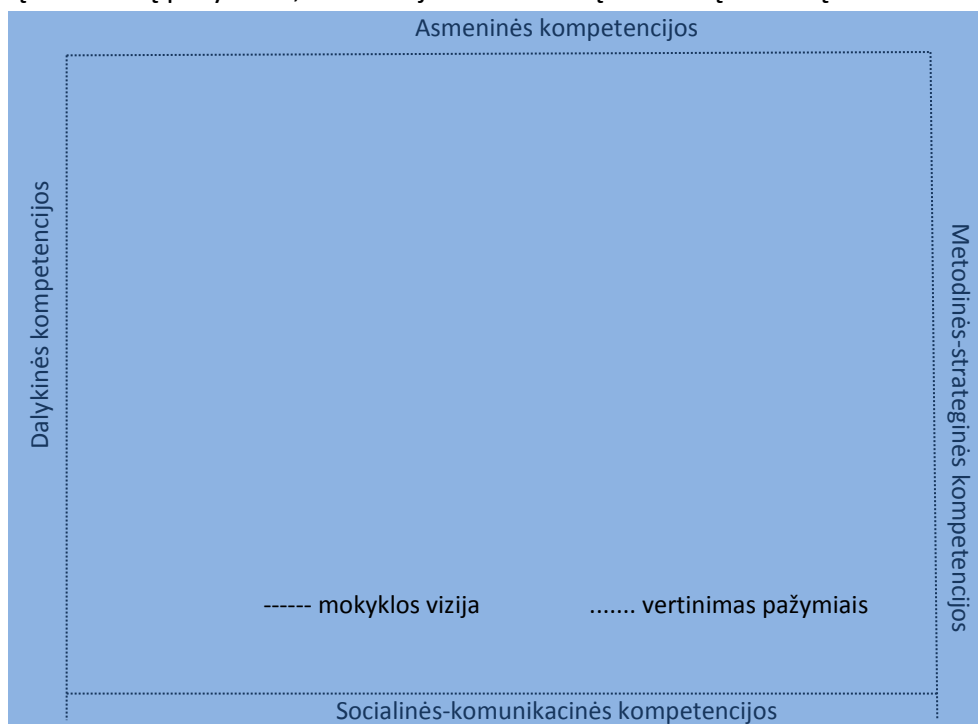
Mūsų patirtis byloja, jog kuo atkakliau mokykla pasisako už tai, jog mokytojai vertintų mokinių pasiekimus išskirtinai tik pažymiais, tuo skeptiškiau paprastai šie mokytojai žiūri į mokyklos veiklos vertinimo metodus. Gali būti, kad nesąmoningai pastebėtos vertinimo pažymiais praktikos silpnybės perkeliamos ir į mokyklos veiklos vertinimo rezultatus. Ir

<sup>80</sup> Karl-Heinz Arnold; Eiko Jürgens: Schülerbeurteilung ohne Zensuren (*liet. Mokinių vertinimas nerašant pažymių*) (Neuwied 2001), 31 psl.

priešingai: jeigu mokytojų kolektyvas yra atviras individualaus ugdymo praktikai, lydimai diferencijuotos, mokymosi raidai svarbios grįžtamosios informacijos apie mokymosi pasiekimus, tuomet mokyklos veiklos vertinimo praktiką mokytojai suvokia kaip naudą ir pagalbą savo darbui ir kaip būtiną instrumentą savo profesionalumui užtikrinti.<sup>81</sup>

### 3.3.5 Kokią svarbą teikiame atskiroms kompetencijoms?

Norėdami paskatinti mokyklas keisti arba papildyti įprastinį mokinių mokymosi pasiekimų vertinimą pažymiais, siūlome joms atlikti šią nedidelę užduotį:



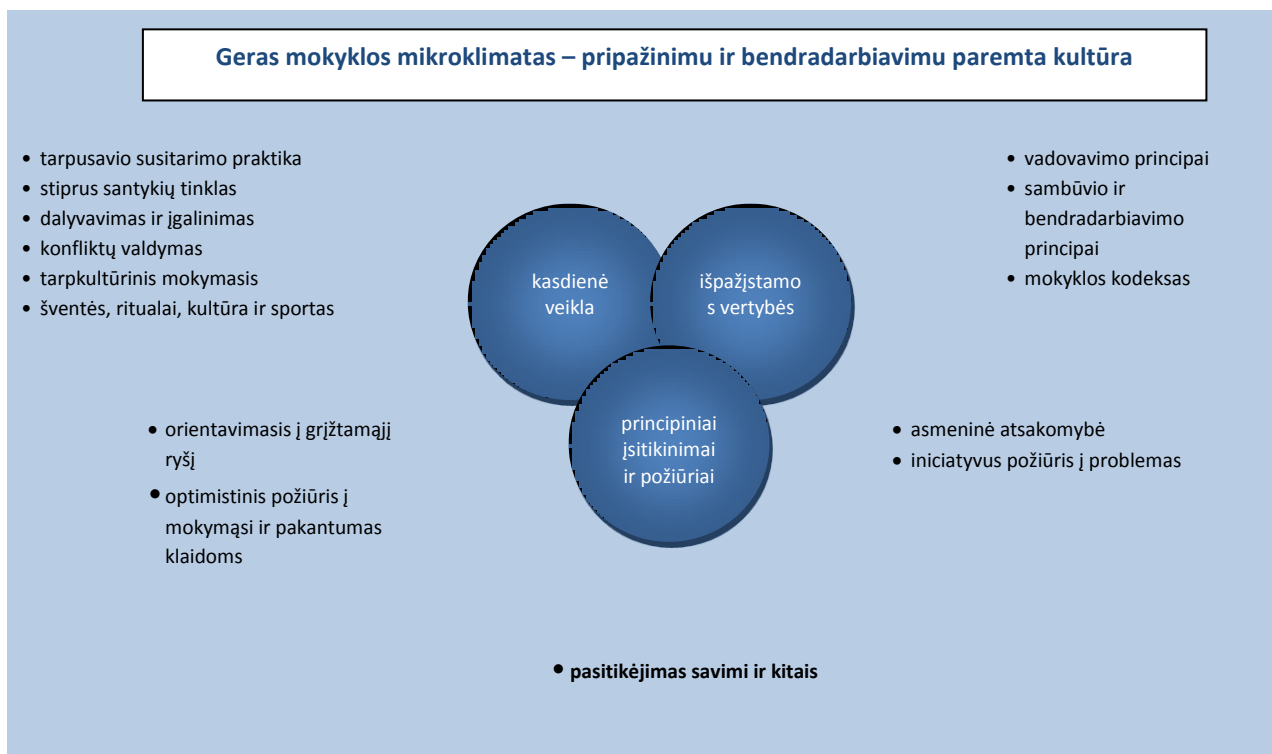
- Pirmuoju žingsniu mokykla (kiekvienas mokyklos kolektyvo narys atskirai, nedidelė grupė arba mokyklos atstovų grupė) turi nuspręsti, kokią svarbą ji teikia visoms aštuonioms (žr. 97-ą puslapį) kompetencijų sritims (brūkšninė linija). Tam reikia sudaryti koordinačių tinklą ir visas aštuonias koordinačių ašis suskirstyti į dešimt padalų.
- Antruoju žingsniu aptariama ir pasveriamas, kiek dabartiniame mokinių pasiekimų vertinime pažymiais yra atsižvelgiama į aštuonias kompetencijų ašis. Rezultatai perkeliama į diagramą (punktą linija).
- Trečiuoju žingsniu aptariama, kokią reikšmę gautieji rezultatai turi vertinimo pažymiais praktikos pokyčiams bei papildymui.

<sup>81</sup> Rekomenduojama literatūra: Alfons Heuermann; Marita Krützkamp: Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz. Bausteine für die Sekundarstufe II (liet. Asmeninė, metodinė ir socialinė kompetencija. Antrosios vidurinio ugdymo pakopos struktūriniai elementai) (Berlin 2003); Liane Paradies; Franz Wester; Johannes Greving: Leistungsmessung und Beurteilung (liet. Mokymosi pasiekimų matavimas ir vertinimas) (Berlin 2005); Georg E. Becker: Unterricht auswerten und beurteilen. Handlungsorientierte Didaktik (liet. Pamokos aptarimas bei vertinimas. Į veiklą orientuota didaktika) (Weinheim 2002); Horst Bartnitzky; Angelika Speck-Hamdan (Hrsg.): Leistungen der Kinder wahrnehmen – würdigen – fördern (liet. Pastebėti, gerbti ir skatinti vaikų pasiekimus) (Frankfurt a. Main 2004).

### 3.4 Geras mokyklos mikroklimatas – susitarimais ir bendradarbiavimu paremta kultūra

Gero mokyklos mikroklimato pagrindas yra tokia mokyklos kultūra, kurioje mokytojai ir mokiniai savo darbe bei mokymesi susilaukia padrąsinimo ir pastiprinimo (5.1.4). Jeigu mokyklos vadovybė ir mokytojai nori daryti teigiamą įtaką savo mokyklos kultūrai, jie visų pirma turėtų ją geriau suprasti. Albertas Einšteinas yra kartą pasakęs, jog „žuvis aptinka vandenį paskiausiai“ ir šiuo šmaikščiu pastebėjimu atkreipė mūsų dėmesį į tai, jog sunkiausia dažnai būna suprasti tai, kas yra įprasta, kadangi tai yra tapę artima ir savaime suprantama. Tas pat taikytina ir savo mokyklos kultūrai: jeigu mokytojai penkerius, dešimt ar dvidešimt metų dirba toje pačioje mokykloje, daugelis šiai mokyklai charakteringų elgesio būdų jiems jau yra „jaugę į kraują“. Į juos yra žiūrima kaip į „natūralius“ ir net nebepastebima, kaip mokyklos kultūra daro poveikį kasdienei mokytojų veiklai ir kaip šie mokytojai – pavyzdžiui, atėjus į kolektyvą naujiems nariams – patys tampa šios kultūros nešėjais ir tarpininkais: „Pas mus viskas vyksta taip ir ne kitaip.“

Edgaras Šeinas (Edgar Schein), Kembridžo (Masačusetso valstija) Sloan vadybos mokyklos profesorius išskiria tris organizacijos kultūros įtakos ratus.<sup>82</sup> Pirmąjį ratą sudaro principiniai įsitikinimai ir požiūriai, kurie paprastai sąmoningai nebekvestionuojami. Antrajam ratui priskiriamos išpažįstamos vertybės, pavyzdžiui, organizacijos vizijoje suformuluoti vadovavimo ir sambūvio principai. Trečiasis įtakos ratas apima kasdienę organizacijos (mūsų atveju – mokyklos) veiklą: žmonių tarpusavio bendravimo būdą, komunikacijos stilių, procesus ir struktūras.



<sup>82</sup> Cituota pagal Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandeln (liet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės vadovujančios veiklos pagrindai). (Neuwied 2005).

Šių trijų įtakos ratų tarpusavio sąsajos apsprendžia organizacijos kultūros ypatumus. Norint inicijuoti savo mokykloje pokyčius į gerą, neišvengiamai teks analizuoti visus tris įtakos ratus. Nepasigilinus į visų mokyklos bendruomenės narių principinius įsitikinimus ir požiūrius, pokyčiai bus paviršutiniški ir tikro poveikio neturės. Nepakeitus požiūrio negalima pakeisti ir esminių elgesio būdų, todėl labai svarbu, kad mokytojai ir mokyklos vadovybė įsisąmonintų savo subjektyvius požiūrius bei įsitikinimus.

### **3.4.1 Principiniai įsitikinimai ir požiūriai, padedantys kurti susitarimais ir pagarba paremtą kultūrą**

Remdamiesi mokyklų mikroklimato tyrimais ir mūsų asmenine konsultacine patirtimi galime teigti, jog kai kurie principiniai įsitikinimai labai prisideda prie to, kad žmonės noriai ir gerai dirbtų bei mokytųsi mokykloje.

#### **1. Iniciatyvus požiūris į problemas**

- Gerai funkcionuojančios mokyklos ir jų vadovybės pasižymi iniciatyviu požiūriu į problemas. Jos stengiasi numatyti kritines situacijas bei problemas ir dalykiškais sprendimais jas sušvelninti.<sup>83</sup>
- Problemas galima išsakyti. Mokyklos vadovybė visada pasirengusi išklaudyti mokytojų rūpesčius bei sunkumus.
- Esminį skirtumą tarp gerų ir blogų mokyklų sudaro mokytojų ir mokyklos vadovybės požiūris į problemas. Pirmuoju atveju problemos yra kryptingai nagrinėjamos ir tikrinami įvairiausi sprendimų siūlymai, o antruoju – įsiveliama į sunkumų ir (dažniausiai kitų asmenų) trūkumų apibūdinimus. Vienoje pusėje yra pedagoginis optimizmas ir pragmatinis tikėjimas, o kitoje – buvimo auka pojūtis ir bejėgiškumo jausmas.

#### **2. Pasitikėjimas savimi ir kitais**

- Gerų mokyklų mokytojams ir vadovams pasitikėjimo suteikia drauge patiriama sėkmė. Jų patirtis byloja, jog „pasirengimas prisiimti atsakomybę, aktyvus užduočių įgyvendinimas ir bendradarbiavimu paremtų darbo formų taikymas“<sup>84</sup> padeda nuveikti kur kas daugiau, nei tą galėtų (ir įstengtų) padaryti pavieniai asmenys. Todėl bendradarbiavime jie įžvelgia savo darbo palengvinimą, tuo tarpu „į problemas ir trūkumus“ orientuotų mokyklų mokytojai bendradarbiavimą laiko papildomai jų darbą sunkinančiu veiksniu.
- Geros mokyklos tobulina savo darbo vietos kokybę ir didina savo darbinį pajėgumą investuodamos į „socialinį kapitalą“, t. y. sąmoningai puoselėdamos santykius, aktyviai ir su džiaugsmu juos kurdamos bei stiprindamos ir nepamokiniu metu.
- Mokytojai, mokiniai ir jų tėvai jaučiasi esą mokyklos bendruomenės nariais. Mokykloje vyraujančių gerų tarpusavio santykių pagrindą sudaro *visų* mokyklos bendruomenės narių pojūtis, jog į viską, kas jiems yra svarbu ir reikšminga, yra žiūrima rimtai.

<sup>83</sup> Žr. Helmut Fend: *Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung* (liet. *Kokybė švietimo sistemoje. Sisteminių sąlygų, mokyklų veiklos kryptių ir mokytojų darbo rezultatų tyrimai*) (Weinheim 22002).

<sup>84</sup> Ten pat, 133 psl.



„Bendrumas yra esminė gerų santykių, ne tik palengvinančių tam tikros institucijos būtį, bet ir padedančių jai vykdyti savo užduotį, dimensija.“<sup>85</sup>

- Tos mokyklos, kurios siekia stiprinti mokinių savivertę ir su mokykla siejamas teigiamas emocijas, skatina mokytojus reflektuoti savo elgesį su mokiniais. Tina Hašer (Tina Hascher) atkreipia dėmesį į tris veiksnius, kurie, kaip buvo įrodyta, visi drauge daro poveikį mokinių savijautai: (1) rūpestingą mokytojų elgesį su vaikais ir jaunuoliais, pastarųjų požiūrių, gyvenimo istorijų ir raidos situacijų paisymą; (2) socialinį teisingumą mokytojo veikloje, kad, pavyzdžiui, įtraukiant mokinius į pamoką, nė vienas jų nebūtų nei privilegijuojamas, nei skriaudžiamas; (3) mokytojo pamokos organizavimo kompetencijas, leidžiančias jam organizuoti įvairias ir suprantamas pamokas, užpildytas kuo prasmingesniu mokiniams turiniu.<sup>86</sup>

### 3. Orientavimasis į grįžtamąjį ryšį

- Mokytojai, kurie yra gavę iš mokyklos vadovybės padrąsinantį grįžtamąjį ryšį ir patyrę kolegialaus grįžtamojo ryšio teikiamą naudą, jaučia, jog jie, kaip atsakingai dirbantys asmenys, yra vertinami ir pripažįstami.
- Teigiamas ir korektiškai kritiškas grįžtamasis ryšys yra svarbi mokinių pasiekimų vertinimo priemonė. Pripažinimas, kurio mokiniai susilaukia iš kitų, stiprina jų savivertę ir pasitikėjimą savo galimybėmis veikti bei mokytis.

### 4. Optimistiškas požiūris į mokymąsi ir pakantumas klaidoms

- Atrodytų, jog gerai funkcionuojančios mokyklos savo veikloje vadovaujasi principu: „Problemos – tai mūsų draugai. Problemos yra neišvengiamos, tačiau galima pasiguosti tuo, kad be jų neįmanoma kažko išmokti arba pasiekti sėkmės.“<sup>87</sup>
- Geros mokyklos yra pajėgios plėtoti savo veiklą ir mokytis. Pagrindinis dėmesys jose yra sutelktas į mokinius, mokytojai čia nuolatos suvokia save kaip besimokančiuosius, o mokiniai yra skatinami patys imtis atsakomybės už mokyklos gyvenimą ir savo mokymąsi.
- Mokytojai aktyviai prisideda prie to, kad mokiniai nepatirtų (pernelyg) didelio psichologinio spaudimo siekti aukštų rezultatų: „Todėl jie, pavyzdžiui, parenka mokiniams tinkamą pamokos tempą, gerai struktūruoja medžiagą, neleidžia laiko veltui, nesudeda į trumpą laiko tarpą daug egzaminų, koordinuoja egzaminų datas, aiškiai atskiria vertinimo etapus nuo mokymosi ir praktinio taikymo etapų, numato laiką poilsiui, nedviprasmiškai supažindina mokinius su reikalavimais bei vertinimo kriterijais ir t. t.“<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Ten pat, 186 psl.

<sup>86</sup> Žr. Tina Hascher: Wohlbefinden in der Schule (*liet. Gera savijauta mokykloje*) (Münster 2004), 286 psl.; Tina Hascher (Hrsg.): Schule positiv erleben. Ergebnisse und Erkenntnisse zum Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern (*liet. Teigiama mokyklos patirtis. Mokinių geros savijautos tyrimo rezultatai ir įžvalgos*) (Bern 2004).

<sup>87</sup> Michael Fullan: Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik (*liet. Mokykla kaip besimokanti organizacija. Pedagogikoje diegiamos naujos kultūros koncepcijos*). Stuttgart 1999, 54 psl.

<sup>88</sup> Tina Hascher: Wohlbefinden in der Schule (*liet. Gera savijauta mokykloje*) (Münster 2004), 285 psl.

## 5. Asmeninė atsakomybė

- Geri mokyklos vadovai ir geri mokytojai savo veikloje vadovaujasi principu, kad geriau yra pasitikėti, nei (smulkmeniškai) kontroliuoti. Jie laikosi požiūrio, kuriam būdinga ne abejonė ir nepatiklumas, o pasitikėjimas savo ir kitų gebėjimais.
- Pasitikėjimas stiprina kitų motyvaciją ir savivertę. Tiek mokytojas, deleguodamas užduotis mokiniams ir pasikliaudamas jų atsakingumu, tiek ir mokyklos vadovas, su ta pačia nuostata deleguodamas užduotis mokytojams, dažnai patirs nuostabą, kaip stipriai pasitikėjimas kitais padrąsina pastaruosius imtis atsakomybės už savo darbą ir mokymąsi.

Motyvacija yra neginčytinai kiekvieno atskiro asmens reikalas. Leisti jai pasireikšti yra vadovų reikalas.

Reinhard K. Sprenger

Tas, kas nori pagerinti savo mokyklos mikroklimatą, privalo kelti principinių įsitikinimų ir požiūrių klausimą. Svarbu rasti progų pokalbiams ir vietas, kur galima būtų ramiai, pasitraukus nuo kasdienybės skubos, pasikalbėti apie esminius dalykus. Kas skatina mane, kas skatina mano kolegas stengtis kuo geriau vykdyti profesinę veiklą? Kokiais – dažnai nebekvestionuojamais – įsitikinimais aš vadovaujuosi? Ar šie įsitikinimai jau panėšėja į tikėjimo principus ir daro didelę įtaką mano veiklai man to nė nesuvokiant? Ar jie iš tiesų atitinka mano dabartinius poreikius (darbo palengvinimą, profesinį pasitenkinimą, neįtemptą darbinę atmosferą, kolegialų pasidalijimą patirtimi, pamokinės veiklos sėkmę ir t. t.), o galbūt jie kartais pastariesiems netgi trukdo? Ar mano įsitikinimai atitinka tą, ką aš patiriu kaip nekvėstionuojamas šios mokyklos vertybes ir normas? Ką mąno kolegos apie mūsų mokyklos mikroklimatą ir kultūrą? Kokie yra jų poreikiai, pageidavimai ir požiūriai?

### 3.4.2 Išpažįstamos vertybės. Pavyzdys

Mokyklos išpažįstamos vertybės, kurios atsiskleidžia mokyklos vizijoje, veiklos programose ir mokymo planuose, sudaro antrąjį mokyklos kultūros įtakos ratą. Jos išreiškia mokyklos veiklos dalyvių vertybines nuostatas ir normas. Vertybės apibūdina ne tik dabartį, bet ir ateitį, dėl kurios verta stengtis.

Kitame puslapyje pateikiame labai gražų pavyzdį, jame yra suformuluotos vertybinės nuostatos, kuriomis vadovaujamos svarbiose kokybės srityse, nepamirštant – nota bene – ir sveikatą stiprinančių mokymosi sąlygų kūrimo!

<b>Mokyklos kultūra</b>	
<b>Diferencijavimas</b>	Skirtingos jaunuolių galimybės lemia mokymosi diferencijavimo pamokose poreikį. Tam reikia rasti mokinių amžiui, lyčiai ir poreikiams tinkamas diferencijavimo formas .
<b>Lyčių lygybės principas</b>	Išlyginamuosius modulius siūlanti mokykla yra ta vieta, kur egzistuoja lygiavertis požiūris į skirtingus lyčių vaidmenis ir gyvenimo būdus. Tai reiškia, jog čia yra rūpestingai atsižvelgiama į lyčių skirtumus, ir tai suteikia galimybę atsirasti naujai lyčių vaidmens sampratai.
<b>Integravimas</b>	Mūsų mokyklą lanko žmonės iš skirtingų šalių, kultūrų bei regionų. Mes skatiname atvirą ir lygiateisišką tarpusavio bendravimą. Pagarba, pripažinimas ir tolerancija vienas kito atžvilgiu užkerta kelią atskirčiai ir yra taikaus sambūvio pagrindas.
<b>Aplinka</b>	Ekologinės žinios ir ekologinė mąstysena turi lemti aplinką tausojančią ir tvarią veiklą. Mokykla suteikia daug galimybių ugdyti sąmoningą požiūrį į tausojantį gamos išteklių vartojimą ir praktiškai mokyti atitinkamo elgesio.
<b>Sveikata</b>	Mes teikiame reikšmę sveikatą stiprinančioms gyvenimo sąlygoms ir kuriame tokią mokymosi bei gyvenimo aplinką, kad visi joje gerai jaustųsi ir galėtų atsiskleisti, išsaugodami savo asmeninį bei seksualinį integralumą.

(Ištrauka iš: Išlyginamuosius modulius siūlanti mokykla. Mokymo planas. Bazelis 2002)  
Išlyginamuosius modulius siūlančios Bazelio mokyklos teiginiai apie mokyklos kultūrą

### **3.4.3 Drauge išsiaiškinus situaciją, iš subjektyvios realybės pereiti į susitartą realybę**

Gero mokyklos mikroklimato pagrindas yra pagarbus skirtingų požiūrių toleravimas ir susitarimas dėl bendros, tarpusavyje suderintos realybės. Periodiškai vykdomi esamos būklės nustatymai ir situacijų aiškinimaisi padeda mokytojų kolektyvams ir mokytojų dalykininkų komandoms rasti bendrus veiklos orientyrus. Tai pavyksta tik tuomet, jeigu kolektyvo nariai pasidalija skirtingu realybės suvokimu ir pripažįsta, jog „kitas“ turi lygiai tokią pačią teisę matyti dalykus savaip.

Tas, kuriam kartą jau teko tą patirti, kad realybė gali būti suvokiama skirtingai, žino, kokį išlaisvinantį poveikį turi situacijos aiškinimasis.

- „Tokia subjektyvi realybė, kokią ją patiria bei pavaizduoja tam tikras žmogus, yra leistina, ir šį požiūrį reikia visų pirma pagarbiai toleruoti.
- Susitarta realybė – tai rezultatas pasirengimo, drauge susėdus, aiškintis situaciją.

- Be pagarbaus toleravimo ir susitarimų paisymo žmonės gyvens skirtingose realybėse.“<sup>89</sup>

Jeigu žmonės gali išsakyti, kaip jie mato dalykus, nesibaimindami, jog kiti stengsis įkalbėti juos atsisakyti savo realybės suvokimo, jiems bus tą lengviau padaryti ir nereikės griebtis gynybinės pozicijos, kuri vėlgi neretai lemia kito nuvertinimą.

Drąsa gimsta iš tikrumo, o ne iš nusivylimo (pvz. per kankinystę). Tikrumas gimsta iš sąmoningumo. Sąmoningumas gimsta iš nuolatinio bendros situacijos aiškinimosi.  
Friedrich Glasl

Kad ir kaip paradoksaliai tai skambėtų, tačiau kitų požiūrius ir įsitikinimus galime keisti tik tuomet, jeigu juos pagarbiai toleruojame. Tai nereiškia, jog dėl to turime jiems pritarti. Todėl kelias, padedantis atrasti bendras mokyklos vertybes, neišvengiamai veda per situacijos aiškinimąsi ir esamos būklės analizę. Labai svarbu, kad tame dalyvautų visi su tuo susiję asmenys.

Pateikiame praktinį pavyzdį apie mokyklos kodekso rengimą. Jis labai gražiai iliustruoja, jog bendrų taisyklių, kurių turi būti laikomasi mokyklos gyvenime, įvedimas – tai kur kas daugiau nei mokyklos vadovybės išplatintas pranešimas.

### 3.4.4 Mokyklos kodekso rengimas<sup>90</sup>

Malleray (Juros kantonas; Šveicarija) vidurinės mokyklos mokytojai drauge parengė projektą, kurio tikslas – pagerinti mokinių dalyvavimą mokyklos veikloje ir pasiekti glaudesnio mokinių ryšio su mokykla. Projekte buvo numatyta:

- įsteigti mokyklos tarybą, kurią sudarytų penki mokytojų atstovai ir po du mokinius iš kiekvienos klasės,
- įvesti mokyklos bendruomeninį gyvenimą reglamentuojančias taisykles,
- sukurti kitus bendravimo ir diskusijų forumus.

Mokytojai parengė mokyklos bendruomeninį gyvenimą reglamentuojančių taisyklių projektą ir iškabino jį visose klasėse. Pirmuoju asmeniu suformuluotose taisyklėse apibendrinti kiekvieno asmens lūkesčiai. Jomis siekta pagerinti mokinių ir mokytojų santykius, taip pat mokinių tarpusavio santykius.

<sup>89</sup> Waldefried Pechtl: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte (liet. Tarp organizmo ir organizacijos. Konsultantams ir vadovams skirtos veiklos gairės ir modeliai) (Linz 1995), 25 psl.

<sup>90</sup> Šią ir kitas šio skyriaus dalis sudaro ištraukos iš straipsnio: Barbara Sträuli; Markus Truniger : Schulkultur – die Anerkennung des anderen (liet. Mokyklos kultūra – tai kito pripažinimas), paskelbto leidinyje: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (liet. Mokyklos sėkmė – tai ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklos veiklos tobulinimui daugiakultūrinėje aplinkoje) (Zürich 2001). Dėkojame autoriams už leidimą pateikti redakciniais sumetimais šiek tiek patrupintas jų teksto ištraukas.

### **Ko aš, kaip mokytojas, tikiuosi iš savo mokinių**

Norėčiau, jog būtų aišku, kad

- mano tikslas – drauge su jumis pasiekti sėkmės.
- aš patirčiau skaudų pralaimėjimą, jeigu kažkuriems iš jūsų nepasisektų.
- mūsų bendra sėkmė priklauso nuo džiaugsmo ir pasitenkinimo, kurių aš semiuosi iš savo darbo.

### **Ko aš, kaip mokinys, tikiuosi iš savo bendramokslų**

- Aš noriu būti gerbiamas. Labai jautriai reaguojau į viską, kas yra susiję su mano išore, mano asmeniu, mano šeima ir mano kultūrine bei etnine kilme. Pravardžiavimas mane žeidžia.
- Noriu galėti laisvai pasisakyti. Patyčios, reketavimas, smurtas arba problemos, susijusios su narkotikų vartojimu, įsigali tik tuomet, jeigu kiti nutyli tai, ką žino.
- Turiu savo interesus ir pomėgius. Jie didele dalimi lemia tai, kurie žmonės man yra artimi, ir daro įtaką mano draugų pasirinkimui. Man svarbu būti pripažintam kaip asmenybei su visais jai būdingais ypatumais ir su jos skirtingumu.<sup>91</sup>

Malleray nėra pavienis atvejis. Tradicinėse mokyklos taisyklėse apsiribojama draudimais ir nurodymais, kaip turi būti naudojamos patalpos, ar galima rūkyti, kaip elgtis su šiukšlėmis ir pan. Pastaruoju metu mokyklos tokias tvarkas keičia platesnio pobūdžio, mokinių dalyvavimu paremtomis taisyklėmis. Tokiame tekste gali, pavyzdžiui, atsirasti teiginių apie lyčių lygiateisiškumą mokykloje arba apie visiems tenkančią atsakomybę už mokymosi patalpas. Antai Malleray vidurinėje mokykloje mokinių projektų objektais tapo informatikos kabineto, matematikos kabineto, bibliotekos, laipiojimo sienelės ir kitų mokyklos zonų apipavidalinimas ir priežiūra.

Kadangi mokyklos kodeksas didele dalimi lemia mokyklos kultūrą, mokytojai turėtų – tinkama forma – įtraukti į jo rengimą taip pat ir mokinius bei jų tėvus. Turi būti aišku, jog priimtų susitarimų privalu laikytis visiems, net jeigu kai kurie mokyklos bendruomenės nariai už mokyklos ribų – šeimoje ir bendruomenėje – vadovaujasi kitokiomis socialinėmis taisyklėmis. Kaip rodo mokslinių tyrimų išvados, tvari mokyklos kodekso sėkmė priklauso nuo to, ar visi mokytojai palaiko šiuos nutarimus ir jų įgyvendinimą.<sup>92</sup> Kodekso įgyvendinimą sudaro keletas etapų ir nė vieno jų nevalia praleisti:

1. bendras mokyklos kodekso rengimas,
2. jo viešinimas mokykloje,
3. kodekso reflektavimas klasėse,
4. jo vykdymo kontrolė, nuobaudų taikymas nusižengus kodeksui.

<sup>91</sup> Paimta iš: Arbeitsgemeinschaft Swissaid u. a. (Hrsg.): Rechte kennen. Rechte haben! Erprobte Menschenrechtsprojekte für alle Schulstufen (*Iiet. Žinoti teises. Turėti teises! Išmėginti žmogaus teisių projektai visoms ugdymo pakopoms*) (Zürich; Bern 1999).

<sup>92</sup> DFE Fundet Sheffield Anti-Bullying Project. Newsletter 6, October 1994; Charles Landert; Annelies Debrunner Brühlmann: Maßnahmen gegen Gewalt an der Volksschule des Kantons Zürich. Bericht über die externe wissenschaftliche Evaluation (*Iiet. Priemonės prieš smurtą, taikytos Ciuricho kantono liaudies mokykloje. Pranešimas apie išorinį mokslinį mokyklos veiklos vertinimą*). Zürich 1999.

Paskutinis punktas yra itin svarbus. Jau vien tas faktas, kad mokyklos bendruomenės nariai supranta sutartų taisyklių svarbą ir mato, kaip vieningai mokytojai reaguoja į nusižengimus, sumažina neigiamų atvejų skaičių.

Lemiamos reikšmės turi bendra mokyklos kolektyvo pozicija: mokyklos kolektyvas – tai mažas atspindys visuomenės, kurios nariai atstovauja skirtingoms nuomonėms. Jis turi susitarti, kur nubrėžti ribas etinėje srityje ir taikyti tam tikras sankcijas. Parengti mokyklos kodeksą – nelengva užduotis, tačiau jeigu pavyko to pasiekti, tai neabejotinai teigiamai atsilies mokyklos mikroklimatui.<sup>93</sup>

### 3.4.5 Tarpusavio susitarimų praktika

#### Aiški nuostata diskriminuojančio elgesio atžvilgiu

Rengiant aukščiau aprašytąjį mokyklos kodeksą siekiama kurti visų mokyklos dalyvių tarpusavio pagarba paremtą mokyklos kultūrą. Patirtis rodo, jog tai, ar pavyks įgyvendinti tokį „ugdymo tikslą kaip pagarba“, iš esmės priklauso nuo kasdienės mokyklos veiklos. Toliau pristatysime šešias veiklos strategijas, kurios buvo parengtos ir įgyvendintos vykdant sektinu pavyzdžiu tapusį Ciuricho projektą „Kokybė daugiakultūrinėse mokyklose“ (QUIMS).<sup>94</sup> Šios šešios strategijos yra skirtos skatinti gero mokyklos mikroklimato kūrimą ir puoselėjimą daugiakultūrinėse mokyklose. Mes laikome jas ypatingai svarbiomis, kadangi heterogeniškumu paremta pedagogika yra vienas tų didžiųjų iššūkių, kurį tenka mokykloms įveikti dabar ir teks įveikti ateityje.

Daugiakultūrinė mokykla – tai pratybų laukas, skirtas ugdyti tarpkultūrinės kompetencijas, kurios turi itin didelės reikšmės demokratinės visuomenės funkcionavimui ir kurių tarptautinės kompanijos reikalauja iš savo darbuotojų kaip pagrindinių kvalifikacijų. Žinome, jog rasistinis elgesys turi galias šaknis. Grupės kartais stiprina savo tapatybę nuvertindamos kitas grupes. Etninės ir kitokios grupuotės dėl įvairių istorinių priežasčių susikuria skirtingas išankstines nuostatas, čia paminėtini europiniai požiūriai į islamą arba turkiškasis antisemitizmas. Čionykštėje socialinėje praktikoje taip pat galima aptikti aukštesnio savo kultūros vertinimo, mergaičių ir moterų nuvertinimo ir priešiško viskam, kas svetima, apraiškų. Iš kitų šalių atvykusių tėvų vaikai dažnai patiria, jog dėl jų tautybės bendraamžiai arba suaugusieji žiūri į juos iš aukšto, elgiasi įžeidžiamai arba netgi atvirai priešiška. Tokių atvejų pasitaiko ne tiek mokyklose, kiek viešumoje, laisvalaikio metu arba mėginant rasti vietą profesinio rengimo sistemoje. Išankstiniai nusistatymai gajūs ir tarp mūsų mokinių.<sup>95</sup> Tačiau pamokų ir mokymosi sėkmė priklausys nuo to, ar kiekvienas atskiras mokinys jaus pagarbą savo savitumui. Šveicarijos federalinėje konstitucijoje ir mokymo planuose teigiama, jog visi žmonės, nepriklausomai nuo jų skirtumų, turi teisę į vienodą elgesį su jais.

<sup>93</sup> Rekomenduojama literatūra: Arbeitsgemeinschaft Swissaid u.a. (Hrsg.): Rechte kennen. Rechte haben! Erprobte Menschenrechtsprojekte für alle Schulstufen (*liet. Žinoti teises. Turėti teises! Išmėginti žmogaus teisių projektai visoms ugdymo pakopoms*) (Zürich; Bern 1999).

<sup>94</sup> Teksto ištraukos yra paimtos iš straipsnio: Barbara Sträuli; Markus Truniger : Schulkultur – die Anerkennung des anderen (*liet. Mokyklos kultūra – tai kito pripažinimas*), paskelbto leidinyje: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (*liet. Mokyklos sėkmė – tai ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklos veiklos tobulinimui daugiakultūrinėje aplinkoje*) (Zürich 2001).

<sup>95</sup> Žr. Helmut Fend: Ausländerfeindlich-nationalistische Weltbilder und Aggressionsbereitschaft bei Jugendlichen in Deutschland und der Schweiz (*liet. Nacionalistinis priešiškas ir agresyvus nusiteikimas užsieniečių atžvilgiu tarp Vokietijos ir Šveicarijos jaunuolių*). Leidinyje : Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation (*liet. Ugdymo sociologija ir socializacija. Žurnalas*)(ZSE), 14. Jg., 131–162 psl.

Egzistuoja įvairios pedagoginės strategijos, kaip pakeisti šiuos socialiai nepageidautinus, tačiau mokykloje giliai įsišaknijusius įpročius sukuriant lygiateisiškus ir korektiškus santykius. Vienas iš būdų – teigiamas skirtubių ir įvairovės vertinimas, kitas – kryptingas išankstinių nusistatymų mažinimas. Tačiau pirmuoju žingsniu šiame kelyje visuomet turi tapti aiškus pasisakymas prieš rasistinius teiginius, išpuolius ir požiūrius. Mokytojams dažnai atrodo savaime suprantamu dalyku, jog tiek mokytojai, tiek mokiniai laiko rasizmą smerktinu, tačiau nuomonės pareiškimą mokytojai dažnai laiko asmeniniu reikalu, baiminasi pernelyg moralizuoti arba kažkur giliai viduje dvejoja, ar išsakytoje rasistinėje pastaboje visgi nėra dalies tiesos. Mokiniai kaipmat pastebi skirtingas mokytojų pozicijas šiuo klausimu ir iš dalies tuo pasinaudoja. Todėl mokytojų kolektyvams patartina susitarti dėl bendros strategijos ir mokyklos kodekse aiškiai pasisakyti už atskirų asmenų ar grupių lygiateisiškumą ir prieš jų diskriminavimą.<sup>96</sup> Puikus to pavyzdys yra antidiskriminacijos straipsnis, įtrauktas į visų Hagos mokyklų nuostatus. Lucas van Dijkas (Lutz van Dijk), kuris sekė šio straipsnio atsiradimą, teigia: „Jau vien rimta diskusija apie tai, kaip diskriminacija pasireiškia konkrečioje mokykloje ir kaip tokį straipsnį pritaikyti šios mokyklos situacijai, norint siekti tikrų permainų, daug ką pajudino iš vietos.“<sup>97</sup>

### **Iš Hagos mokyklų antidiskriminacinio straipsnio**

„Diskriminacija čia suprantama kaip bet koks veiksmas arba bet kokia pažiūra, kurių pasekme tampa tai, jog žmonės skriaudžiami dėl savo rasės, tikėjimo, pasaulėžiūros, lyties, seksualinės orientacijos, kultūros, iš kurios jie yra kilę, savo socialinės ekonominės aplinkos ar savo fizinių savybių.

Diskriminacija gali būti tyčinė arba netyčinė, sąmoninga arba nesąmoninga. Ji gali pasireikšti vienodu elgesiu su žmonėmis nevienodose situacijose arba nevienodu elgesiu su jais vienodose situacijose. [...] Ugdyme diskriminacijos apraiškų neturi pasitaikyti.

Priimant vaikus ar jaunuolius į mokyklą reikia atkreipti dėmesį į tai, kaip tariamos jų pavardės. [...] Mokytojų pareiga – teisingai tarti mokinių pavardes.“<sup>98</sup>

### **Stiprus santykių tinklas mokykloje – tai būdas mažinti išankstinius nusistatymus**

kitus remia ir kontroliuoja. Mokyklose galima kurti panašias struktūras, skatinant klasių tarpusavio bendradarbiavimą ir tokiu būdu stiprinant bendruomeniškumą. Viena vertus, tai suteikia mokiniams daugiau socialinio mokymosi galimybių nei tuo atveju, kai jų socialinis mokymasis per visus mokykloje praleistus metus apsiriboja tik savo klase ir savo (kartais nedideliu) draugų ratu, į kurį mokiniai susiburia per pertraukas. Antra vertus, atsiradus glaudesniems kontaktams tarp mokytojų ir mokinių bei tarp pačių mokinių, mokykloje sumažėja smurto lygis. Veidai mokykloje siejami su vardais, čia vieni su kitais sveikinas, o krizinėse situacijose vaikai ir jaunuoliai lengviau susitaiko su kito asmens įsikišimu, jeigu tas asmuo jiems yra pažįstamas.

<sup>96</sup> Žr. EDK, Empfehlungen der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz: Schule und Rassismus, Erklärung und Bericht vom 6. Juni 1991 (liet. Šveicarijos ugdymo vadovų konferencijos parengtos rekomendacijos. Mokykla ir rasizmas, 1991 metų birželio 6 dienos pareiškimas ir ataskaita)

<sup>97</sup> Lutz van Dijk: Antidiskriminierungs-Artikel in der Schulverfassung? Erfahrungen aus den Niederlanden (liet. Antidiskriminacijos straipsnis mokyklos nuostatuose? Niederlandų patirtis). Leidinyje: Pädagogik (liet. Pedagogika), Nr. 1 1993, 52–53 psl.

<sup>98</sup> Ten pat, 52 psl.

*Pateikiame du pavyzdžius:* Mokykla G. reguliariai siūlo pusdienio arba projektinių savaičių metu vykstančius kursus, į kuriuos kviečiami visų klasių mokiniai. Mokytojai pateikia savo siūlymus, skirtus vienai (pvz. „naminių gyvūnų“) temai, o mokiniai užsirašo į tuos kursus, kurie juos daugiausia domina. Tokiu būdu susipažįstama su kitais mokytojais ir mokiniais. O štai mokykla R. pasirinko komandinio mokymo projektą. Čia trys mokytojai drauge ruošiasi dviejų valandų pamokai, po to jie praveda šias pamokas drauge su tų klasių mokytojais. Tokiu būdu kiekvienas mokytojas turi galimybę užmegzti kontaktą su daugybe mokinių iš kitų klasių.

Teigiamas įvairių tautų bei etninių grupių kultūrinių savitumų arba jų indėlio į moderniąją civilizaciją vaizdavimas yra ypatingai veiksminga rasizmo prevencijos priemonė. Amerikiečių moksliniai tyrimai rodo, jog egzistuoja sėkmingos pedagoginės strategijos, padedančios mažinti vaikų išankstinius nusistatymus.<sup>99</sup> Viena iš tokių priemonių – tikslingai siekti heterogeniškos mokinių mokymosi grupių sudėties, kad mokiniai skirtųsi vieni nuo kitų savo gebėjimais, kilme, lytimi, išore, mokymosi sėkme ir gimtąja kalba. Ši įžvalga prieštarauja ilgus metus švietimo srityje vyravusiai tendencijai kurti segreguotas ir homogeniškas mokinių mokymosi grupes.

Norint, kad tokios grupės iš tiesų galėtų išnaudoti savo mokymosi galimybes, reikia valdyti procesus. Geriausiai tam tinka mokymosi bendradarbiaujant koncepcija, kuri buvo išsamiai aprašyta skyriuje „Mokymasis bendradarbiaujant, taikomas mokytojų ir mokinių praktiniam mokymuisi“ (3.2). Čia apsiribosime klausimu, kaip naudojant šį metodą mažinti išankstinius nusistatymus. Tam būtina išpildyti keturias sąlygas:

- Mokymosi situacijos yra orientuotos į bendradarbiavimą, o ne į konkurenciją.
- Kiekvienas vaikas turi lygiavertį statusą ir atlieka svarbią funkciją.
- Vaikai turi bendrą tikslą.
- Mokytojai ir tėvai aiškiai ir aktyviai remia mokymąsi mišrioje grupėje.<sup>100</sup>

Užduotys yra formuluojamos taip, kad kiekvienas grupės narys būtų priklausomas nuo kitų grupės narių indėlio į bendrą darbą. Tai lavina socialinius gebėjimus, stiprina pasitikėjimą savimi ir ardo neformaliai mokinių mokymosi grupėje įsigalėjusius statuso skirtumus. Mokymusi bendradarbiaujant siekiama, kad vaikai ne tik kognityviai įsisavintų mokomąją medžiagą, bet ir pagarbiai vieni su kitais bendradarbiautų. Mokytojas čia atlieka koučingo specialisto vaidmenį. Jis turi stebėti ir skatinti vaikų tarpusavio sąveiką, teikti jiems grįžtamąją informaciją ir pasirūpinti, kad visi mokiniai turėtų vienodas galimybes pasinaudoti pateikta medžiaga ir mokyti. Išsamūs empiriniai tyrimai parodė, kad šis metodas stiprina visų vaikų mokymosi pajėgumą ir gali sumažinti tarp mokinių išplitusius išankstinius nusistatymus.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Žr. James Banks: An Introduction to Multicultural Education (*liet. Jvadas į daugiakultūrinį ugdymą*) (Boston 1994).

<sup>100</sup> Ten pat.

<sup>101</sup> Rekomenduojama literatūra: James A. Banks: An Introduction to Multicultural Education (*liet. Jvadas į daugiakultūrinį ugdymą*) (Boston: 1994); Pieter Batelaan (Hrsg.): Towards an equitable classroom. Cooperative Learning in Intercultural Education in Europe (*liet. Siekiant nešališkos klasės. Mokymasis bendradarbiaujant Europos daugiakultūriniam ugdyme*) (Hilversum 1998).



## Dalyvavimas ir įgalinimas

Mokykla turėtų bendradarbiauti su kuo daugiau asmenų, kurie yra tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su jos veikla, ir suteikti jiems galimybę plėtoti savo potencialą. Jungtinėse Amerikos Valstijose tokiu atveju būtų kalbama apie *įgalinimą* visų tų, kurie ligi tol nepakankamai įsitraukė į mokyklos veiklos organizavimą. Tam, kad mokyklos bendruomenė į mokyklos gyvenimą įtrauktų ir menkai išsilavinusių bei iš kitų šalių atvykusių žmonių grupes, būtina gera vadyba ir pasitikėjimas naujųjų partnerių stiprybėmis. Taip pat mokyklai reikia ypatingai pasistengti taip informuoti menkai išsilavinusius tėvus, kad jie žinotų tiek pat, kiek ir kiti.

*Pasiūlymai dalyvavimu paremtos mokyklos kultūros kūrimui:*

- Mokyklos kolektyvas tikslingai papildomas mokytojais, kuriems būdinga dvejopa kultūrinė kilmė ir dvi gimtosios kalbos (antrosios arba trečiosios emigrantų kartos šeimos nariai).
- Mokyklos kolektyvas tinkama forma integruoja į savo veiklą mokytojus, dėstančius vaikams jų gimtąją kalbą ir kultūrą (pavyzdžiui, ne rečiau nei kartą per ketvirtį rengdami bendrą pasitarimą, kviesdami juos į kvalifikacijos tobulinimo renginius ir įtraukdami juos į mokyklos veiklos tobulinimo veiklą).
- Mokykla sukuria kultūros tarpininkų tinklą.
- Mokykla yra parengusi tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje koncepciją (žr. kokybės sritį 9.4). Į tėvų tarybą arba globėjų komitetą susiburia gyvenamojo kvartalo kultūrinio, politinio arba ekonominio gyvenimo ir čia esančių etninių bendruomenių atstovai. Šis organas remia mokyklos veiklą idėjomis (galbūt kartkartėmis ir medžiagomis bei lėšomis).
- Įsteigiama mokinių taryba, kurioje atstovaujama visoms klasėms ir skirtingoms tautinės kilmės (taikomos kvotos mergaitėms ir mažumoms). Čia, be kita ko, aptariamos sambūvio mokykloje ir mokykloje patiriamos skriaudos temos. Kaip pavyzdį galime pateikti Lyztalyje (Liestal) esančią Frenke mokyklą. Ši mokykla išmėgino mokyklos demokratijos modelį, kurį pavadino „Tiesiog bendruomenė“ („Just community“). Šį modelį sudaro tokie elementai, kaip kas dvi savaites rengiamas mokyklos susirinkimas, moralinių problemų (kurioms reikia rasti mokykloje sprendimą) nagrinėjimas visose klasėse, kasmetiniai mokyklos ritualai ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimas. Mokslinis šio modelio vertinimas parodė, jog jis turėjo teigiamą poveikį ne tik mokyklos mikroklimatui, bet ir mokinių norui mokytis.<sup>102</sup>

## Konfliktų valdymas

Vaikų pasaulis ir mokykla nėra laimingųjų sala. Konfliktai, ginčai ir smurtas yra dažni mokyklų – taip pat ir daugiakultūrinių – gyvenimo kasdienybėje, tačiau tai nėra tik šių mokyklų problema. Švietimo įstaigų veiklą prižiūrinčios institucijos daugelyje mokyklų imasi konkrečių

---

<sup>102</sup> Rekomenduojama literatūra: Wolfgang Althof: Schule als gerechte und fürsorgliche Gemeinschaft gestalten. Momentaufnahmen aus einem Schulprojekt an der Primarschule Frenke in Liestal BL (liet. *Mokykla kaip teisinga ir rūpestinga bendruomenė. Momentiniai kadrai iš Lyztalio Frenke pradinėje mokykloje vykdyto projekto*) (1995, Projekto „Just community“ vaizdinę medžiagą ir dokumentaciją galima gauti Friburgo universiteto Pedagoginio instituto mediatekoje, Rue Faucigny 2, 1700 Fribourg); Erziehungsbehörde von Inner London (ILEA): Rasse, Geschlecht und Klasse. Eine Strategie für Gleichberechtigung (liet. *Rasė, lytis ir klasė. Strategija lygiateisiškumui užtikrinti*) (London 1983).

priemonių, skirtų smurto mažinimui, o mokytojų komandos rengia tam skirtas koncepcijas. Mokytojas negali vienas atsakyti už visus savo mokinius. Norint kovoti mokykloje su smurtu, būtini bendri susitarimai, strategijos ir priemonės. Vaikai ir jaunuoliai turi išmokti konstruktyviai reaguoti į konfliktus. Pristatome Jums du būdus, kaip galima to pasiekti.

### *Mediacija sprendžiant konfliktus*

Kai vykstant karui tuometinėje Jugoslavijoje čionykštėse (Šveicarijos) mokyklose nuolatos iškildavo klausimas, kaip spręsti konfliktus tarp vaikų iš susikivirčiusių etninių grupių, religijos pedagogė Dorotėja Meili (Dorothea Meili) pateikė pasiūlymą. Jos koncepcija apėmė keletą sprendimo žingsnių:<sup>103</sup>

1. Išnagrinėti konflikto turinį. Greta individualaus ir situacinio konflikto turinio reikia išsiaiškinti dar ir tai, kokį vaidmenį konflikte vaidina etniniai klausimai, rasistiniai elementai arba vidiniai karo ir smurto vaizdiniai. Čia reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tokie argumentai dažnai užmaskuoja tikrąsias konflikto priežastis.
2. Aptarti konfliktą su tais vaikais, kuriuos jis liečia, o ne su visa grupe.
3. Nekelti kaltės klausimo ir niekam nepriskirti kaltės. Užėmę teisėjo poziciją, mokytojai nedaug ką galės pakeisti. Svarbu rasti konflikto sprendimą ir atsakymą į klausimą „Kaip toliau?“. Aptariamą konfliktą priežastys, taip pat užgauti jausmai.
4. Konflikto sprendimo eiga: a) Apibrėžiama problema. b) Visos konflikto pusės pasiūlo galimus sprendimo būdus. c) Pasiūlymai įvertinami. d) Drauge nusprendžiama, kuris pasiūlymas yra pats geriausias. e) Tai, kas buvo nuspręsta, įgyvendinama. f) Apsvarstomas įgyvendintas sprendimas.
5. Leisti pabaigti ginčytis, iki galo išsiaiškinti konfliktą. Nevalia nutraukti ginčo, kol jis iš tiesų nebus „baigtas“. Reikia įvardinti ginčo pabaigą, kad galima būtų sąmoningai pradėti kažką iš naujo.
6. Susitaikymas – tai ne ginčo pabaiga, o nauja pradžia. Apie tai reikia lygiai tiek pat daug kalbėti, kaip ir apie ginčą.

### *Prievartos prevencija mokyklos kieme ir mokyklos patalpose*

Mokykloje K. padaugėjo mokinių tarpusavio užgauliojimo bei įžeidinėjimo, daiktų gadinimo bei vandalizmo atvejų. Mokytojų kolektyvas reagavo į tai prevencijos kampanija, kurios šūkis – „Būti akylam, užuot nusukus žvilgsnį į šalį“. Mokykloje privalu laikytis nustatytų taisyklių. Jas pažeidus taikomos sankcijos. Prievarta laikoma nepriimtiniu būdu spręsti konfliktus. Mokytojai reguliariai primena mokiniams pertraukoms taikomą tvarką ir nedelsiant įsikiša smurto atveju. Jeigu vaikai užklumpami vartojantys keiksmažodžius, mokytojai nuosekliai aiškina pastariesiems šių posakių reikšmę ir jų poveikį tiems, kuriems jie yra adresuoti.

Žaisdami vaidmenų žaidimus, mokytojai ir mokiniai mokosi taikyti mediacijos technikas: nutraukti ginčą, klausytis, paprašyti visų ginčo dalyvių teikti pasiūlymus, susitarti dėl ginčo sprendimo būdo, atlyginti žalą, susitaikyti. Vyresni vaikai ir jaunuoliai atlieka mokyklos kieme mediatorių vaidmenį ir saugo jaunesnius.

---

<sup>103</sup> Žr. Dorothea Meili: *Erziehung zum Frieden, Konfliktlösung und Gesprächsführung in der Klasse* (liet. *Auklėti taikai. Konfliktų sprendimas ir vadovavimas pokalbiams klasėje*). Leidinyje: *Kinder, Schule und Krieg, am Beispiel des ehemaligen Jugoslawien* (liet. *Vaikai, mokykla ir karas, pasiremiant buvusios Jugoslavijos pavyzdžiu*) (Zürich 1994), 42–46 psl.

Viena darbo grupė parengia kontrolinį sąrašą, kaip elgtis mokyklai susidūrus su sunkiais smurtiniais nusikaltimais: pasirūpinti aukomis, sulaikyti nusikaltėlius, informuoti tėvus ir atsakingas institucijas, susisiekti su policijos nepilnamečių reikalų inspekcija, išsiaiškinti priežastis, atlyginti žalą ir (arba) pritaikyti už padarytą nusižengimą atitinkamas sankcijas, visus konflikto dalyvius vėl priimti į bendruomenę.

Mokykla organizuoja labai gerai lankomą tėvų vakarą, kuriame dalyvauja ir miesto policijos, jaunimo reikalų tarnybos bei tėvų švietimo centro atstovai. Viename iš šio vakaro postulatų yra sakoma, kad tarp vaikų ir jaunuolių pasitaikančių grasinimo ir reketavimo atvejų nevalia sumenkinti, į juos reikia greitai ir nuosekliai reaguoti.<sup>104</sup>

### Tarpkultūrinis mokymasis

Reikia atkreipti dėmesį į šiuos principus:

- Tarpkultūrinį mokymąsi reikia įkomponuoti į platesnį kontekstą ar koncepciją. Tai gali būti nuoseklus mokytojo veiklos planavimas arba mokyklos vizija. Pavienu akcijos, kaip pamėgtasis tarptautinis bufetas mokyklos šventėse, gali būti gražios, tačiau jos nėra efektyvios.
- Savo ir kitų kultūrą reikia vaizduoti realistiškai, tai reiškia, jog žvelgiant į kultūrą palankiai reikia matyti skirtingus jos aspektus, tarp jų ir problemiškus bei kritinius. Vaizdavimas yra tada realistiškas, kai yra diferencijuojama ir vienos „kultūros“ viduje, parodoma jos raida bei prieštaravimai. Apibendrinančio pobūdžio teiginiai apie būdą, kuriuo neva pasižymi šveicarai, vokiečiai arba arabės moterys, neprideda prie tarpkultūrinio supratingumo ugdymo.
- Pirmenybė teikiama bendrumui, o ne skirtybėms. Plataus pobūdžio klausimai kone automatiškai atskleidžia realybės įvairovę: Kas yra kalba? Kokiomis kalbomis yra kalbama mūsų klasėje? Kas yra bendra visoms religijoms? Kuo religijos viena nuo kitos skiriasi? Susipažindami su savo senelių, kilusių iš skirtingų vietų, gyvenimu, vaikai įgyja kur kas daugiau tarpkultūrinių žinių, nei tuomet, kai jie yra užverčiami informacija apie skirtingas šalis.
- Mūsų mokiniai gyvena mūsų visuomenėje ir jiems reikia būtent šiai visuomenei reikalingų socialinių kompetencijų. Todėl svarbus vaidmuo tarpkultūriniame mokymesi tenka šveicariškam, vokiškam arba Vakarų Europai būdingam gyvenimo būdai bei kultūrai. Visi mokiniai – tarp jų ir vietinių gyventojų vaikai, kurie daugiakultūrinėse mokyklose kartais sudaro mažumą – turi išsiugdyti optimistinį, tačiau realistišką požiūrį į čionykštes sąlygas. Tarpkultūrinis ugdymas išplečia požiūrį į tai, kas yra „sava“ ir pakeičia jį, atsižvelgdamas į tai, kas yra „kita“.

---

<sup>104</sup> Rekomenduojama literatūra: Allan Creighton; Paul Kivel: Gewalt stoppen, Ein Praxisbuch für die Arbeit mit Jugendlichen (*liet. Praktinis vadovas darbui su jaunimu*) (Mülheim an der Ruhr 1993); Dorothea Meili: Erziehung zum Frieden, Konfliktlösung und Gesprächsführung in der Klasse (*liet. Auklėti taikai. Konfliktų sprendimas ir vadovavimas pokalbiams klasėje*). Leidinyje: Kinder, Schule und Krieg, am Beispiel des ehemaligen Jugoslawien (*liet. Vaikai, mokykla ir karas, pasiremiant buvusios Jugoslavijos pavyzdžiu*). (Zürich 1994), 42–46 psl.; Dan Olweus: Gewalt in der Schule. Was Lehrer und Eltern wissen sollten – und tun können (*liet. Smurtas mokykloje. Ką mokytojai ir tėvai turėtų žinoti – ir gali padaryti*) (Bern 1995); Ralf-Erik Posselt; Klaus Schumacher: Projekthandbuch Gewalt und Rassismus (*liet. Projekto vadovas. Prievara ir rasizmas*) (Mülheim an der Ruhr 1993).

Egzistuoja tiek daug literatūros apie tarpkultūrinę pedagogiką ir tiek daug siūlymų, kaip organizuoti tokio pobūdžio pamokas, jog būtų beprasmiška juos visus čia vardinti. Todėl apsiribosime tik keliais tarpkultūrinių mokyklos projektų pavyzdžiais:<sup>105</sup>

- Mokyklos fojė iškabinamos visų mokinių nuotraukos, kurių apačioje nurodyti jų vardai.
- Mokiniai gauna informaciją apie visų didžiųjų religijų, kurioms yra atstovaujama šioje mokykloje, pagrindines šventes.
- Visos vienos ugdymo pakopos klasės vykdo mokyklos projektą, skirtą eilėraščių rašymui įvairiomis kalbomis (rašymas, deklamavimas ir publikavimas, žr. Loppacher, 78-ą pastabą).
- Mokyklos bibliotekoje yra vaikų ir jaunimo literatūros iš viso pasaulio.
- Muzikos pamokose kalbama apie visose šalyse populiarią muziką ir apie skirtingų kultūrų įtakas muzikai (tarpautinė popmuzika, etnostiliai, jų pasireiškimas skirtingose šalyse).

### Šventės, ritualai, kultūra ir sportas

Mokyklos šventės ir renginiai vaidina svarbų vaidmenį kuriant mokyklos mikroklimatą. Pastaraisiais metais sustiprėjo tradicija per visus mokslo metus organizuoti bendrus mokyklos renginius, o mokytojų kolektyvai įdeda į tai daug fantazijos ir energijos. Pateikiame tokių renginių pavyzdžius:

- ritualai, skirti mokslo metų pradžiai ir pabaigai arba trimestro pradžiai,
- naujų mokinių priėmimas,
- renginiai, skirti Žmogaus teisių dienai, Vaikų gynimo dienai, Dienai prieš rasizmą, mokyklos „gimtadieniui arba vardadieniui“ (paminint žmogaus, kurio vardu pavadinta mokykla, gimimo dieną, mokyklos atidarymo dieną,...)
- vietinių švenčių šventimas.

Nevalia pamiršti ir kultūrinių renginių, nuo dainavimo laiptinėse iki spektaklių. Dar rengiamos sriubos dienos, sporto šventės, stovyklos ir varžybos. Visa ši veikla teikia mokiniams džiaugsmą, mažina jų anonimiškumą, suteikia galimybę įtraukti į ją ir mokinių tėvus bei kaimynystėje esančius gyventojus arba bendradarbiauti su vietine institucija (bendruomenės centru, jaunimo centru, draugijomis). Čia galioja ta pati taisyklė, jog mokiniai ypatingai gerai jaučiasi tuomet, jeigu yra savaime suprantama, kad renginiuose bus vietos jų kalbai, muzikai ir jų turimoms žinioms.

---

<sup>105</sup> Rekomenduojama literatūra: Isolde Eberhard; Petra Hölscher; Jörg Knobloch (Projektleitung): LIFE, Ideen und Materialien für interkulturelles Lernen (liet. *LIFE, idėjos ir medžiaga, skirtos tarpkultūriniam mokymuisi*). Leidėjas BMW AG (München 1997); Urs Loppacher (Hrsg.): *Leben ist die Bewegung der Vogelflügel, Gedichte von Schülerinnen und Schülern in 10 Sprachen*; (liet. *Gyvenimas – tai paukščio sparnų mostai. Mokinių eilėraščiai dešimčia kalbų*) (Zürich 1998); Helene Schär (Redaktion): *Fremde Welten. Kinder- und Jugendbücher zu den Themen: Afrika, Asien, Lateinamerika, außereuropäische ethnische Minderheiten und Rassismus* (liet. *Knygos vaikams ir jaunimui tema: Afrika, Azija, Lotynų Amerika, neeuropinės etninės mažumos ir rasizmas*). Leidėjas Kinderbuchfonds Baobab Basel (Basel 131999); Yvonne Steinemann: *Mitten unter euch, Lese- und Projektbuch für die multikulturelle Arbeit* (liet. *Tarp jų su. Skaitiniai ir projektinė dokumentacija, skirti daugiakultūriniam darbui*) (Zürich 1994).

### 3.4.6 Perkėlimas į praktiką: Kaip kurti pagarba ir pripažinimu paremtą kultūrą?

Kokias konkrečias veiklos strategijas taikyti norint paversti mokyklą ta vieta, kurioje kuo daugiau žmonių jaučiasi esą atsakingais už gerai funkcionuojančio mokyklos bendruomeninio gyvenimo kūrimą?

1. **Santykių puoselėjimas, dalyvavimas ir įgalinimas:** Kaip skatinamas mokytojų, mokinių ir tėvų dalyvavimas mokyklos bendruomeniniame gyvenime? Kaip dažnai per dieną, per savaitę Jūs asmeniškai pasakote savo kolegoms, kad labai juos vertinate? Kiek pripažinimo sulaukia iš Jūsų mokiniai? Ar Jūsų mokykloje yra siekiama, kad kuo daugiau mokytojų ir mokinių vieni su kitais susipažintų ir ar jie yra skatinami tą daryti?
2. **Integravimas:** Kaip paisoma mokykloje įvairovės ir skirtumų, išnaudojant tai kaip tarpkultūrinio mokymosi šaltinį? Ar ryžtingai užkertamas kelias diskriminuojantiems veiksams ir rasistiniam bei seksistiniam elgesiui?
3. **Reguliavimas:** Ar mokykloje formuluojamos taisyklės, užtikrinančios lygiateisį bendrabūvį? Koku mastu mokytojai, mokiniai ir tėvai įtraukiami į taisyklių kūrimą? Ar taisyklės yra visiems žinomos ir ar jų yra laikomasi? Ar visi mokytojai ir tėvai pritaria sankcijoms, kurios yra taikomos už nusižengimus taisyklėms?
4. **Konfliktų sprendimas:** Kaip sprendžiami konfliktai? Ar apie juos kalbama? Ar egzistuoja sutarti konfliktų sprendimo būdai, o galbūt konfliktai yra sprendžiami frakcijų, grupuočių kūrimu ir atskyrimu?
5. **Atsakomybės ugdymas:** Ar rimtai kolektyvo nariai žiūri į savo asmenines pareigas ir užduočių vykdymą? Ar aiškiai nubrėžiamos ribos kolegų aplaidumui, atsiribojimui ir bergždumo pajautoms?
6. **Įtikinėjimas:** Ar leidžia sau mokykla diskusijas, kuriose būtų formuluojamos perspektyvos ir prasmingi klausimai? Ar skiria mokykla laiko susipažinimui su naujomis pedagoginėmis koncepcijomis ir praktiniu patyrimu?
7. **Etinių klausimų sprendimas:** Ar nuosekliai kovoja prieš aplaidumą, abejingumą, kito išnaudojimą ir egoizmą? Ar kolektyvas sąmoningai stengiasi skleisti džiaugsmą ir siekti pasitenkinimo? Kaip reaguojama mokykloje į sunkumus ir problemines situacijas?
8. **Kalbėjimo kultūros ugdymas:** Kaip mokytojai kalba apie vienas kitą ir apie mokinius? Ar taikstomasi su subtiliai įžeidžiančiu kalbėjimo būdu? Ar tarpusavio komunikavimo būdas yra viena tų temų, prie kurių galima periodiškai sugrįžti ir kaskart, pasitaikius trukdžiams, išsamiai aptarti diskusijoje?
9. **Veiklos rezultatų viešinimas:** Kaip skatinti atsakomybę, viešinant aktyvaus atsakomybės prisiėmimo pavyzdžius? Kaip paviešinti ir atšvėsti laimėjimus? Kaip pademonstruoti mokyklos gyvenimo bei mokymo įvairovę ir daugiapusiškumą ir pabrėžti jų teigiamybes?

10.Šventės! Kaip sekasi mokyklos bendruomeninio gyvenimo dalyviams kurti erdves pobūviams, šventėms, muzikai ir šokiui? Ar turi mokykla tradicinių renginių, kurie apima tiek mokyklines, tiek nacionalines bei tarptautines šventes?<sup>106</sup>

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Mokyklų veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą).*

1 dalis: Žingsniai geros mokyklos link. Bern: h.e.p.

---

<sup>106</sup> Žr. Helmut Fend: Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung (liet. Kokybė švietimo sistemoje. Moksliniai tyrimai, skirti sisteminėms mokyklų sąlygoms, mokyklų veiklos kryptims ir mokytojų darbo rezultatams)(Weinheim 22002), 147 psl. ir Barbara Sträuli; Markus Truniger: Schulkultur – die Anerkennung des anderen(liet. Mokyklos kultūra – kito pripažinimas). Leidinyje: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (liet. Mokyklos sėkmė – tai ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklų plėtrai tarpkultūrinėje aplinkoje)(Zürich 22001).

### 3.5. J kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą nukreipta mokyklos vadovyba

Kokiomis tipiškomis savybėmis, Jūsų manymu, turėtų pasižymėti geras mokyklos valdymas? Ką turėtų daryti mokyklos vadovas, kad Jūs galėtumėte jį apibūdinti kaip „gerą“?<sup>107</sup>  
Kokia vadovo elgsena yra itin efektyvi?

Pasiremdami Fredmundu Maliku (Fredmund Malik), vienu įtakingiausių vokiškai kalbančių šalių vadybos ekspertų (Sankt Galeno vadybos centras), galime pateikti tokį atsakymą į šį klausimą, kad jame būtų ir mokyklai svarbios informacijos. Pasak Maliko, „efektyvūs vadovai“ pasižymi tuo, kad

1. jie ypatingai rūpestingai atlieka daugybę pagrindinių užduočių (užduotys),
2. savo veikloje jie nuolatos (sąmoningai arba nesąmoningai) vadovaujasi tam tikromis taisyklėmis (vadovavimo principai),
3. savo darbe jie „beveik visada naudojami metodiniu-sisteminu elementu, t. y. profesiniu meistriškumu, pasitelkdami tam reikiamus įrankius, kuriuos jie geba kompetentingai, kartais netgi virtuoziskai taikyti“<sup>108</sup> (įrankiai ir instrumentai).

Efektyviam valdymui Malikas priskiria šias pagrindines užduotis:<sup>109</sup>

1. numatyti tikslus,
2. organizuoti,
3. priimti sprendimus,
4. kontroliuoti, matuoti, vertinti,
5. skatinti ir remti žmonių tobulinimąsi.

---

<sup>107</sup>Zr. Helmut Fend: Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung (*liet. Kokybė švietimo sistemoje. Mokyklų veiklos tyrimai, skirti sisteminėms sąlygoms, mokyklų veiklos kryptims ir mokytojų darbo rezultatams*)(Weinheim 22002), 147 psl., taip pat Barbara Sträuli; Markus Truniger: Schulkultur – die Anerkennung des anderen (*liet. Mokyklos kultūra – tai kito pripažinimas*). Leidinyje: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (*liet. Mokyklos sėkmė – tai ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklos veiklos tobulinimui daugiakultūrinėje aplinkoje*) (Zürich 22001).

<sup>108</sup> Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben (*liet. Vadovauti, siekti rezultatų, gyventi*) (Stuttgart; München <sup>12</sup>2001), 22 psl.

<sup>109</sup> Ten pat, 171–274 psl.

Pritaikę šiuos elementus mokyklai, parengėme žemiau pateiktą apžvalgą:

<b>Iš ko susideda veiksmingas vadovavimas mokyklai?</b>			
	<b>Užduotys/kompetencijos</b>	<b>Vadovavimo principai</b>	<b>Instrumentai</b>
<b>1</b>	<b>numatyti tikslus</b>	sutelkti dėmesį į nedaugelį esminių dalykų pedagoginė misija	kokybės vizija tiksliniai susitarimai
<b>2</b>	<b>organizuoti</b>	organizuoti bendradarbiavimą ugdomosios veiklos srityje geras mokyklos funkcionavimas	komandų posėdžiai užduočių delegavimas
<b>3</b>	<b>priimti sprendimus</b>	vietoje problemų - galimybės sprendimai yra įgyvendinami	sprendimų priėmimo ir moderavimo technikos
<b>4</b>	<b>vertinti veiklos kokybę ir ją tobulinti</b>	pasitikėjimas ir kontrolė asmeninė atsakomybė ir atsiskaitymas už savo darbą	vertinimo instrumentai, skirti veiklos vertinimui ir įsivertinimui
<b>5</b>	<b>skatinti žmones tobulintis</b>	pripažinimo praktika skatinti stiprybių plėtojimą	vesti pokalbius

Apžvelgdami kiekvieną iš penkių pagrindinių veiksmingo ir į sveikatingumą orientuoto vadovavimo užduočių, mes tolesniuose skyriuose aprašysime,

- kokios užduotys ir kompetencijos siejamos su kiekviena iš jų,
- kokiais principais galima vadovautis šioje veikloje ir
- kokius instrumentus galima taikyti.

### 3.5.1 Numatyti tikslus

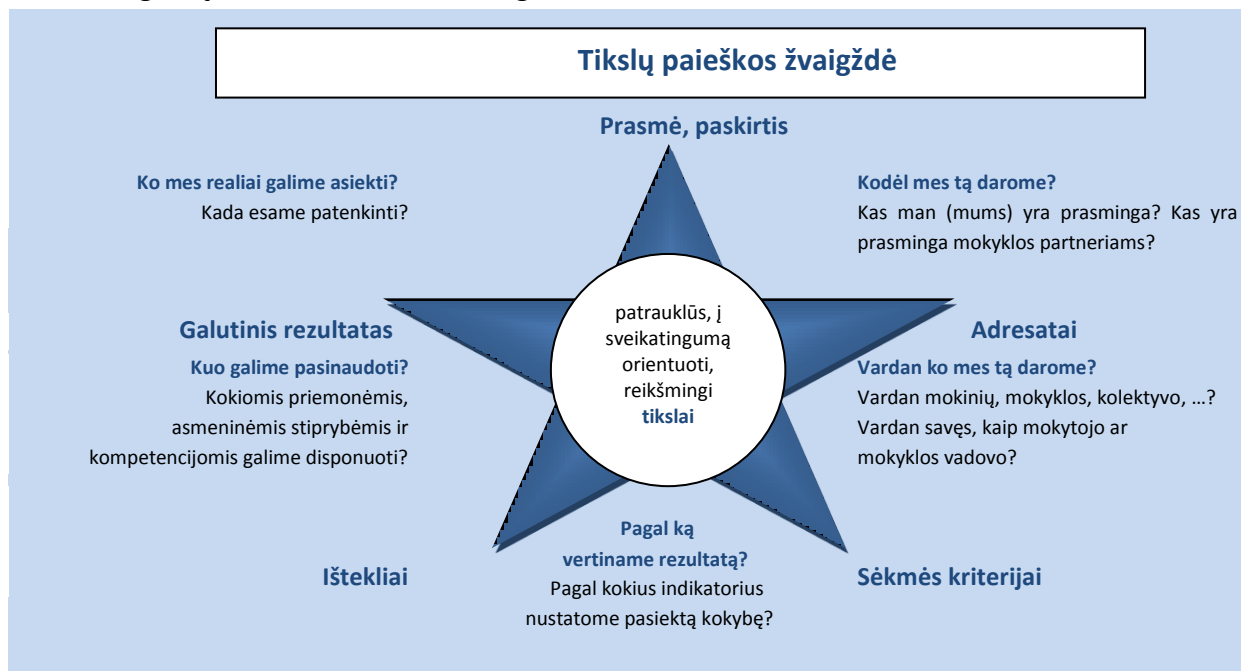
#### a) Užduotys ir kompetencijos

Vadovauti reiškia sąmoningai, t.y. tikslingai veikti per tinklinius ryšius. Tikslai – tai sąmoninga pageidaujamo rezultato siekiamybė. Be konkrečiai aprašytų tikslų nebus energijos veikti, veiklos dalyviai neturės orientyrų, kurie nurodytų jiems bendrą veiklos kryptį. Jeigu mokyklos nėra numačiusios ilgalaikių tikslų, egzistuoja pavojus, jog savo energiją jos eikvos atskirų, tarpusavyje nesusijusių projektų vykdymui. Toks neproduktyvus veiklumas lems energijos praradimą ir tvarumo stoką. Geros ir sveikos mokyklos nešvaisto savo energijos pavienėms akcijoms, jos renkasi tarpusavyje suderintus projektus, pasižyminčius ilgalaikiais tikslais ir tvariu poveikiu.



Mokyklos vadovybės užduotis – pasirūpinti, kad mokyklos kolektyvas turėtų aiškų supratimą apie ugdymo tikslus, kuriuos reikėtų formuluoti laikantis konsensuso principo.

Žemiau pateikta tikslų paieškos žvaigždė padeda rasti kolektyvui patrauklius, į sveikatingumą orientuotus ir reikšmingus tikslus.



Taikant tikslų paieškos žvaigždę reikia pradėti nuo **klausimo apie prasmę ir paskirtį**. Kodėl mes tą darome? Kas yra prasminga? Kokia yra konkreti to nauda? Svarbu, kad klausimai apie asmeninę prasmę ir individualią naudą, būtų keliami pačioje pradžioje. Mokyklos veiklos tobulinimą reikėtų pradėti ne nuo kilnių pedagoginių idealų, o nuo svarbaus ir teisėto klausimo apie jo naudą sau. Jeigu kokio nors tikslo įgyvendinimas nežada mokytojams jokios juntamos naudos, tikėtina, jog jie investuos nepakankamai energijos ir pasitelks per mažai ilgalaikės ištvermės, kad projektas galėtų pasiekti tvarią sėkmę. „Todėl asmeninio egoizmo tenkinimas turėtų taip pat būti mokyklų veiklos tobulinimo varikliu.“<sup>110</sup>

*Pavyzdys:* ateinantį pusmetį aš savo klasėje pradėsiu taikyti tris mokymosi bendradarbiaujant ir savarankiško mokymosi metodus. Mano tikslas – kad mokiniai savarankiškiau mokytųsi ir man mažiau tektų būti „nuolat duodančiojo“ vaidmenyje.

Vadovavimas – tai ne viešpatavimas, o menas padaryti taip, kad žmonės dirbtų bendram tikslui.

Daniel Goleman

Klausimas apie tikslo naudą sau yra, be abejo, svarbus, tačiau jo nederėtų eskaluoti tiek, kad pavieniai mokytojai turėtų galimybę egoistiniais sumetimais nuolatos žlugdyti bendrai pasirinktą mokyklos veiklos tobulinimo kryptį. Diskusijos apie mokyklos tikslus negalima pradėti

<sup>110</sup> Annette Scheunpflug, cituota pagal Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandeln (Iet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės vadovaujančios veiklos pagrindai)(Neuwied 2005), 121 psl.

vis iš naujo, atėjus į mokyklą naujam mokytojui. Kartą parengus ir viešai paskelbus visiems priimtinius mokyklos veiklos tobulinimo tikslus, jie tampa orientyrais naujesiems kolegoms (taip pat ir vaikų, jaunuolių tėvams) renkantis mokyklą, todėl prie šio proceso nereikia kaskart vis iš naujo sugrįžti.

Tolesnis **klausimas** tikslų paieškos procese yra **skirtas adresatams**. Vardan ko mes tą darome? Atsakymas į šį klausimą turėtų apimti ne tik pavienius mokytojus, kurie daro tam tikrus dalykus vardan savęs ir naudos sau, bet ir mokinius. Pagrindinis mokyklos tikslas yra taip organizuoti pamokas, kad jos suteiktų skirtingomis galimybėmis pasižymintiems mokiniams kuo tinkamesnes mokymosi sąlygas. Todėl tikslai turėtų kuo geriau paaiškinti, kiek siektini rezultatai padės pagerinti mokinių mokymosi sąlygas.

*Pavyzdys:* Mes siekiame sukurti tokį mokyklos mikroklimatą, kuriame mokytojai ir mokiniai gerai jaustųsi ir būtų skatinami siekti aukštų rezultatų.

Taip pereiname prie trečiojo žingsnio: **klausimo apie sėkmės kriterijus**. Pagal ką bus matuojami rezultatai? Pagal kokius indikatorius galėsime nustatyti pasiektą kokybę? Kaip atpažinsime, kad tikslai yra įgyvendinti? Kokios tiesiogiai matomos savybės (įvykiai, rezultatai ir t.t.) leis mums daryti išvadą, jog mūsų pastangos buvo sėkmingos?

*Pavyzdžiai:*

- Mokykloje vyrauja vidutinį lygį pranokstantis teigiamas mikroklimatas.
- Mokiniai gerai jaučiasi šioje mokykloje.
- Tarp mokinių nėra patyčių.
- Mokykloje, vertinant ir iš ilgalaikės perspektyvos, nepastebimi jokie „perdegimo“ atvejai.
- Mokinių mokymosi pasiekimų patikros rezultatai – aukštesni už vidutinius.
- Mokytojų ir mokinių bendravimui būdinga tarpusavio pagarba, nėra jokių kito menkinimo atvejų.
- Mokykloje egzistuoja visiems žinomos procedūros, kurių dėka tarp mokytojų ir mokinių kilę konfliktai yra sprendžiami saugant visų konflikto dalyvių orumą.
- Elgesio mokykloje taisyklės buvo suformuluotos demokratinio proceso metu.
- Mokyklos taisyklės vienodai galioja visoms grupėms.

Ketvirtu žingsniu keliamas **išteklų klausimas**: Kuo galime pasinaudoti? Kokiomis priemonėmis galime disponuoti (darbo laiku, finansiniais ištekliais, konsultavimu, kvalifikacijos tobulinimu, ypatingomis kolektyvo narių stiprybėmis bei interesais ir t.t.)? Vienas iš svarbių mokyklos veiklos tobulinimo principų – išsiaiškinti, kiek ir kokių priemonių reikia tikslui pasiekti. Tik tuomet, kai žinosime, kiek išteklų galime (arba norime) tam panaudoti, galėsime nuspręsti, ar šį tikslą iš tiesų yra įmanoma pasiekti esamomis sąlygomis, o galbūt reikia pakoreguoti jo apimtį.

*Pavyzdžiai:*

- Mes (penki konkrečiai įvardinti kokybės vadybos sistemos darbo grupės nariai) ateinančiais mokslo metais aktyviai skatinsime mūsų klasių mokinių skaitymo motyvaciją.

- Kokybės vadybos sistemos darbo grupėje mes parengsime skaitymo kompetencijos lavinimui skirtas mokymosi strategijas ir užduotis, skatinančias mokinius savarankiškai ir kompetentingai dirbti su tekstais.
- Pasinaudosime mokyklos numatytais kvalifikacijos tobulinimo renginiais, kad patobulintume savo didaktines kompetencijas ir kas mėnesį susitikime savo darbo grupėje, kad galėtume drauge pasirengti pamokoms ir jas reflektuoti.
- Parengsime bendrus pagrindus esminių skaitymo kompetencijos aspektų (kognityvinio ir emocinio supratimo, komunikacijos, kūrybingumo), pasireiškiančių mokinių skaitymo elgsenoje, vertinimui.
- Mūsų projekto sėkmę vertinsime pasitelkdami savo klasių mokymosi pasiekimų vertinimus ir apklausdami mokinius apie skaitymo pamokas.

Penktu žingsniu dėmesys sutelkiamas į **klausimą apie galutinį rezultatą**: Ko mes realiai galime pasiekti? Kada būsime patenkinti? Šiuo paskutiniu žingsniu reikia nustatyti visiems privalomas ir patikrinamas siekiamybes. Tam tikrus indikatorius susiejus su išpildymo kriterijais (t.y. matavimo kartelėje nurodžius siektiną tašką), nustatomi taip vadinami kokybės standartai. Čia reikia vadovautis klausimu: koku mastu turi pasireikšti indikatoriai, kad tikslą galima būtų laikyti pasiektu?

*Pavyzdžiai:*

- Dauguma mokytojų mokyklos mikroklimatą vertina kaip geresnį nei vidutinį.
- Daugiau nei 80 procentų mokinių kasmet mokykloje vykdomų apklausų metu nurodo, kad jie mokykloje gerai arba labai gerai jaučiasi.
- Mokinių kasmet teiraujamosi, ar jie yra patenkinti ir kokia yra jų nuomonė apie mokyklą bei pamokas.
- Mokinių rezultatai, rašant visoms mokykloms bendrus lyginamuosius darbus, yra geresni nei praėjusiais metais.

Tikslų paieškos žvaigždė padeda įsisąmoninti, kad tikslai – tai sąmoningas pageidaujamos ateities pasirinkimas. Visiškai konkretus kruopštus darbas, padedantis apytikrius tikslus išplėtoti į tikruosius (t.y. pasiekiamus) tikslus, - tai geriausia profilaktika nuo „perdegimo“: apsvarstomos galimybės (ištekliai), nusprendžiama dėl prioritetų (tuo pačiu išsiaiškinami vaidmenys, nustatomos ribos, apsisprendžiama, ko atsisakyti). Dar labai svarbu nepamiršti, kad, numatant mokyklos tikslus, vaikams ir jaunuoliams turėtų būti aišku, kiek šių tikslų įgyvendinimas padės jiems susiorientuoti pasaulyje ir įgyti kompetencijas, kurių reikia, kad galima būtų sėkmingai organizuoti individualų gyvenimą ir funkcionuoti visuomenėje.

#### **b) Vadovavimo principai**

*Sutelkti dėmesį į nedaugelį esminių dalykų:* Laikas ir lėšos yra kaip tik tai, ko mokykloms nuolatos stinga. Norint numatyti realistiškus tikslus, tą būtina turėti galvoje. Siekiant kažko naujo, visuomet tenka atsisakyti seno arba kažko kito, ko taip pat galbūt norėtusi. Todėl svarbu paisyti šių vadovavimo principų:

- Reikėtų siekti nedaugelio, tačiau esminių, didelių ir ilgalaikių tikslų.

- Tikslai turėtų būti svarbūs mokyklos veiklos dalyviams ir pagrindiniam mokyklos tikslui (veiksmingoms pamokoms, mokinių mokymosi ir karjeros sėkmei). Todėl pagrindinis klausimas skamba taip: Kaip numatyti tikslus, kad jie turėtų poveikį mokinių mokymuisi?
- Numatyti tikslus reiškia numatyti prioritetus, o to negalima padaryti neatsisakius tam tikrų dalykų. Todėl svarbu rasti atsakymus į klausimus: Ką mes darysime ir ko nebedarysime? Ar tai iš tiesų yra svarbu? Kas nutiktų, jeigu mes to nebedarytume?

Efektyviai dirbantys žmonės pradeda nuo klausimo: Ką turėčiau ir noriu liautis daręs? Pradėti reikia nuo apsišvarinimo, nuo sistemingo ankstesnių įpročių, veiklų ir užduočių atsisakymo.

Fredmund Malik

### c) Instrumentai

Pagrindinis instrumentas, padedantis sistemingai aiškintis pagrindinius mokyklos tikslus ir prireikus atsisakyti to, kas nesvarbu, - tai *kokybės vizijos* rengimas. Viename iš tolesnių skyrių (3.7) aprašysime kokybės vizijos rengimo procesą, o čia tik trumpai pasigilinsime, kuo kokybės vizija gali būti naudinga mokyklos vadovybei, norinčiai sutelkti dėmesį į nedaugelį, tačiau esminių dalykų. Kokybės vizija, kurioje yra nurodyti pagrindiniai mokyklos veiklos kokybės tikslai, padeda išsiaiškinti, į ką reikės orientuotis visiems mokyklos veiklos dalyviams. Ji skatina kritiškai peržiūrėti, ką svarbu padaryti, o ko galima ir reikia atsisakyti, kadangi laiko ištekliai (ne tik) mokyklose yra nepakankami.

Ribos mums primena, kad visko esama ribotai. Jos verčia mus rūpestingai elgtis su ribotais ištekliais.

Herbert Brühwiler

Kokybės vizija su savo ilgalaikiais tikslais nubrėžia veiklos horizontą tiek mokyklos vadovybei, tiek mokytojų dalykininkų komandoms, tiek ir pavieniams mokytojams. Šiuos plataus pobūdžio tikslus reikia perkelti į konkrečius veiklos žingsnius, kad jie taptų asmeniniais atskirų mokytojų tikslais. Kiekvienas atskiras mokyklos darbuotojas turėtų būti įpareigotas atsakyti už savo tikslų įgyvendinimą. Jeigu atsakomybė už tikslų įgyvendinimą perkeliama grupėms (pvz. kokybės vadybos sistemos darbo grupėms), veikla dažnai būna nevaisinga ir reikšmingi tikslai lieka neįgyvendinti. Svarbus instrumentas, siekiant tikslų įgyvendinimo, yra *raštiški tiksliniai susitarimai* tarp mokyklos vadovybės ir atskirų mokytojų. Fiksuojant tikslus raštu dokumentuojami su jais susiję įsipareigojimai. Tai leidžia vėliau, sutartu laiko momentu, patikrinti, ar tikslai buvo pasiekti.

Tikslai skatina pasirengimą aktyviai veikti. Suteikdami darbui konkrečias kokybines gaires jie skatina dirbančiųjų motyvaciją. Geri tikslai yra „protingi“ (*angl. smart*), jeigu jie pasižymi šiomis savybėmis:

**S** (*angl. S*) **specifiniai** (jie yra ne bendro pobūdžio, o konkretūs, tikslūs, suprantami),

**P** (*angl. M*) **pamatuojami** (patikrinami visais pojūčiais, konkrečiai matomi; kiekybiškai ar kokybiškai įvertinami),

**P** (*angl. A*) **patrauklūs** (viliojantys, keliantys iššūkius, verti pastangų, teikiantys džiaugsmą, prasmingi),

**R** (*angl. R*) **realistiški** (esamomis sąlygomis pasiekiami savomis pastangomis),

**T** (*angl. T*) **terminuoti** (aiški pradžia ir pabaiga, galimi tarpiniai tikslai su tiksliais laiko nuorodomis).

### 3.5.2 Organizuoti

#### a) Užduotys ir kompetencijos

Organizuoti – tai yra kur kas daugiau nei „tik“ užtikrinti nenutrūkstamą ir efektyvų mokyklos funkcionavimą, nors jau vien tai ženkliai palengvina darbą mokytojams. Geras organizavimas, remiantis Maliku<sup>111</sup>, koncentruojasi į tris pagrindinius klausimus:

- Kaip turėtume organizuoti savo veiklą mokykloje, kad tiek individualūs, tiek bendri mūsų veiksmai būtų sutelkti į pagrindinės mokyklos misijos - „ugdymo“ įgyvendinimą? Kaip mes prisidedame prie organizavimo formų kūrimo, skatinančių mokinius efektyviai mokytis? Kokia dalis mūsų bendradarbiavimui skirto laiko yra konkrečiai naudinga mūsų mokiniams?

- Kaip turėtume organizuoti savo veiklą, kad mūsų mokytojai, iš tiesų darytų tai, už ką jiems yra mokama. Kaip galime užtikrinti, kad kiekvienas atskiras asmuo vykdytų savo profesinę užduotį, kad kiekvienas norėtų, galėtų įnešti savo indėlį į bendrą veiklą ir tą darytų?

- Kaip turėtume organizuoti savo veiklą, kad mokyklos vadovybė iš tiesų galėtų atlikti pagrindines vadovavimo užduotis, už kurių vykdymą jai yra mokamas atlygis? Kaip galima užtikrinti, kad mokyklos vadovybė nešvaistytų savo energijos šalutiniams dalykams, o iš tiesų gebėtų pasirūpinti, kad būtų numatyti tikslai (o prireikus ir patys gebėtų juos nustatyti), mokėtų organizuoti, priimti sprendimus, vertinti veiklos kokybę ir skatinti žmones tobulintis (dar kartą primenant penkias pagrindines veiksmingo ir į sveikatingumą orientuoto vadovavimo užduotis, kurios mums yra ypatingai svarbios).

#### b) Vadovavimo principai

*Organizuoti bendradarbiavimą pamokinės veiklos srityje:* Komandinis darbas tik tuomet gerai vyksta, kai jis yra gerai organizuotas. Mūsų patirtis rodo, kad daugeliui mokyklų nepavyksta nuosekliai įgyvendinti šio principo. Skyriuje (3.1.5) mes aprašėme aštuonis požymius, kurie yra būdingi profesionalioms mokymosi ir darbo grupėms. Efektyviai dirbanti mokyklos vadovybė deda visas pastangas, kad šie kokybės kriterijai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimą, neliktų tik popieriuje, kad jie būtų pragmatiškai įgyvendinami:

<sup>111</sup> Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben (*liet. Vadovauti, siekti rezultatų, gyventi*) (Stuttgart; München<sup>12</sup>2001), 195 psl.

1. *Bendri tikslai ir vertybės:* Kokybės vadybos sistemos darbo grupės ir mokytojų dalykininkų komandos vadovaujasi raštu suformuluotais tikslais, turinčiais įtakos konkrečioms mokinių mokymosi sąlygoms. Egzistuoja individualūs tikslai, už kurių įgyvendinimą yra atsakingi atskiri mokytojai, ir yra grupės tikslai, už kurių įgyvendinimą atsakinga komandos vadovybė ir jos nariai.

2. *Vienoda užduoties samprata:* Kiekviena KVS darbo grupė arba mokytojų dalykininkų komanda turi raštišką užduotį, kurioje yra aprašyti pedagoginio bendradarbiavimo tikslai, tam naudojamos priemonės, pasiskirstymas užduotimis ir atsakomybėmis grupės viduje ir vadovavimas komandai.

3. *Pasitelkti išteklius ir jais pasinaudoti:* Apibrėžiamos pamokinio darbo sąlygos. Pasiremdama vieninga kolegų nuomone principiniais klausimais, mokyklos vadovybė nustato, kiek laiko bus skiriama atskiroms veikloms vykdyti. Komandinio darbo vadovai turi tam reikiamas kompetencijas ir laiko vykdyti šias pareigas. Išsiaiškinama, kokių gebėjimų ir kūrybinių interesų gali įnešti į komandinį darbą atskiri komandos nariai.

4. *Bendradarbiauti ir mokytis koncentruojantis į pamokas:* Susitariama, kas kokias mokytojų dalykininkų komandai (į kurias susiburia tam tikrų klasių, mokymosi pakopų arba mokomųjų dalykų mokytojai) priklauso. Išsiaiškinamas bendradarbiavimo būdas: susitariama dėl bendrų pamokų temų, planuojamos pamokos, keičiamasi mokomąja ir dalomąja medžiaga, parengiamas bendras užduočių rinkinys, aptariami mokinių, turinčių ypatingų mokymosi poreikių bei sunkumų, atvejai ir t.t.

5. *Pagrindinį dėmesį skirti mokinių mokymosi sėkmei:* Egzistuoja bendras susitarimas, kokias bendrąsias kompetencijas turi ugdyti visi mokytojai. Komandoje mokytojai pasitelkia lyginamuosius darbus ir mokinių grįžtamąjį ryšį, kad geriau suprastų savo pamokos poveikį ir mokymosi rezultatus.

6. *Pasiremti pripažinta gera praktika:* Mokyklos vadovybė organizuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriuose mokytojai gali susipažinti su pripažintais geros profesinės praktikos standartais, gerų ir sveikų mokyklų bei gerų pamokų kriterijais.

7. *Reflektuoti patirtį ir ją pasidalinti:* Mokyklos vadovybė pasirūpina, kad KVS darbo grupės ir mokytojų dalykininkų komandos apsvarstytų ir drauge reflektuotų savo patirtį. Ji periodiškai sukuria šioms grupėms galimybes pristatyti pamokų tobulinimo projektus ir juose įgytą patirtį visam kolektyvui.

8. *Vertinti savo patirtį ir išorės ekspertų žinias:* Mokyklos vadovybė skatina mokytojus pasidalinti savo praktinėmis žiniomis su kolegomis. Į mokykloje vykstančius kvalifikacijos tobulinimo renginius reguliariai kviečiami išorės ekspertai.

*Užtikrinti gerą mokyklos funkcionavimą:* Svarbus gero pedagoginio vadovavimo požymis – kad ir kaip prieštarai tai iš pirmo žvilgsnio atrodytų – yra gera mokyklos vadovo organizavimo kompetencija. Jeigu mokyklos vadovas įstengia užtikrinti, kad mokykla netrukdomai funkcionuotų ir būtų išvengta tuščios administracinės eigos, tuomet dar daugiau laiko galima skirti pagrindinei pedagoginei užduočiai vykdyti. Tačiau organizuoti reikia apgalvotai, mokyklos vadovas turėtų gerai apsvarstyti, ką jis turėtų daryti pats, o ką būtų geriau palikti organizuoti kitiems. Klasikinė mokyklos vadovo klaida yra ta, kad jis leidžiasi kolektyvo

įstumiamas į paprastesnį ir visiems priimtina organizavimo paslaugų teikėjo vaidmenį, ir tuomet jam lieka visai nedaug laiko nepalyginamai sudėtingesnėms ir reiklesnėms pedagoginio vadovavimo užduotims vykdyti.

### c) Instrumentai

*Komandų posėdžiai ir konferencijos:* Daugelis mokyklų kenčia dėl to, jog jose vyksta pernelyg daug posėdžių ir pasitarimų, kurie atitraukia mokytojus – kaip dažnai teigiama – nuo jų pagrindinės veiklos. Tačiau rato atgal nepasuksi: šiuolaikinėse mokyklose, lyginant su ankstesniais laikais, iš tiesų nepaprastai išaugo poreikis bendradarbiauti ir koordinuoti veiklas.

Užsidaryti tarp keturių savo klasės sienų yra tik iš dalies įmanoma. Kur kas svarbiau ir naudingiau, kad mokyklos vadovybė griežtai laikytųsi šių nuostatų:

- rengti tik tiek posėdžių, kiek jų iš tiesų reikia (pvz. informaciją mokyklos vadovybė gali perduoti darbuotojams ir raštu);
- į posėdžius kviesti tik tuos žmones, kurie iš tiesų turi juose dalyvauti;
- kuo mažiau posėdžiams skirto laiko skirti darbui plenumė ir kuo daugiau jo palikti KVS darbo grupių ir mokytojų dalykininkų komandų dispozicijai;
- gerai pasirengti posėdžiams (pvz. parengti iš nedaugelio punktų susidedančią dienotvarkę su aiškiais tikslais);
- efektyviai organizuoti posėdžius (pvz. taikant – kaip ir pamokoje – skirtingus metodus: pokalbį porose, darbą mažose grupėse, žaibišką apklausą, trumpos informacijos pateikimą moderavimo kortelėse, tikslų ir rezultatų vizualizavimą ir t.t.);
- apibendrinti posėdžio rezultatus ir sekti jų vykdymą (pvz. reikalauti, kad kiekviename posėdyje būtų surašomas sprendimų protokolai, kuriame būtų numatyti tolesni žingsniai ir kas yra atsakingas už jų vykdymą).<sup>112</sup>

*Atsakomybės ir užduočių delegavimas:* Yra svarbių temų, reikalaujančių rimtos diskusijos principiniais klausimais, kurioje turėtų dalyvauti visas mokyklos kolektyvas (pvz. mokykloje taikoma vertinimo praktika), tačiau kitoms temoms visai nebūtina aukoti tiek bendro posėdžių laiko, kaip tai yra daroma daugelyje mokyklų. Perlenkus lazda mokyklos tiesioginės demokratijos traktavime dažnai dvidešimt ar net penkiasdešimt mokytojų diskutuoja, kaip organizuoti tam tikrą šventę arba pertvarkyti medijų rinkinį. Tokius dalykus reikėtų pavesti darbo grupėms arba atskiriems asmenims. Geras užduočių ir atsakomybių delegavimas didina veiklos efektyvumą ir padeda mokykloje kurti tokią darbo kultūrą, kurioje remiamasi mokyklos veiklos dalyvių stiprybėmis. Delegavimas bus sėkmingas,

- jeigu darbo užduotys bus aiškiai formuluojamos ir skaidriai pristatomos visam kolektyvui,
- jeigu įgaliojimai bus savarankiškai ir atsakingai veikti,

---

<sup>112</sup> Herbert Buchen: Schule managen – statt nur verwalten (*liet. Užsiimti mokyklos vadyba, o ne administravimu*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff: Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia mokyklos vadovybei*) (Weinheim 2006), 12–101 psl.; Karl-Klaus Pullig: Konferenzen (*liet. Konferencijos*): Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff: Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia mokyklos vadovybei*) (Weinheim 2006), 1088–1115 psl.; Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente (*liet. Kokybės tobulinimas. Procedūros, metodai, instrumentai*). (Weinheim 2000), 2007 psl.

- jeigu bus numatyta tinkama atskaitomybė (pvz. metiniame pokalbyje su mokyklos vadovybe, mokyklos metinėje ataskaitoje, sienlaikraštyje, pristatant pranešimą konferencijose ir t.t.),
- jeigu delegavimo principas yra teisingai taikomas ir užduotys korektiškai paskirstomos visiems mokytojams (o ne tik ypatingai aktyviems ir kompetentingiems mokytojams, už kurių gerą darbą paprastai yra „atlyginama“ skiriant jiems dar daugiau darbo).<sup>113</sup>

### 3.5.3 Priimti sprendimus

#### a) Užduotys ir kompetencijos

Viena iš svarbiausių užduočių, tenkančių mokyklos vadovybei, yra priimti sprendimus. „Sprendimus priima tik vadovai. Tas, kas sprendžia, ir yra vadovas, nepriklausomai nuo rango, titulo ir užimamų pareigų. Tas, kas sprendimų nepriima, nėra vadovu.“<sup>114</sup> Patirtis rodo, jog daugeliui mokyklos vadovų sunkiai sekasi įtvirtinti šią vadovybei tenkančią užduotį. To priežastys gali būti įvairios: pvz. kolektyvo priešinimasis „hierarchizavimui“ arba kolektyve atsiradęs „šešėlinis kabinetas“, kaip neformali mokyklos vadovybė, kuri nuolatos žlugdo tikrosios mokyklos vadovybės (arba kolektyvo) sprendimus, pasitelkdama „tiesioginei demokratijai“ būdingą veto galią: „Jeigu ne visi su tuo sutinka, negalime to daryti.“

Jeigu mokyklos vadovas nori efektyviai dirbti, jis turi įsitvirtinti kaip protingus sprendimus priimantis vadovaujantis asmuo. Tačiau nedaugelis iš mūsų yra „gimę būti vadovais“, privalome išmokti vadovauti, atsižvelgdami į konkrečią situaciją, ir teisingai taikyti dalyvavimą. Vadovauti reiškia veikti skirtinguose vaidmenyse ir aiškiai bei skaidriai šiuos vaidmenis atlikti.

Pasiremdami Oešu (Oesch)<sup>115</sup>, išskiriame tris pagrindinius mokyklos vadovų vaidmenis:

- *aktyviai veikiančiojo vaidmuo*: būnant viršesniuoju priimti sprendimą arba teikti paraišką;
- *moderavimo vaidmuo*: koordinuojant darbo grupės darbą, taikyti problemų nagrinėjimo ir sprendimų paieškos metodus, siekiant padėti grupei priimti tikslingus ir socialiniu požiūriu plačiai pagrįstus sprendimus;
- *dalykinis vaidmuo*: būnant tam tikros specialios srities ekspertu įvertinti tam tikrą dalyką arba ieškoti dalykiniu požiūriu prasmingo sprendimo.

Kuo aiškiau mokyklos vadovas geba atskirti šiuos vaidmenis, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, tuo efektyviau jis vadovauja ir tuo įtikinamesnės ir suprantamesnės tampa jo intervencijos. Todėl „lemiamas“ klausimas – tikrąja šio žodžio prasme – yra, kada mokyklos vadovas turi priimti galutinį sprendimą (veikti kaip viršesnis), kada jis turi tik moderuoti sprendimų priėmimo procesus bendrame kolektyvo susirinkime, o kada jis turi pats imtis eksperto vaidmens?

<sup>113</sup> Žr. Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (liet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės vadovujančios veiklos pagrindai) (Neuwied 2005), 37 psl.

<sup>114</sup> Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben (liet. Vadovauti, siekti rezultatų, gyventi) (Stuttgart München 2001), 202 psl.

<sup>115</sup> Žr. Felix Oesch: Führung in der Schulentwicklung. Worauf es ankommt (liet. Kas yra svarbu vadovaujant mokyklos veiklos tobulinimui). Leidinyje: journal für schulentwicklung (liet. Žurnalas, skirtas mokyklų plėtrai), Themenheft Schulleitung, Nr. 4 1997, 8–14 psl.



Pasak Dubso (Dubs),

- kuo prasčiau struktūruota užduotis, t.y. kuo mažiau nuorodų pateikta, kaip šią užduotį spręsti,
- kuo daugiau žinių ir gebėjimų turi darbuotojai,
- kuo geriau jie yra informuoti,
- kuo daugiau laiko yra skirta užduoties vykdymui,
- kuo daugiau išteklių gali ir nori pasitelkti darbuotojai,
- kuo didesnį kiekį darbuotojų ši užduotis liečia asmeniškai,
- kuo stipriau tam tikra problema yra susijusi su itin jautria sritimi,
- kuo mažiau esama išankstinio pritarimo tam tikram sprendimui, tuo intensyviau reikėtų įtraukti mokytojus į sprendimų paiešką.<sup>116</sup>

Kadangi mokytojai pamokinėje veikloje yra savo srities ekspertais, direktyvus vadovavimo stilius, nurodantis pamokų tobulinimo kryptį, sėkmės nesusilauks. Būtent šioje itin jautrioje srityje mokyklų vadovai neturėtų mėginti nurodymais pasiekti, kad mokytojai imtų tobulinti savo pamokas. Kur kas geriau būtų, jeigu vadovai moderuotų tikslingas diskusijas, iš kurių išplauktų konkretūs pedagoginiai susitarimai, pvz. mokyklos veiklos programa arba kokybės vizija. Sukūrus bendrą pedagoginę platformą, reikia nuspręsti, kaip bendruosius tikslus perkelti į komandų ir asmenų veiklos lygmenį. Čia mokyklų vadovai taip pat turėtų teikti pirmenybę tiksliniams susitarimams, o ne tikslinėms direktyvoms. Į konsensusą orientuotas vadovavimo stilius baigiasi ten, kur nėra galimybių kolegialiu būdu pasiekti tikslinius susitarimus. Tuomet mokyklų vadovai turėtų *priimti sprendimus* ir nevengti nurodyti tikslų tiems mokytojams, kurie nenori individualiai sukonkretinti bei vykdyti bendrų mokyklos tikslų. Tik labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nurodant šiems mokytojams tikslus būtų aprašytas jų poveikis, o ne konkretūs veiksmai. Antraip tai tik be reikalo įspraustų minėtus mokytojus į rėmus, susilpnintų jų motyvaciją ir susiaurintų jų profesinei veiklai būtina veikimo laisvę.

## b) Vadovavimo principai

*Vietoje problemų – galimybės:* Mąstyti orientuojantis į sprendimus ir išnaudoti galimybes – šią strategiją taiko vadovai, norintys efektyviai vadovauti mokyklai ir išlikti sveikais. Ką tai iš tiesų reiškia?

- Atsiradus rimtoms problemoms, mokyklų vadovai ir šių problemų paliesti mokytojai turi skirti pakankamai laiko, kad suprastų problemas ir išsiaiškintų su jomis susijusius klausimus.
- Net ir didelėse problemose (paprastai) slypi galimybės. Tas, kuris visų pirma kelia klausimą apie problemoje slypinčias galimybes, išsiugdo kitokį požiūrį į problemas, padedantį jam lengviau rasti sprendimus. Esminis gerų ir sveikų mokyklų požymis yra tokie mokyklų vadovai, kurie į problemas žiūri kaip į iššūkius, kuriems galima aktyviai ir tikslingai ieškoti sprendimų. Nuolatinis bėdojimas dėl mokyklai keliamų kliūčių ir jos veiklos laisvių ribojimo paralyžiuoja asmeninę iniciatyvą ir dažnai yra ženklas, bylojantis apie tai, jog žmogus neprisiima atsakomybės už savo veiksmus (5.1.4).

<sup>116</sup> Žr. Rolf Dubs: Die Führung einer Schule (*liet. Vadovauti mokyklai*)(Zürich 1994).

- Geriems sprendimams reikia rimtai pasiruošti. Tam, kas sprendimus priima greitai, norėdamas išvengti išsamios problemos analizės, ateityje tenka investuoti dar daugiau laiko, darbo ir pastangų į klaidingų sprendimų taisymą.

- Geri sprendimai yra paremti esamos būklės analize, kurioje atsižvelgiama į skirtingų interesų grupių požiūrius bei nuomones (5.1.3).

- Vertinimai padeda rasti sprendimus, kadangi jie gali suteikti nuorodas į tai, kokiomis stiprybėmis galima pasiremti, kad būtų galima pašalinti arba kompensuoti silpnybes (3.10).

- Efektyviai dirbantys vadovai, priimdami sprendimus, galvoja ne tik apie pageidaujamą jų poveikį, bet ir apie neplanuotą bei nepageidaujamą jų šalutinį poveikį (pvz. sprendimų pavojų sveikatai).

- Efektyviai dirbantys vadovai peržiūri įvairias alternatyvas ir atsižvelgia į jas priimdami sprendimą.

*Sprendimai yra įgyvendinami:* Sprendimai yra nieko verti, jeigu jie nėra nuosekliai įgyvendinami. Geri sprendimai visuomet apima ir jų įgyvendinimo planavimą, nuo pat pradžių įtraukiant į veiklą tuos asmenis, kuriuos šis sprendimas liečia arba kurie bus atsakingi už jo vykdymą. Siekiant kuo efektyviau įgyvendinti sprendimus, reikia iš anksto išsiaiškinti, kokie praktiniai mokymai padėtų mokytojams tą padaryti, kokios informacijos bei instrumentų jiems reikės. Malikas atkreipia dėmesį į tai, kad efektyviai dirbantys vadovai, pradėjęs įgyvendinti gerai apgalvotus svarbius sprendimus, neišleidžia jų iš akių: „Jie nuolatos seka jų įgyvendinimo eigą, prašo jiems pranešti apie pažangą, sunkumus bei rezultatus, o svarbiausia – jie patys eina ten, kur sprendimai yra įgyvendinami, ir įsitikina savo akimis, kaip toli pasistūmėta į priekį. [...] Jie periodiškai informuoja apie esamą padėtį visus su šiuo sprendimu susijusius arba jo įgyvendinime dalyvaujančius asmenis; jie parodo rezultatus ir pasiekimus, net jeigu pradžioje šie yra ir nedideli, kadangi žino, jog akivaizdūs pasiekimai – tai viena pačių didžiausių motyvacijų.“<sup>117</sup>

Pasirengimas veikti, kaip metodinė priemonė, padedanti siekti efektyvios ir sėkmingos veiklos, pasižymi šiomis savybėmis:

1. Turėti norus, jausmus bei fantazijas ir jų neatsisakyti.
2. Norus paversti tikslais.
3. Tikslus suvokti kaip atsakingus sprendimus.
4. Imtis veiksmų.
5. Priimti rezultatus tokius, kokie jie yra.

Waldefried Pechtl

### c) Instrumentai

*Sprendimų priėmimo ir moderavimo technikos:* Sistemingai rengtis sprendimų priėmimui, moderuoti nuomonių formavimo ir sprendimų priėmimo procesus grupėse – tai yra dalykai, kurių reikia mokytis. Todėl mokyklų ir komandų vadovai privalo turėti galimybių praktiškai pasimokyti sprendimų priėmimo ir moderavimo technikų. Neretai blogas

<sup>117</sup> Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben (*liet. Vadovauti, siekti rezultatų, gyventi*) (München <sup>12</sup>2001), 225 psl.

moderavimas tampa didelių pasekmių turinčių klaidingų sprendimų bei planavimo klaidų priežastimi, kurių, sumaniai moderuojant, būtų buvę galima išvengti. Ne atsitiktinai geriausių rezultatų pasiekia tie mokyklų projektai, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas praktiniam mokymuisi konkrečiose praktinėse situacijose: mokytojai pajunta tikrą darbo palengvinimą, padidėja mokytojų savaveiksmiškumas ir pasitenkinimas savo profesija. O mokydami savo mokinius moderavimo bei sprendimų priėmimo technikas, jie padeda pastariesiems geriau mokytis ir daugiau išmokti (3.2).

### 3.5.4 Vertinti veiklos kokybę ir ją tobulinti

#### a) Užduotys ir kompetencijos

Vertinti veiklos kokybę ir ją tobulinti – tai mokyklos vadovams tenkanti nauja ir sunki užduotis. „Ligi šiol už pamokas buvo atsakingi išskirtinai atskiri klasių mokytojai, [...] dabar už tai atsako mokyklų vadovai. Tai reiškia, jog mokyklų vadovai privalo gauti reguliarią ir patikimą informaciją apie jų mokyklos pamokinio darbo kokybę, o pastebėję trūkumų arba klaidingų tendencijų – įsikišti ir reguliuoti. Jų užduotis – suburti kolektyvą į bendruomenę, skatinti mokytojus siekti bendrų tikslų ir juos įgyvendinti.“<sup>118</sup> Šiuo „mokyklos istorijoje fundamentaliu pokyčiu“<sup>119</sup> (Rosenbusch), kuris šiuo metu – šiek tiek pavėluotai – vyksta ir vokiškai kalbančiose šalyse, gerokai išaugo mokyklų vadovų atliekamo vaidmens reikšmė. Mokyklos vadovas yra „atsakingas už visos mokyklos darbą, pamokų kokybę, pasiekimų lygį“.<sup>120</sup>

*Stiprinti mokyklų vadovus:* Dėl mokyklų vadovams tenkančių naujų užduočių gerokai išauga reikalavimai jų profesionalumui bei kompetencijai, kartu ir su tuo susiję pavojai bei rizikos. Norint išvengti, kad skirtingų kartų mokyklų vadovai dėl jų vaidmeniui keliamų pernelyg didelių lūkesčių ir netinkamų darbo sąlygų „neišeptų“ ir „perdegtų“, turi būti išpildytos keturios sąlygos. Mokyklų vadovai privalo

- **gebėti vadovauti:** Juos reikia sistemingai rengti naujoms užduotims (vertinti pamokas, vadovauti darbuotojams, kurti integruotą kokybės ir sveikatos vadybos sistemą ir t.t.). Jie privalo pasižymėti kur kas didesniu darbinio pajėgumu, nei to reikalauja įprastinės vadovavimo apimtys.

- **norėti vadovauti:** Jie turi patys tikėti savo vadovavimo užduoties svarba, būti motyvuoti taip vadovauti personalui, organizacijai ir pedagoginei veiklai, kad tai būtų juntama kasdienėje mokyklos veikloje. Jie turi tikėti tuo, ką daro, būti optimistiškais, bet drauge ir savikritiškais bei atvirais grįžtamajai informacijai.

- **būti įpareigoti vadovauti:** Jie privalo turėti teisiniu ir politiniu požiūriu aiškiai apibrėžtą užduotį vadovauti mokyklai (o ne ją administruoti). Mokyklos tikslai turi tapti pedagoginėmis gairėmis jų vadovaujančiai veiklai.

- **turėti teisę vadovauti:** Ir galiausiai jie turi būti įgalinti atsakyti, priimti sprendimus ir turėti veiksmų laisvės tam, kad galėtų iš tiesų vadovauti mokyklai, kaip „besimokančiai organizacijai“, ir organizuoti jos veiklą (pvz. laisvę pasirinkti ugdymo programų ir pamokų

<sup>118</sup> Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (Iiet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės vadovaujančios veiklos pagrindai)(Neuwied 2005), 93 psl.

<sup>119</sup> Ten pat, 89 psl.

<sup>120</sup> Ten pat, 93 psl.

temas, disponavimą mokyklos biudžetu bei lėšomis, skirtomis mokykloje vykstantiems kvalifikacijos tobulinimo renginiams bei personalo tobulinimui, teisę priimti į darbą asmenis).

Siekiant sveiko, t.y. realistiško darbo profilio, mokyklos vadovams turi būti suteikta tokia atsakomybė, kurią jie būtų pajėgūs vykdyti, tai reiškia, jog užduotys, kompetencijos ir ištekliai (laikas, kvalifikacija, pripažinimas) turi tarpusavyje derėti.

### **Į kokybę ir sveikatingumą orientuotas mokyklos ir personalo valdymas**

Mokyklos vadovui tenka pagrindinis vaidmuo mokyklos veiklos kokybės vertinime bei tobulinime:

- Jis vadovauja mokyklos kokybės vadybos sistemos kūrimui (13.2).
- Jis rūpinasi, kad mokykloje būtų susitarta dėl bendrų kokybės tikslų ir kokybės reikalavimų, kurie atsispindėtų mokyklos veiklos kokybės vizijoje (3.7 ir 13.1).
- Jis rūpinasi, kad būtų parengtos veiklos gaires nurodančios koncepcijos bei programos (3.8 ir 3.10).
- Jis rūpinasi, kad būtų laipsniškai įgyvendinami pagrindiniai integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo elementai (3.1 ir 3.10).
- Jis vadovauja svarbiems kokybės vadybos procesams mokykloje bei personalui (13.2 ir 11.1).
- Jis rūpinasi efektyvia sveikatos ir darbo saugos vadyba (nelaimingų atsitikimų prevencija, darbo ir sveikatos sauga, krizių ir ekstremalių situacijų valdymu) (6.1.2 ir 10.5).
- Jis rūpinasi, kad būtų sukurta efektyvi grįžtamojo ryšio sistema, kuri suteiktų mokytojams grįžtamosios informacijos apie jų darbą bei jų pamokų poveikį. (3.9 ir 7.3).
- Jis rūpinasi, kad ženklūs individualaus arba institucinio pobūdžio kokybės trūkumai būtų laiku pastebėti ir veiksmingai pašalinti (11.4).
- Jis rūpinasi, kad būtų sukurta greita ir nebiurokратиškos skundų pateikimo procedūra, leidžiančios tėvams, mokiniams bei mokytojams išsakyti kritiką bei pokyčių pageidavimus, nesibaiminant sankcijų (11.4).
- Jis rūpinasi, kad mokytojai galėtų išsakyti opias problemas bei sunkumus ir sulauktų socialinės paramos (11.4).

Tas, kas tausoja bloguosius, žeidžia geruosius.

Publilius Syrus

## b) Vadovavimo principai

*Pasitikėjimas ir kontrolė:* Į kokybę orientuotame mokyklos ir personalo valdyme negalima apsieiti be kontrolės, net jeigu kai kuriems mokytojams ir nesinori to girdėti. Kontrolė – tai nemėgstama, tačiau būtina vadovų užduotis. Atsisakius kontrolės tektų toleruoti didelius skirtumus tarp atskirų mokytojų veiklos kokybės, o juk visi vaikai turi teisę į korektišką, vienodas galimybes jiems suteikiantį ugdymą. Tam, kad galėtų užtikrinti jiems šią teisę, mokyklos vadovas turi siekti kuo optimalesnį kiekvieno atskiro mokinio ugdymo ir susipažinti su pamokų bei mokymosi kokybe. Taip, kaip mokymasis negali apsieiti be žinių lygio kontrolės, taip ir kokybė negali apsieiti be kokybės lygio kontrolės. Norint, kad kontrolė neišsigimtų į viską apimančią kontroliavimo mašiną, darančią pražūtingą poveikį mokytojų motyvacijai, reikia protingos vertinimo ir įsivertinimo sistemos (žr. žemiau c) Instrumentai). Kuriant tokią sistemą reikia vadovautis principu, jog jos pagrindą sudaro kiekvieno atskiro darbuotojo asmeninė atsakomybė ir kad kontrolė turi vykti pasitikint žmogaus darbiniu pajėgumu ir jo pasirengimu siekti rezultatų. Tai reiškia, jog reikia vadovautis (pedagogine) nuostata, jog žmonės tuomet noriai atlieka savo užduotis ir prisideda prie bendros užduoties vykdymo, kai yra pasitikima jų pajėgumu tą daryti ir kai jiems paliekama tam būtinos laisvės. Pasitikėjimas žmonių gebėjimais ir atsakingumu stiprina jų pasirengimą tinkamai išnaudoti turimą laisvę ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes.<sup>121</sup> Tačiau būtų naivu manyti, kad visi žmonės visuomet yra verti šio pasitikėjimo. Jie gali elgtis ir neatsakingai, nesilaikyti susitarimų. Į pasitikėjimą yra įkalkuliuota ir dalis rizikos. Sąmoningai pasitikint, aiškiai nubrėžiamos pasitikėjimo ribos, todėl kontrolė yra neišvengiama. Pasitikėjimo ir kontrolės negalima vieno kitam priešpriešinti, jie ne neigia vienas kitą, o vienas kitą sąlygoja. Tinkamai taikoma, gerai dozuota kontrolė stiprina pasitikėjimą. Kontrolei svarbūs šie klausimai:

- Ką būtinai privalome kontroliuoti, kad galėtume pakankamai pagrįstai pasikliauti tuo, jog jokie esminiai dalykai netaps nevaldomais?<sup>122</sup>
- Koku būdu kontroliuoti neatliktas užduotis, kad galima būtų užtikrinti, jog sutartos priemonės bus įgyvendintos?
- Kokie yra minimalūs kontrolės standartai, kurių būtina paisyti?
- Kokie instrumentai gali padėti atpažinti ženklus kokybės trūkumus?

Tai, ką sukelia nepasitikėjimas:

Nepasitikėjimas turi tokią stiprią kviečiamąją galią, kad niekas negali jai atsispirti. Nepasitikėjimu jūs iššaukiate būtent tą situaciją, kurios baiminatės. Tas, kas nepasitiki, niekuomet neturi galimybės sutikti pasitikėjimo vertą žmogų.

Reinhard K. Sprenger

*Asmeninė atsakomybė ir atsiskaitymas už savo darbą:* Pasitikėjimas mokyklos veiklos kokybe stiprėja, kai mokytojai ir mokyklų vadovai yra pasirengę prisiimti asmeninę atsakomybę

<sup>121</sup> Žr. Reinhard K. Sprenger: *Vertrauen führt (liet. Pasitikėjimas padeda vadovauti)* (Frankfurt a. Main 2002).

<sup>122</sup> Žr. Herbert Buchen: *Schule managen – statt nur verwalten (Valdyti mokyklą užuot ją administravus)*. Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff: *Professionswissen Schulleitung (liet. Profesinės žinios, kurių reikia mokyklos vadovybei)* (Weinheim 2006), 63 psl.

už jų pasiektą kokybę. Tiesioginę kontrolę gali didžiąja dalimi pakeisti aktyvus atsiskaitymas už savo darbą, tai reiškia, jog mokyklos pateikia švietimo priežiūros institucijoms ir visuomenei įtikinamą ataskaitą apie savo veiklos kokybę ir ypač apie savo darbo poveikį. Tas pat taikytina ne tik mokykloms, bet ir atskiriems mokytojams:

Jeigu šie yra pasirengę patys įsivertinti savo darbą ir pateikti mokyklos vadovams ataskaitą<sup>123</sup> apie savo veiklą ir apie tai, ar buvo pasiekti sutarti tikslai, tuomet kontrolė remiasi aktyvia asmenine atsakomybe.

### c) Instrumentai

*Vertinimo ir įsivertinimo instrumentai:* Į kokybę orientuoto mokyklos ir personalo valdymo pagrindą sudaro vertinimo ir įsivertinimo sistema. Žemiau pateiktoje lentelėje yra parodyta, kokiuose veiklos lygiuose galima taikyti vertinimo bei įsivertinimo instrumentus.

	Įsivertinimas ir savirefleksija	Vertinimas, ataskaitos pateikimas	
<b>Mokiniai</b>	<p><i>Mokinių įsivertinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Metapažinimas (pvz. mokymosi žurnalas, mokymosi dienoraštis)</li> <li>– Mokymosi pasiekimų aplankas</li> <li>– Mokiniai vertina mokinius</li> <li>– Įsivertinimas naudojantis internetine įsivertinimo platforma (pvz. Stellwerk<sup>124</sup>)</li> </ul>	<p><i>Mokytojų atliekamas vertinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mokymosi tikslų kontrolė</li> <li>– Kompetencijų nustatymas</li> <li>– Pažymiai ir ataskaitos apie mokymosi pasiekimus</li> <li>– Lyginamieji darbai</li> <li>– Žinių lygio nustatymas (pvz. VERA, Orientierungsarbeiten, Klassencockpit)</li> </ul>	<b>3.3 ir 3.9.3</b>
<b>Mokytojai</b>	<p><i>Mokytojų įsivertinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Individuali pamokos refleksija</li> <li>– Mokinių grįžtamasis ryšys</li> <li>– Tėvų grįžtamasis ryšys</li> <li>– Kolegialus pamokų stebėjimas (pvz. Q2E<sup>125</sup>, IQESonline)</li> <li>– Lyginamieji darbai</li> <li>– Žinių lygio nustatymas</li> <li>– Pasiekimų aplankas</li> </ul>	<p><i>Mokytojų atsiskaitymas už savo darbą mokyklos vadovybei:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Savo darbo rezultatai, bylojantys apie tai, ar buvo pasiekti tikslai</li> </ul> <p><i>Mokyklos vadovybės atliekamas vertinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiksliniai susitarimai</li> <li>– Personalo vertinimas</li> <li>– Pamokų stebėjimas</li> <li>– Susipažinimas su mokytojų pasiruošimu pamokoms ir jų taikoma vertinimo praktika</li> </ul>	<b>3.9 ir 3.5.4</b>

<sup>123</sup> Ar galima ir ar reikėtų mokytojams už savo darbą atsiskaityti vaikams bei jų tėvams? Kaip tokia ataskaita turėtų atrodyti? Koks turėtų būti jos turinys (pamokos tikslai, darbo būdas ir t.t.)? Kokia yra Jūsų, kaip mokyklos vadovo, kaip mokytojo, kaip tėvo arba kaip (buvusio) mokinio patirtis bei nuomonė šiuo klausimu?

<sup>124</sup> Skliausteliuose paminėtos mokykloms skirtos paslaugos toliau bus detalai aprašytos specialiai tam skirtoje lentelėje.

<sup>125</sup> Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation *liet. Kokybė, taikant tobulinimą ir vertinimą*) pateikia publikacijas apie daugybę praktikoje išbandytų metodų bei instrumentų, skirtų mokytojų įsivertinimui ir asmeniniam veiklos kokybės tobulinimui. Žr. Norbert Landwehr: Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen (*liet. Grįžtamojo ryšio kultūros kūrimo pagrindai. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti diegti efektyvius grįžtamojo ryšio procesus*) (Bern 2003); Norbert Landwehr; Peter Steiner; Hans Keller: Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen (*Žingsniai duomenimis paremta mokyklos vertinimo linkme. Instrukcija, kaip sistemingai rinkti duomenis naudojant klausimynus*) (Bern 2003). Abu leidiniai įtraukti į naująjį penkių tomų rinkinį Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung 2007 (*liet. Kokybė, taikant tobulinimą ir vertinimą*).

<b>Mokytojų dalykininkų komandos, kokybės vadybos sistemos darbo grupės</b>	<i>Mokytojų dalykininkų komandų arba KVS darbo grupių įsivertinimas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Komandos narių individualių grįžtamojo ryšio rezultatų refleksija</li> <li>– Lyginamųjų darbų ir žinių lygio nustatymo rezultatų refleksija</li> <li>– Mokytojų dalykininkų komandų ir kokybės tobulinimo projektų tikslų įsivertinimas</li> </ul>	<i>Atsiskaitymas už savo veiklą mokyklai:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mokytojų dalykininkų komandos ir KVS darbo grupės pateikia kolektyvui ataskaitą apie savo veiklos rezultatus ir produktus</li> <li>– Mokytojų dalykininkų komandų arba KVS darbo grupių parengtos trumpos ataskaitos yra sudėtinė mokyklos metinės veiklos ataskaitos dalis</li> </ul>	<b>3.1 ir 3.9</b>
<b>Mokyklos vadovybė</b>	<i>Mokyklos vadovybės įsivertinimas ir savirefleksija:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 360 laipsnių grįžtamojo ryšio (mokytojų, nepedagoginio personalo, mokyklos steigėjų ar mokyklų priežiūros tarnybos, tėvų, mokinių) rezultatų refleksija</li> <li>– Vidinio ir išorinio mokyklos veiklos ir pamokų kokybės vertinimo rezultatų refleksija</li> </ul>	<i>Mokyklos vadovybės atsiskaitymas už savo veiklą mokyklų priežiūros tarnybai (Švietimo skyriui arba Švietimo inspekcijai) bei visuomenei:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mokyklos vadovybė pateikia metinę ataskaitą apie tai, kas buvo per metus nuveikta mokykloje jos veiklos kokybės tobulinimo srityje</li> </ul> <i>Mokyklos vadovybės veiklos vertinimas, atliekamas mokyklų priežiūros institucijos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ataskaita apie tikslų vykdymą</li> <li>– Valdymo veiklos vertinimas</li> <li>– Tiksliniai susitarimai</li> </ul>	<b>3.5; 3.9; 3.10; 6 - 13</b>
<b>Mokykla</b>	<i>Mokyklos atliekamas savo veiklos įsivertinimas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vidinis mokyklos veiklos įsivertinimas</li> <li>– Atskirų mokyklos veiklos ir pamokų kokybės sričių vertinimas</li> <li>– Reguliari mokinių mokymosi pažangos patikra</li> <li>– Mokyklos veiklos tobulinimas, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus</li> <li>– Įsivertinimas naudojantis internetine įsivertinimo platforma (pvz. IQESonline, Q.I.S., SEIS)</li> </ul>	<i>Mokyklos atsiskaitymas už savo veiklą mokyklų priežiūros tarnybai bei visuomenei:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mokykla pateikia metinę ataskaitą apie tai, kas buvo nuveikta jos veiklos tobulinimo srityje ir apie išvadas, kurios buvo padarytos iš jos vidinio veiklos įsivertinimo</li> </ul> <i>Mokyklos veiklos vertinimas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Išorinis mokyklos veiklos vertinimas, atliekamas tarnybų, atsakingų už išorinį mokyklų vertinimą arba Švietimo inspekcijos</li> </ul>	<b>3.10, 6 - 13</b>

#### Vertinimo platformų profiliai

Mokyklos vadovybė yra atsakinga už tai, kad mokykla, kaip visuma, ir atskiri mokytojai žinotų apie savo pedagoginės veiklos veiksmingumą. Ji rūpinasi tuo, kad mokyklos veiklos ir pamokų vertinimui būtų pasitelkiami tinkami grįžtamojo ryšio ir vertinimo instrumentai. Patys puoselėdami tokią grįžtamojo ryšio ir refleksijos praktiką, kurioje siekiama gauti sąžiningą ir konstruktyvią grįžtamąją informaciją, mokyklų vadovai rodo kitiems besimokančios mokyklos pavyzdį.

Egzistuoja nemažai internetinių platformų, siūlančių vertinimo bei įsivertinimo instrumentus. Žemiau glaustai pristatysime Jums keletą tokių platformų profilius ir parodysime, kokioms vertinimo sritims jos siūlo savo paslaugas:

	Mokiniai		Mokytojai		Mokytojų dalykininkų komandos, KVS darbo grupės		Mokykla	
	siver-tinimas	erti-nimas	siver-tinimas	erti-nimas	siver-tinimas	erti-nimas	siver-tinimas	erti-nimas
<p><b>Stellwerk/CH</b></p> <p>Naudodamiesi internete pateikta adaptyvia testavimo sistema aštuntų klasių moksleiviai patikrina savo žinias bei gebėjimus, įgytus penkiuose mokomuosiuose dalykuose. Specialiame profilyje pristatomi pasiekti rezultatai. Palyginus rezultatus su nurodytais reikalavimais galima analizuoti mokinių žinių lygį. Tuo remiantis galima parengti atskiriems mokiniams pritaikytas kryptingo individualaus ugdymo priemones. Cituota pagal:  <a href="http://www.stellwerk-check.ch">http://www.stellwerk-check.ch</a></p>								
<p><b>VERA/D</b></p> <p>Projektas VERA (gimtosios, t.y. vokiečių, kalbos ir matematikos dalykų lyginamieji darbai, skirti pradinėse klasių mokiniams) apima du modulius: (1) užduočių rengimą ir (2) lyginamųjų darbų pravedimą bei grįžtamosios informacijos teikimą internetu. VERA teikiamos paslaugos yra išsamiai aprašytos skyriuje 3.9.3. Daugiau informacijos rasite adresu:  <a href="http://www.uni-landau.de/vera/">http://www.uni-landau.de/vera/</a></p>								
<p><b>Klassencockpit/CH</b></p> <p>Klassencockpit – tai šveicariška testavimo sistema, skirta užtikrinti kokybę liaudies mokyklų sektoriuje. Atskiri moduliai, kurie tikrina, ar/kaip buvo pasiekti mokymosi tikslai vokiečių kalbos ir matematikos dalykuose, leidžia mokytojams palyginti savo klasę su reprezentacine 450–600 mokinių imtimi. Atlikę įsivertinimą mokytojai išsiaiškina esamą situaciją:  <a href="http://www.klassencockpit.ch">http://www.klassencockpit.ch</a></p>								
<p><b>IQES online/CH/D/Oe</b></p> <p>IQESonline buvo sukurtas drauge su šiuo žinynu, jis padeda įgyvendinti IQES elementus. Internetinėje svetainėje galima rasti grįžtamojo ryšio instrumentus, skirtus mokytojams ir mokytojų dalykininkų komandoms, taip pat mokyklos veiklos įsivertinimui. Iš Vertinimo centro mokytojai gali greitai ir nesudėtingu būdu parsisiųsdinti grįžtamojo ryšio instrumentus, skirtus pamokų, jų poveikio ir mokyklos veiklos kokybės vertinimui. Duomenys apdorojami grafiškai, pateikiant nuorodas į tai, ką galima būtų patobulinti. Internetinę svetainę remia tarptautinis mokyklų tinklas ir instituciniai mokyklų partneriai: miestai, kantonai, federacijos žemės, apskritys ir kt. Cituota pagal:  <a href="http://www.IQESonline.net">http://www.IQESonline.net</a></p>								



<b>Orientierungsarbeiten/CH (liet. orientaciniai darbai)</b> Orientaciniai darbai yra skirti patikrinti individualių mokinių žinių lygį. Į mokymosi tikslus orientuoti patikros rezultatai leidžia nustatyti diagnozę ir parengti atitinkamas individualaus ugdymo priemones. Jie padeda mokytojams vertinti mokinių pasiekimus. Mokiniais šie rezultatai padeda ugdyti gebėjimą įsivertinti. Mokytojams tai suteikia grįžtamosios informacijos apie pamokos sėkmę ir apie pamokos kokybę. Vertinimo forma bei užduotimis mokytojai gali naudotis kaip modeliu rengdami savo testus bei juos vertindami. Orientaciniai darbai nėra standartizuoti mokymosi pasiekimų nustatymo būdai, todėl jie netinka lyginti skirtingų klasių mokymosi pasiekimus. Jie yra skirti tik individualiam žinių lygio nustatymui. Cituota pagal: < <a href="http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/orientierungsarbeiten.htm">http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/orientierungsarbeiten.htm</a> >	Mokiniai		Mokytojai		Mokytojų dalykinių komandų, KVS darbo grupės		Mokykla	
	siver- tinimas	erti- nimas	siver- tinimas	erti- nimas	siver- tinimas	erti- nimas	siver- tinimas	erti- nimas
<b>Q.I.S/Oe</b> Internetine svetaine Q.I.S. ( t.y. „Qualität in Schulen“ liet. „Kokybė mokyklose“) Austrijos federacinė švietimo, mokslo ir kultūros ministerija nori paskatinti mokyklas peržiūrėti savo veiklos kokybę, ją kontroliuoti bei tobulinti. Siekdama paremti mokyklas ministerija siūlo paslaugų paketą, susidedantį iš keturių dalių. Interneto svetainės vadovas supažindina su tematika, pagrindinėmis Q.I.S. mintimis ir pagrindžia jas platesniame kontekste. Siūlomos vertinimo ir kokybės tobulinimo priemonės – tai klausimynai ir atviri metodai, kuriuos galima perimti tiesiogiai arba pritaikyti konkrečioms mokyklos reikmėms. Cituota pagal: < <a href="http://www.qis.at">http://www.qis.at</a> >								
<b>SEIS/D</b> Pasiremdamas savo tarptautinės veiklos praktika Bertelsmano fondas (Bertelsmann-Stiftung) parengė reguliavimo instrumentą, kuris turi padėti mokyklų vadovams ir kolektyvams, pasiremiant duomenimis, vertinti mokyklos veiklos tobulinimo procesus bei juos planuoti. Reguliavimo instrumentą „SEIS“ (Selbstevaluation in Schulen liet. Įsivertinimas mokyklose) sudaro tarptautinio pripažinimo susilaukusi geros mokyklos samprata, klausimynai, skirti mokinių, dalykų bei profesijos mokytojų, tėvų, ir kitų darbuotojų apklausai, bei priemonės, skirtos lyginamųjų ataskaitų rengimui. Pasiremdamos savo ataskaitų rezultatais, mokyklos rengia priemonių planus ir pradeda savo veiklos kokybės tobulinimo procesą. Cituota pagal: < <a href="http://www.das-macht-schule.de">http://www.das-macht-schule.de</a> >								

Vertinimo platformų profiliai

### 3.5.5 Skatinti žmones tobulintis

#### Užduotys ir kompetencijos

Gerų mokyklų egzistencinį pagrindą sudaro aukštos dalykinės, didaktinės, pedagoginės ir socialinės kompetencijos mokytojai. Todėl viena svarbiausių efektyviai dirbančios mokyklos vadovybės užduočių – skatinti mokytojus išsaugoti savo kompetencijas ir jas tobulinti. Mokyklų vadovai padeda mokytojams taip organizuoti savo profesinę karjerą, kad jie išliktų sveiki ir darbingi.

Mokyklos veiklą turi tobulinti žmonės, kuriems patiems reikia tobulintis.

Wolfgang Boettcher, pagal Manès Sperber

Kalbant apie organizacijų sveikatingumo gerinimą galima išskirti šešias vadovų elgsenos sritis, turinčias įtakos sveikatą tausojančiam bei stiprinančiam darbuotojų valdymui:<sup>126</sup> Pasigilinus į organizacijų sveikatingumo tyrimų rezultatus (5.2), paaiškėja, kad čia padarytos išvados be išlygų tinka ir mokykloms.

- *Pripažinimas ir vertinimas*

Konstruktyvi ir palaikanti grįžtamoji informacija – kaip pagrindinis kito vertinimu paremta komunikavimo, pagarbaus elgesio su kolegomis ir su mokiniais požymis.

- *Domėjimasis ir kontaktas*

Mokyklos vadovas, kaip dėmesingas kolektyvo narys, turi būti matomas didžiųjų pertraukų metu, prisiminti gimtadienius, pastebėti ir įvardinti pokyčius bei veiklos plėtojimo požymius.

- *Įtraukimas į veiklą ir dalyvavimas*

Priimti ir išklausti visus, kurie to pageidauja, procesų paliečius žmones paversti šių procesų dalyviais, drauge derinti tikslus, dažnai kalbėtis su darbuotojais individualiai bei su darbuotojų grupėmis.

- *Skaidrumas ir atvirumas*

Skaidriai priiminėti sprendimus, perduoti informaciją, aiškiai formuluoti lūkesčius.

- *Nuotaika ir organizacijos mikroklimatas*

Vienodai elgtis su visais darbuotojais, būti visiems teisingam, stengtis būti gerai nusiteikusiems, pasirūpinti, kad darbo vieta būtų jauki, neperduoti streso savo darbuotojams.

- *Sunkumų mažinimas ir išteklių stiprinimas*

Rūpintis sveikatos stiprinimu taip pat ir savo paties labui, būti pavyzdžiu, paisyti pertraukų, konstruktyviai valdyti stresą, teikti socialinę paramą kolegoms (mokiniais), formuoti žmogaus amžiui adekvačią personalo politiką.

<sup>126</sup> Anne K. Matyssek: Chefsache: Gesundes Team – gesunde Bilanz. Ein Leitfadens zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung (Iiet. Vadovų reikalas: sveika komanda – sveiki darbo rezultatai. Gairės sveikatą tausojančiam darbuotojų valdymui) (Wiesbaden: 2003).

Jeigu iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad visi aukščiau įvardinti aspektai yra skirti mokyklos vadovų elgesiui („Jeigu tu kitaip elgsiesi, bus geriau mums visiems“), visos vadovams suformuluotos rekomendacijos lygiai taip pat galioja ir kiekvienam atskiram sistemos darbuotojui.

Tokiai elgsenai būtina specifinė „pozicija“. Tik keisti poziciją yra nepalyginamai sunkiau nei elgseną (nors jau ir tai yra pakankamai sunku), kadangi ji yra apaugusi patirtimis, nuomonėmis, požiūriais, įsitikinimais, vertinimais ir išankstiniais nusistatymais. Sveikatą stiprinančiai pozicijai priskirtinas optimizmas, teigiamas požiūris į žmones, pasitikėjimas savo ir kitų darbinio pajėgumu, tinkamas požiūris į save, paliekant kitiems veiksmų bei sprendimų laisvės. Norint skatinti žmones tobulintis reikia žinoti, kad pasiekti geros mokyklos veiklos kokybės galima tik tuomet, kai mokytojai gerai jaučiasi, yra patenkinti savo darbu: kai už savo darbą jie susilaukia pripažinimo, kai mokyklos mikroklimatas daro mokytojams teigiamą poveikį ir motyvuoja juos dirbti, kai darbo sąlygos ir darbo organizavimas efektyviai padeda mokytojams vykdyti jų pagrindinę užduotį ir – paskutinis, tačiau ne mažiau svarbus aspektas – kai mokytojai turi galimybę lankyti kvalifikacijos tobulinimo renginius, padedančius jiems sėkmingai įveikti išaugusius savo kasdienės profesinės veiklos iššūkius.

#### a) Vadovavimo principai

Kitų pripažinimas ir savęs pripažinimas – tai svarbios efektyvaus ir sveikatą tausojančio valdymo varomosios jėgos. Jos viena kitą sąlygoja: norint suteikti pripažinimą kitiems, reikia visų pirma pripažinti save, išsiugdyti teigiamą santykį su pačiu savimi. Tas, kas save gerbia ir vertina, gali ir kitiems suteikti šį jausmą. O tas, kas, neturėdamas jokių slaptų ketinimų ir nesitikėdamas iš to jokios naudos, apdovanoja kitą pripažinimu, pagarba, simpatija ir vertinimu, ir pats, kaip tai nebūtų paradoksu, susilaukia tokios pačios dovanos. „Susilaukti pripažinimo reiškia suteikti jį kitiems. Ieškoti pripažinimo – tai laukti stotyje, iš kurios nevažiuoja jokie traukiniai.“<sup>127</sup>

*Sveikatos stiprinimas savo paties labui:* Savęs pripažinimas yra vienas svarbiausių į sveikatos stiprinimą orientuoto valdymo principų. Geri mokyklų vadovai nelaiko sveikatos stiprinimo kažkuo, kas turėtų būti naudinga tik kitiems, jie žino, kad tą reikia daryti taip pat ir savo pačių labui.

Norėčiau, kad pradėtume gerbti patys save, visa kita išplauktų iš to.

Friedrich Nietzsche

Sveikatą tausojantys mokyklų vadovai

- rūpestingai elgiasi su pačiais savimi, paiso savo poreikių bei ribų,
- reguliariai skiria laiko tam, kad galėtų atsipalaiduoti, išsaugoti savo fizinę ir dvasinę kondiciją,
- rūpinasi sąmoningu laiko ir streso valdymu,

<sup>127</sup> Waldefried Pechtl: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte (Iiet. Tarp organizmo ir organizacijos. Konsultantams ir vadovams skirtos darbo gairės ir modeliai) (Linz 1995), 73 psl.

- profesinio tobulėjimo ir psichohigienos sumetimais dalykiškai ir kolegialiai dalijasi patyrimu su kitais mokyklų vadovais,
- nedaro visko patys, deleguoja užduotis ir atsakomybes kitiems,
- geba atsiriboti ir įstengia atmesti neadekvačius reikalavimus.

*Kitų pripažinimas kaip valdymo principas:* Vienas reikšmingiausių, lemiamos reikšmės turinčių salutogeninių geros mokyklos požymių – „tarpusavio bendravimo kokybė, didesnio ar mažesnio laipsnio tarpusavio pripažinimas. Kaip kalbama apie mokinius? Ar apie juos kalbama kaip apie „blogą mokinių kontingentą“, ar kaip apie jaunas asmenybes, į kurias privalu žiūrėti rimtai ir į kurias reikia gilintis jų pačių labui?“<sup>128</sup> Panaši nuostata galioja ir mokytojų tarpusavio bendravimui bei mokyklos vadovų ir mokytojų tarpusavio komunikacijos stiliui: „Ar jiems būdingas protingas ir korektiškas darbo pasidalijimas, tarpusavio pripažinimas, vykdant atitinkamus įsipareigojimus, pasitikėjimas ir atvirumas, o galbūt – neasmeniškai, daugiau neigiami tarpusavio santykiai, kuriuose vieni kitais nepasitiki?“<sup>129</sup>

Tu seki tuo, kurio jautiesi esąs pastebėtas.

Botho Strauß

#### Gerai mokyklų vadovai

- pripažindami kitų gerą darbą sukuria tokį mikroklimatą, kuriam būdingas pedagoginis optimizmas, noras drauge veikti ir tikėjimas sėkme.
- savo vaidmeniu rodo pavyzdį mokytojams, kurie savo ruožtu gerbdami bei pripažindami savo mokinius, rodo pavyzdį pastariesiems.
- saikingai naudoja pagyrimus, kadangi žino, kad pernelyg daug pagyrimų atrodo neįtikinamai, o pernelyg mažai – gali susilpninti pasitikėjimą savimi ir motyvaciją.
- domisi – kiek tai yra įmanoma – atskirais asmenimis, kurie dirba bei mokosi šioje mokykloje, t.y. mokytojais, mokiniais ir nepedagoginiu personalu.
- puoselėja „vadybai vaikstant aplink“ (angl. „management by wandering around“) būdingą vadovavimo stilių: jie lankosi mokytojų pamokose, pertraukų metu užsuka į mokytojų kambarį, užduoda daug klausimų ir išklauso atskiriems asmenims rūpimus dalykus.

Gerai mokyklų vadovai didžiausią laiko dalį praleidžia klasėse, ten, „kur vyksta tikrasis gyvenimas“; jie daro tai tam, kad išreikštų pagyrimą ir pripažinimą mokytojams, kurie kasdien stengiasi puikiai praveisti pamokas.

David W. Johnson; Roger T. Johnson; Edythe Johnson Holubec

<sup>128</sup> Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (liet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės vadovaujančios veiklos pagrindai). (Neuwied 2005), 27 psl.

<sup>129</sup> Ten pat.

*Skatinti darbuotojus plėtoti savo stiprybes ir potencialą: „leškoti lobių, o ne trūkumų“* (Rosenbusch<sup>130</sup>) – tokiu šūkiu galėtų vadovautis mokyklų vadovai, norintys kovoti su dažnai mokyklose paplitusia nepasitikėjimo ir klaidų paieškos kultūra bei drauge su kolektyvu kurti pasitikėjimu paremtą mokyklos kultūrą. Konsultuodami mokyklas mes nuolatos priename išvados, kad lobių skrynioje, kuri vadinasi „kolektyvas“, yra daugybė talentų, apie kuriuos nei mokyklos vadovai, nei kolektyvo nariai nieko nenučiuokia. Gali paaiškėti, jog čia yra kolegė, kuri yra parengusi platų „judraus mokymosi“ metodų repertuarą, o vienas kolega pasirodo esąs naujųjų medijų specialistas. Abi kompetencijas galima panaudoti rengiant mokykloje vykstančius kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriems vadovauja mokyklos ekspertai. Tačiau vadovavimo principas „skatinti stiprybių plėtojimą“ reiškia ir dar ką kitą: jis nusako aplinkybę, kad kur kas daugiau sėkmės galima tikėtis tobulinant jau turimas (galbūt dar tik pradedančias reikštis ir todėl dar tik potencialias) asmenines stiprybes, nei sutelkti dėmesį į trūkumus ir silpnybes. Žmogaus turimos silpnybės – tai apribojimai, kurie negali būti išeities tašku siekiant permainų. Todėl perkeliant žinias į praktiką reikėtų vadovautis klausimu: Kokiomis stiprybes orientuotomis priemonėmis Jūs, kaip mokyklos vadovas, skatinate Jūsų mokykloje dirbančius žmones siekti aukštų rezultatų?

Mokyklos vadovybė stiprina savo galią deleguodama ją kitiems. Ji ne pati viską organizuoja, o moko kitus protingai organizuoti. Ji taupo laiką, skirdama laiko kolegų motyvavimui. Ji susilaukia pripažinimo, suteikdama pripažinimą kitų pasiekimams.

Hilbert Meyer

### c) Instrumentai

*Pokalbiai, skirti esamos situacijos aiškinimuisi ir tiksliniams susitarimams:* Mokyklų vadovai kartą metuose kviečia kiekvieną mokytoją į „neproginį“ pokalbį, kuriame išsiaiškina esamą situaciją ir susitaria dėl tolesnės veiklos tikslų. Šie pokalbiai papildo „proginis pokalbius“, kurie rengiami tuomet, kai tam atsiranda konkretus poreikis (išsakyti kritiką, spręsti tarpusavio ginčus, konsultuoti). Pokalbiuose, skirtuose esamos situacijos aiškinimuisi ir tiksliniams susitarimams,

- mokyklos vadovas turi galimybę pasišnekėti su visais mokytojais, susipažinti su jiems rūpimais dalykais, pastebėti kritinius momentus (ne tik krizės atveju);
- mokyklos vadovas ir mokytojas gali teikti vienas kitam ir gauti vienas iš kito grįžtamąją informaciją apie darbinę situaciją;
- galima teigiamai įvertinti stiprybes ir aptarti silpnybes bei galimas tobulinimo priemones;
- galima reflektuoti profesinio tobulinimosi ir mokyklos plėtros perspektyvas;
- galima susitarti dėl tikslų (pvz. keliamų veiklos kokybės tobulinimo projektams) arba juos nustatyti, o vėliau patikrinti, ar jie buvo įvykdyti.

---

<sup>130</sup> Ten pat, 115 psl.

*Vesti pokalbį suvokiant savo, kaip mokyklos vadovo, vaidmenį:* Mokyklos vadovas turi mokėti valdyti įtampą tarp hierarchinių ir partnerinių savo vaidmens dalių:

- „Principinė pozicija“ personalo valdyme yra „pasitikėjimas“.
- Tačiau aš, kaip mokyklos vadovas, galiu tik siūlyti mokytojui šią poziciją, o ne jos iš jo reikalauti.
- Gebėjimą vadovauti aš, kaip mokyklos vadovas, demonstruoju savo reakcija į leistiną nepasitikėjimą. Aš stengiuosi suprasti jo priežastis, apgailestauju, kad jis egzistuoja, ir laikau jį laikinu reiškiniu.
- Aš nesistengiu užmaskuoti įtakos bei galios skirtumų, priešingai – aš aiškiai juos parodau, tačiau nesistengiu jais pasinaudoti kaip savotišku ginklu.
- Užuoat mėginęs panaikinti nepasitenkinimą keliančią hierarchiją, aš atvirai ir aiškiai reaguojau į galių skirtumus, kaip kriterijų tam pasitelkdamas klausimą: ką daryti, jeigu tikslinių susitarimų neįmanoma pasiekti „gera valia“?

### **Penki principai, kurių reikia laikytis vedant pokalbį**<sup>131</sup>

#### *1. Užmegzti kontaktą*

- Kurti darbinius santykius „taikos metu“.
- Konfliktinėse situacijose demonstruoti netipišką elgesį: ne pasitraukti į šalį, o ieškoti dar intensyvesnio kontakto; kalbėtis vieniems su kitais, o ne vieniems apie kitus.
- Leisti sau tam tikro santykių (pokalbio etapo) metu laikytis konfrontacinės pozicijos.
- Rodyti susidomėjimą asmeniu ir geresnio bendradarbiavimo galimybėmis.

#### *2. Aiškiai išsakyti savo požiūrį (poziciją) ir paaiškinti (problemiškas) pokalbio bei santykių aplinkybes*

- Atskleisti savo spėjimus bei ketinimus; skaidriai pateikti informaciją.
- Būti ištikimam pačiam sau: psichologiškai stabiliam ir todėl nuspėjamam, patikimam ir įtikinamam.
- Būnant mokyklos vadovu ne kovoti su kitokiais požiūriais, o stengtis juos geriau suprasti; aiškiai išsakyti savo požiūrį, kaip vieną iš daugelio egzistuojančių.
- Sudėtingų pokalbio etapų metu pasitelkti į pagalbą metakomunikaciją.

#### *3. Puoselėti kultūrą, kuriai būdingi nuomonių skirtumai*

- Atskleisti nuomonių skirtumus – tai viena komunikacinių užduočių, tenkančių tiek mokyklų vadovams, tiek mokytojams (mokyklai, kurioje ypatingai svarbų vaidmenį vaidina santykiai, reikia aiškaus ir realistiško tarpusavio bendravimo).
- Į konsensuą aš, kaip mokyklos vadovas, žiūriu kaip į savanorišką pasiūlymą su teise jį atšaukti, kuriuo aš džiaugiuosi ir kuriuo aš mielai pasinaudoju.
- Aš, kaip mokyklos vadovas, palieku erdvės kitokioms nuomonėms, nenuogąstaudamas, kad jos pakenks mano paties nuomonei arba jos įtakai. Todėl man nereikia nei jų atmesti, nei su jomis kovoti.

<sup>131</sup> Žr. Wolfgang Boettcher: Gesprächsführung. Schulleitungsfortbildung Nordrhein-Westfalen (liet. *Vesti pokalbį. Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimas*). Landesinstitut für Schule (Soest 2004), 26–33, 109 psl.

- Pokalbyje aš leidžiu sau ir kitiems išreikšti subjektyvius požiūrius ir jausmus (pvz. pripažįstu mokytojo teisę ant manęs pykti).
- Ne priekaištauti, o sistemingai uždavinėti klausimus. Taigi klausti ne „Kodėl tu tą padarei?“ , o „Ar turėtum idėjų, kas prisidėjo prie šios problemos atsiradimo?“
- Dėmesį sutelkti į mokytoją: neleisti , kad dėmesys, kaip tai dažnai nutinka, būtų perkeltas į kitus asmenis (ir jų kaltės dalį), nuolatos grįžti prie pokalbyje dalyvaujančio asmens: „Kaip, Tavo manymu, Tu pats galėtum prisidėti prie šios problemos sprendimo?“

#### 4. Atsakomybę už pokalbio sėkmę ir jo rezultatus pasidalinti atsižvelgiant į savo vaidmenis

- Aš esu atsakingas už savo pasisakymus (kad jie būtų aiškūs, suprantami, skirti adresatui); kiti yra atsakingi už savo išsakytas nuomones.
- Tai, ar pokalbio metu aš komunikaciniu požiūriu „teisingai“ elgiuosi, sprendžiu tik aš pats.
- Ar visas pokalbis buvo „geras“, nusprendžiame mes drauge.
- Aš įpareigoju mus abu priimti atsakomybę už pokalbio sėkmę („Mūsų pokalbis bus sėkmingas, jeigu mes abu pasistengsime, kad taip ir būtų“).
- Pirmam prakalbėti apie tam tikrus dalykus: Aš, kaip asmuo, atliekantis svaresnį vaidmenį, esu visiškai pasirengęs pats pradėti kalbėti kebliomis temomis.
- Norėčiau – ir konfliktinėse situacijose – būti mūsų mokykloje pavyzdžiu, kaip reikėtų elgtis pokalbio metu.

#### 5. Gerai užbaigti pokalbį

- Įsipareigojimas: mokyklos vadovas turi numatyti pakankamai laiko raštiškiems tiksliniams susitarimams arba tikslų nurodymui.
- Pokalbio apibendrinimas: dar kartą peržvelgti tai, kas buvo susitarta.
- Pokalbio vertinimas: apžvelgti pokalbio eigą, pateikti pasiūlymus, kaip galima būtų patobulinti pokalbyje naudotus instrumentus (pvz. pasirengimo pokalbiui klausimyną ir tikslinio susitarimo klausimyną).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Mokyklų veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą).*

1 dalis: *Žingsniai geros mokyklos link.* Bern: h.e.p.

### 3.6 Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas

Tiesa, sąvoka „personalo tobulinimas“ gali mėginti įteigti mintį, jog personalą galima kažkaip tobulinti, tačiau tai yra tikras pramanas. Žmonės tobulėja patys, iš jų negalima atimti galimybės mokytis, galima tik paskatinti lavintis ir jiems padėti. Ir vis dėlto šiame tekste išlaikėme sąvoką „personalo tobulinimas“, nes ji jau senokai vartojama įmonėse ir nepelno siekiančiose įstaigose, be to, vis dažniau taikoma ir mokyklose.

#### 3.6.1 Personalo tobulinimo tikslai

Mokyklų vadovai, nuosekliai tobulinantys personalą, aktyviai užsiima tokia veikla<sup>132</sup>:

Veikos sritis	Konkreti veikla
<b>Tikslingas ir duomenimis grįstas personalo tobulinimas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sukurti ir nuolat atnaujinti mokyklos personalo tobulinimo koncepciją, susijusią su mokyklos tikslais ugdymo kokybės ir sveikatinimo srityse.</li><li>• Naudoti personalo tobulinimo instrumentus: pvz., pokalbius dėl standartų ir tikslų, pokalbius apie subalansavimą, personalo vertinimą ir kt.</li><li>• Parengti kompetencijų ir išteklių apžvalgas individualiam mokytojų paskatinimui, planuoti mokytojų profesinį tobulinimąsi ir pritraukti naujus darbuotojus.</li><li>• Mokyklos personalo galimybių analizė.</li><li>• Ilgalaikių poreikių planavimas atsižvelgiant į moksleivių skaičiaus kitimą, mokytojų bendruomenės sudėtį pagal amžių, mokyklos raidą (pvz., poreikis kelti kvalifikaciją, naujų funkcijų priskyrimas).</li><li>• Naudoti įvertinimo duomenis tikslingam personalo tobulinimo valdymui mokykloje (pvz., pasitenkinimo darbu augimas).</li></ul>
<b>Personalu atranka ir naujų darbuotojų priėmimas į kolektyvą</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sukurti detalius reikalavimų aprašus mokyklos mokytojams.</li><li>• Pasirinkti tinkamą personalą: surengti pokalbį priimančiam į darbą, stebėti bandomąsias pamokas ir kt.</li><li>• Priimti į darbą pagal teisinės nuostatas.</li><li>• Tinkamai priimti ir integruoti naujus kolegas kolektyve.</li></ul>

<sup>132</sup> Remiamasi šiais šaltiniais: Anforderungs- und Kompetenzprofil für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen (2006): Projektgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ des Niedersächsischen Kultusministerium. Cituojama pagal: Armin Lohmann; Dorothea Minderop: Führungsverantwortung der Schulleitung (München 2004), p. 83 ir toliau, Bianca Ender; Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe (Innsbruck&Wien 2002).



<p><b>Vadovavimas personalui</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinkamos priemonės atskirų pedagogų ir mokyklos kaip visumos tobulinimui.</li> <li>• Galimybių analizė su išteklių apžvalgomis.</li> <li>• Susitarti dėl tikslų.</li> <li>• Kurti individualaus skatinimo planus atsižvelgiant į kvalifikacijos kėlimo planus.</li> <li>• Surengti kolegų pokalbius (konsultacijas, tobulinimosi, planavimo ir kritinius).</li> <li>• Žinoti sankcijų galimybes ir, jei reikia, tinkamai jas išnaudoti (disciplinavimo priemonės).</li> <li>• Demonstruoti darbuotojams, kad jie vertinami; pareikšti pripažinimą, pagirti, jautriai gilintis į kolegų stipriąsias ir silpnąsias puses ir t. t.</li> <li>• Dažnai pateikti pagal situaciją tinkamus konstruktyvius vertinimus siekiant tobulinti personalą.</li> <li>• Patarti mokytojams pamokų ir auklėjimo klausimais, paraginti juos ir paremti.</li> <li>• Puoselėti tradicijas: semestro pradžia ar metų pabaiga, gimtadieniai, šventės ir atostogos.</li> </ul>
<p><b>Karjeros, profesinio tobulinimosi planavimas. Kvalifikacija</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įžvelgti kiekvieno pedagogo galimybes, poreikį ir būtinybę kelti profesinę kompetenciją.</li> <li>• Planuoti vadovų ir ekspertų karjerą.</li> <li>• Sudaryti sąlygas specializuotis ir daryti karjerą dalykinėje srityje: atsakingųjų už kalbinį ugdymą, kokybės vadybininkų, darbo saugos specialistų ir sveikatinimo specialistų bei kt.</li> <li>• Sudaryti sąlygas individualiam profesiniam tobulinimuisi ir užtikrinti, kad žinių įgijęs darbuotojas jomis pasidalintų su kitais mokytojais.</li> <li>• Patikrinti, kaip pedagogai laikosi įsipareigojimo kelti kvalifikaciją.</li> <li>• Rūpintis personalo karjera.</li> </ul>
<p><b>Personalo panaudojimas ir komandų sudarymas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išnaudoti kiekvieno pedagogo potencialą.</li> <li>• Tinkamai naudoti personalą.</li> <li>• Spręsti dėl personalo įdarbinimo mokykloje.</li> <li>• Skirti užduotis pedagogams ir kitiems mokyklos darbuotojams.</li> <li>• Sudaryti komandas remiantis stipriosiomis pedagogų pusėmis ir jų interesais.</li> <li>• Skatinti darbo pasidalijimą.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijuoti ir skatinti komandų susidarymą.</li> <li>• Pritraukti į komandas naujų narių (pvz., kaip pamaia besiruošiantiems išeiti komandų nariams) ir prižiūrėti jų veiklą.</li> <li>• Parengti komandų išteklių apžvalgą.</li> </ul>
<b>Apsauga nuo „perdegimo“ sindromo ir ankstyvas pavojų bei kliūčių atpažinimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susikurti tinkamą vaizdą apie reikalavimus bei darbo sąlygas, kuriomis tenka dirbti pedagogams.</li> <li>• Laiku atpažinti atskirų pedagogų krizes ir sveikatos problemas ir jautriai į tai atsižvelgti.</li> <li>• Pasirūpinti, kad mokykloje viešpatautų atmosfera, leidžianti išsakyti opias problemas.</li> <li>• Pasirūpinti, kad mokykloje būtų galima gauti socialinę pagalbą ir pasinaudoti kolegų parama.</li> </ul>
<b>Pagalba kritiniais profesinio gyvenimo tarpsniais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įdiegti mentorių sistemą: patyrę pedagogai kaip pradedančiųjų, naujokų globėjai ir kt.</li> <li>• Numatyti, kokių priemonių bus imtasi, jei kokybė būtų nepakankama.</li> <li>• Intervencijos kritinių situacijų atvejais.</li> <li>• Ugdomojo vadovavimo (koučingo) galimybė.</li> </ul>
<b>Išėjimas iš organizacijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teisingas ir skaidrus elgesys siaurinant programas dėl etatų mažinimo, dalinio užimtumo modelių įdiegimo.</li> <li>• Nesavanoriškas atleidimas ir deramas atsisveikinimas.</li> <li>• Ruošimas išeiti į pensiją.</li> <li>• Surengti išleistuves, išėjimo iš darbo pokalbius, paruošti pažymėjimą apie atliktą darbą, deramai atsisveikinti ir kt.</li> </ul>
<b>Vadovaujančiųjų asmenų parinkimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suformuluoti pagrindines mokyklos vadovo bei kitų vadovaujančiųjų asmenų užduotis ir reikalavimų paketą.</li> <li>• Skatinti jaunuosius kadrus perimti vadovavimą komandai ir projektams ir taip įgyti vadovavimo patirties.</li> <li>• Sudaryti galimybes lankytis ir teikti konsultacijas specialistams iš išorės.</li> <li>• Planuoti kadro profesinį tobulinimą.</li> </ul>

Šioje lentelėje pateiktas užduočių rinkinys, kurių gausa gali kiek nugašdinti. Tačiau svarbu peržvelgti tas užduotis, kurios susijusios su rimtu vadovavimu personalui ir personalo tobulinimu. Tai svarbu ir dėl to, kad vaidmenų ir pajėgumų derybose apie mokyklos vadovų kompetencijos sritis būtų galima atsakyti į klausimą, kokių užduočių turi imtis vadovybė ir kokias

vadovavimo užduotis turi perimti mokyklos vyresnybė. Žinoma, rūpintis įstaigos darbuotojų tobulinimusi kainuoja. Nesirūpinti tuo, tarkim, jei mokyklos vadovybė negali tam skirti laiko, irgi kainuoja, ir dažniausiai gerokai brangiau: daugiau „perdegusių“ darbuotojų, daugiau nedarbingų dienų dėl ligos, daugiau „atsiskyrėlių“ mokykloje ir demotyvacijos – tai yra tokios politikos padarinys.

### 3.6.2 Panaudoti išteklius – sumažinti krūvį

Tie, kas nori susikurti tikslingą personalo tobulinimo sistemą, grįstą duomenimis apie pažangą, neišsivers be trijų pagrindinių klausimų:

- Kokie yra personalo tobulinimo *tikslai*? Kaip bus galima matuoti proceso sėkmę? Kaip personalas turi tobulėti, tai yra, kokiomis kryptimis reikia skatinti pedagogų tobulėjimą?
- Kokios *strategijos* reikalingos, kad personalas sėkmingai tobulėtų? Į ką mokyklos vadovybė, siekianti rezultatų, turi atkreipti ypatingą dėmesį?
- Kaip vyksta personalo tobulėjimas?
- Kokios informacijos reikia mokyklos vadovybei, kad galėtų priimti sprendimus (pvz., apie individualų skatinimą, mokyklos tobulinimą, kvalifikacijos kėlimo planavimą ir t.t.)? Kokius vertinimo instrumentus vadovybė turėtų naudoti tikslingam personalo tobulinimui?

Prisiminkime: su integruoto kokybės skatinimo ir sveikatinimo naudojimu mokyklose susiję trys vienas su kitu susieti tikslai (1.3):

1. Reikia rūpintis mokytojų ir mokinių sveikata ir gera savijauta.
2. Mokymo ir mokymosi procesų kokybę reikia išlaikyti ir gerinti.
3. Darbo ir mokymosi rezultatus reikia gerinti.

Personalo tobulinimas šių trijų tikslų pasiekimui turi lemiamą įtaką. Ypatingai veiksminga šioje srityje pasirodė dviguba strategija: viena vertus, skatinti, išlaikyti ar atstatyti *išteklius*, antra vertus, aktyviai imtis *kliūčių*, jas įveikti arba sumažinti. Galima pasiteirauti individualiu, komandų ir mokyklos lygmenimis, kokius išteklius reikėtų stiprinti ir kokias kliūtis šalinti.

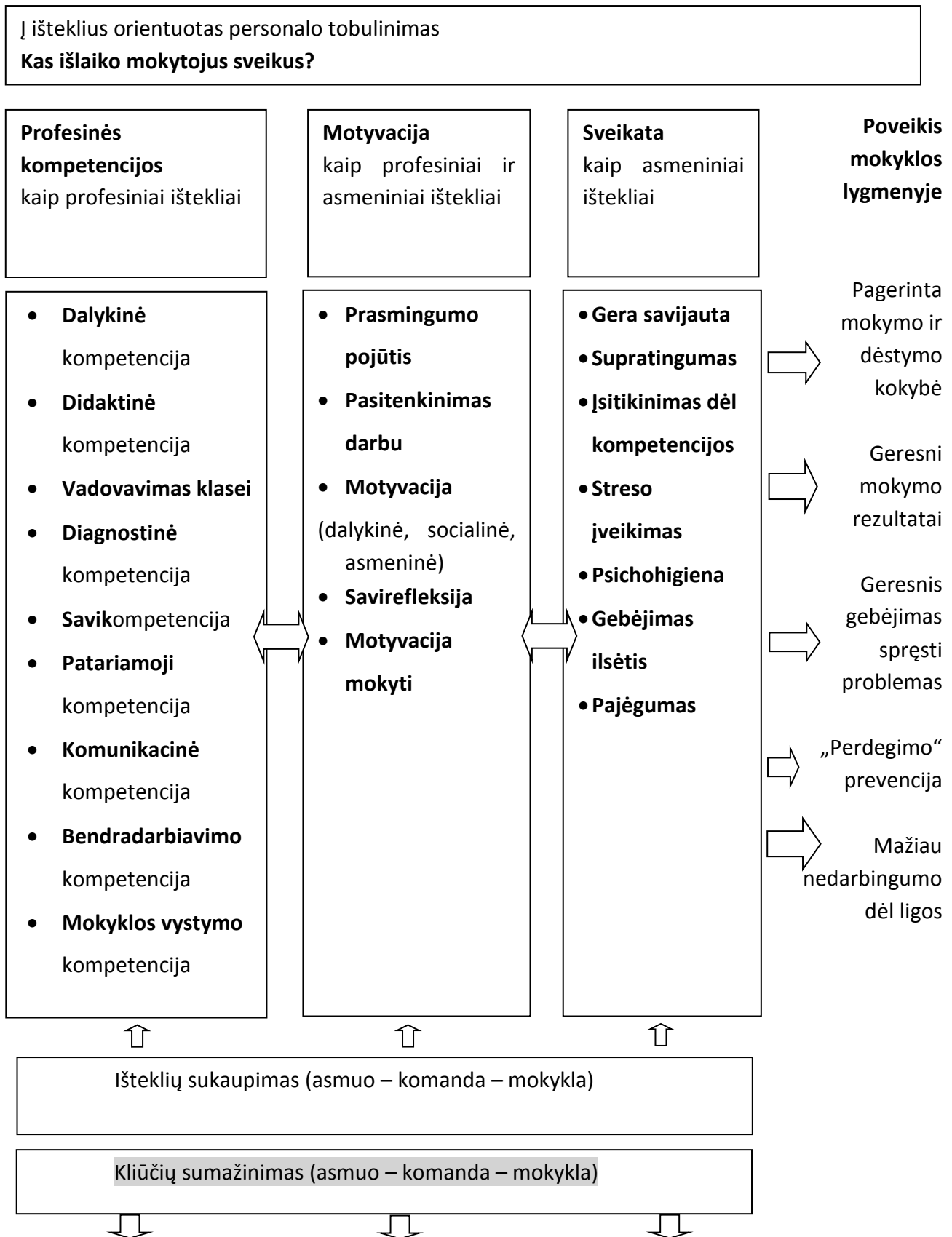
### 3.6.3. Į išteklius orientuoto personalo tobulinimo modelis

Atsakydami į klausimą, kas išlaiko mokytoją sveiką, 1.4.2 skyriuje aprašėme svarbius mokytojo profesijos išteklius. Šiam tikslui pasiekti adaptavome modelį (sukurtą Bernhardo Sielando<sup>133</sup>), kuris remiasi trimis kolonomis: *sveikata*, *profesinė kompetencija* ir *motyvacija*. Šį

---

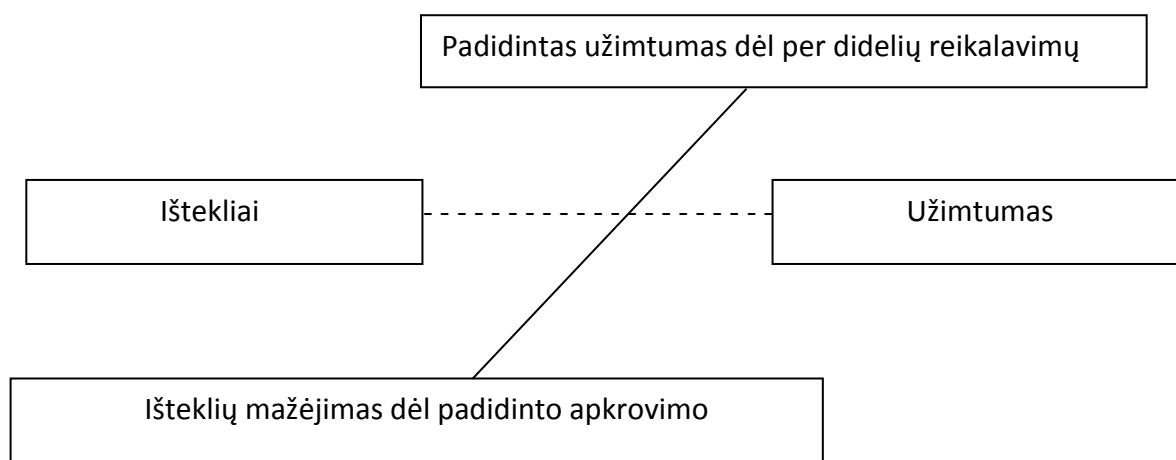
<sup>133</sup> Plg. taip pat: Bernhard Sieland: Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit.

modelį papildėme, kad jis būtų tinkamas ir naudingas į išteklius orientuotam personalo tobulinimui.



Šis modelis sukurtas remiantis svarstymais, kad personalo tobulinimo priemonės turi atliepti reikalavimus, keliamus mokytojo profesijai.

- Šios priemonės turi padėti mokytojams kompetentingai susidoroti su reikalavimais, kurie keliami mokytojo profesijai. Todėl reikia ugdyti *esmines profesines kompetencijas*, leidžiančias pedagogui sėkmingai dirbti – net ir esant sunkioms sąlygoms – pagal savo profesiją.
- Šios priemonės taip pat turi išsaugoti ir skatinti mokytojų *motyvaciją*, kuri yra svarbi ir nepamainoma.
- Šios priemonės galiausiai turi tikslingai skatinti ir *sveikatos išteklius*, mat išteklių išsekvojimas šioje srityje dėl trumpai ar ilgai trunkančių apkrovų sukelia gyvenimo ir darbo disbalansą, taip pat rezultatyvumo ir apkrovimo disbalansą.



Disbalansas tarp užimtumo ir išteklių, pavyzdžiui, esant „perdegimo“ sindromui (adaptuota pagal Kernen<sup>134</sup>)

Kodėl šiame paveiksle išvardinti dalykai tokie svarbūs sveikatos, profesinės kompetencijos ir motyvacijos srityse? Kodėl tobulinant personalą verta skirti dėmesio kaip tik šiai sričiai?

Mes manome, kad itin svarbios yra devynios pagrindinės kompetencijos, kurios, kaip rodo tyrimai ir praktinė patirtis, yra reikšmingos gerai ir sveikatą išsaugančiai profesinei veiklai:

<sup>134</sup> Plg. Hans Kernen: Arbeit als Ressource. Gesund und leistungsfähig dank persönlichem und betrieblichem Ressource-Management (Bern 2005), p. 89.

<b>Profesinės kompetencijos kaip ištekliai</b>	Ši kompetencija yra svarbi sveikatos išsaugojimui ir rezultatyvumui mokytojo profesijoje,...
Dalykinė kompetencija	...nes be gilių <i>dalyko ir</i> su juo susijusių dalykinių disciplinų <i>žinių</i> neįmanoma vesti turinio požiūriu kompetentingų pamokų. Rezultatas: pernelyg apkrauti mokytojai, per mažai apkrauti moksleiviai, negalintys įveikti dalyko žinių reikalaujančių ir patrauklių užduočių.
Didaktinė kompetencija	...nes geros <i>didaktinės ir metodinės kompetencijos</i> leidžia mokytojams pritaikyti pamoką konkrečiai mokymosi situacijai ir esant skirtingam moksleivių grupės išankstiniam pasirengimui. Rezultatas: jautrus reagavimas į skirtingą moksleivių išankstinį pasirengimą, lankstus įsigilinimas į jų poreikius. Didesnė darbo ir mokymosi sėkmė, sumažėja streso ir nenoro mokytis ar mokytis jausmas abiejose pusėse – tiek mokytojui, tiek mokiniams.
Vadovavimas klasei	...nes <i>efektyvus vadovavimas klasei</i> itin svarbus norint vesti gerą ir sveiką pamoką. Klasės vadovas, skatinantis mokytis, labai smarkiai sustiprina moksleivių motyvaciją ir pagerina jų mokymosi rezultatus. Tas, kuris „tvirtai laiko vadeles“ gerą prasmę, nespausdamas ir nebaugindamas mokinių, geba mokyti labiau atsipalaidavus. Kai atmosfera klasėje skatina mokytis ir yra maloni, sumažėja rizika visų dalyvaujančiųjų mokymo procese sveikatai, tuo tarpu mažiau funkcionalus vadovavimas klasei yra vienas iš svarbiausių streso ir apkrovimo veiksnių mokytojo profesijoje.
Diagnostinė kompetencija	...nes <i>geros diagnostinės kompetencijos</i> padeda mokytojui įvertinti stipriąsias ir silpnąsias mokinių puses tokiu būdu, kuris leidžia pritaikyti pamoką ypatingiems mokinių poreikiams. Pedagogai, turintys pakankamai diagnostinių žinių, gali sugalvoti tiek skirtingo sunkumo ir sudėtingumo užduočių, kad mokiniai nei per daug tinginiautų, nei būtų per daug apkrauti. Mokytojai, žinantys, kiek yra pasiekę jų mokiniai, gali puoselėti svarbius mokinių asmeninius išteklius (tokius kaip pasitikėjimas savimi ir pasikliovimas savo jėgomis).
Asmeninės kompetencija	...yra vienas iš pagrindinių išteklių šaltinių, leidžianti džiaugsmingai ir ramiai tapti vyresniu (tai yra, pamažu senti) būnant mokytoju. Tie, kurie geba atsiriboti ir retsykiais pasakyti „Ne“, kurie aktyviai ieško socialinės pagalbos ir ją randa, kurie rimtai atsižvelgia į savo jausmus ir neignoruoja savo kūno signalų, turi daugiau galimybių išlikti sveiki ir pajėgūs.

Patariamoji kompetencija	...nes <i>kompetencija patarti orientuojantis į sprendimo paieškas</i> tapo svarbiu pedagogo įrankiu, kad galėtų pagelbėti kitiems rimčiau suvokti savo atsakomybę sprendžiant problemas. Efektyvūs patarimai mokiniams, jų tėvams ar kolegoms yra puiki pagalba savipagalbai (ir taip pat geriausias būdas sumažinti krūvius savo srityje).
Komunikacijos kompetencija	...nes <i>geros komunikacijos kompetencijos</i> padeda aiškiau išreikšti savo asmeninius siekius ir norus ir geriau suprasti kitus.
Bendradarbiavimo kompetencija	...nes <i>geri bendradarbiavimo gebėjimai</i> padidina bendradarbiavimo veiksmingumą ir efektyvumą ir taip pat padidina bendradarbiaujančiųjų pasitenkinimą darbu.
Mokyklos tobulinimo kompetencija	...nes <i>mokyklos tobulinimo kompetencija</i> yra svarbūs ištekliai siekiant, kad mokykla tobulėtų savarankiškai ir pagal savo ketinimus, taip pat formuojant ją kaip sveikatinančią mokymosi ir darbo vietą.

Antroji į išteklius orientuoto personalo tobulinimo kolona apibrėžia kertinius motyvacijos aspektus.

<b>Motyvacija kaip ištekliai</b>	Šie ištekliai svarbūs norint išsaugoti gerą mokytojų sveikatą ir profesinį pajėgumą,...
Prasmingumo pojūtis	...nes <i>savo (profesinio) gyvenimo prasmingumo suvokimas</i> yra vienas iš pagrindinių išteklių. Mokslas apie sveikatą laiko prasmingumo pojūtį vienu iš svarbiausių išteklių, nes jausmas, kad verta skirti kažkam savo energiją, lemia pozityvius lūkesčius iš savo profesinės praktikos ir tuo pačiu gerokai sumažėja apkrovimo pojūtis.
Pasitenkinimas darbu	...nes <i>pasitenkinimas darbu</i> yra svarbus indikatorius, rodantis sveiką (ar sveikatą stiprinančią) darbo ir mokymosi atmosferą organizacijoje.
Dalykinė motyvacija	...nes <i>dalykinė motyvacija</i> yra stipri varomoji jėga profesijoje, kad savo srityje neatsiliktum (būtum <i>up to date</i> – žinantis naujoves) ir vestum pamokas, kurių turinys ir dalykiniai klausimai domina tave patį (o tai nebloga proga taip pat sudominti tuo ir mokinius).
Socialinė motyvacija ir socialinė pagalba	...nes <i>socialinė motyvacija</i> skatina mokytojus bendradarbiauti tarpusavyje ir paremti vieniems kitus – tai ypač svarbu, kai susiduriama su problemomis ir sunkumais. Taip pat ši motyvacija skatina pedagogus įsijausti į vaikų ir jaunuolių pasaulį ir išgyvenimus bei vertinti mokinius kaip savo darbo kokybės atspindį.

Asmeninė motyvacija	...nes <i>asmeninė motyvacija</i> neskatina į antrą planą nubrukti savo norų, poreikių ir interesų, o priešingai – paverčia juos refleksyvosios profesinės praktikos išeities tašku ir nuolatiniu pasitikrinimo šaltiniu.
Savirefleksija	...nes gebėjimas ir pasirengimas atlikti <i>savirefleksiją</i> yra nepakeičiama sąlyga, jei norime kritiškai apžvelgti, suprasti ir pagerinti savo pamokinės veiklos rezultatus ir sėkmę.
Mokymo motyvacija	...nes <i>mokymo motyvacija</i> yra džiaugsmas savimi pačiu ir aplinkiniu pasauliu ir tokiu būdu gali tapti neišsemiamu energijos šaltiniu ir profesinės jaunystės versme.

Ir galiausiai trečioji į išteklius orientuoto personalo tobulinimo kolona susijusi su sveikatos ištekliais siaurąja prasme.

<b>Sveikatos ištekliai</b>	Šie ištekliai svarbūs norint išsaugoti gerą mokytojų sveikatą ir profesinį pajėgumą,...
Gera savijauta	...nes <i>gera kūno, sielos ir dvasios savijauta</i> yra svarbus apsauginis veiksnys norint išsaugoti sveikatą ir taip pat tai yra sąlyga, leidžianti vykdyti reiklius mokymo procesus.
Supratingumas	...nes <i>supratingumas</i> yra svarbus saliotogeninis <sup>135</sup> gebėjimas, padedantis susieti patirtis ir informaciją į vientisą vaizdą, kuris gali pasitarnauti kaip išeities taškas veiksams.
Įsitikinimas kompetencija ir tikėjimas, kad pasiseks	...nes <i>įsitikinimas kompetencija</i> , būtent pasitikėjimas savo (realistiškai vertinant) stipriosiomis pusėmis suteikia pasitikėjimą savimi, kuris leidžia įveikti profesinio gyvenimo keliamus iššūkius.
Streso įveikimas	...nes „pedagogai šiandien (turi) mokytis profesiniame gyvenime susidoroti su įvairiausiomis kliūtimis“ <sup>136</sup> . <i>Gebėjimas įveikti stresą</i> yra esminis gebėjimas, padedantis efektyviai saugotis persidirbimo („perdegimo“ sindromo, cinizmo ir rezignacijos).
Psichohigiena	...nes <i>psichohigienos gebėjimas</i> svarbus tam, kad kasdien realistiškai vertintume savo galimybes ir suvoktume profesinio vaidmens ribas.
Gebėjimas ilsėtis	...nes <i>gebėjimas ilsėtis</i> ir su juo susijusios aktyvaus ir pasyvaus poilsio veiklos (judėjimas, mityba, miegas, atsipalaidavimas) yra vienas iš pagrindinių geros sveikatos išsaugojimo veiksnių.
Pajėgumas	...nes daug jėgų reikalaujančių, bet įveikiamų užduočių išprovokuotas <i>pajėgumas</i> yra svarbus profesinis išteklius. Žmonės gali „priaugti“ savo užduotis.

<sup>135</sup> Plg. A 1.1.

<sup>136</sup> Urs Peter Lattmann; Jürg Rüedi: Stress- und Selbstmanagement – Ressourcen fördern. Konzept und Programm zur Förderung personaler und sozial-kommunikativer Ressourcen und Kompetenzen (Aarau 2003), p. 68.



Gerai mokyklų vadovai skatina profesinį savo mokytojų tobulėjimą. Planuodami visos mokyklos ir atskirų mokytojų kvalifikacijos kėlimą jie atsižvelgia į tokius dalykus: „Profesinės kompetencijos“, „Motyvacija“ ir „Sveikata“. Žinant tai, kad produktyviausi išteklių mokyklai yra kompetentingi ir sveiki mokytojai, mokyklos vadovai patikrina esamas aplinkybes, su kuriomis reikia sieti aukščiau paminėtus išteklius ir ką reikėtų ypatingai ugdyti (žr. tolesnį skyrį).

Svarbiausi mokyklos išteklių yra mokinių, mokytojų, mokyklos vadovų ir kito personalo fantazija ir gebėjimas improvizuoti ištekliams.

Hilbert Meyer

### 3.6.4. Efektyvi galimybių analizė su išteklių apžvalga

„Pedagoginio vadovavimo branduolys – tai visų su mokymosi procesu susijusių dalykinių ir asmeninių išteklių atradimas, plėtojimas, konfrontacija su savo asmeniniais svarstymais, susiejimas ir aktyvavimas atskiro asmens ir sistemos naudai.“<sup>137</sup> Kaipgi atrasti „dalykinius ir asmeninius su mokymosi procesu susijusius išteklius“? Kokiais metodais ir instrumentais galima naudotis?

#### Išteklių apžvalga kaip instrumentai esamoms aplinkybėms ir galimybių analizei

Informuotas personalo tobulinimas neprasideda nuo kokios nors konkrečios veiklos, pirmiausia susidaromas platus ir išsamus esamos situacijos vaizdas. Kad būtų pasirinktas sėkmingas kelias, reikia apžvelgti išteklius, nes – kaip matėme – labiausiai pasiteisina priemonės, pasirinktos apžvelgus esamas mokymo proceso dalyvių stipriąsias ir silpnąsias puses.

Dirbdami mokyklų patarėjais matėme, kad pasiteisina išteklių apžvalgos naudojimas, ši apžvalga priklauso nuo taikymo tikslo naudojama atskiriems mokytojams, komandoms ar visai mokyklai.<sup>138</sup>

#### Individualioji išteklių apžvalga

Individualioji išteklių apžvalga pirmiausia sutelkia dėmesį į išteklius, kurie pasiteisino profesinėje praktikoje. Tai instrumentas atskiriems pedagogams, kuriuo jie apžvelgia savo asmeninę esamą situaciją ir šiuo pagrindu gali nustatyti, kokiais asmeniniais ir profesiniais ištekliams reikėtų tikslingai rūpintis.

<sup>137</sup> Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (Neuwied 2005), p. 123.

<sup>138</sup> Čia pateiktų instrumentų naudojimas išsamiau aprašytas Gerold Brägger; Beat Bucher: Ressourcenorientierte Personalentwicklung. Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung als Führungsaufgabe der Schulleitung. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Hrsg. Landesprogramm OPUS Nordrhein-Westfalen, Programm *bildung + gesundheit* Netzwerk Schweiz, Schule & Gesundheit, Hessen (Bern 2007).

## Individualioji išteklių apžvalga

Štai kokių išteklių reikia:

### **A. Profesinės kompetencijos kaip profesiniai ištekliai**

- A.1. Dalykinė kompetencija
- A.2. Didaktinė kompetencija
- A.3. Vadovavimas klasei
- A.4. Diagnostinė kompetencija
- A.5. Savikompetencija
- A.6. Patariamoji kompetencija
- A.7. Komunikacijos kompetencija
- A.8. Bendradarbiavimo kompetencija
- A.9. Mokyklos tobulinimo kompetencija

### **B. Motyvacija kaip asmeniniai ir profesiniai ištekliai**

- B.1. Prasmingumo pojūtis
- B.2. Pasitenkinimas darbu
- B.3. Dalykinė motyvacija
- B.4. Socialinė motyvacija ir socialinė parama
- B.5. Asmeninė motyvacija
- B.6. Savirefleksija
- B.7. Mokymo motyvacija

### **C. Sveikata kaip asmeninis išteklis**

- C.1. Gera savijauta
- C.2. Supratingumas
- C.3. Įsitikinimas kompetencija ir tikėjimas sėkme
- C.4. Streso įveikimas
- C.5. Psichohigiena
- C.6. Gebėjimas pailsėti
- C.7. Pajėgumas

## Mokytojo asmens lygmuo

Naudojimo tikslas

*Asmeninės aplinkybės:*

- pagalba reflektuojant;
- surasti vietas, kuriose reikia asmeniškai keistis;
- individuali „perdegimo sindromo“ profilaktika;
- individualių galimybių analizė: kokios galybės gali būti vaisingos?
- grįžtamojo ryšio instrumentas mokymosi partnerystėje;
- individualus darbas kuriant apžvalgą.

*Aplinkybių ir tikslų aptarimas su mokyklos vadovybe:*

- Mokytojas asmeninių aplinkybių apsvaistymo rezultatus ir išvadas pateikia pokalbyje su mokyklos vadovybe.
- Nustatant tikslus galima paskatinti rūpintis tais ištekliais, kurie jau yra ganėtinai stiprūs, nurodyti ypatingas galimybes (ir kur – išimties tvarka – esama didelių trūkumų, kuriuos siekiant vesti geras pamokas reikėtų pašalinti).

Individualioji išteklių apžvalga (IQES-Tool<sup>®</sup>)<sup>139</sup>

### **Komandos išteklių apžvalga**

Daugelis mokyklos tobulinimo ekspertų šiandien sutaria, kad viena pagrindinių mokyklos vadovybės užduočių yra skatinti palaipsnių komandų kaip „profesionalios mokymosi bendruomenės“ kūrimąsi savo mokykloje (žr. 3.1). Mokytojų komandų sudarymas yra svarbus personalo tobulinimui ir mokyklos veiklos gerinimui. Taigi komandos išteklių apžvalgą reikia vertinti šiuo aspektu. Ji sukurta kaip instrumentas, skatinantis mokytojų komandų ir darbo

<sup>139</sup> Šiuos instrumentus mokyklos gali užsisakyti tinklalapyje [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net)

grupių, besirūpinančių kokybės gerinimu, susidarymą. Šią apžvalgą minėtos komandos ir grupės gali naudoti kaip pagrindą kartojantis toms pačioms aplinkybėms. Esminis klausimas skamba taip: kokie ištekliai skatina mūsų komandą judėti į priekį?

Pamokinių komandų (kokybės grupių) lygmuo

Komandinių išteklių apžvalgas

Reikalingi ištekliai:

**A. Profesinės kompetencijos kaip profesiniai resursai**

A.1–A.9 žr. lentelėje aukščiau

**D. Komandiniai resursai**

D.1 Aiškūs komandos tikslai

D.2 Į pamoką orientuotas bendradarbiavimas

D.3 Laikas komandiniam darbui

D.4 Viena kitą papildančių individualių kompetencijų panaudojimas

D.5 Darbo pasidalijimas – susitarta dėl vaidmenų komandoje

D.6 Vadovavimas komandai (kompetencijos, vadovų užduotys)

D.7 Bendras mokymosi laikas, skirtas pasirengti mokymui bendradarbiaujant

D.8 Abipusė parama

D.9 Pagarbi komunikacija

D.10 Praktikos aptarimas ir įvertinimas (komandinio darbo poveikis, pamoka, mokymosi rezultatai)

Naudojimo tikslas

*Komandos pradinės padėties įvertinimas*

– Atskirų komandos narių išteklių apžvalgų įvertinimas

– Pamokinių komandų sudarymas: kokias kompetencijas „atsineša“ atskiri nariai? Kokios yra kiekvieno nario stipriosios pusės ir kuris komandoje gali būti tam tikrų temų ekspertas?

– Temų plėtojimas: kas gali imtis kokių vaidmenų komandoje? Kokios yra kiekvieno nario stipriosios pusės? Kokios kiekvieno nario galimybės turi būti panaudojamos?

– Kokio tobulinimosi reikia kiekvienam atskiram komandos nariui, kokio – visai komandai, kad ir toliau ugdytų savo profesines kompetencijas kaip išteklius?

– Komandos galimybių analizė: koks potencialas gali duoti vaisių? Kokių išteklių, naudingų komandos darbui, galime tikėtis? Dėl kokių dalykų reikėtų susirūpinti?

– Kur reikia optimizuoti veiklą? Su kokiais komandos ištekliais dar reikia padirbėti?

## Mokyklos išteklių apžvalga

Mokyklos išteklių apžvalga yra naudinga kokybei gerinti ir mokyklai kaip visumai vertinti. Ji grindžiama pagrindiniais geros ir sveikos mokyklos kokybės kriterijais. Kad nebūtų nagrinėjami nereikalingi duomenys, kurių apdorojimas iš mokyklų pareikalautų brangaus laiko, mokyklos išteklių apžvalgai naudojami tik rinktiniai kokybės kriterijai, kurie tyrinėjant mokyklų kokybę pasirodė esą efektyvūs veiksniai.

## Reikalingi ištekliai

**A. Profesinės kompetencijos kaip profesiniai ištekliai**

A.1–A.9 žr. lentelėje aukščiau

**E. Instituciniai mokyklos ištekliai**

E.1 Bendri kokybės siekiai ir mokyklos tikslai

E.2 Profesionalių mokymosi ir darbo bendruomenių (mokytojų komandų) skatinimas

E.3 Aktyvių moksleivių mokymosi sėkmė

E.4 Sveikatai palanki mokyklos atmosfera

E.5 Pripažinimo ir pagarbos kultūra

E.6 Pagarbus ir pastiprinantis mokyklos vadovybės vadovavimas

E.7 Pagarbūs, abipusiu pasitikėjimu grįsti pokalbiai su mokyklos vadovybe

E.8 Skaidri ir tikslinga informacija

E.9 Efektyvių sprendimų paieška dalyvaujant visiems suinteresuotiesiems

E.10 Veiksmingas kompetencijų skirstymas

E.11 Teisingas ir į išteklius orientuotas užduočių skirstymas

E.12 Krūvio ir kompetencijos balansas

E.13 Sklandi ir naudinga mokyklos veikla

E.14 Grįžtamojo ryšio kultūra ir pasitikėjimo atmosfera

E.15 Socialinė parama kilus profesinėms ar asmeninėms problemoms

E.16 Bendros taisyklės ir vertybės

E.17 Teisingas konfliktų sprendimas

E.18 Mokymosi ir inovacijų kultūra

E.19 Tikslingas tobulinimas plečiant kompetencijas ir atstatant išteklius

E.20 Streso įveikimo programos mokytojams

E.21 Darbo vietos kokybė – atsižvelgiant į poreikius įrengtos mokymosi ir darbo patalpos

E.22 Bendradarbiavimas su tėvais

E.23 Bendradarbiavimas su partneriais iš išorės ir nemokyklinių išteklių panaudojimas

E.24 Rezultatų pripažinimas

E.25 Dienos tvarkaraščio struktūra atsižvelgiant į poreikius

E.26 Darbo ir gyvenimo balanso parama ir mokyklos bei pamokų kokybės vertinimas

## Naudojimo tikslas

*Padėties mokykloje įvertinimas*

– Mokyklos kaip visumos išteklių apžvalgos įvertinimas

– Į poreikius orientuoto, su kompetencijomis susijusio profesinio tobulinimosi planavimas: Kokios profesinės kompetencijos šiuo laiku jums svarbiausios? Kaip jos siejasi su mokyklos programa? Kaip siejasi su pamokos tobulinimo projektais? Kokiose asmeninėse ar bendrose mokykloje vykdomose profesinio tobulinimo programose reikia ugdyti kokias kompetencijas?

– Rūpintis, kad būtų galima sukurti savą, į ypatingas sąlygas ir mokyklos poreikius orientuotą „Mūsų mokyklos mokytojų kompetencijų paketą“

– Rūpintis, kad būtų galima suformuluoti reikalavimus naujam komandos nariui ar kandidatui į laisvą darbo vietą.

– Ką reikia mokykloje optimizuoti? Su kuriais mokyklos ištekliais dar reikia padirbėti?

Mokyklos išteklių apžvalga, kadangi yra plati, skatina sukurti į išteklius orientuotą strategiją, kurioje personalo tobulinimas sujungiamas su mokyklos tobulinimu. Remiantis ypatinguoju mokyklos kompetencijų paketu

- galima kurti neblogus mokyklos tobulinimo planus, orientuotus į klausimą, kokias mokytojų kompetencijas reikėtų stiprinti ir plėsti,
- galima organizuoti ne vieniems metams skirtą profesinio tobulėjimo mokykloje programą, tenkinančią ir atskirų mokytojų, ir visos mokyklos poreikius (perėjimas nuo į pasiūlą orientuoto profesinio tobulinimosi prie į poreikius orientuoto) (žr. 3.2)

Šaltinis: Brägger, g. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule.* Bern: h. e. p.

### 3.7 Kokybės tikslus išvardykime kokybės pavyzdyje

Mes turime geros patirties, kai mokyklos savo turimus įsivaizdavimus, kokias turi būti kokybiška mokykla, sujungia į vadinamąjį kokybės pavyzdį (idealą), arba trumpiau – į K pavyzdį (pagal Q2E modelį)<sup>140</sup>. Skirtingai nuo įprastinio pavyzdžio, kuriame įsivaizdavimai apie kokybišką mokyklą formuluojami daugiau aptakia forma, šiame kokybės pavyzdyje reikalavimai išreiškiami tiksliais postulatais. Svarbios šių postulatų savybės: postulatai turi būti suformuluoti taip, kad jų taikymą mokyklos ir pamokų praktikoje būtų galima patikrinti.

Tokių kokybės postulatų pavyzdžiai:

- Mokinių darbo vietos ir mokyklos erdvės įrengtos taip, kad mokiniai ir mokytojai gali kada panorėję atsigerti ir per pamoką pajudėti.<sup>141</sup>
- Pamoka vyksta bebaimėje atmosferoje, mokiniai drįsta atvirai pasisakyti ir dėl klaidų mokymosi grupėse nesulaukia negatyvių reakcijų.<sup>142</sup>

Kurdama kokybės pavyzdį mokykla suformuluoja savo kokybės tikslus, kuriuos panaudos mokyklos tobulinimui ir (arba) asmeniniam atskirų mokytojų darbo kokybės tobulinimui. Tuo pačiu susitariama ir dėl kokybės kriterijų, pagal kuriuos mokykla pati save vertins (žr. 3.10). Mokytojų kolegija ir mokyklos vadovybė suformuluoja tikslus kokybės reikalavimus (naudojant formuluotes „privalo, turi“), su kuriais norėtų lyginti savo praktiką (esamą situaciją) („Yra–Turėtų būti“ palyginimas). Remiantis vertinimo rezultatais planuojami ir įgyvendinami konkretūs tobulėjimo žingsniai (žr. 4).

Bendrai priimti kokybės kriterijai yra būtinas pagrindas geros ir sveikos mokyklos tobulėjimui ir vertinimui. Neturint bendrai priimtos kokybės platformos kyla didelis pavojus, kad sveikatos stiprinimas ir apsauga bus mažai veiksmingi ir neperžengs vienos dienos akcijų ir paskirų veiklų stadijos. O tie, kam rūpi ilgalaikis kokybės gerinimas, turi būti pasirengę investuoti laiko tam, kad laimėtų laiko: reikia laiko ir angažotumo norint sukurti bendrą kokybės pavyzdį, tačiau šį laiką vėliau sutaupysite, nes mokytojų kolegijos sprendimus bus galima sieti su aiškiu kokybės įvaizdžiu, o ne kaskart vėl grįžti prie nuobodžių diskusijų apie pamatinius dalykus. Kai kokybės kriterijai sukuriami dirbuojantis kartu, bendradarbiaujant, galima būti tikriems, kad juos priims ir laikysis didžioji dauguma mokytojų. K pavyzdžio pajėgumas papildomai sustiprinamas tuomet, kai mokiniai, tėvai ir kiti mokyklos partneriai įtraukiami į tiesiogiai su jais susijusių K sričių nustatymą (pvz., tėvų bendradarbiavimas, mokyklos taisyklės, pertraukų erdvių tvarkymas).

#### Kaip galite pasinaudoti šia knyga kurdami savo K pavyzdį

Remdamiesi Q2E modeliu žemiau aprašysime, kokius žingsnius kuriant K pavyzdį<sup>143</sup> rekomenduojame ir kaip jums šiame kelyje gali pasitarnauti ši knyga.

<sup>140</sup> Tolesni svarstymai apie kokybės pavyzdį ir jo kūrimo procesą daugiausia remiasi Vokietijos–Šveicarijos K modelio Q2E patirtimi. Apie tai žr. Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 5 Broschüren in Schuber (Bern 2007).

<sup>141</sup> Plg. K sritį «Tagesstrukturen, Lern- und Erholungszeiten», žr. B 1.3.

<sup>142</sup> Cituojama iš: Norbert Landwehr: Basisinstrument zur Schulqualität. Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht. Q2E, Heft 2 (Bern 2007).

*Geros mokyklos kokybės pavyzdžio kūrimo žingsniai*

Proceso žingsniai	Procesas	Skyrius
<p><b>1 žingsnis</b></p>	<p><i>Nustatyti K sritis ir K apimtis, tai turi tapti pirmaisiais K pavyzdžio pamatiniais akmenimis</i></p> <p><b>Procesas:</b> Pirmuoju žingsniu nustatomos kokybės sritys ir kokybės apimtys, į kurias reikės atsižvelgti kokybės pavyzdyje. Galite orientuotis į keturiasdešimt kokybės sričių iš „Mokyklų kokybės apžvalgos“ (1.2). Remdamiesi „Kokybės sričių ir požymių apžvalga“ galite nustatyti pirmuosius prioritetus kalbant apie K sričių reikšmingumą jūsų mokyklai.</p> <p><b>Esminis klausimas:</b> Į kokias parankinės knygos K sritis reikia atsižvelgti kokybės pavyzdyje „Gera ir sveika mokykla“?</p> <p><b>Komentaras:</b> K pavyzdys turėtų konkrečiai įvardyti esmines K apimtis ir sritis, tačiau neturi būti labai didelės apimties ir pernelyg detalus, nes tuomet gali tapti nebeįkandamas skaitytojams. Kartais „mažiau“ reiškia „daugiau“: pradėkite nuo kelių K elementų (galbūt nuo vienos iki trijų K sričių), ir šiems elementams suplanuokite konkretų taikymą. Po pirmojo išmėginimo nuosekliai pridėkite prie jų kitus elementus.</p>	<p><b>1.2</b></p>

<sup>143</sup> Šie (šioje knygoje atskiroms sritims kiek pakeisti ir papildyti) proceso žingsniai išsamiau aprašyti knygoje: Norbert Landwehr: Basisinstrument zur Schulqualität. Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht. Q2E, Heft 2 (Bern 2007).



Proceso žingsniai	Procesas	Skyrius
2 žingsnis	<p><i>Pirmiausia suformuluokite savo reikalavimus kokybei</i></p> <p><b>Procesas:</b> Surenkite seminarą, kuriame pasidaliję į darbo grupes suformuluokite kokybės įvaizdžius pasirinktoms K sritims. Užduotis darbo grupėms galėtų būti maždaug tokia:</p> <p><i>Asmeninis požiūris:</i> kiekvienas grupės narys pirmiausiai suformuluoja savo reikalavimus kokybei pasirinktoje kokybės srityje. K postlatai užfiksuojamos moderacijos kortelėse.</p> <p><i>Pasikeisti, suprasti ir surūšiuoti K postulatų:</i> kortelės pateikiamos grupėje, paskelbiamas jų turinys ir išdėliojamos ant stalo pagal temas taip, kad panašaus turinio postulatų atsiderėtų vienoje vietoje. Dar nepradėkite diskusijų apie turinį, bet tik pamėginkite suprasti atskirų asmenų reikalavimus kokybei.</p>	1.2

*K postulato (postulatų) pasirinkimas:* grupė kiekvienai sričiai pasirenka keletą kokybės postulatų, aktualių ir reikšmingų visiems grupės nariams. Jei reikia, atskirus postulatus galima performuluoti, kad jiems galėtų pritarti visi.

*Suformuluokite konkrečiai suvokiamus ir patikrinamus kokybės postulatus ir dar kartą peržvelkite pasirinktus reikalavimus* keldami klausimą: Kuris iš pasirinktų K postulatų mūsų mokykloje galbūt ginčytinas (diskutuotinas)? (atitinkamus postulatus pasižymėkite šauktuku!)

**Esminis klausimas:** Kokius tikslus ir esmines vertybes („reikalavimus kokybei“) aš arba mes laikome svarbiais geros ir sveikos mokyklos požymiais pasirinktose K srityse?

*Komentaras:* Šiai darbo fazei reikėtų numatyti pakankamai laiko. Mat patirtis rodo, kad gilinimasis į savo reikalavimus kokybei ir pasidalijimas apie šiuos įvaizdžius su kolegomis yra svarbus išėities taškas visam procesui ir reikšmingas identifikacijai su vėlesniu pavyzdiniu produktu.

Jei į pavyzdžių kūrimo seminarą pakvietėte ir tėvų bei mokinių atstovus, geriau iš pradžių leiskite jiems formuluoti reikalavimus kokybei atskiroje grupėje. Dėl to 5 žingsnyje numatytas pasidalijimas grupių rezultatais taps gerokai vaisingesnis nei iš pat pradžių sumaišius grupes (taip išvengsite tendencijos pernelyg greitai suderinti skirtingus reikalavimus kokybei).

Proceso žingsniai	Procesas	Skyrius
3 žingsnis	<p><i>Iš knygos išsirinkite kokybės požymius ir juos pasverkite</i></p> <p><b>Procesas:</b> Dabar prasideda gilinimasis į išorinius reikalavimus kokybei (duomenys iš mokyklos kokybės tyrimų, patirtis iš mokyklos tobulinimo projektų etc.). Galite remtis šiais duomenimis ir pasinaudoti atitinkamu skyriumi apie K sritis iš šios parankinės knygos. Darbo grupės toliau dirba tokios pat sudėties. Jų užduotis tokia:</p>	Žr. 6–13
<p><i>Individualus darbas:</i> Atitinkamos K srities skyriaus skaitymas. Kas man atrodo aktualu? Kokius keturis–penkis kokybės požymius ar raktinius indikatorius (jei įmanoma, iškart su atitinkamomis taikymo idėjomis) pasirenku? Pasižymėkite kiekvieną pasirinktą K požymį ant atskiros moderacijos kortelės (kitos spalvos nei 2 žingsnyje).</p> <p><i>Pasidalyti, suprasti ir surūšiuoti pasirinktus Kpostulatus:</i> kortelės pateikiamos, jų turinys paskelbiamas grupėje ir išdėliojamos ant stalo pagal temas taip, kad panašaus turinio postulatai atsidurtų vienoje vietoje. Dar nepradėkite diskusijų apie turinį, bet tik pamėginkite suprasti atskirų asmenų reikalavimus kokybei.</p> <p><i>K postulatų pasirinkimas:</i> grupė konsensuso principu pasirenka nuo penkių iki aštuonių kokybės postulatų, aktualių ir reikšmingų visiems grupės nariams. Ir šioje darbo fazėje galima performuluoti atskirus postulatus, jei tai pasitarnauja konsensuso paieškoms.</p> <p><b>Esminis klausimas:</b> Kurie iš išorinių reikalavimų kokybei aktualūs man (mums) ir turi būti pritaikyti mūsų mokykloje kaip privalomi kokybės požymiai?</p> <p><i>Komentaras:</i> Ir šiam žingsniui grupė turėtų numatyti pakankamai laiko. Gilinimasis į išorinių ekspertų sukauptas žinias apie kokybę padeda praplėsti horizontą ir suteikia pirmą įsivaizdavimą, kaip galima taikyti reikalavimus kokybei.</p>		

Proceso žingsniai	Procesas	Skyrius
4 žingsnis	<p><i>Patikrinkite pasirinktus kokybės požymius lygindami su savo reikalavimais kokybei</i></p> <p><b>Procesas:</b> Dabar darbo grupė lygina pasirinktus išorinius kokybės poreikius su savo poreikiais.</p> <p><b>Esminiai klausimai:</b> Ar visi savi reikalavimai kokybei pateko į pasirinktus išorinius kokybės požymius? Gal reikia atskirus kokybės požymius performuluoti arba pritaikyti, kad visi savi reikalavimai kokybei iš 2 žingsnio gautų pakankamai dėmesio?</p> <p><i>Komentaras:</i> Gilinantis į išorinius kokybės poreikius galite aptikti savo paliktas baltąsias dėmes. Taip pat galima pasinaudoti jau turimomis žiniomis apie kokybę ir atitinkamas formuluotes. Tai sutaupo laiko. Vis dėlto būtina taip formuluoti kokybės pavyzdžio sakinius, kad jie būtų pritaikyti prie konkrečios mokyklos kultūros ir kalbinių įpročių ir kokybės tobulinimo proceso dalyviai galėtų juose atpažinti save.</p>	
5 žingsnis	<p><i>Kritinis darbo rezultatų įvertinimas, pateikiamas kitos darbo grupės</i></p> <p><b>Procesas:</b> Dabar darbo grupės rezultatus kritiškai įvertina antroji grupė.</p> <p>Vertinamoji grupė remdamasi skyriumi apie reikiamą K sritį kuria savo kokybės postulatus (ir tai daro nežinodama jau sukurtų kokybės požymių).</p> <p>Vertintojų grupė savo pasirinktus K postulatus palygina su kitos darbo grupės postulatais. Ji raštu pateikia kitai grupei savo pasiūlymus dėl postulatų papildymo, performulavimo ar sutrumpinimo.</p> <p>Dabar darbo grupės atsižvelgia į raštiškus vertintojų grupės atsiliepimus ir įtraukia juos į savo 5–6 kokybės postulatų rinkinį, kurį reikės įtraukti į K pavyzdį iš atitinkamos K srities.</p> <p>Darbo grupės pateikia savo pasiūlymus plenumė. Kai nuomonės išsiskiria ir kai yra skirtingų mokyklos partnerių grupių darbo rezultatų (pvz., mokytojų, tėvų, mokyklos darbuotojų, mokinių), rengiama plenumo diskusija, priimami sprendimai.</p> <p><b>Esminis klausimas:</b> Kuriuos penkis šešis iš pasirinktų K postulatų perkelsime į K pavyzdį?</p> <p><i>Komentaras:</i> kritiškas kitos darbo grupės atsiliepimas turi garantuoti, kad bus surasti tikrai šiai mokyklai svarbiausi kokybės požymiai ir neliktų nuošalėje atskiri aspektai, kurie taip pat pasirodė labai svarbūs mokytojų kolegijai ir mokyklos vadovybei (taip pat tėvams, mokiniams ir kt.).</p>	Žr. 6 - 13

Proceso žingsniai	Procesas	Skyrius						
6 žingsnis	<p><i>Rezultatų apžvalga ir redagavimas</i></p> <p><b>Procesas:</b> Po bendro seminaro valdymo grupė surenka ir redaguoja plenumo patvirtintus darbo grupių rezultatus.</p> <p><b>Esminis klausimas:</b> Ar kokybės postulatai suprantami ir paverčiami kokybės tikslais, kuriuos būtų galima patikrinti ir mokyklos bei darbo kasdienybėje?</p> <p><i>Komentaras:</i> Kalbine ir grafine prasme patraukli kokybės pavyzdžio forma padidina tikimybę, kad K pavyzdys kasdienybėje sulauks dėmesio ir dalyvaujančiųjų mokyklos tobulino procese bus vertinamas kaip parankus instrumentas.</p>							
7 žingsnis	<p><i>Padėties vertinimas „Yra–Turėtų būti“ palyginimo būdu</i></p> <p><b>Procesas:</b> Baigiant sudaryti K pavyzdį valdymo grupė parengia nedidelę anketą „Yra–Turėtų būti“ palyginimui. Kiekvienas kokybės postulatą priskiriamas į tinkamą „Yra–Turėtų būti“ vertinimo skiltį:</p> <table border="1" data-bbox="308 954 1153 1585"> <thead> <tr> <th data-bbox="308 954 587 1048">Pavyzdys:</th> <th data-bbox="587 954 869 1048">Yra Aš tai šitaip matau</th> <th data-bbox="869 954 1153 1048">Turėtų būti Taip turėtų būti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="308 1048 587 1585">Vaikų ir jaunuolių sveikatos išteklių mokykloje svarbūs, į juos atsižvelgiama, jie vertinami ir stiprinami. Mokykla žino vaikų ir jaunuolių sveikatos būklę ir planuodama veiklą atsižvelgia į ją.</td> <td data-bbox="587 1048 869 1585">1 2 3 4</td> <td data-bbox="869 1048 1153 1585">1 2 3 4</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>„Yra“ vertinimas:</i> 1 – visai netinka; 2 – veikia netinka; 3 – veikia tinka; 4 – visiškai tinka</p> <p><i>„Turėtų būti“ vertinimas:</i> 1 – šis K reikalavimas mūsų mokyklai visiškai nesvarbus; 2 – veikia mažai svarbus; 3 – veikia svarbus; 4 – labai svarbus.</p>	Pavyzdys:	Yra Aš tai šitaip matau	Turėtų būti Taip turėtų būti	Vaikų ir jaunuolių sveikatos išteklių mokykloje svarbūs, į juos atsižvelgiama, jie vertinami ir stiprinami. Mokykla žino vaikų ir jaunuolių sveikatos būklę ir planuodama veiklą atsižvelgia į ją.	1 2 3 4	1 2 3 4	<p>Žr. 4.</p> <p>Daugiau pavyzdžių ieškokite IQESonline</p>
Pavyzdys:	Yra Aš tai šitaip matau	Turėtų būti Taip turėtų būti						
Vaikų ir jaunuolių sveikatos išteklių mokykloje svarbūs, į juos atsižvelgiama, jie vertinami ir stiprinami. Mokykla žino vaikų ir jaunuolių sveikatos būklę ir planuodama veiklą atsižvelgia į ją.	1 2 3 4	1 2 3 4						

**Esminis klausimas:** Kokie svarbūs atskirų mokytojų požiūriu reikalavimai, aprašyti atskiruose postuluose? Kaip mūsų mokyklai dabar sekasi tenkinti atskirus reikalavimus kokybei?

*Komentaras:* Valdymo grupė įvertina atskiras užpildytas anketas, suveda rezultatus ir diskutuoja apie juos su mokytojų kolegija. Įdomios visų pirma tos sritys, kuriose vertinimai tarp esamos situacijos (mažos „Yra“ vertės) ir trokštamos ateities (aukštos „Turėtų būti“ vertės) labai skiriasi. Čia verta atidžiau pažvelgti ir patikrinti, ar yra ir kokio stiprumo yra poreikis veikti. Taigi 7 proceso žingsnis yra pavyzdžių kūrimo pabaiga ir kokybės gerinimo ciklo pradžia (apie tai žr. kitą skyrių). Jei tėvai, mokiniai ir (arba) mokyklos darbuotojai jau buvo įtraukti į K pavyzdžio kūrimą 2–5 žingsniuose, „Yra–Turėtų būti“ apklausa (mokiniais klausimai turi būti formuluojami atsižvelgiant į jų amžių) taip pat suteiks įdomių rezultatų.

Šaltiniai: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule.* Bern: h.e.p.

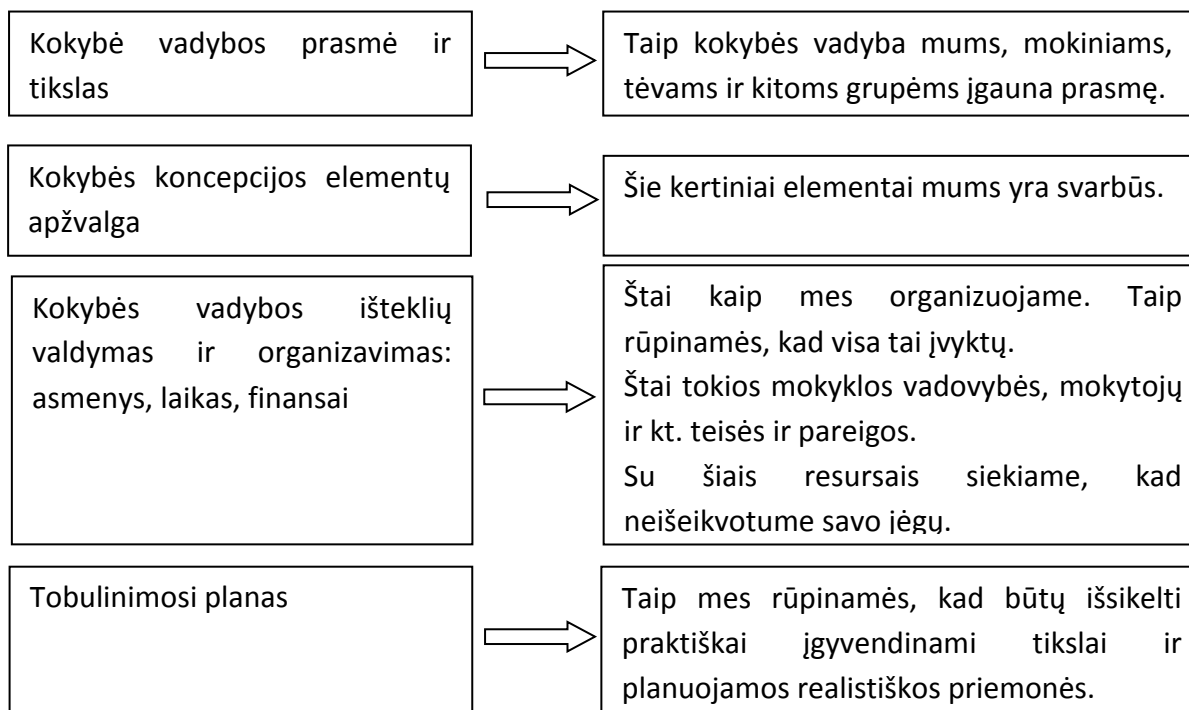
### 3.8. Kokybės koncepcijos paskirtis

„Kokybės koncepcija ir parankinė kokybės knyga yra glaudžiai susijusios: parankinėje kokybės knygoje užfiksuojama, kas suplanuota ir sukurta kokybės koncepcijoje. Jos abi turi būti arti praktikos ir kiek įmanoma trumpesnės: pirmoji parengia kokybės praktiką mokykloje, antroji padeda visiems suvokti, kad kokybės praktika pasiteisino. Žinoma, kokybės koncepcija yra mokyklos kokybės gerinimo pradžioje, o parankinė kokybės knyga yra jos kvintesencija – ir pamažu yra pildoma.“<sup>144</sup>

Kokybės koncepcija yra bendra raštu užfiksuota mokyklos vadovybės ir mokytojų kolegijos platforma. Ji aprėpia susitarimus apie tai, kaip puoselėjama, vystoma ir užtikrinama mokyklos ir pamokų kokybė. Su tuo susiję šie tikslai:

- Mokyklos ir pamokų kokybei užtikrint ir plėtoti svarbūs procesai, būdai ir instrumentai sisteminami ir pateikiami naudojimui koncentruota forma.
- Nauji mokytojai ir suinteresuoti tėvai bei mokyklos taryba stebi mokyklos kokybės gerinimą.
- Žinios, kaip pagerinti kokybę siekiant geros ir sveikos mokyklos, užfiksuojamos.

Kokybės koncepcijoje ir parankinėje kokybės knygoje pateikiami pasisakymai apie šiuos planuojamos (kokybės koncepcija) arba jau patirtos (parankinė kokybės knyga) kokybės praktikos aspektus:<sup>145</sup>



<sup>144</sup> Cituojama pagal Bazelio miesto kantono Švietimo departamento medžiagą: *Kantonales Rahmenkonzept. Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt* (Basel 2005).

<sup>145</sup> Plg. Ciuricho mokyklų ir sporto departamentas: *QEES. Wegleitung für eine Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Volksschule der Stadt Zürich* (Zürich 2005).

Individualus grįžtamasis ryšys (mokytojų lygmuo)	⇒	Taip mes gauname atsiliepimus ir patys atsiliepiame, ir taip mes juos įvertiname.
Kokybės grupės	⇒	Taip mes bendradarbiaujame dalykinių pamokų lygmenyje ir taikome praktikoje konkretų kokybės vystymo planą.
Suprasti ir skatinti mokymąsi	⇒	Su šiais metodais ir instrumentais mes daugiau sužinome apie mokinių mokymosi rezultatus ir subjektyvių išgyvenimų kokybę mokymosi procesuose. Taip mes sužinome, kaip mokymasis gali būti skirtingas ir visiems sėkmingas.
Savęs vertinimas (mokyklos lygmuo)	⇒	Taip mes viduje patikriname ir įvertiname mokyklos, mokymosi ir pamokų, švietimo bei sveikatos kokybę.
Išorinis vertinimas	⇒	Taip mes patikrinami ir įvertinami iš išorės. Taip mes gauname išorinį nepriklausomą vertinimą apie stipriąsias ir silpnąsias mokyklos puses.
Duomenų apsaugos sąlygos	⇒	Taip mes reguliuojame kas turi kokį priėjimą ir teisę naudoti gautus duomenis.
Parankinė kokybės knyga	⇒	Taip mes užfiksuojuome tai, kas svarbu, ir viešiname duomenis.
Ataskaitos rengimas	⇒	Taip mes pranešame viduje ir išorėje apie mūsų pastangų dėl kokybės būdus bei rezultatus.
Sertifikavimas (jei būtina ir pageidaujama)	⇒	Iš išorės gauname patvirtinimą, kad užtikriname kokybę geru lygiu ir vystomės toliau.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätäentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule.* Bern: h.e.p.

## 3.9. Grįžtamasis ryšys ir įsivertinimas mokymuisi

### 3.9.1 Sveikatą stiprinanti grįžtamojo ryšio kultūra

Tyrimai<sup>146</sup> apie grįžtamojo ryšio poveikį atskiriems mokytojams rodo, kaip svarbu mokyklos viduje sukurti grįžtamojo ryšio kultūrą – ypač dėl sveikatos išlaikymo profesiniame gyvenime. Stebėti mokytojai, kurie savo profesinėje praktikoje reguliariai prašo atsiliepiamų ir patys juos suteikia kitiems, pasakoja apie tokią asmeninę naudą:

- jausmas, kad kaip mokytojas esi sustiprinamas – padidėjęs saugumas,
- savo privalumų ir trūkumų suvokimas,
- darbo partnerystės stiprinimas,
- refleksyvosios darbinės praktikos ugdymas – gebėjimo reflektuoti stiprinimas,
- tyrinėjamoji pozicija pamokoje,
- atvirumo ir jautrumo ugdymas,
- gebėjimas keisti pamokinę praktiką,
- sveikata ir pasitenkinimas darbu, o kartu su tuo ir streso veiksnių šalinimas, pasitikėjimas savo gebėjimu veikti, profesinis pripažinimas ir patvirtinimas, profesinis augimas, naujos ir praplėstos funkcijos.

Tuose pačiuose tyrimuose aprašytas ir pozityvus poveikis mokyklos lygiu:

- pagerėjusi atmosfera mokykloje ir mokyklos kultūra,
- mokytojų vaidmenų praplėtimas mokytojų kolegijoje,
- parama kokybės tobulinimo procesams mokykloje.

Kuriant grįžtamojo ryšio kultūrą mokykloje galima sukurti ir abipusės su pamoka susijusios pagalbos kultūrą. Aš kaip mokytojas galiu tikėtis, kad iš kolegų, gerai žinančių situaciją mokykloje ir mano klasėje, sulauksiu naudingų patarimų. Stebėdamas, kaip moko kolegos, galiu pamatyti, kokie veiksniai prisideda prie efektyvaus mokymo, kokie yra naudingi mokinių mokymuisi. Drauge su kitais galiu atrasti permainų galimybes ten, kurie padėtis netenkina.

Reikia dviejų, kad vienas pažintų save.

Gregory Bateson

Daugelį dalykų geriau suprasti ir įvaldyti įmanoma tuomet, kai „savas žvilgsnis“ papildomas darbo kolegų požiūriais. Mano savivoka praturtinama kitais atspalviais. Tokiu būdu plačiau vertinu savo poveikį kitiems. Geriau įvertinu, kiek aš pažengęs savo profesinėje veikloje. Atpažįstu, kur dar yra „baltųjų dėmių“ ir taip įgyju daugiau realių žinių apie save patį bei savo

<sup>146</sup> Esther Enns; Roland Rüegg; Birgit Schindler; Peter Strahm: Lehren und Lernen im Tandem. Porträt eines partnerschaftlichen Fortbildungssystems. Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrer fortbildung Kanton Bern (Bern 2002).



profesinę veiklą. Įgyju daugiau pasitikėjimo savimi ir labiau pasikliauju savo pajėgumu. Trumpai tariant, refleksivi ir į grįžtamąjį ryšį orientuota profesinė praktika padeda tausoti sveikatą dirbant mokytoju.

Anot Paulo Watzlawicko, nesusipratimas yra „normalus bendravimo atvejis“. Jis taip drastiškai apibūdina tą patirtį, kokią dažnai žinome ir mes patys: gyvenimas ir darbas kartu mokykloje visuomet yra pavojingas – dėl to, kad kartais ką nors ne taip suprantame arba ne tą turime omenyje; dėl nesusipratimų ir jo sukeltų pykčių ir nuoskaudų.

„Ką aš „pasakiau“, sužinau tik tuomet, kai žinau atsakymą į tai. Pasakyk man, kaip tave pasiekė mano žinia, kad žinočiau, kaip bendrauti toliau.

Norbert Wiener

Būtent dėl to, kad bendravimas gali būti trikdomas, jį reikia puoselėti. Gera ir daug kartų pasiteisinusi strategija – numatyti reguliary grįžtamąjį ryšį, kad pasidalytume įspūdziais, „kaip elgiamės ir bendraujame vieni su kitais“.

### **3.9.2 Sistemingas individualus grįžtamasis ir ryšys, kai dėmesio centre – pamoka ir mokymasis**

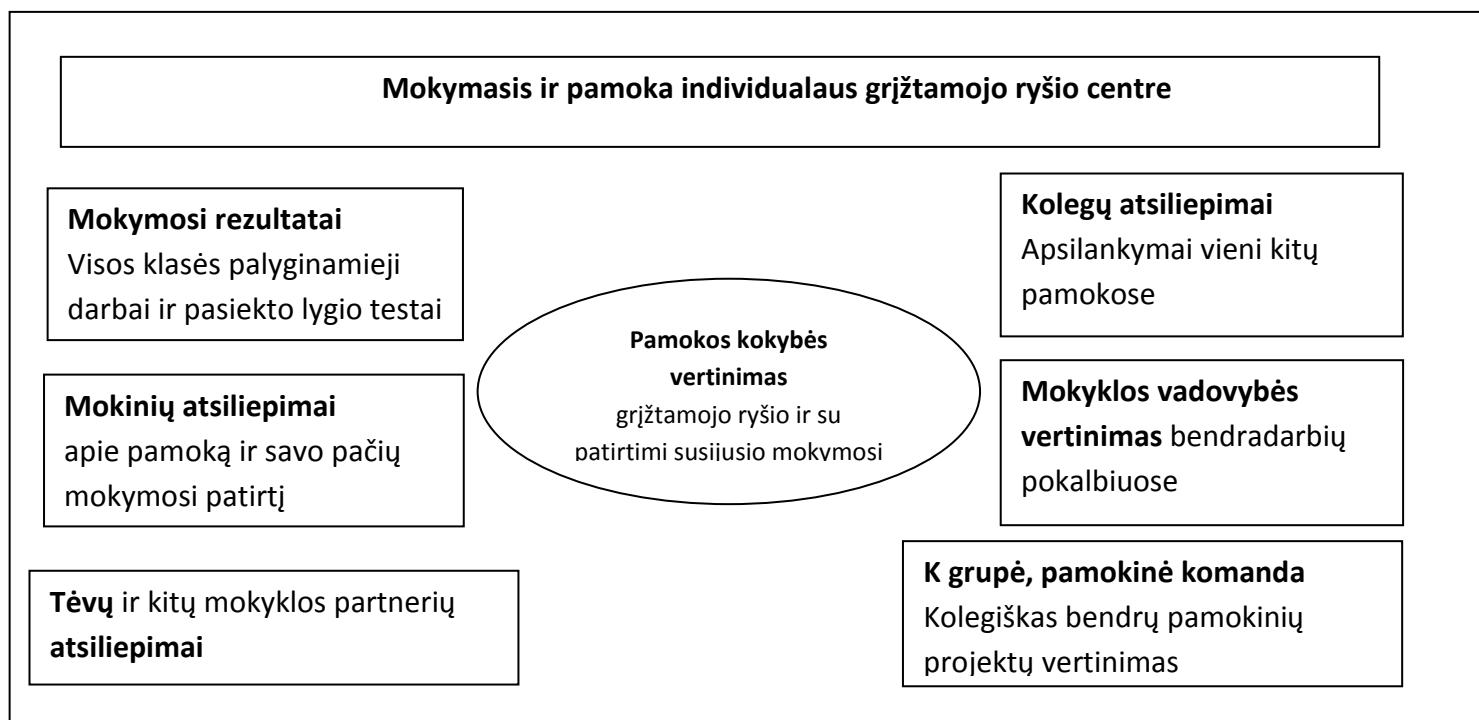
Priešingai nei vertinant mokyklos lygmeniu, kai daugiausia dėmesio skiriama mokyklai reikšmingoms temoms, individualiojo grįžtamojo ryšio dėmesio centre yra atskiras asmuo. Grįžtamojo ryšio dėka mokytojai, mokyklos vadovybė ir dalyko specialistai gauna atsiliepimus, kaip kiti suvokia jų elgesį ir veiksmus. Individualus grįžtamasis ryšys turi vykti sistemingai. Tikslūs siekiai, procesai, instrumentai, elgesio taisyklės priimamos iki galo išsiaiškinus ir yra privalomos. Individualus grįžtamasis ryšys yra asmeninio tobulėjimo dalis. Jis papildo savivoką, prisideda prie pripažinimo ir įvertinimo, nurodo likusias „baltąsias dėmes“ ar suteikia idėjų efektyvioms permainingoms, leidžia apmąstyti savo veiklą.

#### **Kodėl individualus grįžtamasis ryšys toks svarbus**

Vienas iš svarbesniųjų ir naudingesniųjų mokymosi šaltinių yra atsiliepimai. Tikslingi atsiliepimais parodo mokytojui,

- kaip jo pamoką priima mokiniai,
- kokie mokymo ir santykių mezgimo būdai kaip (sąmoningai ir nesąmoningai) paveikia moksleivius,
- kokias jūsų savybes vertina kolegos,
- kur yra jūsų „baltosios dėmės“ ir kur privalumai bei trūkumai,
- kad kiti mokytojai irgi „ne iš kitokio molio drėbti“ (ir kartais taip pat susiduria su panašiais profesiniais sunkumais, o retsykiams turi pasitenkinti tik nedidelėmis sėkmėmis, kaip ir jūs. Tai neblogas suvokimas „sveikai“ reikcijai į savo privalumus ir trūkumus).

Mokinių subjektyviai patirta jų pačių mokymosi kokybė ir pamokos kokybė yra esminiai mokyklos kokybės aspektai. Todėl mokymosi procesai ir pamoka yra sisteminio individualaus grįžtamojo ryšio centre.



Tikslas – palaipsnis ir ilgalaikis 360 laipsnių grįžtamojo ryšio kūrimas, tai yra visaapimančio grįžtamojo ryšio kūrimas, įtraukiant svarbiausius mokytojų bendradarbiavimo partnerius.

### **Kolegų grįžtamasis ryšys, kolegų pamokų lankymas**

Čia dėmesio centre yra pamokos vyksmas. Mokytojai lankosi vieni kitų pamokose ir paskui surengia grįžtamojo ryšio pokalbį. Kolegų atsiliepimai stebimam mokytojui suteikia vertingų nuorodų, kaip dirbti pamokoje. Toks grįžtamasis ryšys papildo savus apmąstymus ir suteikia impulsų optimizuoti pamokinę veiklą bei asmeninį tobulėjimą. Gana svarbus dalykas sėkmingam kolegų grįžtamajam ryšiui yra pasitikėjimas. Galimas pirmasis žingsnis pradėdant lankyti vieniems kitų pamokas, jei mokytojų kolegijoje viešpatauja skepticizmas, yra kolegų konsultacija.

Kolegoms pradėdant lankytis vieni kitų pamokose reikia apsvarstyti ir susitarti dėl šių aspektų:

- *Privalomumas*: Savanoriškumas pirmojoje fazėje arba įsipareigojimas. Alternatyvi galimybė pasikalbėti vieniems su kitais apie pamoką yra „kolegų ugdomasis vadovavimas“ (kaučingas).
- *Grupės dydis*: Poros arba didesnės grupės.
- *Grupių sudarymo kriterijai*: pvz., pagal dėstomąjį dalyką, komandos pagal mokslo metus, pedagoginę temą ar interesus, abipuses simpatijas.

- *Trukmė ir dažnumas*: pvz., abipusis pamokų stebėjimas kartą per semestrą, su parengiamaisiais ir grįžtamojo ryšio pokalbiais, vieniems mokslo metams.
- *Stebėjimo principai ir kriterijai*: Individualūs susitarimai, įpareigojanti projektinė veikla, pagrindinės idėjos įgyvendinimas, esamas stebėjimo instrumentas.
- *Susitarimas dėl grįžtamojo ryšio taisyklių*: pvz., konkretumas vietoj bendrumo, apibūdinimas vietoj vertinimo, vertinimas pagal susitartus kriterijus...
- *Susitarimas dėl pasitikėjimo*: Elgesys su asmenine informacija, pastabos raštu.
- *Išvados*: Susitarimas dėl tikslo, tobulėjimas.
- *Organizaciniai aspektai*: Terminai, trukmė, apsilankymo pamokose organizavimas.
- Periodinis patirties su grįžtamoju ryšiu įvertinimas.

Štai keletas praktinių mokyklos vadovų pastebėjimų:

„Svarbi yra esminė nuostata, su kuria pradedama stebėjimo situacija. Su atviru smalsumu pamatai daugiau nei su tokia nuostata, ar kitas elgiasi kitaip, geriau. Mat su tokia pozicija iškart pradėti vertinti. Padeda nuostata, kad kitas mokytojas iš esmės gerai atlieka savo darbą, ir kad asmeniškai norėtusi ką nors iš jo išmokyti, išgirsti ir pamatyti. Tuomet kaip stebėtojas esi visai kitoks. Pamokų stebėjimo projekto padarinys – klasės durys tapo labiau praviros kolegoms, galima pasidalyti vieniems su kitais mintimis apie pamoką, o ir mokiniai suvokia, kad mokytojai lanko vieni kitus. Tai „šalutiniai produktai“, kurie kaip visuma mokykloje šį tą paveikia. Nepriklausomai nuo lankymosi pamokose formos svarbu pasirengimas susimąstyti apie save, leisti į šį procesą ir paklausti savęs, ką dabar galėčiau pakeisti. Toks lankymosi pamokose tikslas ir aprašytoji esminė nuostata turėtų būti visuomet po ranka.

Turėdami ilgalaikę kolegų grįžtamojo ryšio patirtį kas savaitiniame pasitarime nusprendėme skirti laiko pedagogams išklaudyti. Tuomet mokytojai gali pareikšti, kur užstrigo ar nesiseka, ypač dėl bendradarbiavimo su mokiniais. Tai labai padėjo sumažinti mokytojų krūvį. Pavyzdžiui, šiandieniniame pasitarime keli mokytojai kalbėjo apie tai, kurie iš naujų mokinių trukdė jiems pamokoje. Šis dalyko mokytojų ir klasės auklėtojų pasikeitimas informacija buvo naudingas visiems. Mūsų idėja dėl pasisakymų išaugo iš individualaus grįžtamojo ryšio ir leidžia labai greitai reaguoti į problemines situacijas ir tuo pačiu pasirūpinti mokytojais. Man kaip mokyklos vadovui taip pat labai svarbu greitai pastebėti, kai mokytojas prieina savo ribą arba kai, pavyzdžiui, jauna mokytoja yra stipriai atakuojama tėvų – tuomet pokalbiui imusi vadovauti aš, mokyklos vadovas. Pasitikėjimas, susiformavęs tarp mokytojų dėl individualaus grįžtamojo ryšio, dabar labai pasiteisina. Kad sustiprintume šį pasitikėjimą, man kaip mokyklos vadovui svarbu ieškoti pokalbio su stipriais komandų nariais. Mat mokytojai, mėgstantys dominuoti, kitus nugąsdina ir tampa nedrąsu atskleisti savo silpnybes. Mūsų komandoje dabar nėra nė vieno, kuris norėtų atrodyti visažinis. Pasitikėjimas komandoje egzistuoja tuomet, kai pasisakyti drįsta visi.

### Mokinių grįžtamasis ryšys

Pamokų kasdienybė suteikia daugybę progų ir galimybių mokiniams pareikšti mokytojui savo pastebėjimus ir troškimus. Papildant šiuos trumpus atsiliepimus sistemingai prašoma grįžtamojo ryšio ta tema, kuri yra reikšminga mokytojams ir mokiniams, gali suteikti patikimesnės ir tikslesnės informacijos.

#### Prašant mokinių atsiliepimų svarbu atsižvelgti į:

- mokytojų pasirengimą išgirsti mokinių požiūrį.
- Mokiniai turi būti apklausiami tomis temomis, kurias jie yra kompetentingi komentuoti.
- Apklausiant mokinius reikėtų mažiau prašyti vertinti, o daugiau kviesti pateikti subjektyvius įspūdžius ir patirtį.
- Jei atsakymai gerokai skiriasi, mokytojo savivokai reikėtų trečio asmens, pvz., kolegos, interpretacijos.
- Grįžtamojo ryšio rezultatai aptariami su mokiniais.
- Mokinių atsiliepimų vertinimus ir iš to sukurtus asmeninius tikslus galima aptarti ir mokslo metų ar dalykinėse komandose, kai mokytojai jau pakankamai pasitiki vieni kitais.

#### *Prasmingas minimalus standartas*

Kiekvienas mokytojas kartą per metus paprašo savo mokinių arba tėvų atsiliepimų (įtraukiant ir vertinamąjį pokalbį su klase).

#### *Galimos formos*

- Raštiška apklausa anketų pagalba (žr. instrumentus iš tinklalapio IQESonline.net),
- į pokalbį orientuotos ir kūrybinės atsiliepimų formos, ypač kai pamoką vertina mokiniai.<sup>147</sup>

Ir dar keli pasisakymai apie tų mokyklos vadovų patirtį, kurie naudojami kokybės vadyba mokykloje:

„Be nuolatinio nuomonių pasikeitimo su mokiniais, be atsiliepimų nevyksta jokia tikrai raida.“

„Sisteminis raštiškas mokinių grįžtamasis ryšys gaunamas kaskart nustatytu laiku ir koordinuojamas mokslo metų komandos. Šioje komandoje šis grįžtamasis ryšys ir įvertinamas. Turime specialų aplanką su instrumentais. Pirmiausia mokinių atsiliepimus perskaito patys vertinti mokytojai, paskui pasikeičia jais mokslo metų komandoje. Tuomet kiekvienas mokytojas išsikelia du tikslus, kurių nori siekti asmeniškai tobulėdamas. Galiausiai mokinių atsiliepimai tampa bendro posėdžio svarstymų objektu, posėdyje aptariamos bendros išvados ir taip pat kiekvienas mokytojas pamini savo asmeninius tobulėjimo tikslus. Šis procesas yra vienas iš efektyviausių instrumentų siekiant savo darbo stiliaus permainų.

---

<sup>147</sup> Tikras lobis ieškant mokinių grįžtamojo ryšio metodų yra Johannes Bastian et al.: Feedbackmethoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen (Weinheim 2003).

Mokykloje susiformavo atmosfera, padedanti tyrinėti kokybę ir kelti klausimus. Manau, panaši atmosfera susiformavo ir tarp mokinių, todėl jie išdrįsta, pavyzdžiui, sakyti: „Norėčiau pasikalbėti apie tą ar kitą asmenį arba nueiti pas mokyklos vadovus, išreikšti savo pageidavimus.“ Kai pamokoje dalyvauja kiti stebintys mokytojai, mokiniai pastebi, kad čia aptariama pamokos kokybė, ir aš galiu kuo nors prisidėti. O jei ir mokytojas drįsta kartą per trimestrą paklausti: „Kokios gi tos mano pamokos, ar jums naudinga mūsų darbo forma, ar gal reikėtų kažką daryti kitaip“?, tuomet šie aspektai labai daug ką pakeičia. Visuomet, kai pokalbis tarp mokytojo ir mokinių pradeda vykti kaip tarp lygiaverčių partnerių, šis tas pasikeičia.“

### Tėvų ir kitų mokyklos partnerių atsiliepimai

Tėvų, kurie mokinius pažįsta iš kitos pusės ir kitų situacijų, pastebėjimai ir vertinimai taip pat gali prasmingai papildyti bendrą požiūrį.

Tėvų grįžtamasis ryšys dažniausiai susijęs su šiomis temomis:

- vaiko savijauta mokykloje,
- asmeniniai per dideli ar per maži krūviai,
- vaikų krūviai,
- atmosfera, santykiai klasėje,
- mokymosi atmosfera, vertybinis elgesys,
- socialinių kompetencijų ugdymas,
- namų užduočių skyrimas.

### Galimos grįžtamojo ryšio formos

- Apklausa raštu (žr. pavyzdžius iš IQESonline.net),<sup>148</sup>
- reitingavimo konferencija (žr. pavyzdžius ir IQESonline.net),
- moderuojamieji pokalbiai.

### Balsai iš praktikos

„Mes visuomet stengiamės atsižvelgti į tėvų nuomones, ar tai būtų projektų vertinimas, ar mokyklos programos sudarymas. Pavyzdžiui, sudarant paskutinę mūsų mokyklos programą, tėvai galėjo įvertinti visus projektus pagal jų svarbą. Kai kurie projektai buvo įvertinti kaip svarbūs, turinys apčiuopiamą naudą mokiniams, o projektai, skirti mokytojų kvalifikacijos kėlimui, įvertinti kaip mažiau svarbūs. Klientų konferenciją surengėme taip: moderavo mokyklos vadovybė, dalyvavo dar trys mokytojai, buvo sudarytos mažos grupės, suformuluoti skirtingi teiginiai, pvz., „mano vaikas mokykloje jaučiasi gerai“ ir kiti teiginiai apie mokyklą. Tuomet tėvai turėjo įvertinti teiginius remdamiesi šešių pakopų reitingų skale. Pirmiausia buvo vertinama individualiai popieriaus lape, paskui vertinimai perkelti ant didelio plakato. Perkelti duomenis tėvai gavo užduotį pavaizduoti, ką jie pasakytų naujakuriams, ketinantiems leisti savo vaikus į gimnazijos klases. Tai vyko keturiose grupėse. Pabaigoje reitingavimas buvo vertinamas.

<sup>148</sup> Detali instrukcija pateikta Norbert Landwehr: Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Q2E, Heft 4, S. 62 (Bern 2007).

Pavyzdžiui, tėvų nuomone, derėtų labiau skatinti vaikų kūrybingumą. Dėl to gimnazijos klasėse buvo inicijuotas specialus projektas. Apie teiginius, kurie gavo labai žemą įvertinimą, tėvai buvo klausinėjami ir tiesiogiai, kad būtų galima išsiaiškinti problemą. Tokiose klientų konferencijose svarbu, kad mokytojai nepradėtų teisintis.“

„Mes tėvų apklausas aptarėme mokslo metų komandoje ir konvente. Mokslo metų komandoje kiekvienas mokytojas pateikia suvestus rezultatus. Tada jais buvo pasikeista. Aptariant rezultatus dėmesio centre buvo aspektas, kaip mokytoją vertina tėvai, o šį vertinimą papildė kolegų ir mokslo metų komandos vertinimai. Tokiu būdu papildomi tėvų atsiliepimai. Konvente aptariami privalumai ir trūkumai, tėvų nuomone, bendri mūsų progimnazijos klasėms kaip visumai. Be to, keletas mokytojų konvente pranešė, kokius impulsus ir asmeninius tobulėjimo tikslus susikūrė remiantis šiuo vertinimu. Tuomet šie asmeniniai tikslai vėlgi tapo tolesnių individualių pokalbių su mokyklos vadovybe objektu. Aš kaip mokyklos vadovas raginsiu mokytojus pasisakyti, kaip jiems per šį laiką sekėsi, kiek konkrečiai dirbo siekdami tų tikslų, ar pastebi pokyčių. Kai kurie mokytojai įtraukė į vertinimą ir mokinius, paklausdami jų nuomonių apie permainas. Prie mokinių grįžtamojo ryšio pokalbiuose su manimi kaip mokyklos vadovu buvo sistemingai grįžtama.

Kiti mokyklos partneriai, kurie galėtų suteikti tobulėjimą skatinančių nuorodų, pvz., yra mokytojai iš tos mokymo pakopos, į kurą pereina mokiniai, kitos pakopos mokyklos, mokymo įmonės ar komunalinės institucijos, su kuriomis bendradarbiauja mokykla.

### **3.9.3 Lyginant lengviau įvertinti mokymosi rezultatus ir pamokos efektyvumą**

Pamoką remiantis trimis geros ir sveikos mokyklos aspektais galima vertinti ir apmąstyti trejopai: pagal aspektą „rezultatų ir pasiekimų kokybė“, „proceso kokybė“ ir „sveikatos kokybė“ (žr. 1.3). 360 laipsnių grįžtamasis ryšys greta pamokos organizavimo (proceso kokybė) ir geros mokinių savijautos ir pasitikėjimo savimi (sveikatos kokybė) leis mokytojui pažvelgti ir į mokymosi rezultatus. „Pamokos kokybė vis labiau vertinama pagal tai, kaip mokytojams pavyksta kiek įmanoma didesniai skaičiai klasės mokinių perteikti tinkamo lygio dalykines žinias.“<sup>149</sup>

Tikslas – palaipsnis ir ilgalaikis grįžtamojo ryšio ir vertinimo kultūros mokykloje sukūrimas, kai mokytojai kokybės grupėje ir pamokinėse komandose mėgina geriau suvokti savo pamokos efektyvumą pasinaudodami mokinių ir kolegų atsiliepimais, kad galėtų apsvarstyti palyginimo rezultatus. Čia jie gali remtis internete pateikiamais visos šalies mokinių mokymosi lygio duomenimis ir palyginamaisiais darbais. Tokie duomenys Vokietijoje, pvz., pateikiami kelių nurodančiame projekte VERA (žr. 3.3.4), o Šveicarijoje – orientavimosi

---

<sup>149</sup> Andreas Helmke; Ingmar Hosenfeld: Standardbezogene Unterrichtsevaluation. In: Gerold Brägger; Beat Bucher; Norbert Landwehr: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgeberin ARGEV (Bern 2005), p. 145.

darbuose<sup>150</sup>, klasės vadovavimo projekte „Klassencockpit“<sup>151</sup> ir profesinio orientavimo projektuose.

### Projekto VERA<sup>152</sup> tikslai

#### *Pamokos tobulinimas*

Lyginamieji darbai turėtų suteikti dalykinių, didaktinių ir pedagoginių-psichologinių impulsų veiklai mokykloje bei sustiprinti bendradarbiavimą:<sup>152</sup>

- Aktyvus mokyklų dalyvavimas renkantis užduotis turėtų suteikti postūmį diskusijoms apie dalyko dėstymą ir bendradarbiavimui.
- Lyginamieji darbai turi suteikti pedagoginių impulsų pamokos tobulinimui, pvz., pagyvinti diskusijas mokyklos viduje apie standartus, pamokos organizavimą arba vertinimo praktiką.
- Greta pasiekimų vertinimo projektas VERA numato gilesnius vertinimus, pvz., klaidų pavyzdžių analizę: kokio pobūdžio klaidos klasėje dažniausios arba retos? Kokios galimos to priežastys (pvz., pamokos medžiaga, didaktiniai akcentai, klasės sudėtis)?

#### *Diagnozės tikslumo supratimas ir gerinimas*

Matematikos srityje pasirinkus užduotis ir prieš pradedant palyginimo darbus mokytojai prašomi preliminariai įvertinti pasirinktų užduočių sprendimų dažnumą savo klasėje. Palyginus šį spėjimą su tikruoju sprendimų dažnumu klasėje atlikus darbą atsiranda įvairių galimybių suvokti ir ugdyti diagnostinį jautrumą. Palyginamuosius darbus galima naudoti, pvz., diagnozuojant šiuos dalykus:

- *Užduotis*: Kokios užduotys yra sunkokos (jas išsprendžia nedaugelis mokinių), kokios lengvos (jas išsprendžia daugelis mokinių)?
- *Asmenis*: Kiek stiprūs yra atskiri mokiniai? Kokios užduotys tam tikriems mokiniams yra sudėtingos?
- *Klases*: Kaip pasiseks mano klasei? Kuo skiriasi klasės toje pačioje mokykloje – lygiu ir išsiblaškimu?

#### *Būklės vertinimas: standartų patvirtinimas ir plėtojimas*

- Palyginamieji darbai leidžia nustatyti būklę palyginant klasių rezultatus su norminėmis vertėmis.
- Palyginant nustatoma mokyklos kokybė. Klases galima lyginti ne tik su atskiros Vokietijos federacijos žemės vidurkiu, bet ir su grupe klasių, kurių sudėtis panaši („teisingas palyginimas“).
- Greta palyginimo su federacinėmis žemėmis būdingomis ir visą šalį būdingomis normomis VERA ateityje suteiks galimybę orientotis ir į šiuo metu Kultūros ir švietimo ministrų konferencijoje visai federacijai kuriamus galiojančius švietimo standartus.

<sup>150</sup> <<http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/orientierungsarbeiten.htm>>.

<sup>151</sup> <<http://www.klassencockpit.ch/>>.

<sup>152</sup> Cituojama iš: <<http://www.uni-landau.de/vera/>>.

- Turint paralelinių klasių mokykloje palyginimą galima atrasti santykinus vokiečių kalbos ir matematikos žinių privalumus bei trūkumus ir išanalizuoti galimas to priežastis.
- Jei kai kurios palyginamojo darbo dalys maždaug mokslo metų viduryje pakartojamos, galima empiriškai patikrinti, ar sėkmingos buvo tikslinės mokyklos viduje taikytos skatinimo priemonės.
- Lyginant skirtingu laiku gautus duomenis galima analizuoti kiekvienai federacijos žemei ir visai šaliai būdingas tendencijas.

#### *Papildoma informacija tėvų konsultacijoms*

Palyginamieji darbai suteikia objektyvią visas klases ir mokyklą aprėpiančią papildomą informaciją apie mokinių pasiekimus. Ši informacija konsultuojant tėvus gali padėti išvengti tiek per aukšto, tiek per žemo vaikų rezultatų įvertinimo.

Tačiau palyginamojo darbo rezultatas negali būti vienintelis kriterijus renkantis pagrindinę mokyklą dėl metodinių ir turinio priežasčių; jis gali ir turi būti laikomas vien papildomu argumentu. Palyginamieji darbai yra mokinių rezultatų vertinimui ir perėjimo į tolesnę mokyklos pakopą rekomendacijoms svarbus mozaikos akmenėlis, ne daugiau, tačiau ir ne mažiau.

#### *Naujųjų orientacinių planų taikymo palengvinimas ir pagreitinimas*

Kadangi palyginamųjų darbų užduotys savo turiniu orientuojasi į šiuolaikinius mokymo ir orientavimosi planus bei mokymo programas, jie tuo pačiu yra įrankis paskatinti ir pagreitinti jų priėmimą ir taikymą kasdienėse pamokose.

#### *Efektivumo kėlimas naudojant internetą mokyklos kokybei užtikrinti*

Užduotims pasirinkti ir duomenims pateikti naudodamas internetu valdomą meniu projektas VERA užkariauja naujas žemes. Nors šiuo metu jau beveik visos mokyklos turi prieigą prie interneto, jo naudojimas (pvz., valdomo meniu naudojimas užduotims pasirinkti ir jų sunkumui prognozuoti) kai kurioms mokykloms dar reiškia pertvarką. Tačiau tai gali prisidėti prie efektyvaus interneto naudojimo siekiant užtikrinti mokyklos kokybę ir tuo pačiu ugdyti medijų kompetencijas.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*

*Band 1: Schritte zur guten Schule.* Bern: h.e.p.



### 3.10. Vertinimas ir kokybės tobulinimas

Įsivertinimas grindžiamas įsitikinimu, kad mokyklos kokybė gali būti išlaikoma ir gerinama tuomet, kai vietiniai mokytojai keičiasi savo patirtimi ir žiniomis ir panaudoja tai tobulėjimui. Būtent mokytojai siekia gerinti mokyklos kokybę ir turi išsamiausias žinias apie savo mokyklą bei jos aplinką. Anksčiau atskiri mokytojai atsakomybę už aukštą mokyklos kokybę suvokdavo daugiau individualiai. Su įsivertinimu susiję siekiai, kad atskiros mokyklos žingsnis po žingsnio sukurtų ir bendras kokybės užtikrinimo bei kokybės tobulinimo formas ir jas tvirtai įtvirtintų mokyklų tinkle.<sup>153</sup>

#### 3.10.1 Kokia išmintingai naudojamo vertinimo nauda mokykloms?

Kaip vertinimas gali padėti mokykloms žingsniuoti į priekį? Štai tokie argumentai už sistemingą vertinimo taikymą mokyklose:<sup>154</sup>

##### 1. Savirefleksija – mokyklos darbo kultūros dalis

Darbas mokykloje – kaip ir kiekvienas pedagoginis darbas – reikalauja nuolatinės refleksijos (apmąstymo) ir grįžtamojo ryšio. Didelio diferencijuotumo veikla ir dažnai besikeičiančios problemų struktūros nuolat reikalauja iš naujo prisitaikyti ir ką nors keisti. Be nuolatinės savirefleksijos mokytojo veikla sustingsta rutinoje, ir tuomet mokytojas vis labiau tolsta nuo savo mokinių. „Kam visi tie plepalai apie mokyklos orientaciją, aš dėstau ne mokiniams, aš dėstau biologiją!“

Tačiau dažnai tokie apmąstymai įvyksta neplanuotai ir epizodiškai, pavyzdžiui, apsiriboja pokalbiais tarpduryje per pertraukas. Tuo tarpu sistemingas įsivertinimas reiškia, kad reikia kurti instrumentus ir metodus, padedančius mokytojams gauti daugiau ir tikslingesnės informacijos apie savo pamoką ir savo klasę ir ją sistemingai įvertinti.

##### 2. Vertinimas yra mokyklos tobulinimo įrankis

Tačiau vertinimas mokyklos viduje negali apsiriboti vien tik klasės kambariu. Savarankiškumas ir laisvė formuoti savo politiką iš atskirų mokyklų reikalauja didesnės kompetencijos priimant sprendimus ir gebėjimo spręsti problemas. Ir viena, ir kita yra kintamieji dydžiai, kurių negalima numatyti iš anksto, tačiau šiose srityse paprastai galima rasti sisteminės pagalbos. Kiekvienos mokyklos laukia užduotis – vykdyti valstybinio lygio reikalavimus ir kurti jų specifinei situacijai sėkmę žadančias strategijas bei koncepcijas. Vertinimas apžvelgiant visas mokyklos sritis yra naudingas įrankis norint tobulinti ir tobulinant mokyklą. Jei vertinant gilinamasi į klausimus apie tikslo pasiekimą, tai vertinimas yra tiesioginis

---

<sup>153</sup> Plg. Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente. (Weinheim 2000); Michael Schratz; Lars Bo Jakobson; John MacBeath; Denis Meuret: Serena, arba: Wie Menschen ihre Schule verändern. Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa (Innsbruck 2002).

<sup>154</sup> Christoph Burkard: Fortbildungsmaßnahme «Schulentwicklung und Schulaufsicht» (Düsseldorf 1995), p. 36–38.

mokyklos tobulėjimo elementas. Vertinimas, kaip rašo Kristofas Burkardas (Christoph Burkard), gali pateikti informaciją ir duomenis, kurie mokytojų kolegijai ir mokyklos vadovybei – o mes pridursime: ir mokyklos tarybai – suteiks ne tik galimybę atpažinti, kada permainos būtinos, bet ir išsaugoti tai, kas pasiteisino per ilgus metus.

### **3. Vertinimas yra bendradarbiavimo instrumentas**

Dar vienas argumentas už vertinimą mokyklose – kad reikia rimtai pažvelgti į mokyklos gebėjimą dirbti kartu. Žemutinės Saksonijos Kultūros ir švietimo ministerijos pagalbiniė priemonė „Mokyklinių programų tobulinimas ir vertinimas Žemutinėje Saksonijoje – esama padėtis, perspektyvos ir rekomendacijos“ kaip mokyklos programos elementą skatina:

„Turėtų būti aprašytos bendradarbiavimo perspektyvos ir mokyklos tobulinime dalyvaujančiųjų asmenų darbas kartu, o ypač:

- kaip galima organizuoti ir pagerinti mokytojų kolegijos bendradarbiavimą,
- kaip informuoti ir įtraukti į darbą tėvus ir ką galima su jais susitarti dėl paramos kuriant mokyklos programą,
- kaip prie bendro tikslo turi prisidėti mokiniai,
- bendradarbiavimas su mokyklos atstovais, išoriniais partneriais, kitomis mokyklomis, įmonėmis ir kt.“<sup>155</sup>

Ketinant vertinti mokyklos darbą mokiniai, o ir jų tėvai gali būti įtraukti į mokyklos politikos formavimo procesą. Tuomet sprendimo dėl pagrindinių tobulinimosi užduočių pagrindas bus ne tik mokytojų kolegijos nuomonės, bet ir reguliarius mokinių ar tėvų grįžtamasis ryšys apie jų požiūrius į mokykloje vykstančius procesus, gaunamas, pavyzdžiui, atliekant apklausas. Vertinimas šia prasme irgi būtų suvokiamas kaip mokyklos demokratizavimo dalis.

### **4. Vertinimas pasitarnauja savikontrolei ir rengiant ataskaitas**

Galiausiai vertinimas yra būtinas instrumentas didėjančiam savarankiškumui. Jei mokykla atsakingai nori suvokti laisvas erdves, tam reikia įsipareigojimo su mokyklos gyvenimu susijusiems asmenims ir visuomenei paviešinti, kokia yra dabartinė mokyklos darbo padėtis bei kokybė ir kokių tikslų bus siekiama. Todėl vertinimas yra ne tik būdas užtikrinti kokybę, bet ir tarnauja kaip ataskaitos apie kokybę priemonė.

#### **Išmintingas vertinimas padeda**

- nauju žvilgsniu pažvelgti į savo veiklą,
- atpažinti prasmingas ir neteisingas rutinas,
- sumažinti nepasitikėjimą savo pajėgumu ir neužtikrintumą dėl savo darbo,
- surasti tai, kas pasiteisina,
- padeda surasti patvirtinimą, kas yra sėkminga ir pasiteisinanti praktika,
- suvokti, kokie veiksmai reikalingi ir kur dar reikėtų keistis,

---

<sup>155</sup> Ten pat, p. 12

- pamėginti pasižiūrėti, kaip mokykla ir pamokos atrodo iš mokinių ir jų tėvų požiūrio taško,
- užfiksuoti savo patirtį dokumentuose ir padaryti juos prieinamus kitiems,
- panaudoti grįžtamąjį ryšį savo mokymuisi,
- prasmingai panaudoti ribotus išteklius,
- įžvelgti naujas perspektyvas darbui ir savo profesiniam vaidmeniui,
- gauti rimtus pagrindus darbo planavimui ir sprendimų priėmimui,
- sukurti pagrindus tam, kad būtų suvokti bendri tikslai,
- pateikti ataskaitas apie pasiektus tikslus ir pateiktus savo ar patvirtintus išorinius reikalavimus.

### Įsivertinimas padeda suvokti, kaip optimizuoti savo praktinę veiklą

Turint omenyje įvairias sritis, kurios nulemia mokyklos kokybę, kokybės vadyba (KV) turi užtikrinti, kad viena vertus, būtų vertinama mokyklos kaip visumos kokybė, o kita vertus, dėmesys ir jėgos būtų sutelktos *esminėms geros ir sveikos mokyklos sritims*. Siekiant užtikrinti ir gerinti kokybę įsivertinimas turi atlikti pirmiausia apžvalginę-apibendrinamąją funkciją, kita vertus – koncentruotis į specifines kokybės sritis. Atsižvelgiant į šias dvi funkcijas toliau aprašomos įsivertinimo formos.

## 3.10.2 Kasmetė vertinimo diena ir išsamus esamos padėties apibūdinimas

### Kasmetė vertinimo diena

Remiantis įvairia projekto patirtimi pasiteisino tokia praktika, kai mokyklos savo tobulėjimo tikslus ir pedagogikos uždavinius tikrina pagal turimą metinę programą ir mokslo metų ritmą, drauge apmąstyty sėkmingas priemones bei patirtis ir iš to daryty išvadas planuojant kitų mokslo metų veiklą.

Metinis esamos padėties apibūdinimas susideda iš:

- praėjusių metų mokyklos raidos vertinimo, iš kurio matosi nuveiktų darbų poveikis mokiniams, mokytojams, mokyklai ir aplinkiniams,
- bendro vertinimo ir kritiškos rezultatų apžvalgos,
- išvadų dėl KV priemonių planavimo ir kitų metų pagrindinių užduočių, atsižvelgiant į:
  - naujus prioritetus mokyklos raidos plane ir metų programoje (žr. žemiau),
  - sąmoningo atsisakymo planavimą (tai atsisakymas projektų ir veiklų, kurios arba pasiteisino per mažai, arba „užšaldomos“ aukojant dėl kitų prioritetų),
  - susitarimą dėl tobulinimosi temų ir kokybės projektų,
  - svarbiausius uždavinius individualiam ir mokyklos viduje vykstančiam tolesniam tobulėjimui,
  - išvadas metinei kokybės ataskaitai (ataskaitiniam pranešimui) mokyklos vadovams,
  - į naujų kokybės grupių sudarymą ir kokybės projektų planavimą.

### Išsami esamos padėties apžvalga (kas trejus ketverius metus)

Daugelyje mokyklų pasiteisino praktika reguliariai apibūdinti esamą mokyklos padėtį. Ši išsami mokyklos padėties apžvalga, be kita ko, tarnauja kaip pagrindas norint atnaujinti arba sukurti naują mokyklos programą bei mokyklos raidos planą.

Apžvalginiai apibendrinamieji vertinimai gali būti atliekami ir naudojant apklausos instrumentus, kurie aprėpia mokyklos ir pamokos kaip visumos kokybę. Daug tokių vertinimo instrumentų pateikiama IQESonline.net.

Tikrinant darbą pagal mokyklos programą ir išsamiai apžvelgiant esamą padėtį visuomet yra susiję keletas ketinimų:

- Tai suteikia galimybę sulaukti patvirtinimo, kad pasirinktas teisingas kelias, ir atpažinti sėkmę, bet kartu įvardyti ir netekinančius aspektus. Sistemingai pažvelgiant atgal gali paaiškėti, kurie iš pasirinktų kelių buvo teisingi, kur vertėjo investuoti ir skirti laiko, kur pastebima pažanga.
- Tai suteikia pagalbą planuojant ir priimant sprendimus. Tai suteikia duomenų bazę ir pagrindus sprendimams apie tai, ko reikia imtis kitais metais arba trumpesniai laikui, kuriems tobulinimosi planams teikti prioritetą, kas kaip „pasitvirtinusi praktika“ turėtų būti privaloma mokykloms, o ką dar reikėtų patobulinti.
- Tai pasitarnauja norint patvirtinti rezultatus ir pateikti ataskaitas. Mokyklos, norinčios turėti daugiau autonomijos, turi įsipareigoti informuoti mokyklos darbuotojus, tėvus, vietinę bendruomenę ir mokyklos tarybą apie esamą mokyklos padėtį. Be to, kai sėkmė įrodoma „juodu ant balto“, tampa daug įtikinamesnė.

Ir štai vėl keletas už mokyklos veiklos kokybę atsakingų asmenų bei mokyklos vadovų atsiliepimų apie jų patirtį rengiant vertinimo dienas ir esamos padėties apžvalgas.

„Mokyklos vadovybė ir darbuotojai priėjo prie bendros išvados, kad kasmet apžvelgti esamą padėtį tiesiog būtina. Dalinėms sritims papildomai reikia ir kitų vertinimų, mažesnių progų, pvz., skirti atskirą popietę arba pasitarimą. Per vertinimo dieną nebūtina vertinti viską. Priklausomai nuo temos svarbūs ir kiti laikotarpiai, pvz., perėjimas iš pagrindinės mokyklos į gimnazijos klases. Mokyklos vadovybei tenka pasirūpinti, kad planuojant naujus mokslo metus būtų atkreiptas dėmesys į visus svarbius aspektus. Mes savo mokykloje kaskart paskutinę vasaros atostogų savaitę skiriame dvi dienas. Sufiksuojame visus aspektus, kuriuos pastebėjome per įvairius praėjusių metų vertinimus, surūšiuojame juos ir atsižvelgiame į tai rengdami būsimų mokslų metų programą. Šiame renginyje, kuris pradžioje dar buvo neprivalomas, visuomet dalyvauja visi mokytojai, nes visi gerai žino, kad čia numatomos kryptys ir kad tai yra proga pareikšti savo norus ir pageidavimus. Nuo tada, kai pradėjome rengti tokias dienas, mokslo metų pradžia praeina gerokai ramiau.“

„Man svarbiausia yra komandos įsivertinimas. Tačiau taip pat svarbu žvilgsnis į mūsų pagrindinę mokyklą iš šalies, pavyzdžiui, tėvų, kitos pakopos mokytojų arba kitų asmenų iš mokyklos aplinkos. Man įsivertinimas naudingas, nes aprėpia su mokykla susijusių asmenų

požiūrius, sąlygoja sąmoningėjimo procesą ir parodo mums, kur esame ir kurlink norime judėti. Siekdami įsivertinti kaskart naudojame kitas formas. Prieš metus, pavyzdžiui, peržvelgėme visus dalinius projektus ir įvertinome, kas sekasi gerai, o kur reikalinga ypatinga parama. Viena vertus, dėl to susiformuoja suvokimas, kas vyksta mokykloje, antra vertus, tai tapo atskirų projektų įvertinimu. Tokiu būdu mes gavome gerus atsiliepimus apie integraciją, bet ir atsiliepimą, kad labai gabūs mokiniai „badauja“ arba kad dar reikėtų tobulinti aprūpinimo kompiuteriais koncepciją, šios nuomonės buvo naudingos planuojant ateinančių metų veiklą.“

### **3.10.3 Duomenimis pagrįstas įsivertinimas pagal temas ir kokybės gerinimas**

Įsivertinimas pagal temas pasitarnauja mokyklos ir pamokos tobulinimui. Įsivertinimo pagal temas centre visuomet yra svarbus mokyklos tobulėjimo uždavinys, visų pirma pedagoginė tematika, susijusi su mokymu ir mokymusi. Vertinimas yra pagrįstas duomenimis tuomet, kai vertinama ne tik remiantis spėjimais ir subjektyviomis įžvalgomis („intuicija“), o sistemingai gauta informacija (nuomonėmis, faktais, rezultatais). Vertinimas pagal temas gali, kaip pamatysime vėliau, būti pateikiamas labai skirtingai, o ir vykdymo sąnaudų prasme gerokai skiriasi. Vis dėlto orientacijai kas dvejus trejus metus reikėtų atlikti duomenimis pagrįstą vertinimą. Štai ir mokyklos vadovų patvirtinimas:

„Nors mes esame maža mokykla ir kolektyvas nedidelis, mums kokybiniai duomenys atrodo ganėtinai svarbūs. Svarbus to pavyzdys – diskusijos apie jungtines klases. Priešingai, nei buvau įsitikinęs (maniau, kad atskiri mokytojai mielai grįžtų prie įprastinės klasių, kuriose mokosi vienodo amžiaus vaikai, sistemas), tyrimai aiškiai parodė (ir tai mane nustebino), kad visa komanda visiškai palaiko jungtinių klasių, kuriose mokosi skirtingo amžiaus vaikai, idėją. Akivaizdu, kad aš momentinį nepasitenkinimą pervertinau ir todėl nesuvokiau, kad dauguma pasisako už jungtines klases. Gera tai girdėti ir jausti.“

Įsivertinimas pagal temas ar projektus suteikia naudingos informacijos bei impulsų ir padeda įgyti praktinės patirties, kuri gali būti pritaikyta mokykloje, pamokoje. Priklausomai nuo tematikos ir tikslo, susijusių su tematikos vertinimu, galima pasirinkti skirtingus įsivertinimo būdus ir instrumentus.

#### **Galimi su konkrečiomis temomis susijusio vertinimo tikslai:**

- Įvertinti esamą situaciją, kad būtų galima suplanuoti projektą pagal poreikius ir tikslingai.
- Patikrinti, ar tikslai pasiekti, po tam tikro etapo arba pasibaigus projektui, pavyzdžiui, įvedus integralią mokymo formą, ketinant optimizuoti pritaikytas priemones. Sistemingas žvilgsnis atgal parodo, ar pasirinkti teisingi keliai, kokia pažanga padaryta, kokias išvadas reikėtų padaryti.
- Dalyvavimo instrumentas, poreikio nustatymas (pavyzdžiui, mokinių, tėvų, mokytojų): vertinimas yra proga pakviesti bendradarbiauti mokinius, tėvus ir mokytojus formuojant

mokyklos kryptį. Mokinių arba jų tėvų pageidavimai gali būti įtraukti kaip pagrindas norint priimti sprendimą dėl pasirenkamos krypties.

- Vienos ar kelių suinteresuotųjų grupių pasitenkinimas: apklausiami, ar mokiniai, jų tėvai, tolesnių mokyklos pakopų ar kitų priimančių mokyklų darbuotojai, mokytojai apklausiami, ar yra patenkinti mokyklos rezultatais ir pasiekimais.
- Panaudoti pasiekimų testus: dalykinių žinių patikrinimas, pavyzdžių, gimtosios kalbos ar matematikos žinių, arba dalykų ribas peržengiančių kompetencijų patikrinimas, pvz., socialinių kompetencijų ar darbo metodikų.
- Palyginamasis vertinimas naudojantis standartizuotais instrumentais: gebėti parodyti sau ir mokyklai, kaip atrodo savi pasiekimai ir efektas palyginti su kitais asmenimis, mokyklomis, ar tenkinami poreikiai. Standartizuoti instrumentai, kuriais galima pamatuoti svarbius mokyklos ir pamokos kokybės aspektus, praktikoje yra vertinami instrumentai, leidžiantys palyginti savo pasiekimus su kitų asmenų ir mokyklų pasiekimais. Žinoma, šitai vertinant reikia iš anksto išsiaiškinti ir susitarti dėl duomenų dydžių.

Svarbu, kad mokyklos inicijuotų, planuotų ir rengtų įsivertinimą pagal temas sistemingai. Tam, kad vertinimas būtų sėkmingas, svarbu, kad prisidėtų didžioji dalis mokyklos komandos ir kad iš vertinimo būtų galima tikėtis atsakymų į opius klausimus.

Mokykloms svarbu,

- kad vertinime dalyvautų visi suinteresuotieji: būtų suteikta informacija, išsiaiškinti tikslai, siekiai, ketinimai;
- kad vertinimo tema būtų reikšminga, klausimai keliami preciziškai, nustatomi tikslūs kokybės ir vertinimo kriterijai;
- kad vertinimo normos, „žaidimo taisyklės“ ir vaidmenys būtų aptarti: pasidalyta atsakomybėmis, susitarta dėl proceso ir duomenų tvarkymo;
- kad vertinimo procesas ir instrumentai būtų skaidrūs, gauti rezultatai – aiškūs;
- kad priklausomai nuo tematikos ir tikslo būtų vertinama iš kelių požiūrio taškų (mokytojų, mokinių, jų tėvų, mokyklos tarybos...);
- kad rezultatai būtų vertinami drauge, ir iš jų daromos išvados bei planuojami tolesni žingsniai;
- kad rezultatai, vertinimai ir nutarimai dėl išvadų būtų užfiksuoti dokumentuose, o apklaustieji gautų greitą atsakymą apie rezultatus;
- kad vertinimo procesas būtų laikomas meta vertinimo dalimi.

### 3.10.4 Mokyklos programa ir metinė programa kaip tobulinimosi planavimo instrumentai

Į tikslą orientuotą procesą mokytojai pažįsta – jie patys dažnai formuluoja pamokų ir mokymo tikslus. Mokytojų kolegijoje analizuoti pagrindines pedagogines nuostatas, tikslus ir jais pagrįstus reikalavimus kokybei ir analizuojant susitarti dėl minimalių bendrų tikslų bei reikalavimų – labai nemenkas ir daugeliui mokyklų naujas uždavinys. Ir vis dėlto: mokyklos raidai būtina turėti bendras nuostatas apie tai, ką norime pasiekti, kas svarbu suinteresuotiesiems asmenims, kur norime nueiti, kokias pagrindines idėjas, vizijas, prioritetinius tikslus turime ir kokios veiklos reikia konkrečiai mokyklai.

Svarbi ir daugelyje mokyklų pasiteisinusi pagalbinė priemonė, sukurta mokykloms analizuojant tikslinius klausimus, yra mokyklos programa ir metinė programa.

#### Mokyklos programa

Mokyklos programa yra mokyklos raidos planas, kuriame surašyta tai, kaip per vidutiniškos trukmės laikotarpį siekti kokybės tikslų. Mokyklos programa yra planavimo pagrindas numatant laikotarpį nuo trejų (iki daugiausia penkerių) metų. Mokyklos programoje yra įtraukti tobulėjimo uždaviniai, kuriuos mokykla vykdydama atskirus projektus atliks per tam tikrą laiką. Be to, ten yra ir pedagoginiai tikslai, priemonės bei reikalavimai kokybei, mokyklai bei atskiriems mokytojams ar dalyko žinovams svarbūs tuo laikotarpiu. Tokie susitarimai gali būti susiję su pedagoginėmis, metodinėmis arba organizacinių mokyklos klausimų sritimis.

#### Metinė programa

Sudarant metinę programą konkrečiai planuojama, kaip bus sprendžiamos užduotys ir organizuojama veikla, numatyta mokyklos programoje ir vykdoma tais mokslo metais. Metinė programa tarnauja tam, kad laiko, asmeniniai ir finansiniai ištekliai būtų naudojami tikslingai ir visa mokyklos veikla, skirta pasiekti norimiems tikslams, būtų koordinuojama. Metinę programą sudaro dvi dalys: pirmą, projekto planavimas, taigi konkretus atskirų dalinių projektų planavimas, antra, metinis mokyklos planas, suteikiantis galimybę apžvelgti skirtingus projektus, pedagogikos uždavinius ir iniciatyvas šiais mokslo metais. Suformulavus konkrečius ir patikrinamus reikalavimus kokybei įmanoma išsiaiškinti tikslus ir kas atsakingas už jų siekimą.

Kad susitarti dėl privalomų reikalavimų kokybei ir raidos tikslų bei kurti mokyklos programą bei metinę programą svarbu bendrai mokyklos politikai, aiškiai liudija žemiau pateikti mokyklų vadovų ir asmenų, atsakingų už kokybę, pasisakymai.

„Mes turime kelerių metų patirtį dirbant su pavyzdžiais. Savaimė suprantama, kad pavyzdys yra būtinas pagrindas visiems bendradarbiams. Per šį laiką pastebėjome ir tai, kad apie svarbius pavyzdžio principus reikia diskutuoti ir atkreipti į juos dėmesį nuolat. Tokiu būdu pavyzdys atgaivinamas. Reikalavimai kokybei ir tikslai pas mus jau seniai kuriami drauge, ši tradicija siekia devintojo dešimtmečio vidurį. Įsitikinimas ir pozicija, kad mokyklos politika gali būti sėkmingai formuojama tik drauge., yra mūsų paveldas.“

„Bendrus reikalavimus kokybei turėjome dar prieš pradėdami projektą „Kokybės vadyba mokykloje“, tačiau jie dar buvo nelabai aiškūs. Tuomet mes priėjome išvados, kad nepakanka tik mums patiems žinoti savo poreikius. Apie tam tikrus standartus reikėtų pranešti ir j išorę ir užfiksuoti juos kaip privalomus. Šiandienos susirinkime įsitikinome, kad gaudami gimnazijos statusą kaip mokykla kuriame naują strategiją ir pirmiausia turime kreipti dėmesį į tai, kad su šiuo statusu pateikiamas vertinimo skales visi interpretuotume tokiu pat būdu. Noras turėti tokią bendrą poziciją taip pat yra rezultatas, pasiektas vykdant kokybės vadybos projektą. Mokytojų kolegija taip pat pasirengusi surasti tokiam raidos procesui būtino laiko.“

„Būdamas mokyklos vadovas aš vertinu mokyklos programą kaip labai vertingą ir svarbų dalyką. Laikas bėga labai greitai, treji metai reiškia klasės pasikeitimą. Planuojant metus jau reikia numatyti konkrečių dienų planus. Labai svarbu kurti platesnius planus, būtent dėl to, kad reformoms ir permainoms reikia daug laiko. O ir sprendimo teisingumas bei poveikis nepasimato per naktį. Tačiau ganėtinai svarbu ir tai, kad didesni planai būtų suskirstyti į dalinius žingsnius, etapus. Remiantis patirtimi, sukaupta tampant mokykla su daline autonomija, be galo išaugo pasitikėjimas ilgalaikiu planavimu.“

„Mokyklos programa pas mus aprėpia esminius uždavinius, kurie turi būti žinomi visiems. Svarbu, kad visi tai apžvelgtų. Mokyklos programa buvo sudaryta prieš trejus metus. Remiantis ja kasmet sukuriamas metinis planas. Tuo pačiu buvo žiūrima, ar nereikia keisti, adaptuoti mokyklos programas. Sutrumpintos mokyklos programos ir metinio plano formos, iškabintos ir mokytojų kambaryje, absoliučiai pasiteisino. Visi mokytojai jas naudoja reguliarioms konsultacijoms, patikrinti dalinių projektų datoms ir veikloms. Šie planavimo instrumentai yra vertingi paramą suteikiantys instrumentai. Jų dėka mokyklos vadovams nereikia vis kontroliuoti atlikimo terminų ir įsipareigojimų. Taigi mokyklos programa ir metinis planas yra tarsi patvirtinimas. Taigi, pavyzdžiui, aišku, kuomet mokytojai lankosi vieni kitų pamokose. Nebereikalingos jokios diskusijos. Mokyklos vadovas, remdamasis šiais duomenimis, gali paklausti mokytojų, ar apsilankymai vieni kitų pamokose įvyko. Šie instrumentai svarbūs ir mokyklos tarybai, kad būtų galima apžvelgti, kas vyksta mokykloje.“

„Mokyklos vadovui mokyklos programa yra gana svarbus pagalbinis instrumentas. Vien pateikiant užduotį komandoms – iki birželio suformuluoti naujus tikslus kitų metų mokyklos programai – prasideda intensyvus procesas. Tokias metines programas mes jau rušiamė šešerius metus. Po šio tokio apsnūdimio gavome naują postūmį, kurį sukėlė naujai suformuluota mokyklos programa. Pagrindinė struktūra liko ta pati, tačiau tikslai ir priemonės dabar formuluojamos pagal nurodytą „scenarijų“, kuriame yra punktai „ketinimas, užduotis, tikslai, vertinimo kriterijai, priemonės ir atsakomybė“. Dėl tokios pateikimo formos tikslams ir priemonėms lengviau pakirti atsakingą asmenį ir patikrinti. Efektyviausia, jei metinės programos kūrimui galime skirti pusę dienos, kad galėtume kaip reikiant padiskutuoti apie mokyklą, mokinius, pamokas. Tai ganėtinai intensyvus pasikeitimas nuomonėmis. Tuomet šiuos metinės programos punktus nuolat patikriname bėgant mokslo metams. Svarbu, kad mokyklos vadovas ir koordinatoriai pasižadėtų laikytis mokyklos programos, kad apie ją vis būtų primenama



komandų posėdžiuose, kad į ją būtų nukreiptas grįžtamasis ryšys, kad ja būtų vadovaujamasi rengiant profesinio tobulinimosi renginius. Taip pat labai įdomu viešinti mokyklos programą. Tėvai turi supratimą apie ją, žino mūsų tikslus, mūsų esmines nuostatas. Į tai atsižvelgiame pokalbiuose su tėvais ir kilus sunkumams. Dabar esame išsikėlę tikslą, kad trečios klasės mokiniai imtųsi daugiau atsakomybės už savo mokymąsi, į tai įtraukėme tėvus ir mokinius. Mokyklos programa ar viešosios jos dalys dažniausiai pateikiamos tėvams kaip ketvirčio laiškai. Visa mokyklos programa priinama mokyklos tarybai. Metinių programų pabaigoje visuomet pateikiama raštiška ataskaita, kurioje mokyklos tarybai pranešama apie esminius dalykus. Šiuo pagrindu pasikeičiama nuomonėmis su suinteresuotais mokyklos tarybos nariais. Apžvelgiama tai, kokie projektai buvo vykdomi, kokios patirties įgyta.“

„Trejų metų planas vertinant iš planavimo horizonto yra realus, lengvai įgyvendinamas ir atitinka vienos mokymosi pakopos trukmę. Taigi trejų metų planai mokyklai ir mokyklų sistemai idealūs. Metinis planas yra tarsi detalaus planavimo su konkrečiomis datomis forma. Tikslas – kiekvienai pakopai ir kiekvieno dalyko sričiai pateikti orientacinę struktūrą, kur konkrečiai suformuluoti tikslai, skatinimo priemonės ir vertinimo formos.“

„Mums pasirodė prasminga planuoti maždaug trejiems metams. Planas gali likti tam tikra prasme privalomas, net jei kartais būtina šį tą koreguoti ar pakeisti. Ilgesnis laikas man rodo kiek spekuliatyvu ir tuomet dažniau tenka keisti planus. Planavimo pagrindai numatomi pagal tris kriterijus:

- Tėvų, vaikų ir mokytojų apklausų rezultatai po pokalbio su suinteresuotais asmenimis interpretuojami ir iš jų daromos reikiamos išvados. Tai pirmiausia pasakytina apie proceso vertinimą. Rezultatams, taigi gryniesiems pasiekimams patikrinti, mes naudojame keletą standartizuotų testų.
- Stengiamės perkelti į mūsų pamokinę veiklą naujausius mokslininkų duomenis iš pamokos tyrimų.
- Mokytojų intencijai siekiame suteikti erdvės planavimo fazėje.“

„Mokyklos darbuotojai vertina tai, kad kokybės vadybos dėka mokyklos tikslai, atliekamų darbų būklė tapo aiškesni. Mokyklos taryba visuomet pageidavo aiškumo ir konkretumo. Dabar dėl aiškių struktūrų galima teigti, kad štai ten buvome prieš metus, o šiandien esame štai čia. Atsakomybė ir aiškios ribos mokyklos tarybai juo svarbesnė, juo didesnė dalinė mokyklos autonomija.“

### 3.10.5 Išorinis mokyklos vertinimas

Daugelyje Vokietijos federacinių žemių ir Šveicarijos kantonų jau įkurtos specialiosios įstaigos išoriniam mokyklų vertinimui (Šveicarijoje) ir kokybės agentūros ar mokyklų inspekcijos (Vokietijoje). Jų uždavinys – periodiškai (paprastai kas ketverius ar penkerius metus) iš išorės įvertinti mokyklas. Išorinis vertinimas tarnauja:<sup>156</sup>

1. Kaip „Korektyva ir veidrodis“ mokyklos kokybės tobulinimui, kad būtų skatinamas tikslų, mokyklos ir pamokos tobulinimas:
  - užpildyti „baltas mokyklos darbo dėmes“,
  - parodyti mokyklos ir pamokos tobulinimo galimybes ir iš išorės įvertinti mokyklos bei pamokos kokybę,
  - padėti mokytojams ir mokyklos vadovybei pasidaryti išvadas ir pakeisti ar patobulinti savo darbą.
2. Kaip „standartų patikrinimo instrumentas“ siekiant patikrinti, ar atskiros mokyklos laikosi patvirtintų standartų:
  - įvertinti mokyklos darbo kokybę, įvardyti privalumus ir trūkumus bei poreikį optimizuoti darbą,
  - norint palyginti mokyklų darbą ir jos rezultatus su kitomis mokyklomis,
  - norint užtikrinti kokybišką pamoką ir gerą visų mokinių išsilavinimą.
3. Kaip „instrumentas strateginei konsultacijai dėl kokybės tobulinimo“ mokyklų vadovams ir mokyklų darbuotojams:
  - suteikti mokyklų vadovams ir mokyklų darbuotojams nuorodų apie poreikį tobulėti ir galimas tobulėjimo priemones.
4. Kaip „instrumentas pateikti ataskaitą visuomenei“ iš atskirų mokyklų apie atsakingą mokyklos politikos formavimo suvokimą:
  - įsivertinimas ir išorinis mokyklų vertinimas pasitarnauja rengiant ataskaitas apie tai, ar mokyklos suvokia ir kaip suvokia savo atsakomybę,
  - ataskaitoje akivaizdžiai matosi, kaip išnaudojamos galimybės ir kokių rezultatų pasiekama.
5. Kaip „sisteminio monitoringo instrumentas“ siekiant išlaikyti sistemingą platų mokyklų darbo kokybės įvertinimą:
  - gauti duomenų švietimo ataskaitai ir valdymo žinioms politikai ir švietimo administracijai (siejant su kitais informacijos šaltiniais).

---

<sup>156</sup> Plg. Christoph Burkard: Ergebnisorientierte Systemsteuerung: Konsequenzen für die externe Evaluation. In: Gerold Brägger; Beat Bucher; Norbert Landwehr: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgeberin ARGEV (Bern 2005), p. 91 ir toliau.

## 4. Tobulinimo ir vertinimo ciklas. Įvadas

Dažniausiai pirmą tikslingą žingsnį žengti būna sunkiausia. Inicijuoti tobulinimąsi reiškia atsakyti ir už jo rezultatus. Taigi šis pirmasis žingsnis yra ir atsakingas mokyklos savarankiškumas, ir atsakomybė, prisiimta ant savo pečių. Kad šis pirmasis žingsnis būtų lengvesnis ir tie, kurie jį žengia, iškart nesuklupty, šioje dalyje pateikiame mokykloms orientacinę pagalbą, kaip taikyti idėjas siekiant pagerinti kokybę. Yra prasminga orientuotis į išbandytus metodus. Mokykla neprivalo pradėti nuo nulio, paprastai galima griebtis jau sukurto tobulinimosi „siūlo“, suverpto bėgant laikui, ir sistemingai verpti jį toliau.

Prisiminkime: kiekviename geros ir sveikos mokyklos segmenet yra trys pagrindinės dimensijos: *proceso kokybė*, *poveikio* arba *rezultato kokybė* ir *sveikatos kokybė*. Siekiant geros ir sveikos mokyklos tai yra didelis palengvinimas. Nėra svarbu plūktis dėl rezultatų visose šiose mokyklos srityse tarsi daugiakovės varžybose. Gera ir sveika mokykla gali išaugti iš kiekvieno kokybės matricos fragmento, jei nepaleisite iš akių visų šių trijų dimensijų: „Ką mes norime pasiekti?“, „Kaip norime tai padaryti?“ ir „Kiek mūsų planuojamas tobulinimas prisidės prie visų dalyvaujančiųjų šiame procese geros savijautos?“

### Tobulinimas ir vertinimas

Kai mokykla jau yra susikūrusi savo kokybės idealą (žr. 3.7), tuomet paprastai ji nori ne tik turėti gerą įvaizdį visuomenėje ir išlikti konkurencinga švietimo rinkoje, bet ir orientuoti savo mokyklos vidaus veiksmus pagal šį idealą, taigi yra bent dvi rimtos priežastys užsiimti savo mokyklos ir jos vertinimo tobulinimu:

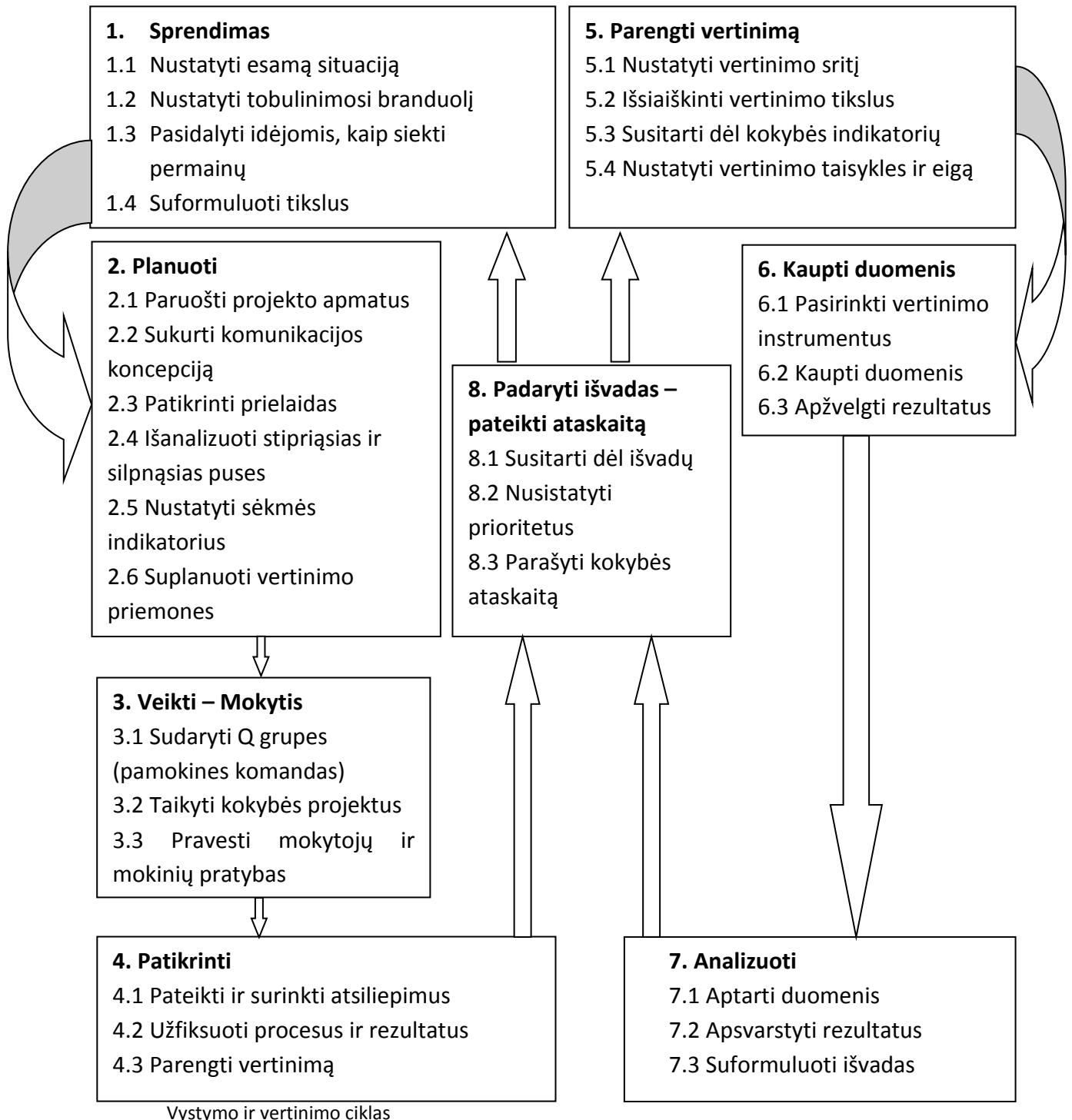
- „vidinė“ priežastis – kiekvienas profesine veikla užsiimantis žmogus yra suinteresuotas ir stengiasi optimizuoti savo profesinę veiklą (konkrečiai mokykloje – tam, kad įvykdytų užduotį lavinti ir auklėti);
- „išorinė“ priežastis – kiekvienas profesine veikla užsiimantis žmogus yra įsipareigojęs atsiskaityti savo „užsakovams“ (mokyklos atveju galima identifikuoti skirtingus „užsakovus“: visuomenė, mokyklos tarnautojai, tėvai, „priimanti“ sistema, patys moksleiviai...).

### Žingsniai į gerą sveiką mokyklą (sveikatą skatinančią) mokyklą

Siekiant mokyklos kokybės tobulinimo saugant proceso duomenis prasmingi pasirodė tokie žingsniai, kuriuos išsamiai aprašysime žemiau. Schemoje išskirti žingsniai konkrečiai pagrįsti šioje knygoje pateiktais pavyzdžiais.

Žemiau pateikdami išsamų tobulinimosi ir vertinimo ciklo žingsnių aprašymą vadovaujamės mintimi, kad mokykla turi kompleksiską interesą pažinti, susijusį su mokykla kaip visuma. Tam reikalingos tam tikros infrastruktūros sąlygos, tokios kaip valdymo ar projektų grupės įsteigimas, šios grupės „paprastesniais“ klausimais, pvz., dėl atskirų priemonių, turi nevienodą reikšmę. Dėl to atskiri žingsniai toliau pateiktame aprašyme supaprastėja. Tačiau tokie paprasti arba supaprastinti klausimai ypač tinka kuriant mokykloje vertinimo kultūrą. Štai pavyzdys ketinimui vertinti, kurį gali įgyvendinti net atskiras pavienis mokytojas, jei jam tai aktualu: klasės auklėtojas veda tėvų susirinkimą. Susirenka nedaug tėvų, kai kurie po

susirinkimo išreiškia nepasitenkinimą. Mokytojas pasimoko, pasitaria ir kitam kartui sugalvoja naują, patrauklią koncepciją. Jį domina jos poveikis. Taigi jis suplanuoja naujos koncepcijos vertinimą pasibaigus susirinkimui. Tam sukuria nedidelę anketėlę, kurioje apklausia tėvus apie susirinkimo turinį, eigą, atmosferą ir vadovavimą, taip pat prašo pateikti idėjų, ką reikėtų pagerinti. Rezultatus panaudoja vėlesniems susitikimams.



Vystymo ir vertinimo ciklas

### Ilgalaikis poveikis dėl susietų kokybės ciklų: kaip susieti tobulinimą su vertinimu

Ką reiškia ši schema? Ji rodo, kaip abu ciklai susiję ir įsiterpę vienas į kitą. Paprastai mokykla pradeda nuspręsdama pradėti tobulinimąsi (1), detalai planuoja šį procesą (2) ir bando įgyvendinti šį planą mokyklos kasdienybėje (3). Deja, čia daug kas ir sustoja – procesas netampa

cikliškas, atskiros stadijos pasimeta viena nuo kitos. Tuo tarpu tobulinimasis, kai sąmoningai siekiama kokybės, nesustoja. Mokykla patikrina, ar tikrai pasiekia nusistatytus tikslus (4). Dažnai tobulinimasis baigiasi to, kas pasiekta dokumentavimu (8) ir geriausiu atveju finišuoja – remiantis mokyklos mokinių mokymosi rezultatais – įsiliedamas į naują ketinimą vystytis.

Tačiau norint išsaugoti tikslesnę informaciją apie tobulinimąsi mokykla sujungia savo tobulinimosi ciklą su vertinimo ciklu. Vertinimui rūpestingai ruošiamasi (5), tinkamomis priemonėmis renkami ir ruošiami duomenys indikatoriams (6), jie pristatomi ir analizuojami (7). Tik iš tokios analizės saugant duomenis daromos išvados (8), kurios įsilieja į naujus ketinimus vystytis (1).

Vertinime patirties turinčios mokyklos galėtų galvoti ir apie tai, kad startas šiam dvigubam ciklui prasideda planuojant ketinimą vystytis. Motyvas pradėti yra ne pasikeitimas, o pasitikrinimas: „Kaip gerai mes darome tai, ką darome?“ Kai vertinimo ciklas užbaigiamas, jis įsilieja į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą (tobulinimąsi).

Šiems abiem ciklams skirti žingsniai detalai aprašyti tolesniuose puslapiuose. Ar pradėsite nuo 4.1 skyriaus „Sprendimas“, ar nuo 4.5 skyriaus „Kaip pasirengti vertinimui“, priklauso nuo to, ar jau ilgai svarstote idėją apie pokyčius ir tobulinimąsi, o gal jums dar reikia patikrinti dėl kokio nors specifinio mokyklos kasdienybės aspekto.

## 4.1. Sprendimų priėmimas

Tobulinimosi procesai, kaip ir visi valdomi procesai, prasideda nuo sprendimo priėmimo. Netgi rezignuojantis lūkuriavimas iš esmės yra sprendimo priėmimo rezultatas – tai sprendimas nieko neveikti. Mes, mąstantys žmonės, esame pajėgūs ne tik tinkamai *re-aguoti* į pokyčius (tai veikiausiai geba ir žiurkės, antraip joms taip nesisektų), bet ir tam tikru būdu daryti įtaką ateičiai savo veiksmais. Mes gebame *veikti*.

Kad nustatytume kryptį ilgalaikiam tobulinimuisi, tokiam tobulinimuisi, kurio pabaigoje mokykla pedagogiškai sėkmingai vykdys savo užduotis, praras nedaug energijos dėl bereikalingų trikdžių, nes darbo procesai bus gerai suderinti tarpusavyje, o mokyklos kolektyvo nariai patenkinti ir sveiki, reikia priimti daug sprendimų. Štai, pavyzdžiui, mokykla gali savo ideale numatyti, kad ateityje daugiau dėmesio skirs muzikiniam ir kūrybiniam mokinių lavinimui nei iki šiol, ir priklausomai nuo šio sprendimo priimdami naujus mokytojus pirmiausia pasiūlys darbo vietą tokiems, kurie atitinka naujus reikalavimus. Taip pat mokykla gali nuspręsti, kad prioritetą teiks taikiam įvairių kultūrų sambūviui, todėl profesinio tobulinimosi biudžetas bus tikslingai skirtas konfliktų sprendimo pratyboms ir daugiakultūrinio cirko projektui.

### 4.1.1 Nustatyti esamą padėtį

*Gera ir sveika mokykla periodiškai skiria laiko nustatyti esamai padėčiai.*

Mokykla reguliariai, pavyzdžiui, kas treji metai, skiria laiko tam, kad gerai patikrintų, kokiam tobulinimosi proceso taške siekiant geros ir sveikos mokyklos statuso šiuo metu yra. Tam dingstį gali duoti išoriniai kelrodžiai (mokyklų inspektoriai, išoriniai mokyklos vertintojai, išorinių testų rezultatų publikavimas ir pan.). Tačiau ir be tokios progos prasminga stabtelėti ir pasitikrinti, kiek pasiekta. Šiuo atveju mokykla – mes tikimės, aprašytąsias užduotis parengia ir tikrina pačios mokyklos valdymo ar planavimo grupė, turinti teisę balsuoti kolegijoje priimant sprendimus – gali eiti įvairiais keliais.

Mokykla šiais didesniais laiko tarpais gali naudoti vieną ir tą patį instrumentą, kad patikrintų, kas per šį laiką pasikeitė įvairiose mokyklos veiklos srityse. Tokių apklausų kartojimo (jei įmanoma, turėtų būti naudojamas klausimų kompleksas, atspindintis esamą tobulinimosi lygį) privalumas yra tas, kad pozityvias permainas galima pamatyti per ilgesnį laiką ir tuo pačiu geriau įvardyti sėkmę, taip pat lengviau santykinai greitai pastebėti, jei vyksta regresas.

Mokykla gali įdėmiau stebėti savo nueitą tobulinimosi kelią reguliariai rengdama kokybės pratybas.

Taip pat mokykla gali imtis tam tikros kokybės ar probleminės srities ir tikslingai nuspręsti, kur reikėtų žengti būtinus tolesnius tobulinimosi žingsnius.

#### Parankinių šaltinių pagalba

Norint nustatyti esamą padėtį tinka įvairūs **diagnostikos metodai**, jie siūlomi tinklalapyje [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net). Kitiems metodams (pratyboms arba moderuojamoms diskusijų grupėms) kaip pagrindas gali pasitarnauti kokybės tablo (žr. 1.2)

#### 4.1.2 Nustatyti tobulinimosi branduolį

*Valdymo grupė, remdamasi esamos padėties analize, apibrėžia nuo vienos iki dviejų kokybės sričių, kurios turėtų tapti konkrečiais jų mokyklos tobulinimosi branduoliais.*

Mokyklos valdymo grupė (arba iniciatyvinė grupė) susipažįsta su esamos padėties apibūdinimu. Ji turi teisę balsuoti priimant sprendimus, nustatyti mokyklai svarbius tobulinimosi punktus ir konsultuoti mokyklos vadovybę ar tarybą priimant sprendimus. Tam tikslui ji

- įsigilina į ją dominančios kokybės srities **kokybės rodiklius ir idėjas, ką reikėtų keisti**,
- Renka papildomą informaciją ir tam kaip išėities tašką panaudoja **interneto nuorodas, literatūros sąrašus ir kontaktinius adresus**, kurie siūlomi atskiroms kokybės sritims.

#### Parankinių šaltinių pagalba

Nustatant vystymosi branduolį siūlomos kokybės sritys iš kokybės tablo (žr. 1.2). Norint giliau susipažinti su kokybės sritimis padės kokybės požymiai ir idėjų taikymo būdai.

#### 4.1.3 Pasidalyti idėjomis, kaip siekti permainų

*Valdymo grupė patikrina galimybę pasiekti tobulinimosi tikslą rinkdama ir aptardama idėjas, kaip siekti tikslo.*

Planavimo grupėje bei kolegijoje inicijuojama „idėjų birža“. Tobulinimosi branduolys jau apibrėžtas, gatavos koncepcijos, kaip pasiekti tikslus, vargu ar egzistuoja, tačiau čia gali būti atskleista įvairi kolegų patirtis iš ligšiolinės jų praktikos, iš pasikeitimo patirtimi su kitais mokytojais tobulinimosi kursuose, iš profesinės literatūros. Internetas šiuo laikotarpiu yra idėjų, kaip pasiekti tikslus, šaltinis, paiešką galima apiboti taip, kad informacijos būtų ieškoma pakankamai preciziškai.

Šioje pirmųjų sprendimų fazėje dar nekalbama apie konkrečius nudailintus veiksmų planus. Pateikiant pirmąsias idėjas, kaip siekti tikslų, svarbu užkirsti kelią oro pilių statybai. Tobulinimosi planas turi likti „žemiškas“, jei norima, kad tolesnį planavimą lydėtų sėkmė.

Šioje fazėje kaip procesas siūloma ne tik atvira idėjų birža (pvz., kamštmedžio lenta mokytojų kambaryje su kvietimu: „Mes nusprendėme siekti šio tobulinimosi tikslo: ... laukiame jūsų idėjų, patirties, šaltinių tikslui siekti!), bet ir smegenų šturmas mažesnėse grupėse (pvz.,

planavimo grupėje) ir visi įmanomi panašūs metodai (pvz., „Kaip mes siektume šio tikslo, jei būtume firma?“ ir taip toliau).

Dar viena gera galimybė sukaupti idėjų tikslui realizuoti – tikslingai „eiti ieškoti triufelių“: mokykla apsiklausinėja, kurioje kitoje mokykloje panašus tikslas, kokį ji sau išsikėlė, jau sėkmingai pasiektas, ir užmezga kontaktą, kviečia šios mokyklos kolegas, patys aplanko kitą mokyklą ir kt. Mes susipažinome su vienos mokyklos vadovu, kuris nuolat rengdavo tokias mini viešnages: kartą per mėnesį kaskart po du kolegijos narius dienai išeidavo į kitą mokyklą. Kontaktus prieš tai užmezgė mokyklos vadovas. Mokytojus pavaduodavo jų kolegos. Besilankantieji gaudavo užduotį pasmalsauti, kokius sprendimus priėmė kita mokykla, ir parsinešti idėjų. Artimiausiame mokytojų posėdyje kolegos papasakodavo apie savo patirtį ir apie idėjas, kurias galbūt būtų galima įgyvendinti ir jų mokykloje.

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

B dalyje pateiktose vystymosi srityse yra aprašytos tokios idėjos, kaip pasiekti išsikeltus tikslus. Be to, ten siūloma literatūra, kurioje esama ir daugiau pavyzdžių. Taip pat ir tinklo „Švietimas ir sveikata“ interneto svetainėse bei [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net) inovacijų bibliotekoje yra daug pavyzdžių, kaip tikslų siekė skirtingos mokyklos.

### **4.1.4 Kaip suformuluoti uždavinius**

*Valdymo grupė formuoja realistiškus ir patikrinamus uždavinius.*

Jei pirmosios idėjos, kaip siekti tikslų, parodo, jog tobulinimosi tikslą mokykla iš esmės gali pasiekti, formuluojami konkretūs (daliniai) uždaviniai. Mokyklos valdymo grupė (arba iniciatyvinė grupė) konstruktyviai ir atsižvelgiant į mokyklos aplinkybes nustato pasirinktos srities kokybės požymius. Kad tobulinimosi procesai būtų skaidrūs ir kad juose dalyvautų kiek įmanoma daugiau mokyklos bendruomenės narių,

- valdymo grupė pati sau susikuria siekiamos ateities viziją (remiantis idėjomis, kaip siekti tikslo) ir
- šiai vizijai pasiekti suformuoja konkrečius įgyvendinamus uždavinius.

Formuluojant uždavinius valdymo grupė orientuojasi į šią taisyklę: jie turi būti specifiniai ir užfiksuoti raštu; pagrįsti, patrauklūs ir tinkami, realizuojami ir turintys nustatytą terminą; taip pat galima naudotis „uždavinių kėlimo žvaigžde“ (žr. p. 3.5.1). Tam, kad mokykla dėl daugybės keliamų uždavinių neužsiblokuotų ir netaptų nepajėgi, sulig kiekvienu nauju gerai pagrįstu uždaviniu ji įvardija alternatyvų uždavinį, kuris kol kas bus ignoruojamas.<sup>157</sup>

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

Kaip inspiracija formuluojant uždavinius tinka B dalyje apie vystymosi sritis aprašyti **kokybės požymiai ir raktiniai indikatoriai.**

<sup>157</sup> Raktinis indikatorius iš kokybės srities „Mokytojų sveikata ir sveikatinimas“ (žr. QM 8.5.1): „Sulig kiekvienu nauju gerai pagrįstu uždaviniu mokykla įvardija alternatyvų uždavinį, kuris kol kas bus ignoruojamas.“ Plg. taip pat B III.



## 4.2 Planavimas

Pirmoje sprendimų fazėje veiksmy planai buvo dar labai spekuliatyvūs ir laikini, nes jie ten pirmiausia pasitarnavo tam, kad realybė pakoreguotų tobulinimosi tikslą, tuo tarpu planavimo fazėje valdymo grupė skirs daug laiko tam, kad pakreiptų mokyklos projektą tinkama linkme. Juo geriau pasisekė planuoti – o kalbant apie vykusį planavimą turima omenyje ir tai, kad planavimo procesas vyksta darbuojantis sutartinai ir skaidriai, abu šie aspektai sėkmingi, bet jiems reikia laiko, – juo lengviau įgyvendinti praktikoje ketinimus vystyti. Vienintelė rizika, kurią įžvelgiame šioje fazėje, yra ta, kad mokyklos savo tobulinimosi projektus gali „nuplanuoti mirtinai“, t. y. dėl siekio įtraukti visus įmanomus variantus projektai gali niekuomet nepasiekti įgyvendinimo stadijos.

Šioje vietoje mums svarbu nurodyti tai, kad siekiant geros ir sveikos mokyklos vengtini „slaptieji planai“: viešumas, skaidrumas ir bendradarbiavimas yra principai, ženklinantys sveiką ir sveikatingumą skatinančią mokyklos atmosferą. Trūkstant informacijos susilpnėja koherentiškumo jausmas ir atsiranda nepasitikėjimas, atmetimas ir pasipriešinimas.

### 4.2.1 Paruošti projekto apmatius

*Valdymo grupė paruošia projekto apmatius uždaviniams įgyvendinti.*

Mokyklos valdymo grupė (arba iniciatyvinė grupė) remdamasi konkrečiomis mokyklos aplinkybėmis ir pirmosiomis idėjomis, kaip siekti tikslų, paruošia išankstinius apmatius, kuriuose numato galimus veikimo ir pokyčių žingsnius, būtinus uždaviniams įvykdyti. Tokiems projekto apmatams naudingas eigos planas su konkrečiais terminais, jis pateikiamas visiems susipažinti, kad vėliau būtų galima balsuoti kolegijoje.

Sudarant eigos planus parankūs žemiau pateikti klausimai, pavyzdžiui:

- Ar yra logiška žingsnių seka?
- Kokias sąlygas reikia tenkinti, kad būtų žengtas tam tikras žingsnis arba kad būtų pasiektas tobulinimosi tikslas ar dalinis tikslas?
- Kokie šio tobulinimosi žingsnių padariniai? Kas pasikeis geriausiu atveju, kas blogiausiu atveju?

Kai mes kaip mokyklų patarėjai padedame joms kurti tokius projektų apmatius, paprastai pirmiausia imamės visai paprastų priemonių: atskiri veiksmy žingsniai užrašomi ant moderacijos kortelių ir išdėliojami ant grindų pagal chronologinę seką. Orientacijai kortelėse skirtingomis spalvomis žymimi laiko tarpiniai (atostogos, patikrinimo fazės ir kt.), kurios padeda suteikti procesui struktūrą. Veikimo žingsniai po diskusijos bet kada gali būti papildyti, perkelti kitur arba pakeistas jų turinys, kol bus sukurtas pirmasis logiškas planas.

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

Projekto apmatius gali inspiruoti atitinkamos **tikslų įgyvendinimo idėjos**.

## 4.2.2 Sukurti komunikacijos koncepciją

*Valdymo grupė sukuria komunikacijos koncepciją.*

Valdymo grupė sukuria komunikacijos koncepciją, kad visi į planuojamą tobulinimąsi įtraukiami asmenys kiek įmanoma anksčiau galėtų pradėti dalyvauti pokyčių procese. Pavėluota informacija arba netgi projektai, panašūs į „slaptuosius komandos reikalus“, sukelia nepasitikėjimą ir pasipriešinimą (žr. aukščiau).

Komunikacijos koncepcija atsako, (a) kas (b) apie ką (c) koku laiku turi pateikti informaciją. Tačiau čia turima omenyje ne tik pranešimas apie ketinimą pradėti tobulinimąsi. Gera komunikacijos koncepcija apima visą procesą, taigi reikia numatyti ir tai, kas, pvz., turi informuoti apie rezultatus ir padarinius.

- a. *Kas*: Informuojami visi, kurie bus įtraukiami į tobulinimosi procesą. Komunikacijos koncepcijoje numatoma, kokius asmenis ir grupes reikia tik supažindinti su tobulinimosi procesu (pvz., bendradarbiaujančios mokyklos mokytojų kolegija, vietinė spauda, regioninė konsultacinė tarnyba ir t. t.), o ką mokykla informacijos sklaidos pagalba norėtų pasikviesti aktyviai dalyvauti tobulinimesi (pvz., tėvus, atstovus, mokyklos tarybą ir pan.)
- b. *Apie ką*: Informacijos turinys yra skirtingas priklausomai nuo adresatų. Pranešami tobulinimosi tikslai, su jais siejami naudos lūkesčiai (akstinas), planuojama chronologinė seka kartu su tarpiniais etapais, konkreitiems adresatams skirti specifiniai pageidavimai ir lūkesčiai bei galimybės dalyvauti tobulinimosi procese.
- c. *Kada*: Informacijos pateikimo laikas skirtingiems adresatams taip pat skiriasi. Juo anksčiau pranešama apie ketinimą vystytis, tuo didesnė tikimybė, kad procesas praeis sklandžiai, be trikdžių. Tuomet prieštaravimus ir nepasitenkinimą bus galima laiku atpažinti ir įveikti.

### **Parankinių šaltinių pagalba**

Argumentus vystymosi procesui, įtrauktus į komunikacijos koncepciją (b aspektas), rasite atskirų kokybės sričių **pagrindime**.

## 4.2.3 Patikrinti, ar yra reikiamos sąlygos

*Valdymo grupė patikrina, ar yra būtinos sąlygos idėjoms realizuoti.*

Išankstiniam reikiamų sąlygų patikrinimui dažnai neskiriama pakankamai dėmesio. Mokyklos dažnai priima sprendimus vadovaudamosi vien tikslų patrauklumu, nežinodamos „kaštų“, kurių reikės pasiekti šiems tikslams. Todėl mokyklos valdymo grupė (arba iniciatyvinė grupė) turi patikrinti resursus, kurie būtini pokyčiams:

- Ar su pokyčiais susijusi ateities perspektyva aiški ir suprantama, ir ar ji priimtina visiems (ar bent jau daugumai)?

- Ar mokytojų kolegija turi tobulinimuisi reikalingų įgūdžių, o gal reikiamas savybes dar reikia išsiugdyti?
- Ar įmanoma surasti pakankamai laiko planavimui ir vykdymui? (Būtent šis aspektas dažnai nulemia sėkmę ar nesėkmę, mat laiko neįmanoma pasidauginti pagal norą! Mokykla turi nuspręsti, iš kur, tai yra iš kokios kitos veiklos srities, paims reikiamo laiko; plg. 3.5.3).
- Ar disponuojama reikiamomis priemonėmis (įrankiais, finansais, patalpomis), o gal reikia ieškoti, vesti derybas su atsakingais asmenimis, kad būtų rasti reikiami resursai?
- Ar organizacijos struktūra tinkama tobulinimosi procesui vykdyti, o gal reikia ją pakeisti?
- Ar visi dalyvaujantieji procese yra pasirengę, jei reikės, galbūt pasidaruoti kiek daugiau, kad projektas būtų sėkmingas? Ar šis darbas jiems patrauklus?

#### 4.2.4 Išanalizuoti stipriąsias ir silpnąsias proceso puses

*Valdymo grupė analizuoja stipriąsias ir silpnąsias proceso puses.*

Valdymo grupė kiek įmanoma anksčiau pateikia savo projekto apmatų kritiką, kad galėtų konstruktyviai kurti jį toliau:

- Simuliacijos principu ieško savo projekto apmatuose galimų silpnų vietų arba
- Atlieką atvirą projekto SSGG analizę (tai vadinamoji SWOT analizė, liet. SSGG – stiprybių, silpnų, galimybių ir grėsmių analizė) su visais jo dalyviais (arba bent jau su visų dalyvaujančiųjų grupių atstovais). Šios analizės rezultatus taip pat galima įtraukti į komunikacijos koncepciją.

Šiuo atveju tiksliniai klausimai keturiems SSGG analizės sritims yra šie:

Kokios **stipriosios** mūsų dabartinės veiklos pusės, turint omenyje ketinamą vystyti sritį?

Kokios **silpnosios** mūsų dabartinės veiklos pusės, turint omenyje ketinamą vystyti sritį?

Kokios yra **galimybės**, jei vykdysime vystymosi projektą?

Kokios **grėsmės** susijusios su vystymosi projektu? Į ką reikia atkreipti dėmesį? Kokios galimos kliūtys?

## 4.2.5 Nustatyti sėkmės indikatorius

*Valdymo grupė nustato indikatorius.*

Valdymo grupė suformuluoja atskirų etapų uždaviniams konkrečius sėkmės indikatorius, kad

- būtų įmanoma patikrinti rezultatus ir poveikį,
- būtų galima nustatyti, ar yra poreikis ką nors keisti, taip pat patikrinti jau pasiektus pokyčius (palyginimas: iki ir po).

Žinoma, atlikdama šį darbą valdymo grupė gali orientuotis į B dalyje pateiktus indikatorius. Čia kaip paskatos pateikti raktiniai indikatoriai yra sukurti nežinant konkrečios mokyklos situacijos. Todėl valdymo grupė turi pati susikurti konkrečius savus indikatorius ir jų pagalba aprašyti, iš ko mokykla (su mokytojais, moksleiviais ir tėvais bei atsižvelgiant į esamą komunalinę, regioninę bei švietimo politikos situaciją) gali atpažinti ir konstatuoti, kad pasiektas tam tikro etapo tikslas.

B dalyje siūlomi raktiniai indikatoriai suformuluoti pagal tarptautinę praktiką kaip esamos padėties aprašymas.<sup>158</sup> Todėl jie lengvai įgauna reikalavimų, kurių reikia paisyti, pobūdį, ir todėl gali tapti perdėtais reikalavimais. Formuluojant savus raktinius indikatorius mokykla turi žinoti, kad omenyje turimas idealizuotas galutinis tobulinimosi taškas, kuris turi skatinti ir motyvuoti keistis – o ne demotyvuoti ir atimti drąsą. Tai yra **siektini** atsakymai į klausimą „Kaip mums sekasi su...“ Formuluojant „tobulinimosi tiesę“ su išėties tašku („čia mes dabar esame“) ir galutiniu tikslu („čia norime atsidurti“ = mūsų tobulinimosi indikatorius) įmanoma daug geriau kontroliuoti savo pažangą nei vien tik formuluojant indikatorius klausimo forma.

### **Parankinių šaltinių pagalba**

Raktiniai indikatoriai suteikia atsparos taškus, kad kiekviena mokykla suformuluotų specifinius savo sėkmės indikatorius vystymosi procesui.

## 4.2.6 Planuoti vertinimo priemonės

*Valdymo grupė numato tinkamas priemones patikrinimui.*

Tobulinimosi sėkmė priklauso ir nuo to, kaip gerai mokykla sugeba pati valdyti procesą. Tam jai reikia nuolat apžvelgti tarpinius rezultatus, kurie padės patikrinti, ar tobulinimasis dar

---

<sup>158</sup> Plg. Q2E medžiagą arba referencijas iš Liucernos, Ciuricho, Žemutinės Saksonijos, Hamburgo, Šiaurės Reino-Vestfalijos ir kt.

neiškrypo iš vėžių. Taigi procese reikia numatyti vertinimo tarpsnius, kuomet bus galima įsitikinti, ar procesas vyksta teisinga kryptimi.

Valdymo grupė planuoja sėkmės indikatoriams skirtas vertinimo priemones, tokias kaip

- stebėjimo instrumentai,
- apklausų instrumentai,
- dokumentų analizė.

Pagrindinė idėja, kodėl reikia kurti tokias vertinimo priemones, atsispindi atsakyme į klausimą: „Iš ko pastebime, kad kažkas ir kas konkrečiai keičiasi, jei esme teisingame kelyje?“ (pavyzdys: sumažėja praleistų pamokų skaičius – dokumentų analizė; išauga pasitenkinimo jausmas – apklausa; sumažėja regimų konfliktų skaičius – stebėjimas, apklausa, dokumentų analizė).

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

Vertinimo priemonės kuriamos atsižvelgiant į sėkmės indikatorius. Tinklapyje [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net) pateikiami vertinimo instrumentai įvairiausioms kokybės sritims, kurių pagalba paprastu ir nedaug pastangų reikalaujančiu būdu galima gausti grįžtamąjį ryšį ar atlikti apklausas internete.

### 4.3 Mokymasis kaip veikla

Planas vykdomas. Tai dažnokai sunkiau nei tikėtasi, mat daugeliui kolegų mintis apie permainas sukelia ne vien pozityvius lūkesčius. Leistis į iki šiol neištyrinėtas teritorijas taip pat yra ir rizikinga. O daugeliui žmonių priimtinesnis patikimų, kad ir nepakankamų dalykų saugumas nei daug žadančių naujų dalykų netikrumas. „Nuo kalbų iki darbų – ištisa jūra“, – sakoma italų patarlėje. Ir jei norime įveikti šią jūrą, mums reikia patikimos komandos.

#### 4.3.1 Sudaryti kokybės grupes ir pamokines komandas

*Mokytojai uždaviniams įgyvendinti suformuoja kokybės grupes arba pamokines komandas.*

Ilgalaikis mokyklos tobulinimasis priklauso ne nuo atskirų individų ar pavienių kovotojų. Tiesa, atskiras mokytojas gal ir gali pakeisti savo pamoką, savo streso įveikos būdus, santykių su mokiniais pobūdį, būdą suteikti grįžtamąjį ryšį ir kt., tačiau toks paskiras pokytis, deja, greitai išsikvepia, individualus entuziazmas sutrinamas tarp seno mąstymo ir elgesio struktūrų girnų akmenų. Dauguma projektų žlunga dėl išankstinės neteisingos nuomonės, kad sutikimą vystytis turi duoti kiekvienas mokyklos kolektyvo narys – ir tik jei visi šimtu procentų sutiks, pokyčiai įvyks. Absoliutaus konsensuso, ypač didelėse sistemose, nebus niekada. Žinoma, labai paranku, kai kiek įmanoma daugiau kolektyvo narių eina tuo pačiu keliu, tačiau idėją apie vystymąsi į gerą ir sveiką mokyklą net ir pradinėje jos fazėje galima realizuoti su grupe, sudaryta iš dalies mokytojų kolegijos.

Mažose veikliose grupėse (trys, penki, septyni kolegos) realizuojami projektų planai (žr. 3.1.4). Projekto vykdymo patirtį galima neilgai trukus aptarti, pataisymų imamasi savo atsakomybe ir pasitariant su kitais aktyviais „pokyčių komandos“ nariais. Tokios kokybės grupės nėra asmeniniai draugų rateliai (nors simpatijos ir panašūs interesai visuomet nuteikia maloniai), tai profesionalios mokytojų bendruomenės (žr. 3.1.5), siekiančios to paties tikslo. Grynose „simpatijų grupėse“ slypi rizika: sutariama dėl pedagoginių priemonių, dėl mokyklos ir mokinių įvaizdžio, dėl būdų organizuoti pamokas – dėl to vieni kitiems ir patinkame. Tačiau „nesimpatingieji“, atsidūrę kitose grupėse, taip pat turi savo pažiūras, nuomones ir gebėjimus. Rizika slypi ten, kad tokia mokykla veikiau išsisklaidys skirtingomis vystymosi kryptimis nei žygiuos pirmyn, kad atmosfera joje veikiau paaštrės nei pagerės ir kad visi procese dalyvaujantieji juo toliau, juo prasčiau jausis.

Todėl kokybės grupės turi būti funkcionalios grupės. Narystę jose lemia pokyčių reikalavimai. O mokyklose, kuriose esama konkuruojančių pedagoginių koncepcijų kasdienėse pamokose (pvz., tokiose, kur dėstymo centre „mokiniai“, priešingai tokioms, kur dėstymo centre „dalykai“), yra prasminga šias skirtingas sampratas įvesti į visas grupes. Taip gali įvykti dialogas tarp požiūrių ir nuostatų, ir kartu galima surasti bendrus sprendimus.

### 4.3.2 Vykdyti kokybės projektus

*Valdymo grupė stebi, kaip taikomos priemonės.*

Norint stebėti, kaip taikomos priemonės, naudinga turėti optimalų projekto eskizą tvarkaraščio forma. Jame turi būti pažymėti veiksmų žingsniai ir turimos priemonės (*ka?*), laiko nuorodos (*kada ir iki kada?*) ir veikiantieji asmenys (*kas?*). Labai naudinga, jei tokie projektų planai pakabinami visiems matomoje vietoje, pvz., mokytojų kambaryje, kad kiekvienas galėtų palyginti esamą padėtį su projekto planu. Kitas valdymo impulsas vykdant projektą gali būti tai, jog „tobulinimosi proceso būklė“ gali nuolat būti punktas mokytojų posėdžių, tarnybinių pašnekesių ir komandų susirinkimų dienotvarkėje.

Norint iki minimumo sumažinti riziką, kad atskiros pamokinės komandos ar kokybės grupės vystydamosi nutols viena nuo kitos, prasminga, kad valdymo grupė ir toliau liktų aktyvi. Jai suplaukia įvairi informacija, ji neišleidžia iš akių sėkmės indikatorių ir reaguoja, jai nukrypstama nuo numatyto kelio.

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

Pats vystymosi proceso vykdymas kaip projektas planuojamas mokykloje (žr. aukščiau). Impulsų čia gali duoti B dalyje pateiktos **taikymo idėjos**.

### 4.3.3 Vesti mokytojų ir mokinių pratybas

*Valdymo grupė skatina vesti mokytojų ir mokinių pratybas ir padeda jose.*

Paraleliniuose „kvalifikacijos bėgiuose“ pirmiausia mokytojai susipažįsta su mokymo ir darbo metodais, kuriuos paskui pritaiko pamokose naudodami pratybų modulius mokiniams (žr. 3.2). Valdymo grupė inicijuoja ir padeda įvedant mokykloje mokymosi bendradarbiaujant metodą (žr. 3.2.4). Ji suvokia, jog pokyčiai neįvyksta patys savaime. Įprastus elgesio modelius reikia keisti, įvesti naujus. Kaip tik mechanizmai, jau tapę rutina – tiek kalbant apie mokytojus, tiek apie mokinius, – yra labai inertiški ir dažniausiai išnyra tuomet, kai situacijos tampa kritiškomis. Juo labiau mes patiriame stresą, juo stipresnė tendencija – iš dalies siekianti net vaikystę, – kad imsime įprastų elgesio modelių.

Tai reiškia, kad pokyčių reikia mokytis nestresinėse situacijose (veiksmų pratybos) ir tik susidarius naujiems įpročiams jų nauda pasirodys ir iššūkių situacijose. Štai, pavyzdžiui, mokiniai sėkmingai sukuria naują sprendimo būdą ramioje, nekonkurencingoje grupinėje situacijoje, tačiau po to pasitaikiusioje tikrinimo (egzamino) situacijoje ją nepasinaudoja. Mokytojai profesinio tobulinimosi kursuose intensyviai mokosi technikų, kaip moderuoti problemų sprendimą, tačiau dalykinėse konferencijose nei jas vizualizuoja, nei sėkmingai naudoja. Dominuoja diskusija, ir joje visuomet reiškiasi tie patys protagonistai.

Mokyklos tobulinimuisi svarbiausia mokymosi sritis yra ne apibrėžta kokybės sritis kaip „sveikatinimas“, „mokyklos atmosfera“, „vadovavimas dalyvaujant“ ar pan., o konstruktyvi

grįžtamojo ryšio forma, atsiliepiamus vieni kitiems turi duoti visi mokyklos kolektyvo nariai. Grįžtamasis ryšys (*Feedback*) apie pasikeitusį (ar nepasikeitusį) elgesį, apie palaipsni artėjimą prie tikslo, apie sėkmę ar suvoktas galimybes situacijai pagerinti, greta jų turinio reikšmės, yra tuo pačiu ryšio signalas: „Aš tave suvokiu, matau tavo pastangas, aš tave palaikau!“ Todėl viena svarbiausių pratybų sričių siekiant geros ir sveikos mokyklos nepriklausomai nuo to, kokie akcentai sudėlioti kokybės tiksluose, yra „komunikacijos tausojančios vertybės“ sritis. Ši sritis yra tokia pat „esminė užduotis“ tiek tobulinant atskirą sveikatos ir saugumo sritį, tiek tobulinant visą mokyklą apskritai. Kitos svarbios pratybų sritys yra „Komandų sudarymas ir mokymasis bendradarbiaujant“, „Projektų vadyba ir vadovavimas jiems“, „Skatinimas mokytis pačiam valdant procesą“. Jei valdymo grupė skirs pakankamai laiko, kad sukurtų nuoseklų planą, tuomet pratybų grupelėse pirmiausia bus sukurtos pokyčiams būtinos sąlygos (žr. 3.2)



## 4.4 Pasitikrinimas

Ateities perspektyvos pilkos kasdienybės fone patraukliai sumirgulinuoja ryškiomis spalvomis, tačiau ši kasdienybė vis dėlto vis įveikia mokytojus. Kaip tik žinomiems, rutina virtusiems elgesio modeliams pakeisti prireikia daugiausia laiko. Šioje tobulėjimo fazėje sėkmingo mokymosi – tiek atskiro individo, tiek visos sistemos – pagrindas yra kiek įmanoma greitesnis grįžtamasis ryšys.

### 4.4.1 Suteikti ir gauti grįžtamąjį ryšį<sup>159</sup>

*Valdymo grupė sukuria sąlygas konstruktyviam grįžtamajam ryšiui (žr. 3.9).*

Iš esmės kiekviena socialinė sąveika ir tuo pačiu kiekviena komunikacijos situacija yra ir grįžtamojo ryšio situacija. Tarpusavio supratimas priklauso nuo to, ar mes nuolat „derinsime“ savo komunikacijos procesą pagal mūsų sąveikos partnerį. Šis „derinimas“ paprastai vyksta nesąmoningai, mes dažnai visiškai nesąmoningai reaguojame į (pirmiausia) nekalbinius signalus. Jei grįžtamasis ryšys nėra akivaizdus, mes gauname jį iš gausybės kalbinių, ne visai kalbinių ir nekalbinių signalų: linktelėjimo, pasakymo „Ne!“, patalpos palikimo netarus nė žodžio, žiovavimo iš nuobodulio, aplodismentų ir t. t. Tačiau problema ta, jog šį gyžtamąjį ryšį iššifruoti turi vėlgi asmuo, su kuriuo susijusi ši grįžtamojo ryšio informacija. Yra didelė tikimybė, kad toks grįžtamasis ryšys bus klaidingas, taigi tikroji grįžtamojo ryšio funkcija – pataisyti – nebus atlikta.

Vertybes pabrėžiančios komunikacijos svarba paminėta jau (4.3.3) skyriuje. **Individualusis grįžtamasis ryšys** kokybės grupėse remiasi tokiu vertinimu, tačiau paklūsta papildomoms taisyklėms. Būtent mokytojų ir mokinių pratybose pedagogai turėtų „parodyti gerą pavyzdį“ ir pareikalauti grįžtamojo ryšio, užuot vien patys atsiliepę apie pratybas. Mokiniams lengviau tuomet, kai jie tiksliau žino, į ką atkreipti dėmesį. Jiems turėtų būti iš anksto pasakyta, kad iš jų tikimasi grįžtamojo ryšio. Štai, pavyzdžiui, mokytoja prieš pamoką praneša, kad nori kelti daugiau „tikrųjų klausimų“, kurių atsakymų dar pati nežino (taigi, užuot klaususi „Kiek bus triskart septyni?“, ji klaus: „Kaip tu apskaičiuoji...?“<sup>160ii</sup>), ir kad pamokos pabaigoje paprašys mokinių atsiliepimų apie tokį metodą.

Norint koreguoti elgesį, reikia imtis vieno iš daugelio išbandytų taisyklių, kaip sulaukti grįžtamojo ryšio, žemiau šias taisykles trumpai apžvelgsime. Šios taisyklės tinka ne tik tuomet, kai norime sužinoti kitų nuomonę apie mūsų elgesį, bet ir tuomet, kai patys norime pasisakyti apie kitų elgesį. Tačiau tai, ar atsiliepimo sulaukęs asmuo pakeis savo elgesį remdamasis mūsų nuomone, paliekama spręsti jam pačiam.

**Grįžtamasis ryšys turi būti pateiktas tinkamą akimirką.** Atsiliepti apie elgesį reikėtų iš karto (kiek įmanoma greičiau) po poelgio. Tuomet vertinamas asmuo geriausiai supras, ką turi

---

<sup>159</sup> 3.3.3

<sup>160</sup> Tokį patarimą duoda Michaelis Schratzas.

omenyje atsiliepiantysis. Tačiau tiek tas, apie kurį atsiliepiama, tiek tas, kuris atsiliepia, priklausomai nuo situacijos turi gebėti pateikti informaciją ramiai, ramiai ją priimti ir apdoroti.

**Pateikiant atsiliepimą reikia apibūdinti, o ne interpretuoti.** Pateikiant atsiliepimą elgesys (turintis pozityvų arba negatyvų poveikį) apibūdinamas kiek įmanoma aiškesniais faktais (pvz., „Diskusijoje tu pertraukei mane ketvirtą kartą“, o ne „Tu pernelyg autoritariškai su manimi elgiesi.“). Grįžtamajam ryšiui netinka hipotezės apie tai, kodėl partneris(-ė) elgiasi būtent taip (netinka sakyti „Tu visuomet nori likti teisus!“).

**Grįžtamajame ryšyje turi būti pranešta apie savo asmeninę reakciją.** Aprašę elgesį praneškite tam, apie kurį atsiliepiate, apie tai, kokias reakcijas ar jausmus jo elgesys sukėlė jums (Pvz., „Martynai, Kristina ir Erika [vadinkite vardais, o ne „jūs“ ar „keletas iš jūsų“], jūs nesilaikote nustatytų taisyklių. Aš dėl to pykstu, nes man prireikia daugiau laiko išaiškinti užduočiai. Norėčiau, kad jūs susikauptumėte“, arba „Lina ir Juliau, jūs labai vaizdžiai pateikėte informaciją. Mums bus lengva dirbti toliau!“). Šios grįžtamojo ryšio taisyklės, kaip aprašyta, ypač tinka socialinei sąveikai. Jei mokytojai (žinoma, ir visi kiti, atliekantys mokytojo funkciją) veikia tarsi užduoties „advokatai“, yra įmanoma (ir būtina) vietoj santykio su savo reakcija sukurti santykį su turinio kriterijais.

**Grįžtamasis ryšys neverčia keistis.** Grįžtamasis ryšys pats savaime nėra pedagoginė prievartos priemonė. Vien tik tas, kuris sulaukia atsiliepimo apie savo poelgį, sprendžia, ar norėtų keisti santykį, ar ne. Pageidavimas keisti santykį tam tikra kryptimi yra leistinas, bet tai ne daugiau nei asmeninis prašymas. Ir ši grįžtamojo ryšio taisyklė profesionalaus darbo srityje yra neprivaloma, tačiau jos statusas gali keistis. Žinoma, sprendimą dėl pasikeitimo priima tas, kuris sulaukia atsiliepimo. Gali būti, kad šis asmuo nuspręs ir netaikyti savo elgesio reikalaujamoms normoms ir struktūrai, bet tuomet toks asmuo dėl savo profesinio elgesio turės susidurti ir su jo padariniais.

Tam, kuris sulaukia kritinio atsiliepimo, tai dažnai būna labai sudėtinga situacija. Ji dažnai susijusi su silpnumo jausmu, pamokymu, o tai paprastai reiškia – ypač atsižvelgiant į paskutinį paminėtą punktą, – kad užduotį dėl tam tikrų elgesio modelių reikės atlikti iš naujo. Kaip tik „negatyvaus“ grįžtamojo ryšio atveju dažnai būna skausminga sužinoti, kad mūsų elgesys kitus asmenis veikia kitaip, nei mes ketinome.

#### **Nuorodos, kaip pateikti grįžtamąjį ryšį**

Jei grįžtamojo ryšio nebuvo aiškiai pareikalauta, praneškite, kokius asmeninius (arba formalius) tikslus keliate pateikdami atsiliepimą.

- Pastebėkite konkrečias detales.
- Paprašykite, kad jūsų pastebėjimus patikrintų kiti.
- Venkite moralinių vertinimų ir interpretacijų.
- Savo informaciją pasiūlykite, bet nebrukite prievarta.
- Būkite atviri ir garbingi.

- Pripažinkite, kad galite ir klysti.
- Jei reikia pateikti atsiliepimą apie sąveikos trikdžius, prisiminkite, jog jūs turite problemų dėl kitų elgesio, o ne atvirškčiai.
- Pateikite elgesio alternatyvų, kurios padėtų bent jau tenkinti reikalavimus dėl darbo.
- Suteikdami grįžtamąjį ryšį apgalvokite, kad kitam asmeniui prireiks laiko pirmiausia „suvirškinti“ informaciją apie save ir savo elgesį, o tada konstruktyviai keistis.

#### Nuorodos, kaip priimti grįžtamąjį ryšį

- Kiek įmanoma konkrečiau pasakykite, kokiais klausimais norite sulaukti grįžtamojo ryšio.
- Patikrinkite, ar teisingai supratote informaciją, perklauskite, jei liko neaiškių vietų. Patikrinkite informaciją perteikdami ją savais žodžiais.
- Praneškite, ar grįžtamasis ryšys buvo jums naudingas ir kuo naudingas.
- Nesiteisinkite, neargumentuokite. Skirkite laiko grįžtamajam ryšiui „suvirškinti“.

#### Kokybės grupių (pamokinių komandų) grįžtamasis ryšys apie tobulinimosi procesą valdymui

Lygiai toks pat svarbus kaip individualusis grįžtamasis ryšys mokymosi grupėse yra grupių atsiliepimai valdymo grupei. Tik tokiu būdu tobulinimosi procesai gali būti laiku suderinti, kad mokyklos tobulinimosi procesas „nenuvažiuotų į lankas“. Atsiliepimus valdymo grupė surenka ir patikrina, jei reikia, balsavimui ir iniciatyvoms sudaromos „grįžtamojo ryšio grupės“: iš kiekvienos kokybės grupės susitikimui paskiriamas vienas narys, kuris grupės vardu pateikia atsiliepimus apie tobulinimosi proceso eigą. Tam tikslui grupės apsvarsto:

- ką norėtų pasakyti kitoms kokybės grupėms apie tai, kas nesisekė,
- ką norėtų pasakyti kitoms kokybės grupėms apie tai, kas sekėsi,
- ko norėtų paklausti kitų kokybės grupių.

Šio nuomonių pasikeitimo rezultatas galiausiai įtraukiamas į atskirų pratybų grupių darbotvarkę.

#### 4.4.2 Užfiksuoti procesus ir rezultatus

*Valdymo grupė užfiksuoja tobulinimosi planus ir jų rezultatus.*

Valdymo grupė, dokumentuose užfiksuodama atskirus tobulinimosi žingsnius, taip sukuria pagrindą pabaigoje reikalingai kokybės ataskaitai (8 žingsnis). 4.4.1 skyrelyje aprašytų „grįžtamojo ryšio grupių“ protokolai yra puikus pagrindas dokumentacijai. Šie protokolai papildo svarstymus dėl tikslų ir planavimo.

Tikslų, planų ir tobulinimosi žingsnių dokumentacija atlieka skirtingas funkcijas. Ji gali pasitarnauti kitoms mokykloms kaip paskata sukurti tobulinimosi planą, taip pat ji yra pagrindas rašyti ataskaitai, kai yra išoriniai vertintojai (mokyklų inspekcija, kokybės analizė, sertifikavimas etc.), tačiau svarbiausia jos funkcija dažnai prasprūsta pro akis: dokumentacija sudaro prielaidas tam, kad mokyklos kolektyvo nariai, anksčiau skeptiškai vertinę tobulinimosi procesą ir jame

aktyviai nedalyvavę, turėtų galimybę bet kada prisidėti prie kitų tobulinimosi procesų (tai, žinoma, pasakytina ir apie „naujus“ kolegas ar mokinius, jų tėvus etc.). Ši galimybė bet kada prisidėti prie proceso sumažina pasipriešinimą ir nepasitikėjimą.

### **Parengti vertinimą**

*Valdymo grupė parengia taikomų priemonių vertinimą.*

Čia tobulinimasis ir vertinimas glaudžiai susisieja. Tobulinimosi planai pabaigoje vertinami.

## 4.5 Pasirengimas į(si)vertinimui

Jei mokykla yra pradėjusi tobulinimosi procesą, tai vertinimo fazė jį užbaigia (nors vertinimo priemonės visą laiką šiam procesui buvo taikomos). Šiuo atveju parengiamąjį darbą pradiniam žingsniams nuo 1 iki 3 jau atlieka tobulinimosi tikslo apibrėžimas ir indikatorių suformulavimas.

Tačiau mokykla gali pradėti ir nuo vertinimo ciklo. Ji pasidomi savo tam tikros srities veikla, nori žinoti, koks jos pedagoginio darbo rezultatas. Pavyzdžiui, mokytojai nori sužinoti, kaip priimamos ir taikomos naujosios mokyklos taisyklės, dėl kurių susitarė mokykla, mokytojai, tėvai ir mokiniai. Šioje fazėje mokyklai svarbu žinoti ne tai, kaip reikėtų keistis, bet kokia yra padėtis dabar. Tolesnius veiksmus lemiantis klausimas yra „Ko mes esame pasiekę (šioje srityje)?“ Tik galimas neatitikimas tarp esamos padėties ir įsivaizduojamų mokyklos tikslų galbūt sąlygos poreikį veikti. Taigi vertinimo ciklas analogiškai tobulinimosi ciklui prasidės apibrėžiant esamą situaciją (žr. 4.1.1).

Kaip ir tobulinimosi cikle, mes darome prielaidą, kad mokykloje yra (santykinai) pastovi projektinė grupė, kuri perims būsimų žingsnių koordinavimą. Ši grupė turėtų turėti kolegijos mandatą, apie šios grupės įsteigimą derėtų informuoti mokyklos bendruomenę, kad svarbi informacija vėlgi būtų iškart perduodama šiai grupei. Kaip ir pirmajame cikle, vartojame sąvoką „valdymo grupė“.

### 4.5.1 Nustatyti vertinimo sritį

*Valdymo grupė nustato vertinimo sritį.*

Vertinimo sritis paprastai nustatoma atsižvelgiant į panašius punktus kaip ir nustatant esamą padėtį pradedant tobulinimosi ciklą (žr. 4.1.1). Dažnai tai yra „pajausi“ (dar nepagrįsti duomenimis) spėjimai apie savo mokyklos stipriąsias ir silpnąsias puses. Išreikštas nepasitenkinimas, diskusijos apie formalius dalykus, o ne sprendimų ieškojimas, abejingumas ir entuziazmo trūkumas, garsioji frazė „reikėtų pagaliau...“, – bet taip pat ir bendrieji komplimentai, aplinkinių pagyros ar kiti pozityvūs pastebėjimai gali būti signalai, leidžiantys mokyklai atidžiau pažvelgti į tam tikras sritis pro vertinimo lupą. Paprasčiau parinkti sritis vertinimui ten, kur esama konkrečių užduočių: partneris iš išorės užklausia, kaip išvystyta mokykloje tam tikra sritis, mokyklos taryba paprašo informacijos apie būdus, kaip mokykla sprendžia įvairių kultūrų integracijos klausimą, grupė mokytojų metodininkų domisi, kokių metodinių kompetencijų mokiniai išmoksta orientavimosi pakopoje ir pan.

Dažniausiai užduotį įsivertinti išsikelia pati mokykla. Svarbiausių pedagoginių užduočių nustatymas siekiant profiliavimo mokyklose, po tam tikro sutarto laiko atnaujinti duomenys apie tam tikrą temą („Po metų reikės pažiūrėti, ar pasiteisino šie mūsų metodai“) ar paprasčiausiai suvokimas, kad tik kontroliuojamas tolesnis tobulėjimas vis sunkėjančiais laikais gali sukurti laisvos erdvės ir palengvinti mokyklos darbą, kad ją lydėtų sėkmė.

Žinoma, prasminga įdėmiau analizuoti vertinimo sritį iš „pagrindinio mokyklos užsiėmimo“, tai yra pamokos pozicijų („Ar pamokoje pasiekiami savo tikslus?“ „Ar sėkmingas yra pamokoje individualus paskatinimas?“ ir taip toliau). Tačiau ši sritis daugelyje mokyklų yra absoliuti tabu zona.<sup>161</sup> Mokyklas be jokios savęs vertinimo patirties galbūt lengviau konsultuoti, kai jos pirmajam savęs vertinimo ciklui pasirenka sritį, kurioje iš principo negalimas individualus mokytojų vertinimas, pavyzdžiui, kaip priimamos mokyklos taisyklės, naujai įvestų ritualų poveikis ir taip toliau. Mokykloms reikia ne tik patirties, kaip įvertinti save, bet ir kaip elgtis su vertinimo metu gautomis žiniomis.

Savęs vertinime patyrusi mokykla nebūtinai turėtų įdėmiau išnagrinėti „pamokos“ sritį. Klausimus savęs vertinimui galima ruošti įvairiose dalykinėse grupėse ir skirtingose pamokinėse komandose, juos peržiūri, sugrupuoja ir suderina valdymo grupė.

Renkantis savęs vertinimo sritį labai paranku patikrinti kokybės tablo atsižvelgiant į tai, koks tam tikros srities poveikis konkrečioje mokykloje. Pavyzdžiui, galima tiesiogiai numatyti poveikį atskiruose laukuose. Kita galimybė – remtis orientaciniais klausimais iš pirmojo skyriaus ir skirti jiems daugiausia dėmesio.

#### 4.5.2 Išsiaiškinti savęs vertinimo tikslus

*Valdymo grupė išsiaiškina ir paviešina savęs vertinimo tikslus.*

Bet kuris savęs vertinimas turi keletą tikslų, kurie yra daugiau ar mažiau aiškūs. Švietimo įstaigose dominuoja trys tikslai. Savęs vertinimas tarnauja:

- 1) tam tikrų apibrėžtų procesų valdymui ir optimizavimui (pvz., specifinių pamokos procesų), viena vertus, keliant klausimus norint sužinoti, antra vertus, keliant klausimus norint vystytis toliau;
- 2) rezultatų vertinimui bei svarstymui ir tuo pačiu, pavyzdžiui, tam tikroms priemonėms pasirinkti;
- 3) priemonei legitimuoti ir dokumentuoti, mokyklos ataskaitai.

Pirmasis tikslų paketas laikytinas vidiniu vertinimo tikslu. Čia kaupiama informacija lieka sistemos viduje ir paprastai nepateikiama pašaliniams. Tuo tarpu trečiasis tikslų paketas yra išorinis vertinimo tikslas. Duomenys pateikiami į išorę ir tokiu būdu yra prieinami visiems besidomintiems.

Kebloka su antrąja klausimų sritimi. Vertinimo rezultatai gali pasitarnauti tiek išorėje, tiek viduje vertinant priemonę ir tuo pačiu sprendžiant apie jos naudojimą ateityje. Todėl būtent čia itin svarbu duomenų naudojimo aiškumas (žr. 4.5.4). Jei vertinimo dėmesio centre

---

<sup>161</sup> Atsargiai ir sąmoningai priartėti konsultuojant mokyklas mums pavyksta šio pakopinio proceso dėka: pateikiame mokytojams visą pluoštą instrumentų pamokos vertinimui. Pirmajame etape pats mokytojas sprendžia, kokį instrumentą kokioje pamokoje naudoti. Jis įsipareigoja savo patirtį – ne rezultatus! – pateikti kokybės grupėje (paprastai dalykinėse konferencijose). Antrajame etape kokybės grupė sutaria dėl vertinimo instrumento, pamoką galima rinktis laisvai. Dabar jau lyginami ir rezultatai, o trečiajame etape vertinama visa pamoka. Iš šių rezultatų daromos išvados dalykiniame lygmenyje.

yra šis tikslų paketas, valdymo grupė turi išsiaiškinti, kokių interesų konfliktų gali kilti dėl vertinamos priemonės priėmus tam tikrus sprendimus. Jei taip nutiktų, ypač svarbu sudarant valdymo grupę paisyti pusiausvyros. Vertinamos priemonės „šalininkas“ sąmoningai ir nesąmoningai įtakoja visą vertinimo procesą, lygiai kaip ir šios priemonės „priešininkai“.

#### 4.5.3 Susitarti dėl kokybės indikatorių

*Valdymo grupė nustato kokybės indikatorius ir patikrina mokykloje galiojančius standartus.*

Kai savęs vertinimo sritis nustatyta ir išsikelti bei mokyklos bendruomenėje paviešinti (o gal ir aptarti) tikslai, reikalingi savęs vertinimui, valdymo grupė nustato, kokie indikatoriai aiškiai ir vienareikšmiškai aprašo vertinamos srities kokybę. Tiesą sakant, šis procesas turi tapti mokytojų savastimi, juk jie beveik kiekvieną darbo dieną nustato, iš ko atpažįsta, ar mokinio pasiekimai „labai geri“, „geri“, ar tik „patenkinami“. Procesų, rezultatų, produktų ir kt. apibūdinimai, kuriuos galima stebėti ir objektyviai užfiksuoti, yra indikatoriai, reikalingi savęs vertinimui.

Aišku, kad tokių indikatorių formulavimas priklauso nuo to, ar nagrinėjama sritis vienareikšmė. Įsivaizduokite, kad mokykla nori pasiūlyti (ir įvertinti) mokiniams pratybų programą, kurios tikslas – padaryti mokinius „gerais žmonėmis“. Čia suformuluoti indikatorius gerokai sunkiau nei pratyboms, kurių tikslas – išmokyti mokinius naudotis darbo su tekstais programa personaliniam kompiuteriui.

Praktikoje pasirodė labai prasminga ir palengvino tolesnius procesus su savęs vertinimo rezultatais tai, kad valdymo grupė nustato ne tik indikatorius, ir bet lygį, kokio rezultato mokyklai pakanka, kad galėtų kalbėti apie taikytos priemonės sėkmę, taip pat ir tai, kada mokykla turėtų laiku sureaguoti ir situaciją pataisyti. Šios „kritinės ribos“ nustatant indikatorius dažnai laikomos standartais. Pavyzdžiui, mokykla norėtų pagerinti bendradarbiavimą su tėvais. Ji surengia kelias akcijas. Kaip savęs vertinimo indikatorius jai tarnauja procentinis skaičius tėvų, dalyvaujančių akcijose. Tobulinimosi tikslas būtų – kad dalyvautų visi tėvai, tačiau mokykla realistiškai nustato standartą – penkiasdešimt procentų tėvų.

#### **Parankinių šaltinių pagalba**

**Raktiniai indikatoriai** atskirose kokybės lentelės srityse ir čia gali pasitarnauti kaip įkvėpimo šaltinis ir pavyzdžiai formuluojant kokybės indikatorius savęs vertinimui.

#### 4.5.4 Nustatyti savęs vertinimo žaidimo taisykles ir eigą

*Valdymo grupė parengia ir paviešina savęs vertinimo eigą.*

Planuojamas savęs vertinimas turi vykti pagal tam tikras žaidimo taisykles.<sup>162</sup> Šios žaidimo taisyklės priklauso ir nuo to, kas informuojamas apie rezultatus remiantis nusistatytais tikslais.<sup>163</sup> Mokyklos viduje žaidimo taisyklės pirmiausia susijusios su klausimu, kas kokiu laiku pateikia kokius duomenis, kada rezultatai suvedami, vertinami ir pranešami ir kas su tais duomenimis nutinka toliau.

**Pavyzdys: žaidimo taisyklės mokytojų kolegijos apklausai vykdyti**<sup>164</sup>

- Apklausa skirta susitarti dėl priemonių pamokoms vystyti kitais mokslo metais.
- Atlikus apklausą kiekvienos klasės komanda savo pakopai susitars dėl ketinimo arba projekto, kurį vykdys per mokslo metus.
- Apklausai paruošti posėdyje išrenkama darbo grupė. Grupėje yra ir mokyklos vadovybės atstovų.
- Klausimynas pirmiausia pristatomas mokytojų kolegijai. Visi gali pateikti siūlymų, ką reiktų keisti.
- Apklausiama visi mokytojų kolegijos nariai.
- Užduodami tik tokie klausimai, kurie nėra susiję su konkrečiais asmenimis.
- Apklausa įvertinti organizuojama pedagogų konferencija, kurią taip pat suruošia darbo grupė.
- Apklaustos rezultatai neskelbiami išorėje.

Vidiniame ir išoriniame vertinime dažnai per mažai dėmesio skiriama vienam aspektui: vertinimo rizikai ir šalutiniams poveikiams. Kai gauname duomenis apie tam tikrą priemonę, paprastai tikimės, kad jie bus teigiami, bet taip būna ne visuomet. Todėl prieš pradėdamas vertinimą reikia išsiaiškinti,

- kokie yra „neigiami“ rezultatai (klausimas apie standartus) ir
- ką daryti su neigiamais rezultatais (kas gaus kokius duomenis?).

---

<sup>162</sup> *Naudingumas* (naudingumo standartai turi užtikrinti, kad savęs vertinimas vyktų pagal išsiaiškintus savęs vertinimo tikslus ir numatytų naudotojų informacijos poreikį). – *Įvykdomumas* (įvykdomumo standartai turi užtikrinti, kad savęs vertinimas būtų planuojamas ir vykdomas realistiškai, gerai pagalvojus, diplomatiškai ir suvokiant išlaidas). – *Teisingumas* (teisingumo standartai turi užtikrinti, kad vertinant su vertinamais asmenimis ir grupėmis būtų elgiamasi pagarbiai ir teisingai.) – *Tikslumas* (tikslumo standartai turi užtikrinti, kad vertinimas išskeltų ir pateiktų atnaujintą informaciją ir rezultatus apie kiekvieną vertinimo objektą ir vertinamus klausimus.) – Vertinimo standartai. DeGEval ir SEVAL ([www.seval.ch](http://www.seval.ch)).

<sup>163</sup> Plg. taip pat A 4.2.2.

<sup>164</sup> Šis pavyzdys paimtas iš Chritoph Burkard; Gerhard Eikenbusch: Evaluation. Ein Leitfadens. In: Herbert Buchen; Hans Günter Rolff: Professionswissen Schulleitung (Weinheim 2006), p. 1311.



Iš to seka, kad asmenys turi atsargiai elgtis su duomenimis, kurie jiems patiems gali tapti „kritiški“.

„Savęs vertinimo biblija“ vaizdžiai iliustruoja keletą esminių principų, kurių reikėtų paisyti elgiantis su duomenimis:

- Vertink tik tai, kas priklauso tavo atsakomybės sričiai.
- Vertink tik tai, ką pats galėsi pakeisti.
- Niekuomet nepaviešink duomenų apie asmenis, jei nedavė tam sutikimo. Nieko nevalia kalti prie gėdos stulpo!
- Susitark su visais vertinime dalyvaujančiais asmenimis dėl žaidimo taisyklių (tikslų, vertinimo kriterijų, duomenų panaudojimo).
- Asmenims, iš kurių gavai duomenis, visuomet pateik rezultatus.
- Be vertinime dalyvaujančių asmenų sutikimo niekuomet nepateik duomenų trečiosioms šalims.
- Daryk išvadas iš rezultatų.<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> Ten pat., p. 1311 ir toliau.

## 4.6 Duomenų rinkimas

Kai išsiaiškintos visos išankstinės sąlygos bei direktyvos ir nustatyti kokybės indikatoriai bei žaidimo taisyklės, galima parinkti indikatoriams tinkamus duomenų surinkimo instrumentus ir pradėti rinkti duomenis. Nuo duomenų surinkimo<sup>166</sup> kokybės priklauso vertinimo parodymų kokybė.

### 4.6.1 Pasirinkti vertinimo instrumentus

*Valdymo grupė pasirenka tinkamus vertinimo instrumentus arba juos sukuria.*

Dabar valdymo grupei kyla klausimas, ar jie patys kurs vertinimo instrumentus, ar apsinaudos jau esamais. Abu būdai turi ir privalumų, ir trūkumų.

3.5.4 skyriuje aprašyti įvairūs interneto portalai, kuriuose pateikiami vertinimo instrumentai. Čia mes specialiai nurodome [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net)<sup>167</sup>, nes ši savęs vertinimo platforma buvo sukurta remiantis šioje parankinėje knygoje prašytais integruotais kokybės ir sveikatinimo reikalavimais.

#### Patiems sukurti vertinimo instrumentus

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gera dermė su mokyklai būdingu klausimų kėlimu, operacionalizavimu ir sąlygomis.</li><li>• Vertinimo instrumentų kūrimas reikalauja gilesnės klausimų apie mokyklos ir pamokų kokybę analizės. Tai gali suteikti vertinime dalyvaujantiems asmenims svarbių įžvalgų ir apmąstymų apie turimą patirti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mokyklos neturi galimybės lyginti savo rezultatų su kitų mokyklų rezultatais.</li><li>• Vertinimo instrumentų kūrimas gali užimti labai daug laiko ir atimti mokyklos resursus užduočiai, kuri nėra tiesiogiai susijusi su pagrindine jos užduotimi – „mokyti ir mokytis“.</li></ul>

<sup>166</sup> Orientacijai čia gali pasitarnauti testo diagnostikos kokybės kriterijai: ar duomenų rinkimas *validus* (ar nustatoma tiksliai tas, ką reikia ištirti?), ar jis *patikimas* (ar duomenys patikimi ir nepaveikti atsitiktinių įtakų?) ir ar jie *objektivūs* (ar duomenys nepriklausomi nuo juos rinkusio asmens?).

<sup>167</sup> B priedas II tome.

## Panaudoti esamus profesionalius vertinimo instrumentus

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nereikia kurti veikimo metodų, jie jau yra sukurti.</li><li>• Mokyklos gali savo rezultatus lyginti su kitų mokyklų rezultatais.</li><li>• Mokyklos gali naudoti efektyvius vertinimo instrumentus, kurie jau mokliškai patikrinti ir pasiteisinę mokyklų praktikoje.</li><li>• Instrumentai atitinka naujausius tyrinėjimų duomenis ir kokybės požymių praktiką. Matuojami kokybės požymiai, kurių reikšmingumas jau patvirtintas.</li><li>• Mokykla gauna atsiliepimus apie svarbius geros mokyklos kokybės požymius.</li><li>• Pakartotinai naudojant standartizuotus vertinimo instrumentus geriau spręsti apie mokyklos vystymosi priemonių sėkmę.</li><li>• Galima realizuoti efektyvius vidinius kokybės palyginimus per keletą mokslo metų (prieš-po palyginimai).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esamų profesionalių vertinimo instrumentų naudojimas paprastai kainuoja.</li><li>• Sukurtais instrumentais nebus įmanoma išskirti tam tikrų mokyklos ypatumų.</li><li>• Naudojant esamus instrumentus taikomi kokybės instrumentai, su kuriais mokykla galbūt negali identifikuotis.</li><li>• Naudojant esamus instrumentus reikia analizuoti mokyklos ir pamokų tyrimo rezultatus, kurie reikalingi šiems instrumentams.</li><li>• Instrumentai yra signalinio pobūdžio: kokybės požymiams, kurie esamame instrumente smarkiai pabrėžti, mokytojai skiria daugiau dėmesio. Todėl valdymo grupė turėtų patikrinti, kokie kokybės lūkesčiai glūdi už instrumentų ir ar patenkinamas pamokų tyrimo svoris.</li></ul>

Renkantis vertinimo instrumentus reikėtų apsvarstyti ir duomenų paieškos bei klausimų tinkamumą, taigi „sąnaudų ir naudos santykį“. Projektinės savaitės vertinimui keliami kitokie reikalavimai nei, pavyzdžiui, patikrinimui, ar „pamokos tam tikroje klasėje“ pavertimas „kelias klases aprėpiančia pamoka“ paveikė mokinių kompetencijos gebėjimą.

Nustatant vertinimo tikslus priimamas ir sprendimas dėl instrumentų. Priemonės lydinis vertinimas (formuojantysis vertinimas), kuris tarnauja priemonių optimizavimui procese<sup>168</sup>, reikalauja instrumentų, kuriuos galima greitai panaudoti ir įvertinti, priemonės vertinimui arba legitimacijai įvertinimas baigus ją taikyti gali panaudoti ir instrumentus, kurių naudojimui ir vertinimui reikia daugiau laiko.

<sup>168</sup> Šiame kontekste norime nurodyti mokykloms labai tinkamus įdomius bandymus atlikti „eksperimentuojantįjį vertinimą“, kai sisteminėje perspektyvoje veikslų tyrimo principai buvo perkelti vertinimo sąlygoms. Plg. Maja Heiber (red.): Experimentierende Evaluation, Ansätze zur Entwicklung lernerder Organisationen, München 1998.

„Klasikiniai“ vertinimo instrumentai remiasi keturių pagrindinių formų: „stebėjimo“, „apklausos“, „testo“ ir „dokumentų analizės“ variantais. Visi keturi metodai turi ir privalumų, ir trūkumų.

Metodas	Privalumai	Trūkumai	Ypač tinka	Pavyzdžiai
Stebėjimas	Gali būti labai tinkamas vertinimo sričiai (labai validus). Rezultatai labai įtikinami.	Reikia daug laiko tiek taikymui, tiek vertinimui, dažnai neobjektyvus. Nepatikimas (tai yra, jau vien stebėtojų buvimas pakeičia elgesio būdus).	Pratybų vertinimui (kompetencijų pratybos, socialinio elgesio pratybos ir kt.) naudojant vaizdinę medžiagą	Darbo būdų sprendžiant ginčus dokumentacija; vaikų elgesys mokyklos kieme, mokymasis elgtis diskutuojant ir kt.

<b>Apklausa</b>	<p>Vieną metų galima apklausti daug asmenų (klausimyno pagalba). Naudojant standartizuotus klausimynus galima plačiai palyginti su kitų sistemų rezultatais. Labai gera galimybė gauti gilesnės informacijos.</p>	<p>Norint sukurti gerus apklausos instrumentus reikia tam skirti daug laiko (arba lėšų). Interviu sudėtinga vertinti, be to, dažnai jų kokybė priklauso nuo interviuotojo.</p>	<p>Visuminiams tyrimams (klausimynai). Vertinimai, kurių tikslas – įvertinti priemones (interviu).</p>	<p>Apklausos apie atmosferą klasėje, mokykloje, pasitenkinimą taikoma priemone</p>
<b>Dokumentų analizė</b>	<p>Paprastai duomenys jau egzistuoja, o ne produkuojami jų paprašius. Duomenų bazė „objektyvi“, dažniausiai turima reikalo su „nepajudinamais“ duomenimis.</p>	<p>Dažnai trūksta tikslumo konkrečiam atvejui. Įmanomi tik riboti klausimai.</p>	<p>Išoriniam vertinimui (galima atlikti ir ne sistemos viduje). Priemonės, kurios sukurtos tiksliai specifiniam indikatoriui.</p>	<p>Nelaimių skaičiaus, praleistų dienų analizė, antramečių kvotos, remonto kaštai, kreipimūsi skaičius, nusiskundimų dažnumas ir kt., bet taip pat knygų panauda savarankiško mokymosi centruose ir kt.</p>

Testas	Gali būti sukurtas tiksliai vertinamai sričiai (labai validus)	„Testo situacijos“ sukonstravimas dažnai pareikalauja daug laiko – atitinka stebėjimus apibrėžtose situacijose.	Kompetencijos augimo analizei	Vertinimo centrai, mokymo bandymai, egzaminai
--------	----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------

#### Parankinių šaltinių pagalba

Parankinėje knygoje rasite daug **pavyzdžių**, kaip sudaryti apklausų ir stebėjimo instrumentus. Be to, kokybės orientyrams skirta interneto platforma **IQESonline** pateikia įvairiausių instrumentų vidiniam mokyklos savęs vertinimui konkrečiose veiklos srityse.

#### 4.6.2 Kaip rinkti duomenis

*Valdymo grupė organizuoja duomenų rinkimo priemones.*

Kai žaidimo taisyklės vertinimui jau visiems žinomos (žr. 4.5.4), duomenų rinkimas bent jau organizacijoje nėra problemiškas. Juo labiau vertinime dalyvaujantieji identifikuoja su vertinimo tikslais (o tai geros komunikacijos koncepcijos bei pavykusios komunikacijos valdybos grupėje rezultatas), juo paprasčiau įvyksta vertinimas. Praktika rodo, jog paranku laikyti vertinimą tobulinimosi projektu, tai reiškia, kaip ir planuojant projektą, sukurti veiksmų planą (kas ką daro?) su konkrečiu terminų planu (kada arba iki kada?) ir pakabinti jį visiems matomoje vietoje, pavyzdžiui, mokyklos fojė arba tradiciškai naudojamose skelbimų lentose.

Kai vertinimas atliekamas apklausų pagalba, baigus apklausų akciją duomenų rinkimas kaip ir užbaigtas. Tačiau jei vis dėlto daromi interviu arba priemonė vertinama stebėjimų pagalba, duomenys renkami dviem pakopomis: pirma, „analogiškų“ duomenų rinkimas (pokalbių konspektai, interviu užrašai, stebėjimų vaizdo įrašai), antra, jų pavertimas „skaitmeniniais“ duomenimis (pavertimas reziumuojančiomis kategorijomis, paprastai skaičiais). Juo vienareikšmiškiau suformuluoti indikatoriai, juo mažiau klaidų paliekama šitaip perkeliant duomenis.

Bet kuriuose duomenų rinkimo procesuose dera skirti ypatingą dėmesį duomenų apsaugai. Kritiniai atsiliepimai atliekant vertinimą mažiau patirties turinčiose sistemose dažnai išprovokuoja klausimą: „Kas taip pasakė?“, o ne „Ką toks pasakymas reiškia mums?“ Pavyzdžiui,

jei mokiniai dvejoja, ar kritinės pastabos apie kurio nors mokytojo vedamas pamokas neturės jiems negatyvių padarinių, jie apklausiami nepateiks „tikrų“ (teisingų) duomenų. O jei mokytojos po stebėtos pamokos koridoriuje nugirs gandas apie katastrofiškus savo mokymo metodus, atsisakys tolesnio vertinimo ir bus teisios. Todėl asmenys, kuriems patikima rinkti duomenis, ypatingai įsipareigoja naudoti su konkrečiais asmenimis susijusius duomenis tik iš anksto numatytu būdu.

### **4.6.3 Parengti rezultatus**

*Valdymo grupė parengia vertinimo rezultatus.*

Pirmiausia tikrinant duomenis reikia kelti klausimą, ar surinkus juos galima pasiekti vertinimo tikslus. Ar duomenis galima tinkamai įvertinti ir interpretuoti? Valdymo grupė rezultatus parengia taip, kad jie atitiktų atskirų grupių specifinius reikalavimus, tai reiškia, atliekant kompleksiškesnį vertinimą šioje jo stadijoje nereikia visų asmenų supažindinti su visa informacija.

Parengiant rezultatus svarbu, kad grupės, kurios turės analizuoti rezultatus, galėtų gerai matyti:

- koks yra vertinimo tikslas (ką reikės padaryti su rezultatais);
- kaip aprašyti kokybės indikatoriai;
- kaip jie buvo suvokti ir
- į kokius analizės klausimus reikia atsakyti remiantis šiais indikatoriais.

Šioje vertinimo fazėje, kai duomenų rinkimas baigtas ir visi daugiau ar mažiau įsitempę laukia rezultatų, svarbu geras viešinimo darbas. Valdymo grupė gauna užduotį mokyklos bendruomenei pranešti apie pasistūmėjusius darbus, padėkoti „duomenų rinkėjams“ ir skaidriai informuoti apie tai, kas vyks toliau.

## 4.7 Analizė

Duomenų analizė nulemia, kaip bus atsakyta į vertinimo klausimą. Jei siekiama optimizuoti, rezultatai bus panaudoti koreguojant įprastus kelius, jei siekiama įvertinti, tai šie rezultatai pasitarnaus kaip pagrindas sprendžiant apie tam tikros taikomos priemonės ateitį.

### 4.7.1 Viešinti duomenis

*Valdymo grupė informuoja įvairias darbo grupes apie duomenų rinkimo rezultatus.*

Atliekant kompleksiškesnį vertinimą, kuriame dalyvauja ir su kuriuo yra susijusi visa mokykla ar bent jau didesnioji jos dalis, duomenys pristatomi ir įvertinami atskirose dalinėse grupėse (pvz., mokyklos vadovybei, dalykinėms grupėms ar dalykinėms konferencijoms, kokybės grupėms ir kt.). Jei buvo keliami paprastesni klausimai, kurie, pavyzdžiui, susiję tik su konkrečiu ketinimu vystytis, analizavimo darbą atlieka tik projektinė grupė. Šiuo atveju viešinimo žingsnis atskirose grupėse praleidžiamas.

Grupėms specifiniai atsiliepimai visuomet susiję su aiškinimosi faze. Optimaliu atveju valdymo grupėje turėtų būti atstovų iš skirtingų projekte dalyvaujančių grupių, taigi informacijos sklidimo keliai būtų santykinai trumpi ir dėl to be kliūčių ir trikdžių. Tačiau dažnai grupės, kurios apžvelgia rezultatus ir kurios iš to turi suformuluoti tinkamus teiginius, privalo dar sykį konkrečiai išanalizuoti duomenis. Čia prasminga, kad (bent) vienas valdymo grupės narys informuotų apie duomenų rinkimą, suformuluotų aiškią darbinę užduotį rezultatams parengti ir atsakytų į kilusius klausimus ar paaiškintų, jei kas neaišku.

Ir šioje fazėje dėl tų pačių priežasčių kaip ir renkant duomenis (žr. 4.6.2) galioja taisyklės, kaip dera elgtis su duomenimis, tad reikia paisyti, ar jų laikomasi.

### 4.7.2 Apsvarstyti ir analizuoti rezultatus

*Valdymo grupė suformuluoja klausimus rezultatams apsvairstyti, tinkamus skirtingoms darbo grupėms.*

Priklausomai nuo vertinimo tikslo skirtingose posistemėse (mokytojai: dalykinės konferencijos, pusmečio (trimestro) ar mokslo metų posėdžiai, bendrieji posėdžiai, kokybės grupės; mokiniai; tėvai) aptariami duomenų rinkimo rezultatai. Pagrindinis šios refleksijos klausimas yra toks: „Ką mums reiškia, kad gavome būtent tokį rezultatą?“ Apsvarstant rezultatus grupės remiasi prielaida, kad duomenų rinkimas pateikė adekvatų mokyklos realybės vaizdą, atsakantį į iškeltą klausimą. Tik jei yra aiškus neatitikimas tarp kasdienio gyvenimo ir gautų duomenų, grupė patikrina hipotezę, kaip galėjo atsirasti tokie akivaizdūs neatitikimai.



Tokios hipotezės gali būti:

- iki šiol turėti klaidingi įsivaizdavimai, o duomenys teisingi;
- duomenų rinkimo klaidos dėl dviprasmiškai suformuluotų klausimų ar klaidingos klausimų interpretacijos;
- paklaida dėl tyčiomis nukrypstančių atsakymų, pavyzdžiui, asmenų grupėse, kurios negatyviai vertina taikomą vertinimo priemonę.

Rezultatų apsvarstymas betarpiškai pereina į kitą žingsnį.

### 4.7.3 Suformuluoti išvadas

*Valdymo grupė surenka grupėse gautas išvadas ir jas įvertina.*

Valdymo grupė suformuluoja specifines išvadas. Čia valdymo grupė taip pat gali pateikti orientacinius klausimus. Tokie kaip žemiau pateikti orientaciniai klausimai palengvina reziumuojant skirtingas grupių išvadas:

- Ką toks rezultatas reiškia man asmeniškai?
- Ką rezultatai reiškia kiekvienam iš mūsų (mokytojui, mokiniui, tėvams)?
- Ką rezultatai reiškia mūsų grupei (kokybės grupei, projektinei grupei, mokyklos vadovybei, dalykinei grupei, tėvų tarybai ir kt.)?
- Ką rezultatai reiškia kaskart kitiems atskiriems asmenims (mokytojams, mokiniams tėvams, funkcionieriams) ir grupėms (kokybės grupėms, projektinėms grupėms, mokyklos vadovybei, dalykinėms grupėms, mokinių atstovams, tėvų atstovams ir kt.)?
- Ką rezultatai reiškia visai mokyklai?
- Ką rezultatai reiškia išoriniams partneriams?

## 4.8 Išvados ir ataskaita

Atskirų grupių išvadas apžvelgia ir reziumuoja valdymo grupė, padaromos bendrosios išvados ir parengiami pasiūlymai vertinimo posėdžiui.

### 4.8.1 Aptarti išvadas

*Valdymo grupė rengia pasiūlymus, ką reikėtų keisti, ir pasirūpina, kad apie tai būtų diskutuojama.*

Išvados surenkamos ir pasveriamos. Tai atliekant valdymo grupė nustatys, kad skirtingos grupės iš panašių rezultatų padarė iš dalies prieštaringas išvadas. Kad vertinimas neliktų beprasmis, būtina priimti bendrą sprendimą dėl išvadų. Patirtis rodo, kad sprendimas, kurio teisingumu nebuvo įsitikinę visi mokyklos nariai, praktikoje nėra pritaikomas. Jei norima, kad sprendimas būtų įgyvendintas, svarbu aptarti išvadas ir susitarti dėl jų su tais, su kuriais jos yra susijusios. Tik tuomet, jei jie pritaria, jog išvados teisingos, galima tikėtis sulaukti ilgalaikių pokyčių.

Todėl pasiūlymai, ką reikėtų keisti, visų pirma tikrinami tuo atžvilgiu, ką pirmiausia palies tokios permainos. Jei reikia kompleksiškesnio įsikišimo į pedagogines ir organizacines mokyklos struktūras, šiuo atveju būtina kalbėtis apie bendrus vertinimus ir išsiaiškinti reikiamas priemones su pedagogais ir atsakingaisiais už organizacinius dalykus.

Išvadas apžvelgiančiame posėdyje pateikiama vertinimo priemonė su jos tikslais, darbo žingsniais, rezultatais ir analize, pateikiami pasiūlymai, kokį sprendimą reikėtų priimti ar ką reikėtų keisti praktikoje.

### 4.8.2 Nusistatyti prioritetus

*Valdymo grupė pasirūpina, būtų sudarytas permainingų reikalingų priemonių prioritetų sąrašas.*

Kadangi paprastai taikant vertinimo priemonę pateikiama keletas pasiūlymų, ką reikėtų keisti, išvadas apžvelgiančiame posėdyje reikėtų padiskutuoti apie jų prioritetus ir nustatyti, kas yra svarbiausia. Kriterijai, pagal kuriuos mokykla pasveria būsimas permainas, gali būti sukurti tik mokyklos viduje. Priimant sprendimus galima pasinaudoti keliais patarimais, kurie yra išbandyti ir pasiteisino.

Paprasčiausias metodas yra pasverti priemones balsuojant. Skirtingi pasiūlymai užrašomi visiems gerai matomoje vietoje, balsavimo klausimas taip pat vizualizuojamas. Šio klausimo formulavimas negali būti bet koks, nuo to priklausys posėdžio dalyvių elgesys pasveriant priemones prieš balsuojant, taigi valdymo grupė gali klausti:

- Kokį pasiūlymą priimsime pirmiausia?
- Kokia permaina mūsų mokyklai svarbiausia?
- Už kokį pasikeitimą aš asmeniškai labiausiai angažuočiausi?
- Koks pasiūlymas realizuojamas greičiausiai (lengviausiai)?
- Ir kt.

Kiekvienas posėdžio dalyvis, pvz., gauna penkis taškus, kuriuos gali savo nuožiūra dalyti atskiriems pasiūlymams. Tokią balsavimo formą galima pasiūlyti kartu su kvietimu, tai yra, visi vertinimo posėdžio dalyviai gauna išvadų sąrašą ir balsavimo klausimų sąrašą (žr. aukščiau) iš anksto ir gali pateikti savo nuomonę dar prieš posėdį. Posėdyje šis rezultatas galės būti imamas kaip išieities taškas nustatant prioritetus.

Svarbu, kad priimtas sprendimas būtų pateiktas ir tiems, kurie negalėjo dalyvauti posėdyje ar nebuvo kvieisti (pvz., mokiniai, tėvai, išoriniai partneriai). Geroje komunikacijos koncepcijoje (žr. 4.2.2) į šią prievolę informuoti jau atsižvelgta, taigi valdymo grupei telieka patikrinti, ar nereikia informuoti apie išvadas kokių nors papildomų asmenų.

### 4.8.3 Parašyti kokybės ataskaitą

*Valdymo grupė (arba redakcinė grupė) apžvelgia visą turimą informaciją ir parengia kokybės ataskaitą.*

Kai tobulinimosi ir vertinimo ciklai užbaigti ir prieš pradėdant kitą tobulinimosi ciklą valdymo grupė parengia kokybės ataskaitą, remdamasi atskirais fragmentais iš tobulinimosi proceso. Dažnai tam nereikia visos grupės, šią užduotį galima deleguoti vienai komandai. Kokybės ataskaita, kaip ir pats vertinimas, turi ne vieną funkciją:

- Ji pasitarnauja kaip **vidinė mokyklos dokumentacija** apie užbaigtą tobulinimosi planą. Ši dokumentacija yra kelrodis būsimiems projektams, joje atsispindi mokyklos kaip organizacijos mokymasis. Ateityje galima sumažinti klaidų, supaprastinami tam tikri procesai, o taikytos priemonės sėkmė papildomai motyvuoja nuolatos vystytis toliau.
- Antra vertus, kokybės ataskaita pasitarnauja norint **informuoti išorinius mokyklos partnerius** ir tuo pačiu pateikiant ir pagrindžiant mokyklos veiksmus. Rėmėjai gali pasiskaityti, kas nuveikta su jų paramos priemonėmis, mokyklos taryba susidaro įspūdį apie mokyklos darbo kokybę, tėvams pranešama apie pedagogų pastangas ir jų pasiekimus.

## 4.9 Įgyvendinimas

*Valdymo grupė kuria priemones darbui optimizuoti ir siekia įgyvendinti pakeistą praktiką.*

Sėkminga praktika, optimizuota atliekant vertinimo procesą ir užfiksuota kokybės ataskaitoje, dar nėra garantas, kad mokykloje įvyks ilgalaikės permainos. Pakeistam pedagoginės veiklos pavyzdžiui reikia suteikti atitinkamą organizacinį pagrindą, kad ilgainiui jis taptų mokyklos kultūros elementu. Padarytos išvados turi būti integruotos ir įgyvendinamos. Čia „advokatauti“ imasi valdymo grupė (arba atskiri šios grupės atstovai), kurie pasirūpina, kad pavyzdžiui, tobulinimosi proceso dienotvarkėje po (pusės) metų vėl būtų aptarta plėtojama pedagoginė praktika. Jei ir tada mokykla pritaria, kad naujoji praktika pasiteisina, galima kalbėti apie ilgalaikį tobulinimąsi.

### 4 skyriaus reziumė

#### Tobulinimosi ir vertinimo ciklų žingsniai

Paprastai mokykla pradeda priimdama sprendimą vystytis, detaliai planuoja šį procesą ir taiko planą savo kasdienybėje. Deja, čia neretai daugelis tobulinimosi procesų ir sustoja – jie netampa cikliški, bet pasimeta. Tuo tarpu į kokybę orientuotas tobulinimasis tęsiasi. Mokykla tikrina, ar ji išties pasiekia laukiamus tikslus. Dažnai ketinimas vystytis baigiasi užfiksavimu to, kas pasiekta ir geriausiai atveju (remiantis mokyklos mokymosi rezultatais) juo prasideda naujas ketinimas vystytis.

Tam, kad būtų galima gauti tikslesnę tobulinimosi informaciją, mokykla susieja tobulinimosi ciklą su vertinimo ciklu. Vertinimui rūpestingai pasirengiama, tinkamomis priemonėmis renkami, parengiami, pateikiami ir analizuojami duomenys indikatoriams. Tik iš tokios duomenimis grįstos analizės daromos išvados, kurios naudojamos naujiems ketinimams.

#### 1. Nuspręsti

Nustatyti esamą padėtį – nustatyti tobulinimosi branduolį – pasikeisti idėjomis, kaip taikyti priemones – suformuluoti tikslus

#### 2. Planuoti

Sukurti projekto apmatus – sukurti komunikacijos koncepciją – patikrinti prielaidas – išanalizuoti stipriąsias ir silpnąsias puses – nustatyti sėkmės indikatorius – suplanuoti vertinimo priemones

#### 3. Veikti – mokytis

Sudaryti kokybės grupes (pamokines komandas) – taikyti kokybės projektus – surengti mokytojų ir mokinių pratybas

#### 4. Patikrinti

Pateikti ir surinkti atsiliepimus – užfiksuoti procesus ir rezultatus

5. *Pasirengti vertinimui*

Nustatyti vertinimo sritį – išsiaiškinti vertinimo tikslus – susitarti dėl kokybės indikatorių – nustatyti vertinimo žaidimo taisykles ir eigą

6. *Rinkti duomenis*

Pasirinkti vertinimo instrumentus – rinkti duomenis – parengti rezultatus

7. *Analizuoti*

Paskelbti duomenis – apsvaistyti rezultatus – suformuluoti išvadas

8. *Padaryti išvadas – pateikti ataskaitą*

Susitarti dėl išvadų – nustatyti prioritetus – parašyti kokybės ataskaitą

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule*, Bern: h. e. p.

## 5. Bendrosios žinios apie sveikatą ir kokybę

### Iš kur galime semtis žinių apie sveikatą ir kokybę?

Kai mokytojai ketina tikslingai gerinti savo mokyklos veiklos pedagoginę kokybę, jiems kyla daug klausimų:

- Kuo remdamiesi įvertinsime esamą savo darbo kokybę?
- Kokiais matais vertinsime savo darbo pažangą ir sėkmę?
- Kada jausimės patenkinti? Kada patenkinti jausis kiti (pvz., mokyklų priežiūros institucijos ar tėvai)?
- Kada jausiuosi patenkintas pats? Ką sako mano vidinis balsas?
- Kaip nustatysime savo ir bendrus kokybės kriterijus?
- Kokius kokybės reikalavimus, keliamus už mokyklos ribų, turėtumėm išsiaiškinti?

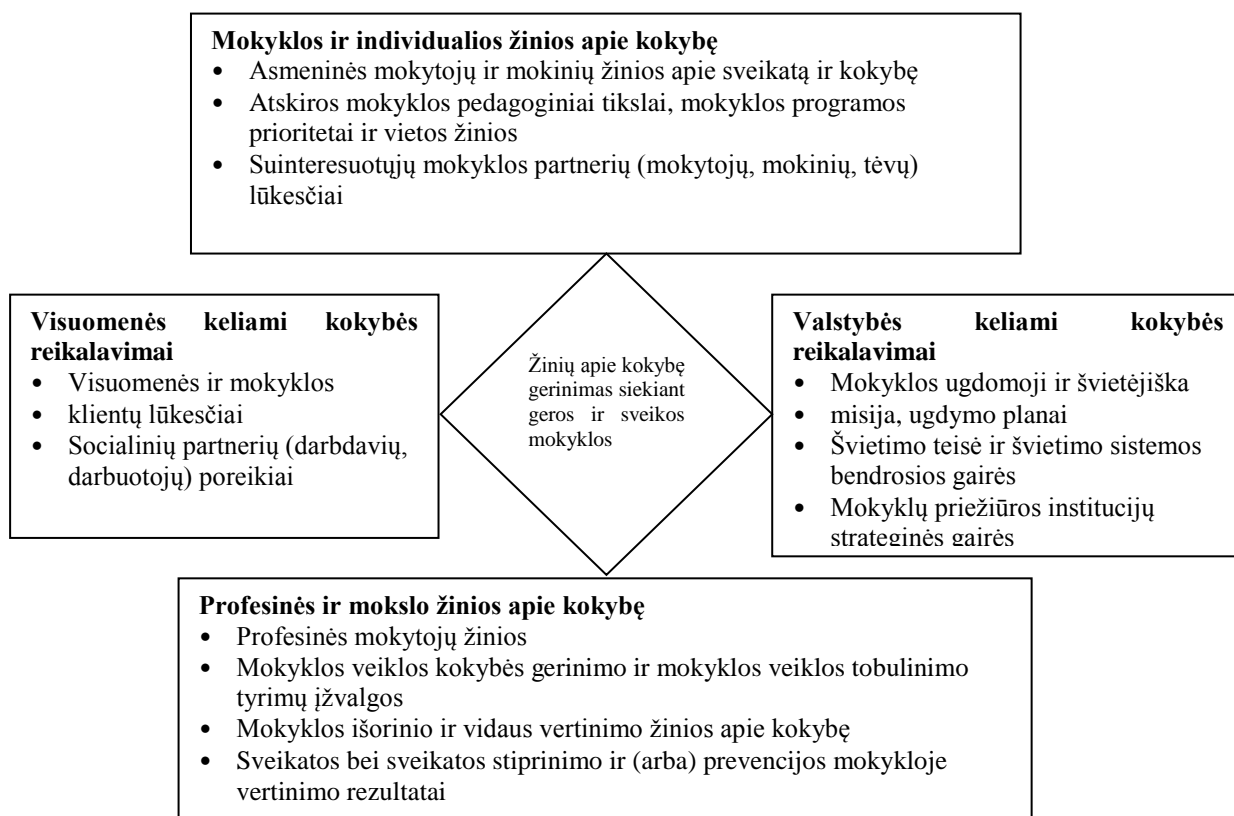
Tokie klausimai nėra nauji. Daugelyje mokyklų jau seniai praktikuojamos įvairios kokybės užtikrinimo ir gerinimo formos. Tačiau nauja yra tai, kad reikalinga visapusiška ir sisteminga kokybės vadyba<sup>169</sup>. Mokytojams ir mokyklų vadovams tai reiškia, kad jie turi kartu sistemingai nagrinėti mokyklos veiklos ir pamokos kokybės klausimus ir susitarti dėl bendrų orientyrų, kuriais vadovaujantis iš bendrų kokybės idėjų suformuojama kokybės vizija, kurią privalu įgyvendinti (3.7).

Kai mokyklos pradeda aiškintis, kaip jos pačios supranta kokybę, neišvengiamai kyla klausimas, iš kur (t. y. iš kokių šaltinių) jos galėtų pasisemti žinių apie kokybę. Atsakymas čia pat – tai patys mokytojai, kurie tiesiogiai dalyvauja šiame procese. Juk tai jie turės kasdienėje veikloje laikytis sutartų kokybės reikalavimų, todėl jie patys geriausiai gali nustatyti kokybės požymius, kuriuos reikia įgyvendinti savo mokykloje. Svarbiausias žinių apie kokybę šaltinis – patys dalyviai, kiekvienas atskiras mokytojas. Neretai šie šaltiniai būna „užakę“. Idealus ir nuostatas, dėl kurių kadaise rinkosi mokytojo profesiją ir kuriuos galbūt išsaugojo per visus studijų metus, užgožia visai neromantiška mokyklos kasdienio gyvenimo tikrovė ir išsekusių kolegų patirtis. Pradėti kalbėtis apie tas vertybes ir tikslus, kurie svarbūs sau pačiam ir be kurių neįsivaizduojama sveika mokykla, – atspirties taškas norint susitarti dėl bendrų kokybės reikalavimų. Mūsų patirtis rodo, kad idėjų generavimas, kuriam rengiamasi metodiškai (3.7), leidžia atskleisti daug įvairiausių kokybės idėjų. Tačiau to negana. Įvairiausias kokybės idėjas dar reikia nuodugniai išsiaiškinti ir aptarti. Jas aiškinantis patartina praplėsti požiūrį – pasinaudoti kitais galimais žinių apie kokybę šaltiniais.

---

<sup>169</sup> Michael Schratz; Lars Bo Jakobson; John MacBeath; Denis Meuret: *Serena, oder: Wie Menschen ihre Schule verändern. Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa [Serena, arba kaip žmonės keičia savo mokyklą. Mokyklos veiklos tobulinimas ir įsivertinimas Europoje]* (Innsbruck (2002); Guy Kempfert; Hans-Günter Rolff: *Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement [Kokybė ir vertinimas. Pedagoginės kokybės vadybos gairės]* (Weinheim <sup>4</sup>2005); Norbert Landwehr; Peter Steiner: *Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen [Q2E: Kokybė vertinant ir tobulinant. Kokybės vadybos kūrimo mokykloje koncepcijos, būdai ir priemonės]* (Bern <sup>2</sup>2007); Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: *Qualitätsentwicklung [Kokybės gerinimas]* (Weinheim 2000).

## 5.1 Informacijos apie kokybę metmenys ir šaltiniai



Geros ir sveikos mokyklos kokybės standartų metmenys (papildyta pagal Holtappels<sup>170</sup>)

Mokytojų kolektyve atsakymai į klausimus apie mokyklos veiklos ir švietimo kokybę greičiausiai bus labai įvairūs. Lygiai taip pat skiriasi ir iš dalies prieštaringi būna atsakymai, kai kokybės klausimas nagrinėjamas iš įvairių mokyklos sistemų ir suinteresuotųjų grupių perspektyvos. Kas bus vertinama „gerai“, priklauso nuo tam tikrų visuomenės ir asmeninių vertybių. Skirtingi kokybės reikalavimai atspindi tiesiogiai suinteresuotų asmenų nuomones ir interesus, taip pat edukologijos mokslų įžvalgas ir sukauptas profesines mokytojų žinias. Kokybės kriterijai neobjektyvūs. Demokratinėje visuomenėje pagrindinės vertybės turi būti įrodomos ir pagrindžiamos. Rengiant vietos kokybės kriterijus reikia paisyti ir viršesnių nuostatų: demokratinio būdu įteisintos mokyklos ugdomosios ir švietėjiškos misijos, bendrųjų valstybinių nuostatų, profesinės mokytojo misijos ir mokytojų profesinių specialiųjų žinių. Bet kuriuo atveju verta išnagrinėti ir kitokias kokybės idėjas: šis kritinis ir koreguojamasis nagrinėjimas galiausiai paskatina mokytojų kolektyvą stipriau patikėti savosiomis idėjomis.

### Profesinė patirtis – turtas, kurį mokykloje neretai pamirštama panaudoti

<sup>170</sup> Heinz Günter Holtappels: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation [Mokyklos veiklos kokybė vertinant ir tobulinant mokyklos veiklą] (München; Unterschleißheim 2003), P. 42

### 5.1.1 Savoji profesinė patirtis ir profesinės žinios apie kokybę

*Pakeliui iš klasės į mokytojų kambarį mokytojai be paliovos niokoja savo vertingiausias turtą – patirtį!* Tenka pripažinti, kad šis teiginys provokacinis, bet juk jame yra ir nemažai tiesos. Kam nežinoma ta situacija? Per pamoką atsitiko kažkas netikėta: išbandėte naują pamokos metodą arba „ir vėl kilo ta pati problema su mokiniais!“ Naudinga būtų tai aptarti su kolega ar pačiam tai apsvarstyti. Bet pertrauka trumputė, o ir kiti nėra itin linkę leisti pažvelgti į savo kortas. Todėl ir nesiryžtama pasinaudoti tokia patirtimi. O dar tas keistas jausmas, kad šioje mokykloje tai neįprasta, kad abejoti ir klausinėti čia nedera.

Pasakoti apie situaciją, kai pats gerai nežinai, kaip joje derėtų pasielgti? Kitų paprašyti patarti ar kartu apsvarstyti tą klausimą? Pripažinti, kad ne visada esi puikus pedagogas? Tai dažnai nepadeda gerinti savojo įvaizdžio ir pamokymų pernelyg nesinori. O papasakoję, kad išbandėte kažką nauja, galbūt sulauksite priekaišto, kad norite pasirodyti esąs visažinis. Todėl daugelis mokytojų, užuot kartu su kitais pasidaliję savo patirtimi, mieliau grįžta į klasę ir toliau dirba vieni. Padariniai liūdni – jų asmeninės žinios nuvertinamos, už savo darbą jie praktiškai nesulaukia profesinio pripažinimo. Gaila, nes būtent praktinė mokytojų patirtis labai padėtų dar labiau patobulinti pamoką ir mokyklos veiklą. Edukologinės koncepcijos gali būti pravarčios, tačiau jos negali pakeisti mokytojo, kuris kasdien stovi prieš klasę, patirties ir žinių.

Žinias, kurias mokytojai įgyja profesinėje praktikoje, verta perduoti kitiems: tai praktikos ekspertų žinios. Pasidalijus su kolegomis sužinoma naujos informacijos, išgirstama kitokių požiūrių, sulaukiama savo veiklos įvertinimo. Taip įgytas žinias galima panaudoti tiesiogiai. Kolegų dalijimasis patirtimi ir grįžtamasis ryšys gali būti geriausias būdas pamokos ir mokyklos veiklos kokybei toliau gerinti.

#### Profesinės žinios apie kokybę

Šveicarijos mokytojų asociacija (LCH), įdėjusi daug pastangų, ganėtinai seniai – dar 1993 m. – parengė išsamų profesinį modelį „Esu mokytojas“, kuris pirmąkart persvarstytas 1999 m., o šiuo metu persvarstomas dar kartą. Jis atspindi organizuotų pagrindinės mokyklos mokytojų profesinę savivoką bei kokybės sampratą ir kartu su LHC profesiniais standartais yra kasdienės veiklos ir elgesio principas. 4-asis profesinis standartas skirtas kokybei užtikrinti ir gerinti: „Mokytojas per visą profesinės praktikos laikotarpį nuolat tobulina profesinę ir asmeninę kvalifikaciją ir yra atsidavęs mokyklai, kuri tikrina savo veiklos kokybę ir ją gerina.“

Tame pačiam kontekste minima, kad mokytojas – sąmoningai tausodamas sveikatą – „rūpinasi savo psichinėmis ir fizinėmis jėgomis“ ir „ypač didelę reikšmę skiria komandiniam mokymuisi“<sup>171</sup>.

Prieš keletą metų Šveicarijos švietimo ministrų konferencija (EDK) pavedė parengti mokytojo profesijos modelį<sup>172</sup>, kad šis profesinis savivaizdis būtų papildytas visuomenine ateities mokytojo profesijos samprata. Abiejų bendraautorių – Beat Bucher ir Michel Nicolet –

<sup>171</sup> LCH (Šveicarijos mokytojų asociacija): Berufsleitbild; Standesregeln [Profesijos modelis ir standartai] (Zürich 1999); <http://www.lch.ch>.

<sup>172</sup> Beat Bucher; Michel Nicolet: Leitbild Lehrberuf [Mokytojo profesijos modelis] (Bern 2003); [http://www.edk.ch/PDF\\_Downloads/Dossiers/StuB18A.pdf](http://www.edk.ch/PDF_Downloads/Dossiers/StuB18A.pdf).



pranešime ypač pabrėžiamas vienas reikalavimas: istorinį mokytojo profesijos – menininko, pirmojo piliečio, inžinieriaus – įvaizdį šiandien reikia papildyti ateities, kaitos ar projektų kompetencijos elementais. Ateityje mokytojas turėsiantis vis dažniau būti projektų organizatorius, kuris šiandieninę instrukcinę mokyklą aktyviai pertvarko į besimokančią mokyklą. Antraip mokykla liksianti išorinių reikalavimų žaisliuku ir praleisianti progą vis savarankiškiau plėtoti profesines galimybes.

Anot pranešimo autorių, mokytojų tradicinės profesinės žinios apie kokybę kvestionuojamos. Kad galėtų pritaikyti reikiamas kokybės žinias, jiems trūksta kaitos kompetencijos. Tai savo ruožtu kelia papildomą įtampą ir sunkumą. „Dėl dabartinių pokyčių mokytojai patiria tokį stiprų spaudimą dar ir dėl to, kad jiems jie visai nepasiruošę. Mentaliniai mokytojo veiklos modeliai pasenę, tradiciniai profesijos modeliai pernelyg siauri – mokytojo profesijoje tarp esamos ir siekiamos būklės žioji praraja, atotrūkis tarp žinių ir veiklos, tarp noro ir galimybių darosi toks didelis, kad visa tai labai prisideda prie patiriamos įtampos. Žinoma, šį atotrūkį reikia įveikti kasdienėje veikloje pasitelkus tinkamas kompetencijas, strategijas ir veiklos priemones – dažniausiai tai padaryti pavyksta. Tačiau šį atotrūkį reikia įveikti ir profesijos modelio, mokytojo profesijos visuomeninio ir vidinio profesinio konstrukto lygmeniu.“<sup>173</sup>

Bucher ir Nicolet kaitos kompetenciją apibendrina projekto metafora (plg. toliau pateiktą lentelę). Be kūrybingo pamokos organizavimo, taikant projektinį metodą, mokytojams, kad jie galėtų veiksmingai realizuoti savąsias idėjas tobulindami mokyklos veiklą ir patys tobulėdami profesiniu požiūriu, būtini įrankiai (projektų valdymas) ir principinė pozicija (projektinis požiūris, kuriam būdingas atvirumas pokyčiams ir gebėjimas vykdyti projektus). Su tikraisiais iššūkiais mokytojai susiduria tada, kai svarbi visuma – sąmoningai stiprinti ir valdyti atskirą mokyklą, o ne vien apsiriboti savo profesija.

---

<sup>173</sup> Beat Bucher: Lehrpersonen als «Change Agents» – eine Überbeanspruchung mehr [*Mokytojai – kaitos varikliai. Ar tai jų jėgoms?*] In: Pädagogische Führung [*Pedagoginis vadovavimas*], Heft 1 2006, P. 17–21. Iš šio straipsnio paimtos tolesnės ištraukos.

Lygmuo	Projektinė pamoka	Mokykliniai projektai	Mokyklos projektas	Mokytojo profesijos projektas
Veiklos laukas	Pamoka	Pamokos ir mokyklos organizacijos tobulinimas	Besimokančios mokyklos kokybė	Mokytojo veiklos profesionalumas
Veikėjai	Mokiniai	Mokyklos nariai (nelygu projekto tikslas: mokytojų kolektyvas, mokiniai, tėvai ir kt.)	Visi mokyklos nariai	Mokytojų kolektyvas ar pavieniai mokytojai
Priemonės	<i>Projektinis metodas</i>	<i>Projektų valdymas</i>	<i>Projektinis požiūris</i>	
Tikslas	Savivaldus mokymasis	Savivaldus mokyklos veiklos tobulinimas	Sąmoninga pedagogiška mokykla	Sąmoningas profesija

Kur mokykloje realizuojamas projektų poreikis? Šaltinis: Bucher ir Nicolet<sup>174</sup>

Mokytojams reikalinga iniciatyvios mokyklos koncepcija (pagal Fauser<sup>175</sup>). Tada į mokyklą žiūrima ne kaip į organizaciją, kuri yra nutolusi nuo profesinės veiklos ir jai trukdo, bet kaip į išteklius ir veikimo priemonę, kaip į galinčią keistis ir tobulėti skatinančią organizaciją. Asmuo ir organizacija, veikla ir struktūra tarpusavyje susiję sudėtiniais ryšiais. Tas, kuris vadovaujasi iniciatyvios mokyklos koncepcija, organizacijoje nori palikti savo pėdsaką ir kartu pripažįsta, kad mokykla palieka įspaudą jo biografijoje. Tokio tipo vadovai ar mokytojai yra kaitos varikliai (angl. *Change Agents*), kurie netikėtas (nenumatytas) užduotis sprendžia kūrybingai ir netradiciškai; jie yra (žr. aukščiau) projektų organizatoriai, kuriems projektai yra ne tik pamokų ir mokyklos dalis, bet pati mokykla ir mokytojo profesija yra projektas. Mokykla jiems yra užduotis, kurią geriausiai, o ne prispyrus reikalui, gali atlikti komanda. Su šiuo požiūriu dera „privalomos improvizacijos“ formulė. Visai kitokia yra reaktyvios mokyklos koncepcija, apibūdinama labiau kaip „grojimas iš natų“: savo veikla suprantama tik kaip įstaigos funkcija – vadovai ir mokytojai jaučiasi esą aukos, paliktos likimo valiai, ir bando remtis išbandytais receptais; kai šie nebetinka, kaltininkų jie ieško grėsmingoje organizacijos aplinkoje.<sup>176</sup>

Jei mokyklos įsitvirtina kaip besimokančios organizacijos, jose projektinis darbas labai vertinamas visais lygmenimis: mokytojams ir mokiniams jis atrodo ne ypatinga, o įprasta mokymo ir mokymosi mokykloje forma. Ši darbo forma siūloma ir pedagoginiais sumetimais – dėl individualių mokymosi procesų akcentavimo ir su jais susijusios tiriamojo mokymosi reikšmės.

<sup>174</sup> Beat Bucher; Michel Nicolet: Leitbild Lehrberuf [Mokytojo profesijos modelis] (Bern 2003); [http://www.edk.ch/PDF\\_Downloads/Dossiers/StuB18A.pdf](http://www.edk.ch/PDF_Downloads/Dossiers/StuB18A.pdf).

<sup>175</sup> Peter Fauser: Personalität oder Professionalität? Zum Berufsethos von Lehrerinnen und Lehrern [Asmenybė ar profesionalumas? Mokytojų profesinė etika]. In: Beiträge zur Lehrerbildung [Mokytojų rengimo tematikos skaitiniai], 14. Jg. (1996), P. 9–28.

<sup>176</sup> Ten pat

Kad galėtų tapti iš dalies autonomiškomis, į visuomenės poreikius atsižvelgiančiomis, t. y. į poveikį ir kokybę orientuotomis, organizacijomis, užuot buvusios biurokratinėmis sustabarėjusiomis ir susiskaidžiusiomis organizacijomis, mokyklos turi būti *labai savarankiškos* – ne tik organizavimo, personalo ir finansų srityse, bet pagrindinėje – mokymo ir mokymosi – srityje. Tokios laisvės reikia ir atskiriems mokytojams, ir mokykloms. Paradoksalu tai atrodo tik iš pirmo žvilgsnio. Sėkmingai integruoti asmenį ir organizaciją pedagoginėje srityje pavyksta tik tada, kai abu yra labai savarankiški – neįsivaizduojama laisva mokytojo profesija biurokatiškai suvaržytoje mokykloje ar profilinė mokykla, jei mokytojai skiriami iš išorės.

Mokykloje, kuri ryžtasi ne tik nubrėžti šias autonomines organizavimo erdves, bet ir jomis pasinaudoti, svarbus vaidmuo tenka *projektiniam požiūriui*. Jis padeda sąmoningai ištyrinėti galimybes ir išanalizuoti „neartų dirvonų“ patirtį. Senosios, į asmenis orientuotos, organizacijos ir naujosios, labiau į procesus ir komandą orientuotos, organizacijos sandūroje reikalingas projektinis mąstymas.

Kitais žodžiais, ar mokyklos veiklos ir pamokos tobulinimo projektai bus sėkmingi, priklausoma dar ir nuo to, ar yra sukurtos ir reorganizuotos išorinės struktūros. Vis dėlto galbūt dar svarbiau, kad ir mokyklos nariai galėtų priartėti prie savo vidinio mokyklos kaip organizacijos vaizdinio, jį tobulinti ir patys augti. Reikia skirti laiko reguliariems komandos pasitarimams, reikia noro pačiam ar kartu su kolegomis atskleisti šiuos profesinius vaizdinius, taip pat būtina profesionali parama ir konsultacijos. Šiuo metu tarp mokytojų įsivyravus desperatiškam ar polemiam kalbėjimui apie pamoką kaip pagrindinę veiklą, iš tiesų nelabai profesionaliai atskiriamas asmuo ir organizacija, profesinė veikla ir įstaiga, vidiniai ir išoriniai poreikiai. Po *organizacijos tobulinimo* etapo, kurį jau seniai reikėjo įgyvendinti, kitas mokyklose vykstantis etapas yra ne vien *pamokos tobulinimas*, suprantamas kaip grįžimas prie pedagogikos esmės, bet labiau *profesijos tobulinimas*, apimantis ir integruojantis abu dalykus. Vis dėlto mokykla daugeliui mokyklos narių yra sustabarėjusi primestų sąlygų sistema, labiau išorinė nei vidinė organizacija, bet kuriuo atveju ne tokia organizacija, kuri leistų mokytojams subalansuoti jiems kitų keliamus ir jų pačių sau keliamus reikalavimus ir lūkesčius.

### 5.1.2. Mokyklos veiklos ir pamokos kokybės tyrimų rezultatai

#### Keturiolika veiksmingų mokyklų kokybės kriterijų

Kai mokyklos nagrinėja savo veiklos kokybę, joms patartina išnagrinėti ir mokyklos veiklos kokybės tyrimų, kuriuos vykdant jau kurį laiką tiriamas mokyklos veiklos tobulinimo ir mokymosi procesų veiksmingumas ir tvarumas, rezultatus. Įvairiose apibendrinamosiose tyrimų studijose aprašomi toliau nurodyti mokyklos veiklos ir pamokos veiksmingumui svarbiausi kokybės kriterijai<sup>177</sup>.

---

<sup>177</sup> Metastudija, kurią Švietimo standartų biuro (OFSTED) užsakymu atliko Londono universiteto Švietimo institutas, cituojama iš Stephan Gerhard Huber: *Wirksamkeit und Verbesserung von Schule – eine Zusammenschau [Mokyklos veiklos veiksmingumo ir gerinimo apžvalga]*. In: *schul-management*, Heft 5 1999; Herbert Altrichter; Peter Posch: *Schulqualität: Merkmale schulischer Qualität in der Perspektive verschiedener Bezugsgruppen [Mokyklos veiklos kokybė. Mokyklos veiklos kokybės požymiai iš įvairių suinteresuotųjų grupių perspektyvos]* (Wien 1999). <www.qis.at BMUK>. 12 ir 13 punktai papildyti autorių.

**1. Bendradarbiaujamasis, aiškiai suvokiamas ir kryptingas vadovavimas mokyklai**

Ryžtingas ir į tikslus orientuotas vadovavimas, kitų įtraukimas į vadovybės užduotis, neapsimėstinis vadovavimo atsakomybės perleidimas kitiems; aktyvus domėjimasis ir žinojimas, kas vyksta pamokose.

**2. Pagarbūs mokyklos vadovų, mokytojų ir mokinių santykiai**

Su vaikais ir paaugliais, kaip ir su suaugusiais, elgiamasi pagarbiai ir juos žiūrima rimtai, kaip į asmenybes; draugiškas ir pagarbus bendravimo stilius.

**3. Bendrumo jausmas ir bendri mokytojų kolektyvo ar mokyklos tikslai**

Bendras sutarimas dėl pagrindinių tikslų; mokyklos veiklos, kolegialumo ir bendradarbiavimo nuoseklumas.

**4. Mokyti skatinanti aplinka**

Palanki atmosfera, patraukli darbo aplinka.

**5. Ugdymo ir pamokos, mokymo ir mokymosi procesų akcentavimas**

Maksimaliai išnaudojamas pamokos ir mokymosi laikas; orientavimasis į mokymąsi ir pasiekimus; žinių ir kompetencijos svarbos supratimas.

**6. Į tikslus orientuota pamoka**

Veiksmingas pamokos organizavimas, aiškūs pamokos tikslai, pamokos struktūra, į mokinių poreikius orientuota pamoka.

**7. Dideli lūkesčiai**

Orientavimasis į aukštus, visiems žinomus dalyko ir visiems dalykams bendrus pasiekimų standartus, šių lūkesčių išsakyimas mokiniams, teigiami lūkesčiai dėl pasiekimų ir derama parama (skatinti ir reikalauti); galimybių įveikti intelektualius iššūkius suteikimas.

**8. Susitarimas dėl taisyklių ir nuoseklus jų laikymasis: nuspėjamas elgesys**

Su mokiniais susitariama dėl taisyklių arba, jei to padaryti neįmanoma, pavyzdžiui, dėl to, kad tos taisyklės yra privalomos, jos suprantamai paaiškinamos; aptariami taisyklių pažeidimai.

**9. Teigiamas skatinimas**

Skaidrus ir teisingas drausmės palaikymas, atsiliepiamai skatina gerą elgesį ir veiksmus – tai naudinga mokyklos bendruomenei.

**10. Mokymosi pažangos patikra**

Mokinių pasiekimų patikra, visos mokyklos vertinimas.

**11. Mokinių dalyvavimas ir atsakomybės prisiėmimas**

Mokinių sąmoningumo stiprinimas; atsakomybės perleidimas vaikams ir paaugliams; atsakingo mokymosi skatinimas; galimybė prisiimti bendrą atsakomybę už mokyklos gyvenimo ir mokymosi organizavimą.

**12. Partneryste grindžiami mokyklos ir tėvų, mokyklos ir išorinių partnerių santykiai**

Tėvų ir išorinių partnerių įtraukimas į vaikų ir paauglių mokymąsi.

**13. Mokykla – besimokanti organizacija**

Mokyklos veiklos ir pamokos tobulinimas, komandos ir personalo tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas mokykloje, mokyklos vidaus kokybės vadyba (grįžtamasis ryšys ir vertinimas).

## 14. Turiningas mokyklos gyvenimas

Įvairios galimybės mokytojams ir mokiniams atsiskleisti; parama mokinių ir mokytojų iniciatyvoms, remiantis šūkiu „Viskas yra įmanoma“.

### Dešimt bendrųjų geros pamokos požymių

Ką žinome apie gerą pamoką? Apibendrinamajame straipsnyje pamokos kokybę tyrinėjantis mokslininkas Andreas Helmke pabandė į vieną vietą sudėti tyrimais patikrintas žinias apie pamokos kokybę. Jis aprašo dešimt bendrųjų požymių, sudarančių „geros“ pamokos branduolį.

#### 1. Veiksmingas klasės valdymas ir laiko naudojimas

- Suvokti, kad veiksmingas klasės valdymas yra būtina sėkmingo ir kokybiško pamokos vedimo sąlyga.
- Nustatyti elgesį veikiančias taisykles ir reikalauti jų laikytis.
- Užbėgti už akių pamokos trikdymui, taikant dėmesio valdymo strategijas.
- Jeigu atsiranda trikčių, jas pašalinti diskretiškai, taupant laiką.

#### 2. Mokyti skatinantis pamokos mikroklimatas

- Sudaryti kuo daugiau mokymosi situacijų, nesusijusių su pasiekimų vertinimu, tik tiek pasiekimų vertinimo situacijų, kiek būtina.
- Draugiškas bendravimo tonas ir abipusė pagarba.
- Nuoširdi, šilta atmosfera be įtampos.
- Kartkartėmis nusijuokiamą, pajuokaujama.
- Išsiugdyti pakantumą lėtumui, kiek reikia palaukti, kol mokinys atsakys.
- Konstruktyvus klaidų nagrinėjimas.

#### 3. Įvairiopa motyvavimas

Mokiniams atveriamos įvairios galimybės, aptariant įvairias paskatas mokytis:

- vidinė motyvacija mokytis: domėjimasis dalyku ir veikla,
- išorinė motyvacija: mokomosios medžiagos svarbos ir naudingumo akcentavimas, siejimas su mokinių aplinka ir patirtimi.
- Skatinti smalsumą ir pasiekimų motyvaciją.
- Motyvuoti mokytis iš sektino pavyzdžio: mokytojas tampa sektinu pavyzdžiu, būdamas aktyvus, mėgaujdamasis savo dalyku ir pamokos vedimu.

#### 4. Struktūra ir aiškumas

- Kalbama adekvačiai (vartojamas tinkamas žodynas, dalyko kalba).
- Mokyti padeda struktūriniai nurodymai (pademonstravimas, apibendrinimas, pažangos diagrama (angl. *advance organizer*)).
- Dalyko turinys aiškinamas teisingai.
- Kalbama raiškiai: aiški dikcija, gera retorika, taisyklinga gramatika, suprantami sakiniai.
- Kalbama suprantamai akustiniu požiūriu: tinkama artikuliacija ir moduliacija, garsumas.

#### 5. Orientavimasis į rezultatus ir kompetencijas

- Koncentravimasis į dalyko, perkeliamašias ir bendrąsias kompetencijas – esminis ugdymo tikslas (dalyko, asmenybės, metodinė ir socialinė kompetencija).

- Empirinis orientavimasis: koncentravimasis į apčiuopiamus ir tvarius rezultatus (ateityje – orientavimasis į švietimo standartus).
  - Naudojimasis visomis diagnostikos galimybėmis reguliariai nustatyti mokinių mokymosi pasiekimų lygį.
- 6. Orientavimasis į mokinius, parama mokiniams**
- Mokytojai yra partneriai, padedantys dalyko ir asmeniniais klausimais.
  - Į „klientus“ žiūrima rimtai:
  - jie gali priimti bendrus sprendimus, neperžengdami nustatytų ribų;
  - klausiami jų nuomonės apie pamoką („Mokinių grįžtamasis ryšys“)
- 7. Aktyvus, savarankiško mokymosi skatinimas**
- „Gera pamoka yra ta, kurioje daugiau mokomasi nei mokoma“ (Franz E. Weinert).
  - Parinkus pamokos medžiagą sudaroma galimybių ir skatinama mokyti savarankiškai, atsakingai.
  - Visiems klasės mokiniams suteikiama įvairių galimybių pasisakyti ir mokyti.
  - Suteikiama erdvė užuot ją ribojus.
  - Užduodami autentiški, o ne pseudoklausimai.
- 8. Tinkamas metodų ir darbo formų kaitymas**
- Pamokos metodai ir darbo formos kaitomos taip, kad atitiktų mokinių reikmes, dalyko ir mokymosi tikslus.
  - Vengtina tiek per maža („monokultūra“), tiek per didelė įvairovė.
- 9. Konsolidavimas, įtvirtinimas, sumanios pratybos**
- Įvairios užduotys, kurios atliekamos ne mechaniškai, o „sumaniai“.
  - Parodomos įvairios taikymo galimybės.
  - Bet ir: įsisavinami pagrindiniai gebėjimai (angl. *basic skills*), automatizuoti pagrindiniai įgūdžiai (bazinis žodynas, pagrindiniai aritmetiniai veiksmai) kaip atminties psichologijos prielaida atlikti sudėtingas užduotis.
- 10. Derinimas**
- Dalyko ir bendrojo turinio varijavimas.
  - Sudėtingumo laipsnis ir tempas pritaikomas prie esamos mokymosi situacijos ir mokinių (grupių) mokymosi sąlygų.
  - Supratingas mokinių mokymosi heterogeniškų sąlygų ir savybių traktavimas, visų pirma atsižvelgiant į šiuos skirtumus:
  - socialinės, kalbinės ir kultūrinės aplinkos,
  - pasiekimų lygio.

## Taikymo refleksija

Kokių kilo minčių skaitant abu požymių sąrašus? Kas jums pasirodė girdėta? Kurie asmeniniai vertinimai pasirodė esą teisingi ir kuri patirtis pasitvirtino? Ar yra tokių teiginių apie kokybę, kurių pabaigoje – kad ir kokiais tvirtais moksliniais argumentais jie būtų grindžiami – norėtumėte padėti riebę šauktuką ar klaustuką? Ir, jeigu turite abejonių dėl kai kurių požymių, su kuo tai susiję? Su kitokiomis pažiūromis ir patirtimi („Aš į šitą dalyką žiūriu kitaip. Aš sėkmingus rezultatus pasiekiu kitaip“)? Su skepticizmu („Ar aš geras mokytojas tik tada, jeigu atitinku visus šiuos punktus“)? Su nepasitenkinimo jausmu („Kai tik pažvelgiu į šį dorybių katalogą, vėl pamatau, kad man visur dar reikia pasitempti“)? Ar, atvirksčiai, persveria pozityvus iššūkio jausmas („Idomu, šie kokybės reikalavimai pataiko tiesiai į dešimtuką. Norėčiau per pamoką atidžiau pasižiūrėti, kaip atrodo mano dabartinė šios srities praktika“)?

Jeigu jūs, būdamas mokyklos vadovybės ar valdymo grupės narys, ketinate pateikti kokybės požymių katalogus diskusijai, turite tikėtis sulaukti įvairios mokytojų reakcijos. Didelis kokybės katalogų pranašumas yra tas, kad juose pateikiamos koncentruotos mokslo ir praktikos įžvalgos, jie suteikia vertingų apžvalginių ir orientacinių žinių. Kylantis pavojus: „Gero mokytojo (gero tėvo, geros žmonos, gero meilužio) savybių katalogai gali sumažinti pasitikėjimą savimi, nes visos savybės kartu sudaro nepasiekiamą idealą. Vis dėlto jų paskirtis – paskatinti imtis realistiškų asmeninio ir profesinio tobulėjimo veismų – ir kartu kelti sau iššūkių!“<sup>178</sup> Tai, kad nėra vieno teisingo mokytojo profilio, „supermeno“ ar „supermoters“ savybių rinkinio, kurį visi vergiškai turėtų mėgdžioti, nes būtent šias savybes turi turėti geras mokytojas, pastebi ir Andreas Helmke:

Geriausios praktikos ir ekspertų studijos (Weinert ir Helmke<sup>179</sup>) parodė, kad sėkmingai dirbančių mokytojų (tai pasakytina apie labai skirtingas tikslines kategorijas) pamokos (taip pat svarbios mokytojo savybės ir kompetencijos) labai skiriasi. Tad darytina išvada, kad nėra vieno teisingo profilio, kuriuo turėtų vadovautis mokytojas, į sėkmę veda labai skirtingi keliai. Kitais žodžiais tariant, priklausomai nuo turimų talentų ir polinkių yra daugybė galimybių sėkmingai mokytis. Silpniau išreikštą ar trūkstantą savybę gali įvairiai – tačiau ne bet kaip – kompensuoti ar pakeisti stipriosios kitų sričių savybės. Įsivaizdavimas, kad, norėdamas būti geras mokytojas, turi turėti visas maksimaliai išreikštas savybes yra nutolęs nuo realybės ir neparemtas empiriškai.<sup>180</sup>

## Kokie kokybės požymiai svarbūs mokyklos nariams?

### 5.1.3. Mokyklos veiklos ir švietimo kokybė iš įvairių suinteresuotųjų grupių perspektyvos

Kad kokybės gerinimas būtų pagrįstas socialiniu požiūriu, būtina į diskusijas apie kokybę laiku įtraukti mokyklos partnerius. Mokyklos vadovybė ar valdymo grupė turėtų kuo anksčiau užmegzti dialogą

<sup>178</sup> Kurt Spieß: Qualität und Qualitätsentwicklung. Eine Einführung [Kokybė ir kokybės gerinimas. Įvadas] (Aarau 1997).

<sup>179</sup> Franz E. Weinert; Andreas Helmke: Der gute Lehrer: Person, Funktion oder Fiktion [Geras mokytojas. Asmenybė, pareigos ar fikcija]? In: Achim Leschinsky (Hrsg.): Die Institutionalisierung von Lehren und Lernen. Beiträge zu einer Theorie der Schule [Mokymo ir mokymosi institucionalizavimas. Mokyklos teorijos skaitiniai] (Weinheim 1996), P. 223–233.

<sup>180</sup> Andreas Helmke: Was wissen wir über guten Unterricht? Über die Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Unterricht als dem «Kerngeschäft» der Schule [Ką žinome apie gerą pamoką? Būtinybė prisiminti, kad pamoka yra pagrindinė mokyklos veikla]. In: Pädagogik [Pedagogika], Heft 2 2006, P. 44.

su tėvų ir mokinių atstovais. Suplanuokite bendrą renginį, į kurį pakviesti tėvai ir mokiniai (priklausomai nuo mokyklos tipo – ir mokyklų priežiūros institucijų nariai ir kiti mokyklos partneriai) galėtų suformuluoti savo kokybės idėjas ir pasidalyti jomis su mokytojų kolektyvu. Kad būtų išvengta nusivylimo ir nesusipratimų, patartina iš pat pradžių susitarti, dėl kurių kokybės sričių galima ir pageidaujama priimti bendrus sprendimus (pvz., dėl bendradarbiavimo su tėvais) ir kuriose srityse pageidautina, kad būtų išsakyta nuomonė ir duodama patarimų, bet priimti bendrų sprendimų neįmanoma, nes tai varžytų mokytojų profesinio veikimo laisvę (pvz., dėl pamokos organizavimo).

Vykdamas Škotijos mokyklų projektą, per pokalbius su mokiniais, tėvais ir mokytojais buvo suformuluoti klausimai, kuriuos kiekviena iš šių grupių laiko labai svarbiais tiriant kokybę. Toliau pateikti rezultatai<sup>181</sup> rodo, kad apklaustos grupės akcentuoja labai skirtingus dalykus, į kuriuose reikia atsižvelgti rengiant kokybės rodiklius.

#### Klausimai iš tėvų perspektyvos

- Ar mano vaikas noriai eina į mokyklą?
- Ar mano vaikas mokykloje jaučiasi laimingas ir patenkintas?
- Ar jis saugus?
- Ar mano vaikui sekasi?
- Ar su mano vaiku gerai elgiamasi ir ar jis mokosi gerais elgtis?
- Ar jis moka sutarti su kitais mokiniais?
- Ar mokytojai su mano vaiku elgiasi teisingai?
- Ar mano vaikui suteikiama įvairių galimybių mokytis?
- Ar mano vaikui padeda priimti tinkamus sprendimus ir tinkamai pasirinkti?

#### Klausimai iš mokinių perspektyvos

- Ar mokytojas man padės, jei ko nesuprasiu?
- Ar mokytojas gali suvaldyti klasę?
- Ar mokytojas supranta juokus?
- Ar aš baudžiamas už tai, ko nepadariau?
- Ar mokytojai įsikiša, jei mane užgaulioja kiti vaikai?
- Ar mokytojai atsiprašo, jei padaro klaidą?
- Ar mokytojai prie manęs kabinėjasi, ar jie elgiasi su manim taip pat, kaip ir su kitais?

#### Klausimai iš mokytojų perspektyvos

- Ar mokyklos patalpose tinkamos, kad jose būtų malonu dirbti?
- Ar čia vyrauja darbo drausmės atmosfera?
- Ar užtenka mano darbui reikalingų išteklių?
- Ar sulaukiu paramos iš mokyklos vadovybės ir mokyklų

<sup>181</sup> Originali citata anglų kalba pateikiama: Herbert Altrichter; Peter Posch: Schulqualität: Merkmale schulischer Qualität in der Perspektive verschiedener Bezugsgruppen [Mokyklos veiklos kokybė. Mokyklos veiklos kokybės požymiai iš įvairių suinteresuotųjų grupių perspektyvos] (Wien 1999). <www.qis.at>. Versta ir papildyta autorių.



priežiūros institucijų?

- Ar mane palaiko tėvai?
- Ar svarbūs sprendimai priimami prieš tai pasitarus ar jie priimamai nepasitarus?
- Ar laikas, skirtas mokyklos veiklai tobulinti ir kvalifikacijai kelti, išnaudojamas veiksmingai?
- Ar mokyklos patalpose tinkamos, kad jose būtų malonu ir saugu dirbti? Ar mokykla gerai organizuota?

#### **Klausimai iš mokyklos vadovybės perspektyvos**

- Ar komunikuojama veiksmingai? Su mokytojų kolektyvu? Su tėvais? Su mokiniais?
- Ar mokytojų kolektyvas jaučiasi esąs pakankamai įtrauktas į bendrų sprendimų priėmimą?
- Ar su skirtingais skyriais ir (arba) komandomis elgiamasi vienodai?
- Ar mokymas ir pamokos veiksmingai stebimi ir vertinami?
- Ar administracinis personalas veiksmingai stebimas ir vertinamas?
- Koks požiūris į mus, kaip mokyklos vadovybę? Mokytojų kolektyvo? Tėvų? Mokinių?
- Ar gerbiami ir tie mokyklos darbuotojai, kurie neveda pamokų?

#### **Klausimai iš išorinių partnerių ir (arba) bendradarbiaujančių įmonių perspektyvos**

- Ar komunikuojama veiksmingai? Su mokyklos vadovybe? Su dalykininkais?
- Ar mokykla yra patikimas bendradarbiavimo partneris?
- Kokių esama organizacinių modelių, kad mokytojai galėtų padėti mokiniams (per praktiką)?
- Kaip įmonės ir mokykla bendradarbiauja teikiant kvalifikacijos mokymo modulius?
- Ar yra bendra jaunuolių pasiekimų nustatymo ir vertinimo koncepcija? Kaip bendradarbiaujama šiuo požiūriu?
- Ar į įmones žiūrima kaip į rimtus partnerius?

Per tėvams, mokiniams ir mokytojams skirtą kokybės seminarą gali naudoti panašų metodą: sudaryti dalyviams galimybę išsakyti ir suformuluoti, kurie kokybės požymiai ir klausimai apie kokybę labai svarbūs kiekvienai grupei. Rezultatai greičiausiai bus dvejopi. Suprasite, kad verta pradėti bendrą diskusiją apie kokybę – geriau vieni kitus suprantate, gerėja mikroklimatas, išsakomi konkretūs pageidavimai, tad galima dėl jų derėtis. Kita vertus, gali paaiškėti, kad gerai ir sveikai mokyklai keliama labai skirtingi reikalavimai ir kad tie reikalavimai prieštarauja vieni kitiems, todėl ne taip lengva yra juos suderinti.

### 5.1.4. Mokyklos mikroklimas – pagrindas: geroje ir sveikose mokyklose puoselėjami žmonių santykiai

Kokie yra svarbiausi gerų mokyklų bruožai ir kokie blogų? Kaip atrodo mokyklos gyvenimas tose mokyklose, kuriose mokytojai patenkinti darbu, o mokiniai noriai eina į mokyklą? Kuo skiriasi probleminės mokyklos, t. y. mokyklos, kuriose tvyro apatija ir abejingumas, mokytojų kolektyvas suskilęs į frakcijas, mokiniai įbauginti, nes jaučia nerimą dėl pasiekimų, arba visai nesilaiko drausmės?

Jeigu žinotume daugiau apie tai, kurie veiksniai geroje ir sunkumų patiriančiose mokyklose skiriasi labiausiai, galėtume nustatyti tas varomąsias jėgas, kurios galėtų juntamai pagerinti kasdienį mokyklos gyvenimą. Tai padaryti pabandė Helmut Fend. Jis ir jo komanda tyrimą pradėjo nuo nuostatų tų mokytojų, kurie dirba geroje mokyklose, ir tų, kurie dirba didelių sunkumų patiriančiose arba probleminėse mokyklose. Jis išskyrė tuos mokytojų vertinimus, kurie atskleidė didžiausius gerai veikiančių mokytojų kolektyvų ir tų kolektyvų, kurių veikimas sutrikęs, skirtumus. Remiantis šia analize galima išskirti penkias svarbias strategijas, kurias pasitelkus galima gerinti mokyklos mikroklimą ir kartu pagerinti gebėjimą spręsti problemas ir padidinti mokyklų veiksmingumą.



Fend aprašė visų penkių strategijų veiksmus, kurie atskleidžia didžiausius gerų ir problemų turinčių, nefunkcionuojančių mokyklų skirtumus. Mes pateikėme po šešis svarbiausius gero mokyklos mikroklimo skatinimo veiksmus ir juo glaustai pakomentavome. Tai daugiausia akivaizdūs dalykai, tačiau išryškėjo ir keletas netikėtų.

## Mokyklos mikroklimatas 5 × 6

### Penkios strategijos ir šeši konkretūs gero mokyklos mikroklimato veiksniai

#### Gyvas mokyklos gyvenimas

1. Mokykloje rengiamos šventės, per kurias grojama muzika ir šokama.
2. Mokykla mokiniams siūlo galimybių užsiimti įvairia veikla ne pamokų metu (sporto, pomėgių būreliai, darbo grupelės).
3. Veikla, kuria mokykloje siūloma užsiimti ne pamokų metu, mokiniai labai domisi ir jai pritaria.
4. Daug mokinių noriai būna mokykloje net ir tuo metu, kai neturi pamokų.
5. Mokinių teatro būreliai mokykloje sulaukia didelio susidomėjimo.
6. Nemažai tėvų aktyviai prisideda prie mokyklos reikalų ir problemų sprendimo.

#### Komentaras

Įdomiausia tai, kad aukščiausių vietą užima veikla, kurią pirmiausia rekomenduotų mažiausiai mokyklų vertintojų ar konsultantų. Tai bendras šokis. Lakoniška gero mikroklimato išraiška ir (vieno iš autorių, etnologo ir aistringo didžėjaus, nuomone) vienas iš bendruomeniškumo energijos šaltinių, kuriais puikiai mokėjo naudotis daugelis kultūrų, skatindamos visuomenės sanglaudą ir stiprindamos dvasingumą ir gyvenimo džiaugsmą. Gyvas mokyklos gyvenimas yra daugiau nei vien išorinis šurmulys, jis susijęs su požiūriu, emociniu įsitraukimu. Galbūt tai ir yra ta priežastis, kodėl geroje ir probleminėse mokyklose labiausiai skiriasi muzikinė veikla (kur kas labiau nei sporto ar politinė).

#### Kolegų bendradarbiavimas ir integravimas

1. Mokykloje dalijamasi dalykine informacija apie naują dalykinę literatūrą ir mokymo priemones.
2. Renginiuose, vykstančiuose ne pamokų metu, dalyvauja daugelis kolegų.
3. Daug mokytojų susitinka ir po pamokų arba laisvalaikio.
4. Nauji kolegos mokykloje pristatomi ir jiems padedama.
5. Mokytojų kolektyve vyrauja geras socialinis mikroklimatas.
6. Mokytojai, jeigu jiems kyla sunkumų, padeda vienas kitam ir asmeniškai.

#### Komentaras

„Teiginiai, kurie atskleidžia didžiausius skirtumus, yra susiję su kolegialumu. Ypač aiškiai skirtumą atskleidžia teiginys „Čia įprasta, kad mokytojai po pamokų iškart eina namo“ (jam pritaria 41 proc. mokytojų geroje mokyklose ir 71 proc. mokytojų blogose mokyklose). Po jo rikiuojasi teiginiai, susiję su privačių susitikimų ir asmeninės pagalbos dažnumu. Akivaizdu, kad ryšių palaikymas ne vien dėl darbo reikalų yra gerai veikiančių kolektyvų strateginis požymis. Šioje dirvoje vėliau suklesti ir dalykiniai ryšiai.“<sup>182</sup>

182

Helmut Fend: Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung [Švietimo kokybė. Mokyklų sisteminių sąlygų, profilių ir mokytojų veikos rezultatų tyrimai] (Weinheim<sup>2</sup>2002), P. 123.

### Iniciatyvus problemų supratimas

1. Gerose mokyklose į sunkias šeimynines ir socialines aplinkybes žiūrima kaip į bendrą pedagoginį uždavinį, kurį reikia įveikti kartu su mokiniais.
2. Gerose mokyklose mokytojų kolektyvo sudėtis gana pastovi, mokytojai keičiasi retai.
3. Pamokų, kurios neįvyksta dėl atostogų, ligos, mokytojų trūkumo, ir tų, kurias veda pavaduojantys mokytojai, skaičius nedidelis.
4. Mokyklos veiklos organizavimas užtikrina stabilius mokytojų ir mokinių santykius.
5. Siūloma pakankamai veiklos, atitinkančios įvairius mokinių interesus.
6. Daug tėvų padeda mokyklai (padeda ruošti namų darbus, pasiruošti pamokoms, dalyvauja mokyklos renginiuose).

### Komentaras

Mokyklose, kurių veikimas sutrikęs, vyrauja nuostatos, kuriomis mokiniai apibūdinami kaip sunkūs, agresyvūs, niekuo nesidomintys ir nedrausmingi. Problemos suverčiamos mokiniams. Be to, šioms mokykloms kartu būdingas ir susijęs reiškinys – neretai mokyklos veiklos organizavimas turi trūkumų. Nevyksta pamokos, dažnai keičiasi mokytojai – dėl šių priežasčių mažėja galimybė, kad mokiniai mokyklą laikys patikima socialinio gyvenimo vieta. Problemų turinčiose mokyklose susiformuoja neigiama sąveika – bloga mokyklos organizacija, labai nepastovūs mokytojų ir mokinių santykiai, įtempti santykiai, mokyklos narių patiriama įtampa, stiprėjantis jausmas, kad keliami per dideli reikalavimai, ir silpnėjantis tikėjimas, kad galima veikti kartu ir išspręsti problemas.

### Pozityvūs mokytojų ir mokinių santykiai

1. Mokytojai jaučia bendrą atsakomybę už tai, kad gerai sutartų su mokiniais ir kad mokiniai gerai sutartų tarpusavyje.
2. Apskritai mokytojų ir mokinių bendravimo tonas yra pagarbus ir draugiškas.
3. Mokytojai su mokiniais elgiasi dėmesingai ir geranoriškai. Retai pasitaiko, kad apie mokinius būtų atsiliepiama menkinamai.
4. Mokytojai mokykloje dažnai pritaria mokinių pasiūlymams.
5. Daugelis kolegų gerbia mokinių nuomonę, net jei ji nėra iki galo subrandinta.
6. Mokytojai kelia aukštus pasiekimų ir drausmės reikalavimus, tačiau iš mokinių nesitiki, kad jie vykdys jų nurodymus neprieštaraudami.

### Komentaras

Visų pirma įdomu, kuo geros ir sunkumų patiriančios mokyklos skiriasi mažiausiai. Drausmė ir pasiekimams keliami reikalavimai svarbiais laikomi tiek gerai veikiančiuose kolektyvuose, tiek tuose, kurių veikimas sutrikęs. „Vis dėlto akis bado keletas dalykų. Geruose kolektyvuose mokytojai stengiasi iš mokinių „išspausti“ kuo geresnius rezultatus. Bet nešykšti ir gerų pažymių. Sunkumų turinčiuose kolektyvuose gerų pažymių gausa yra greičiau mokytojų silpnumo ženklas, rodantis, kad jie yra nereiklūs.“ Didžiausi skirtumai išryškėja kitur: „Sunkumų patiriančiose mokyklose kratomasi atsakomybės, aiškiai juntamas nusivylimas ir nesuinteresuotumas. Mokytojai kiek galėdami atsitraukia, apsiriboja vien tik pamokomis, pripranta prie netvarkos (sąmyšio), nebemato tikro mokinių noro mokytis, pradeda juos menkinti, rimtai nebežiūri į jų pasisakymus, pradeda elgtis su mokiniais ciniškai ir sarkastiškai, demonstruoja valdžią.“ Probleminėse mokyklose „tarp siekiamų tikslų ir jiems pasiekti turimų išteklių įžvelgiama tokia didelė neatitiktis, kad prarandama kontrolė ir viršų paima bejėgiškumo jausmas („Dauguma mokytojų yra susitaikę su tuo, kad šioje mokykloje neįmanoma pasiekti, kad vaikai laikytųsi tvarkos.“)“ Be to, šiose mokyklose dažnai pritariama teiginiams, kurie „rodo

menkinamąjį mokytojų nusistatymą mokinių atžvilgiu, pvz., teigiama, kad pavieniams mokiniams dažnai duodama žeminamų pastabų, kad daugelis mokytojų esą mano, jog tam tikrus mokinius mažai ko galima išmokyti ir pan. Geras ir blogas mokyklas vienas nuo kitų skiria ir patyčios. Atrodo, kad paviršutiniško bendravimo tonas, kuriuo kalbama apie mokinius, yra svarbus mokyklos mikroklimato rodiklis.“

#### **Mokyklos vadovybė, turinti programinio vadovavimo ir valdymo kompetenciją**

1. Mokyklos vadovai į problemas žiūri kaip į uždavinius, kurių sprendimų galima ieškoti aktyviai ir tiksliai.
2. Mokyklos vadovai, siekdami gauti paskatų, kaip būtų galima gerinti pedagoginę veiklą, ieško galimybių dalytis patirtimi su kitomis mokyklomis ir įstaigomis.
3. Mokyklos vadovai visada tiksliai žino, kas vyksta mokykloje.
4. Mokyklos vadovai akyla akimi stebi, ką reikėtų nuveikti šioje mokykloje.
5. Mokyklos vadovai skatina naujas idėjas ir pasiūlymus, kaip mokyklos gyvenimą padaryti spalvingesnį ir įvairesnį, net jei dėl to būtų sunkiau ją administruoti.
6. Mokyklos vadovai atvirai ir sąžiningai aptaria priimsimus svarbius sprendimus.

#### *Komentaras*

Gera veikiančiose mokyklose apklausti mokytojai mokyklos vadovus vertina labai palankiai. „Jie laikomi kompetentingais, gebančiais mokyti, atvirais ir orientuotais į tobulėjimą. Kartu jie stengiasi į sprendimų priėmimo ir planavimo procesus įtraukti mokytojų kolektyvą, taip pat siekia socialinės darnos (sutarimo) ir geros socialinės infrastruktūros. Sunkumų patiriančiuose kolektyvuose toks teigiamas vertinimas daug retesnis. Manoma, kad mokyklos vadovai yra užėmę gynybinę poziciją, jiems rūpi apsaugoti išorinį įvaizdį. Jie vengia pernelyg daug bendrauti ir atrodo, kad jiems, kaip vadovams, trūksta bendro supratimo ir savarankiškumo. Kartais susidaro įspūdis, kad jie elgiasi chaotiškai ir nekryptingai. Galima daryti išvadą, kad gerų mokyklų vadovai turi socialinės integracijos gebėjimų, kurie vertinami netgi labiau nei programinio vadovavimo kompetencija ir organizaciniai gebėjimai: geri mokyklų vadovai vadovauja turiningai ir mokyklai atskleidžia tobulėjimo galimybes. Šiai užduočiai jie rengiasi ieškodami informacijos apie naujas idėjas ir pokyčius, sukauptas per pedagogines diskusijas ir vykdant tyrimus, ir aktyviai dalydamiesi žiniomis su kitomis mokyklomis ir įstaigomis. Kartu jie neapleidžia organizacinių klausimų, rūpinasi sklandžiu mokyklos gyvenimo vyksmu ir taip palengvina mokytojų dalį. Jiems labai svarbus mokytojų koordinavimas ir bendradarbiavimas, svarbu iš akių neišleisti vykstančios veiklos.

## Preliminari išvada

Kultūrinės veiklos reikšmė labai didelė. Gyvas mokyklos gyvenimas – ne tik mokykloje, bet ir laisvu nuo pamokų metu – labai svarbus mokyklų sveikatos ir veiklos rezultatų kokybei. Jei mokytojams ir mokiniams mokykla yra miela vieta, kurioje yra kitų žmonių, su kuriais gera būti kartu, tada yra lengviau išgyventi ir sunkmetį ar sudėtingus laikotarpius. Aišku viena – geros mokyklos nėra taikios ir harmoningos oazės, kur viskas vyksta sklandžiai. Tiesiog jos pakeitė požiūrį į problemas ir joms tai puikiai sekasi.

Skirtumas atsiranda dėl žmonių ir jų tarpusavio santykių. Fend tyrimų studijoje daroma išvada, „kad geroje mokyklose visų pirma labai geri žmonių santykiai – vadovybės ir mokytojų kolektyvo, paties kolektyvo tarpusavio santykiai, taip pat vadovybės ir mokytojų santykiai su mokiniais ir jų tėvais“.<sup>183</sup> Stipriose, gerai veikiančiose mokyklose mokytojai jaučia, kad į juos žiūrima rimtai. Išklausoma tai, ką jie nori pasakyti, tai laikoma svarbiu dalyku. Prastai veikiančiose mokyklose kaip tik ir trūksta šio pripažinimo: mokytojai jaučiasi nustumti į šalį, palikti vieni su savo problemomis, bejėgiai ir nenaudingi. Kad tokiose mokyklose mokiniai jaučiasi panašiai kaip mokytojai, pernelyg nestebina: jausmas, kad nieko negalima padaryti, gerai pažįstamas. Blogų mokyklų bruožai – bejėgiškumas ir nusivylimas, netvarka (sąmyšis), struktūros stoka, abejingumas ir atsakomybės kratymasis. „Geroje mokyklose mokytojai ir mokiniai jaučiasi priimami ir pripažinti – žinomi ir matomi tiesiogine prasme. „Aš čia ir kiti tai žino“ – toks yra principinis nusistatymas. Geroje mokyklose juntama draugiška, nesuvaržyta atmosfera, jose mielai būna mokytojai, gerai jaučiasi mokiniai, o tėvai susidaro įspūdį, kad jų vaiku – Rūta, Miriam ar Morisu – gerai rūpinamasi. Iš jų reikalaujama, bet per daug neapkraunama, jie yra mokyklos dalis, nenorėdami visur pirmauti, jie auga ir klesti.“<sup>184</sup>

Kaip mokyklose susiformuoja tokie teigiami santykiai? Kokie veiksmai ir elgesys padeda plėtoti tvarų mokyklos vidaus santykių tinklą? Kaip prie to gali prisidėti mokytojai (3.4)? Mokyklos vadovybė (3.5)?

### 5.1.5. Ar mūsų mokykla yra sveika iš mokinių perspektyvos: pamokos kokybė, klasės mikroklimatas, mokyklinė kompetencija

Mokyklos mikroklimato, mokyklos kultūros ir sveikatos ryšys<sup>185</sup> yra gana gerai ištyrinėtas nuo 20 a. 9-ojo dešimtmečio vidurio. Ne vienoje tyrimų studijoje įrodytas glaudus ryšys tarp mokinių nurodomų mokyklos požymių ir geros savijautos.<sup>186</sup>

Darbo mikroklimato tyrimai taip pat rodo, kad labai svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys yra teigiamas psichosocialinis mikroklimatas.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> Ten pat, P. 186.

<sup>184</sup> Ten pat, P. 203.

<sup>185</sup> → A 5.1.5 – ištrauka iš Klaus Hurrelmann; Wolfgang Settertobulte: Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen [Vaikų ir paauglių sveikatos išteklių ir rizikos veiksniai]. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule [Švietimas ir sveikata. Geros ir sveikos mokyklos argumentai] (Bern 2007). Dėkojame autoriams už sutikimą leisti naudoti kiek patrupintą ir pakeistą pagrindinio teksto versiją.

<sup>186</sup> Elisabeth Nordlohne; Klaus Hurrelmann; Birgit Holler: Schulstress, Gesundheitsprobleme und Arzneimittelkonsum [Jtampa mokykloje, sveikatos problemas ir medikamentų vartojimas]. In: Prävention [Prevenција], Jg. 12 (1989), Heft 2, P. 47–53; Cheryl L. Perry; Steven H. Kelder; Kelli A. Komro: The social world of adolescents: Family, peers, schools and the community [Paauglių socialinis pasaulis: šeima, bendraamžiai, mokykla ir bendruomenė]. In: Susan G. Millstein; Anne C. Petesen; Elena O. Nightingale (eds.): Promoting the Health of Adolescents: New Directions for the Twenty-First Century [Paauglių sveikatos stiprinimas. Naujos 21 a. kryptys] (New York 1993), P. 73–96; Klaus Hurrelmann; Anja Leppin; Elisabeth Nordlohne: Promoting Health in schools: The German example [Sveikatos stiprinimas mokyklose. Vokietijos pavyzdys]. In: Health Promotion International, Jg. 10 (1995), Heft 2, P. 121–131.

1994 m. atliktame tarptautiniame lyginamajame HBSC tyrime<sup>188</sup> Oddrun Samdal nustatė, kad visose tirtose šalyse gera savijauta labiausiai susijusi su bendraklasių parama. Įtakos, nors ir mažesnės, turi ir mokinių savarankiškumas (savivalda), mokytojų parama ir adekvatūs pamokoje keliami reikalavimai. Lemiamas veiksnys lyginant įvairias Skandinavijos ir Rytų Europos mokyklų sistemas buvo mokinių savarankiškumas (savivalda) ir jo nulemtas demokratinio dalyvavimo mokyklos gyvenime laipsnis. Tyrimo duomenimis, Rytų Europos mokiniai, turintys mažiau demokratinio dalyvavimo galimybių, nurodė, kad jaučiasi prasčiau. Vis dėlto ši išvada yra iškreipta dėl nepalankesnių gyvenimo sąlygų tose šalyse.

Lyginamajame vokiečių atliktame tyrime, kuriame nagrinėtas sveikatos kokybės mokyklose ir mokyklos mikroklimato ryšys, Marcus Freitag nustatė, kad, nepriklausomai nuo mokyklos tipo, mokyklos mikroklimatas turi įtakos mokinių ir mokytojų sveikatai ir sveikai gyvensenai. Šiame tyrime nagrinėti pačių apklaustųjų nurodyti psichosomatiniai simptomai, o mokyklos mikroklimatas tirtas remiantis pamokos stiliumi, mokytojų parama, estetinė mokyklos kokybe ir mokinių dalyvavimu laikantis mokyklos taisyklių. Kuo blogiau buvo vertinami minėtieji veiksniai, tuo blogesnė buvo ir sveikatos būklė.<sup>189</sup>

Naujausių tyrimų šia tema yra atlikę Ludwig Bilz, Cornelia Hähne ir Wolfgang Melzer.<sup>190</sup>

Jame taip pat remiamasi HBSC tyrimo duomenimis ir nagrinėjamas penkių teoriškai suformuluotų mokyklos kultūros dimensijų ir įvairių sveikatos rodiklių ryšys. Tyrime daroma prielaida apie mokyklos kultūrą, kurioje mokytojų veiksmai ir mokinių tarpusavio socialinis mikroklimatas daro įtaką mokykliniams pasiekimams (ir kartu su jais susijusiam savivaizdžiui) ir mokinių savijautai, pvz., norui eiti į mokyklą arba mokyklos baimei. Tik pasitelkus pastaruosius aspektus (su pasiekimais susijęs savivaizdis, savijauta) nustatoma mokyklos kultūros įtaka sveikatai.

### Šiame tyrime nagrinėjamos mokyklos kultūros dimensijos

1. *Pamokos kokybė* – profesinė mokytojų veikla ir pamokos kokybė mokinių požiūriu. Pamokos kokybė tiriama remiantis penkiais klausimyno klausimais, kuriais apibūdinama mokytojų didaktinė kompetencija, kaip ją supranta mokiniai. Šie klausimai susiję su pamokos vaizdumu, per greitą mokymosi tempu, mokytojų gebėjimu paaiškinti, jų gebėjimu vesti įvairias ir nenuobodžias pamokas.
2. *Mokinių dalyvavimas* – mokiniams suteikiama galimybė prisidėti prie kasdienės mokyklos veiklos organizavimo. Jei mokiniai gali aktyviai dalyvauti kasdienėje mokyklos veikloje, mato, kad jų interesai rūpi mokytojams ar mokyklos vadovams, tai gali turėti teigiamos įtakos jų motyvacijai, požiūriui į mokymąsi ir domėjimuisi mokyklos reikalais. Mokinių dalyvavimas taip pat tirtas

---

<sup>187</sup> Robert A. Karasek; Tores Theorell: Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life [*Sveikas darbas: įtampa, našumas ir darbinio gyvenimo pertvarka*] (New York 1990).

<sup>188</sup> HBSC (Health Behavior in School-Children) tyrimas – Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) bendras mokslinių tyrimų projektas. Jo tikslas – geriau suprasti su sveikata susijusias jaunų žmonių nuostatas ir elgseną ir ištyrinėti jų kitimo sąlygas. Šiame tyrime daug dėmesio skiriama rizikingo elgesio ir narkotinių medžiagų vartojimo temai. Nuo 1982 m. HBSC organizacija planuoja ir koordinuoja ketverių metų ciklo duomenų rinkimą įvairiose šalyse, kurių skaičius nuolat didėja. Nacionalinius tyrimus atlieka atrinktos šalių narių tyrėjų komandos, vadovaudamosi nustatytais imčių atrankos, tyrimo metodinio vykdymo ir duomenų paruošimo gairėmis. Duomenys renkami naudojant tarptautinį standartizuotą klausimyną, išverstą į atitinkamas kalbas. Tikslinė grupė – 11–15 m. vaikai ir paaugliai reprezentatyvios imties mokyklose.

<sup>189</sup> Marcus Freitag: Was ist eine gesunde Schule? Einflüsse des Schulklimas auf Schüler- und Lehrergesundheit [*Kokia mokykla yra sveika? Mokyklos mikroklimato įtaka mokinių ir mokytojų sveikatai*] (Weinheim; München 1998).

<sup>190</sup> Ludwig Bilz; Cornelia Hähne; Wolfgang Melzer: Die Lebenswelt Schule und ihre Auswirkungen auf die Gesundheitssituation [*Mokykla kaip gyvenimo aplinka ir jos poveikis sveikatos būklei*]. In: Klaus Hurrelmann; Wolfgang Melzer; Andreas Klocke; Ulrike Ravens-Sieberer (Hrsg.): Die WHO Jugendgesundheitsstudie – Ergebnisse für Deutschland [*PSO tyrimas apie jaunimo sveikatą. Vokietijos rezultatai*] (Weinheim 2003).

remiantis penkiais klausimais. Jais buvo klausama apie galimybę dirbti savo tempu, laisvai rinktis grupinio darbo partnerius, teisę išsakyti nuomonę apie pamokos laiko naudojimą, mokomosios medžiagos turinį ir mokinių atliekamas užduotis.

3. *Mokyklinė kompetencija* – jausmas, kad per pamoką gerai sekasi. Tai gebėjimai ir įgūdžiai atlikti mokyklinius nurodymus. Mokiniai turėjo pritarti arba nepritarti šiems klausimyne pateiktiems teiginiams: „Jaučiuosi toks pat protingas, kaip ir mano bendraamžiai“, „Mokyklines užduotis atlieku gana lėtai“, „Klasėje (mokykloje) man labai sekasi“, „Mokykloje man sunkiai sekasi atsakyti į klausimus“. Šioje dimensijoje apibūdinamos sąlygos, kuriomis turi dirbti mokykla. Mokyklinė kompetencija priklauso ne vien nuo mokyklos. Jos pamatai padedami šeimoje. Tačiau mokykla gali skatinti subjektyvų mokinių savęs vertinimą ir taip skatinti jų motyvaciją mokytis.
4. *Mokykliniai paramos tinklai* (bendraklasiai ir tėvai) – galimybė sulaukti paramos ir pagalbos mokykloje. Ši mokyklos kultūros dimensija padalyta į kelias dalis – bendraklasių paramą, teigiamą klasės mikroklimatą ir tėvų paramą.  
Bendraklasių sutarimas ir tarpusavio parama tirta remiantis keturiais klausimais, kurie susiję su tuo, ar dauguma bendraklasių noriai būna kartu, ar dauguma yra draugiški ir pasirengę padėti, ar padeda bendraklasiams, jei jiems klasėje sunkiau sekasi, ir ar dauguma mokinių priima save tokius, kokie yra. Taip pat buvo klausama, ar daug mokiniams mokykliniuose reikaluose padeda tėvai. Tuo tikslu buvo užduodami du klausimai, susiję su tėvų domėjimusi vaikų kasdiene veikla mokykloje ir pagalba atliekant namų darbus.
5. *Noras eiti į mokyklą* – emocinis mokyklos vertinimas. Norą eiti į mokyklą nagrinėti galima remiantis įvairias aspektais. Ši dimensija, kuri yra labai subjektyvus mokinių vertinimas, sujungia visas jau aptartas dimensijas ir tirama uždavus vos vieną klausimą: „Ar tau šiuo metu patinka mokykla?“ Šiuo klausimu atskleidžiamas integravimosi į socialinį mokyklos kontekstą jausmas, motyvacija dalyvauti mokyklos gyvenime ir gera savijauta mokykloje. Aptariamasis tyrimas parodė, kad norui eiti į mokyklą ir mokyklinės kompetencijos vertinimui tenka svarbus vaidmuo susiejant mokyklos ir sveikatos požymius. Mokiniai, kurie jaučiasi esą kompetentingi arba nesvarbu dėl kokių priežasčių gerai jaučiasi mokykloje, yra geriau apsaugoti nuo įtampos dėl keliamų reikalavimų padarinių.

Atliekant tyrimą mokinių buvo paprašyta nurodyti, kaip dažnai per paskutinius šešis mėnesius jie jautė psichosomatinius simptomus, pvz., galvos, pilvo, nugaros, sprando skausmus, buvo sutrikęs miegas, jautėsi nusilpę ir pan. Apskritai mokinių nurodytas psichosomatinių skundų dažnis buvo didelis. Beveik ketvirtadalis mokinių nurodė, kad galvą skaudą kartą per savaitę ar dažniau. Dažniausiai minėti vegetaciniai simptomai – nuovargis ir išsekimas (beveik pusė mergaičių), dirglumas ir miego problemos. Mergaitės visus simptomus nurodė dažniau. Be to, mokinių psichinė sveikata buvo tirama naudojantis standartizuoto psichologinio testo, skirto vaikų ir paauglių psichikos sutrikimams nustatyti, ištraukomis.

Atliekant koreliacinę analizę, atskiros mokyklos kultūros dimensijos buvo susietos su mokinių nurodytais psichosomatiniais simptomais ir psichikos problemomis. Nustatyti skirtingo stiprumo ryšiai. Fizinės bei psichinės sveikatos ir mokyklos kultūros dimensijų koreliacija rodo iš dalies labai stiprius ryšius. Mergaičių grupėje jie buvo stipresni nei berniukų grupėje. Psichosomatinių simptomų reiškimasis reikšmingai susijęs su tuo, kaip mokiniai įvertino pamokos kokybę, norą eiti į mokyklą ir savo mokyklinę kompetenciją. Šiame modelyje mokinių dalyvavimo dimensija jokios reikšmės neturėjo.



	Psichosomatiniai simptomai		Psichinė sveikata	
	Mergaitės	Berniukai	Mergaitės	Berniukai
Pamokos kokybė	stiprus	silpnas	stiprus	vidutinis
Mokinių dalyvavimas			silpnas	
Bendraklasių parama	silpnas	silpnas	stiprus	stiprus
Tėvų parama	silpnas	silpnas	stiprus	silpnas
Mokyklinė kompetencija	vidutinis	stiprus	labai stiprus	labai stiprus
Noras eiti į mokyklą	Stiprus	silpnas	labai stiprus	vidutinis

Mokyklos kultūros ir sveikatos ryšys

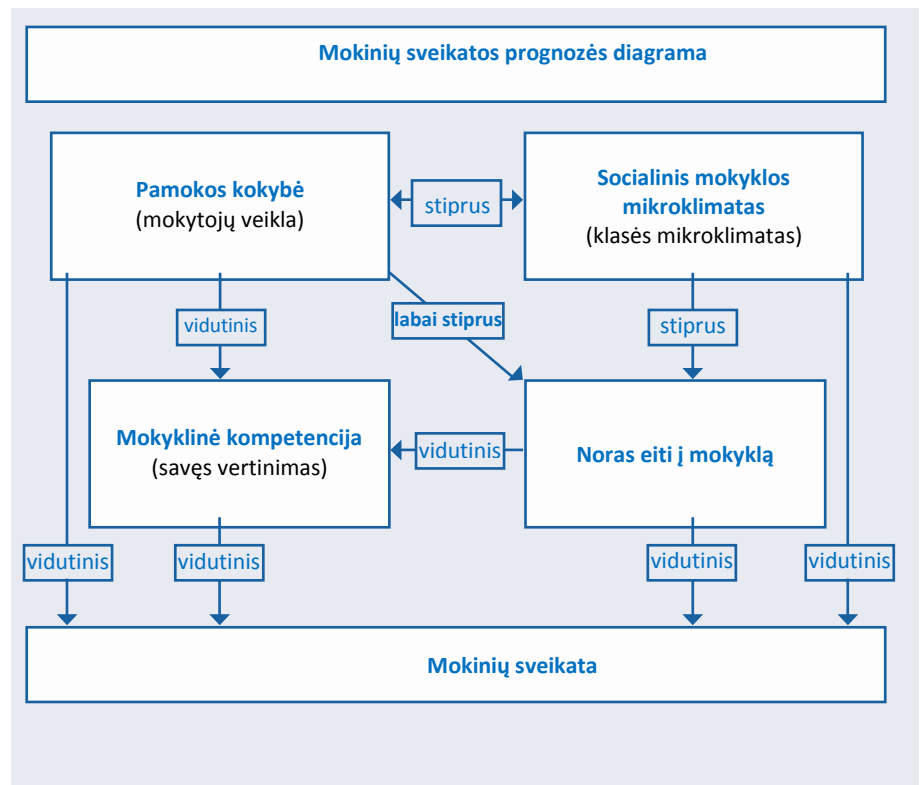
Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo:

- Jei mergaitės pamokų kokybę vertina blogai, didėja tikimybė, kad jos turės fizinių nusiskundimų. Tas pats pasakytina apie berniukus, tačiau jų grupėje šis ryšys silpnas.
- Berniukai ir mergaitės, kurie savo mokyklinius gebėjimus laiko menkais, psichosomatinį simptomų patiria dažniau.
- Mergaitės, kurios mokykloje nesijaučia gerai, psichosomatinį simptomų patiria dažniau. Berniukų grupėje tai pasireiškia silpniau.
- Mergaitėms ir berniukams, kurie iš bendraklasių ir savo tėvų sulaukia mažai paramos, kyla kiek didesnė simptomų reišimosi rizika.

O psichinė sveikata pirmiausia susijusi su tuo, kaip vertinama savo mokyklinė kompetencija, ir noru eiti į mokyklą, o ne su pamokų kokybe. Šie ryšiai kur kas stipresni nei tiriant fizinius nusiskundimus:

- Mergaitės ir berniukai, kurie pamokų kokybę vertina blogai, dažniau jaučiasi prislėgtos nuotaikos, jų menkesnė savivertė.
- Mergaitės, kurios skundžiasi galimybių dalyvauti kasdienėje mokyklos veikloje stoka, kyla šiek tiek didesnė psichinių problemų rizika.
- Mergaičių ir berniukų grupėse psichinių problemų reišimasis stipriai susiję su bendraklasių paramos stoka (taip pat pripažinimo stoka). Mergaitėms tokią pat reikšmę turi tėvų parama.
- Prislėgta nuotaika ir menka savivertė susijusios su neigiamu savo mokyklinių gebėjimų vertinimu.
- Visų pirma mergaičių grupėje (berniukų grupėje taip pat) psichinės problemos dažnai reiškia menką norą eiti į mokyklą.

Tiksliau išanalizavus mokinių pateiktų duomenų ryšius, suformuluotos svarbiausios įžvalgos apie mokyklos ir mokyklos kultūros reikšmę mokinių sveikatai. Jos apibendrintos toliau pateiktame paveiksle.



### Išvada

Nepriklausomai nuo mokyklos tipo, tai, kaip mokiniai vertina mokyklos mikroklimatą, yra svarbus nuoseklus mokyklos veiklos kokybės požymis. Jei sveikatos stiprinimo priemonėmis pavyksta pagerinti mokyklos socialinį mikroklimatą, tai turi teigiamos įtakos visų pirma mokinių sveikatai. Pristatytų tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad tai, kaip patys mokiniai vertina savo fizinę ir psichinę sveikatą, yra išmatuojamas mokyklos veiklos kokybės kriterijus. Mokinių įvertintos pamokų kokybės bei mokyklos mikroklimato ir noro eiti į mokyklą ryšys taip pat yra kokybės požymis, kuriuo remiantis galima išskirti teigiamus sveikatos stiprinimo procesus mokykloje.<sup>191</sup>

### Taikymas

Klausimyną, kuriuo naudojantis galima apklausti mokinius arba mokytojus, norint geriau suprasti mokinių sveikatos, mokyklos mikroklimato, mokyklinės kompetencijos ir noro eiti į mokyklą ryšius, galima rasti [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net).

<sup>191</sup> Wolfgang Settertobulte; Klaus Hurrelmann: Expertise zu Möglichkeiten der Zertifizierung gesundheitsfördernder Schulen im Rahmen des OPUS-Netzwerks Nordrhein-Westfalen [Mokyklų, kuriose akcentuojamas sveikatos stiprinimas, sertifikavimo galimybės Šiaurės Reino-Vestfalijos OPUS tinkle] (Düsseldorf 2004), P. 13

### 5.1.6. Valstybinės mokyklų priežiūros kokybės gairės. Išorinio mokyklų vertinimo žinios apie kokybę

Iki šiol nepaminėjome dar vienos svarbios suinteresuotosios grupės – valstybinės mokyklų priežiūros, kurios vienas iš uždavinių – užtikrinti mokyklos veiklos kokybę. Kai vietos mokyklų vadovai, palaikydami dialogą su mokytojais, tėvais ir mokiniais, išnagrinėja ir nustato, kokiems kokybės reikalavimams jų mokykloje bus skiriamas ypatingas dėmesys<sup>192</sup>, jie tai daro ne savavališkai, o laikydamiesi valstybinių gairių. Esama demokratiškai įteisintų kokybės reikalavimų, kurių turi būti laikomasi.<sup>193</sup>

Įvairiose Vokietijos federacinėse žemėse ir Šveicarijos kantonuose yra parengtos kokybės gairės, kuriose nustatyti reikšmingų teminių sričių kokybės reikalavimai. Ir kitose Europos šalyse (pvz., Škotijoje, Nyderlanduose, Švedijoje ir kt.) valstybinė mokyklų priežiūra yra parengusi tinkamų kokybės rodiklių ir standartų. Mokyklos gali į juos orientuotis, norėdamos įvertinti esamą situaciją mokykloje. Šiais bendraisiais kokybės metmenimis remiamasi ir per išorinį mokyklų vertinimą (kai kuriose Vokietijos federacinėse žemėse tai vadinama mokyklų tikrinimu), kurio tikslas – periodiškai įvertinti mokyklų darbą ( 3.10.5).

Rengdami šio žinyno B dalį, kritiškai išnagrinėjome ir palyginome įvairius mokyklos veiklos kokybės orientyrus ir bendruosius metmenis. Lyginamosios analizės rezultatas – į B dalį įtraukėme ir modifikavome mūsų aprašytų keturiasdešimties kokybės sričių kokybės rodiklius. Mūsų nuomone, valstybinių kokybės agentūrų ir išorinio mokyklų vertinimo skyrių parengti bendrieji metmenys yra svarbus mokyklos veiklos kokybės gerinimo ir vertinimo pagrindas. Todėl mokykloms rekomenduojame daugiausia orientuotis į atitinkamas savo regiono valstybines kokybės gaires.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule [*Mokyklos veiklos kokybės gerinimo ir vertinimo instrumentai (IQES). Kaip mokyklos integruotai stiprindamos sveikatą ir gerindamos kokybę gali būti geresnės. 1 tomas. Geros mokyklos link*]. Bern: h.e.p.

<sup>192</sup> Žr. → 3.7 „Kokybės tikslai apibendrinami kokybės vizijoje“.

<sup>193</sup> Taip pat žr. 3.7 „Tikslų ir pamatinių principų kokybės derinimas“, «Qualitätsziele in einem Qualitätsleitbild vereinbaren».

## 5.2 Informacija apie sveikatą

### 5.2.1 Duomenys apie mokytojų sveikatą

Psichologas ir sveikatingumo specialistas Bernhardas Sielandas savo novatoriškame tekste<sup>194</sup> nubrėžia skirtumą tarp bendrojo sveikatingumo ir specifinio mokytojų sveikatingumo.

#### 1. Bendrasis sveikatingumas

Šiuo terminu turimi omenyje sveikatingumo faktoriai, kurie nėra tiesiogiai susiję su tam tikromis profesinėmis mokytojavimo sąlygomis, pvz.: judėjimo ir mitybos įpročiai.

#### 2. Specifinis sveikatingumas („mokytojų sveikatingumas“)

Šia sąvoka apibendrinami svarbūs sveikatingumo faktoriai, kurie yra specifiskai neatskiriamai susieti su mokytojo profesija.

Šis skirstymo būdas pasirodo esąs itin efektyvus, kai mėginama surasti tinkamą atramos tašką veiksmingai sveikatingumo plėtotei mokyklose.

	Profesinė sfera				
1. Reikalavimai	2. Išankstinės sąlygos produktyvumui	3. Veikla	4. Rezultatai	5. Pasėkmės	
Vidiniai ir išoriniai	Ištekliai ir kliudantys veiksniai – Vidiniai – Išoriniai	Krūvis	Produktyvumas  Sveikata	Pasitenkinimas gyvenimu  Pasitenkinimas darbu	
	Privataus gyvenimo sfera				

Anot pateiktos lentelės<sup>195</sup>, asmeninė sveikata ir pajėgumas tiek profesiniame, tiek privačiame gyvenime (=darbas-gyvenimas-pusiausvyra) yra, daugiau ar mažiau, reikalingi. Abiejuose srityse žmonės

<sup>194</sup> Bernhard Sieland: Efektyvus sveikatingumo vystymas kaip mokytojų vystomoji veikla, Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007).

<sup>195</sup> Šis skyrius ( 5.2.1) beveik visas yra paremtas (nežymiai pameduotomis) tekstų ištraukomis iš:

Bernhard Sieland: Efektyvus sveikatingumo vystymas kaip mokytojų vystomoji veikla, Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007). Dėkojame autoriui už leidimą išsamiai cituoti šiuos tekstus.

susiduria su išoriniais reikalavimais, kylančiais iš aplinkos, ir vidiniais reikalavimais, t. y. asmeniniais saviraiškos siekais, kurie daugiau ar mažiau yra suderinami su išoriniais (pozicija 1). Norint išpildyti šiuos reikalavimus, neįmanoma išsiversti be išorinių ir vidinių išankstinių sąlygų (pozicija 2). Galima pasinaudoti gausiais ištekliais, padėsiančiais pasiekti užsibrėžtą tikslą, tačiau taip pat nepavyks išvengti akistatos su tam tikrais sunkumais, galinčiais kliudyti darbų atlikimui. Šis galios žaidimas tarp reikalavimų (1) ir išankstinių sąlygų (2), stengiantis, kad jos būtų pažabotos(3), suveikia kaip faktinė arba patirtas krūvis. Kai kurie žmonės tai pajaučia kaip iššūkį, kiti – kaip pernelyg didelį krūvį. Šis krūvis daro įtaką pajėgumo bei sveikatos kokybei. Subjektyvus pastarųjų abiejų aspektų įvertinimas daugiau ar mažiau veikia pasitenkinimo darbu ir gyvenimu lygį (5), taip nulemdamas ir išteklius bei sunkumus, kurie bus įtakingi, siekiant išpildyti tolesnius reikalavimus.

Subjektyvus apkrovos patyrimas (dvasinė būseną) gali atspindėti objektyvų šios apkrovos priešasčių nustatymą (diagnozė) arba gali būti pernelyg dramatiškas ar nepakankamai įvertintas. Šitokių būdu gali nutikti taip, jog sąmoningas poreikis pokyčiams nukreipia atidumą ir veiklumą nuo faktinių pokyčių reikmių. Dėl to apsimoka kritiškai palyginti subjektyvų išteklių ir rizikos faktorių įvertinimą su objektyviu priešasčių nustatymu.

Mokytojai per tam tikrą kritišką laikotarpį gali patirti sunkinančią apkrovą ar reikalavimus tiek privačiame, tiek profesiniame gyvenime.

Mokykla tikrai ne visada yra pagrindinis rizikos faktorius, sukeltis ar linkęs sukelti pernelyg didelę apkrovą, mokykla tiesiogiai nesusargdina. Didėjantis laiko krūvis ar stoka asmeniniame buitiniame gyvenime gali prisidėti prie mokytojo sveikatos pablogėjimo. Kritiniai itin didelį

krūvį jaučiančių, sudirgusių ar išsisėmusių mokytojų veiklos padariniai pasireiškia kaip pernelyg prastos sąlygos tiek jų pačių, tiek jų mokinių

darbo našumui skatinti - tai galiausiai ir yra lemianti paskata pokyčiams. Išsekę mokytojai daro neleistinai didelę žalą tiek savo pačių, tiek savo mokinių tobulėjimui.

### **Trys strategijos sveikatingumui ir produktyvumui plėtoti**

Remiantis iliustracija p. 249, savaimė peršasi trys strategijos: Prisiderinimas prie reikalavimų – Išteklių vystymas – Rizikos faktorių mažinimas.

Šios strategijos yra viena nuo kitos nepriklausomos ir, atsižvelgiant į asmeninę individo padėtį, daugiau ar mažiau realistiškos bei nemažai

žadančios. Galima analizuoti išorinius ir vidinius reikalavimus buitiniame gyvenime ir priderinti juos prie konkrečių individualių galimybių. Taip pat galima mažinti išorinius ir vidinius rizikos faktorius arba gausinti išorinius ar vidinius išteklius.

(1) Prisiderinimas prie reikalavimų: Prisiderinant prie išorinių ar vidinių reikalavimų, be abejonės, nevertėtų galvoti vien apie elementarų procesų supaprastinimą. Anot kai kurių tyrimų, tikra vaidmenų arba tikslų įvairovė veikia kaip apsaugos veiksnys pernelyg didelių reikalavimų atžvilgiu. Šitokių būdu, pasak vieno darbo sveikatingumo tyrimo Hamberge, mokytojai, patys auginantys vaikus, susiduria su didesniais reikalavimais nei tie, kurie nedirba su vaikais, kuriems priverstinis pasikeitimas vaidmenimis atrodo esąs, palygint su asmenimis, kuriems šis pasikeitimas nepavyksta, labai naudingas sveikatai. Panašios išvados

aptinkamos Christ tyrimuose (2002): mokytojai, turintys papildomų darbų, pvz.: dirbantys mokyklos vadovybėje, gali skirti savo asmenines veiklos patirtis skirtingose srityse ir gauti sveikatai naudingą galimybę atsiriboti. Šitaip, susidurdami su įvairiais uždaviniais, žmonės gali pasigirti gera savijauta, sėkme ir savo veiklos prasmingumu bei tuo pačiu metu išnaudoti šias savo patirtis tolesnei veiklai. Čia būtina įvardyti tris pagrindinius sveiko žmogaus arba organizacijos požymius, kurie gali būti panaudoti kaip diagnostiniai kriterijai žmonių ir institucijų sveikatos bei produktyvumo išvystymo lygiui nustatyti:

#### Sveiki žmonės ir organizacijos:

- gali pasigirti gera savijauta ir sugeba pakelti blogus pojūčius,
- patiria ir suvokia pasisekimą bei sugeba iškęsti nesėkmes.
- patiria ir suvokia prasmę, sugeba išverti beprasmybę.

(2) Išteklių vystymas (3) Rizikos faktorių mažinimas: Kitoje iliustracijoje, koordinacijų sistemoje matyti punktyras, žymintis sveikatingumą mokytojo, susiduriančio su tokiomis problemomis kaip chuliganizmas, nepakankamos dalykinės žinios ir socialinė izoliacija ir, be to, disponuoja dviem svarbiausiais ištekliais: empatija mokiniams bei pasirengimu dirbti su savimi. Šiuo atveju, vystyti sveikatingumą galima a) mažinant rizikos faktorių kiekį (1) ir gausinant savo išteklius (2). Kaip rengiamasi prasmingai įgalinti kiek įmanoma greitesnius ir veiksmingesnius pokyčius, turi būti aptarta su minėtuoju mokytoju pokalbio metu.

Ištekliai		
	Sveikatingumo vystymas	
		Rizikos faktoriai

Anot šios lentelės, sveikata gali varijuoti tarp stiprių rizikos faktorių ir menkų išteklių bei gausių išteklių ir menkų rizikos faktorių. Tinkama būklė yra, kai žmogus arba organizacija daugiau ar mažiau sugeba išpildyti nurodytus reikalavimus. Bendrasis sveikatingumas yra paremtas daugiau ar mažiau geru vidinių ir išorinių reikalavimų ir išteklių pritaikymu buitiniame gyvenime. Jie lemia daugmaž gerą darbų atlikimą ir asmens sveikatingumo išlaikymą visų aplinkinių akivaizdoje (socialinis konsensus), trumpai tariant: sveikata ir produktyvumas yra dvi vieno medalio pusės. Remiantis šiuo apibrėžimu, dvi grupės turi būti charakterizuotos kaip „nesveikos“: žmonės, turintys didelį darbo krūvį, kuris daro žalą jiems patiems arba jų artimiesiems, taip pat nesveikais laikytini ir tie, nors gali pasigirti maksimaliai gera savijauta, slepia savo sugebėjimus nuo visuomenės. Sveikatingumas turi individualią ir socialinę vertinimo dimensijas. Viena be kitos jos tiesiog netaikomos.

Ši lentelė nurodo pagrindinius bendrojo sveikatingumo rodiklius, kurie suteikia naudos vaidmeniuose santykiuose. Produktyvumo ir sveikatingumo efektai drauge yra ir paskirtes rodikliai tolesniajame cikle.

Reikalavimai	Individualūs sveikatingumo ir darbinio našumo rodikliai				Vidiniai ir išoriniai veiksniai + šalutinis poveikis
	fiziniai	psichologiniai	individualūs	socialiniai	
Profesinis ir privatus gyvenimas	Pvz.: mityba ir judėjimas	Pvz.: atsipalaidavimas, nusiramimas, gebėjimas susidoroti su nevienareikšmiškomis situacijomis	Pvz.: atsakingi išgyvenimai ir prioritetų suvokimas, emocinė kompetencija	Pvz.: patenkinantis bendravimas ir abipusė tarpusavio paramos sistema	Padariniai asmeniui ir bendruomeniniam produktyvumui ir sveikatingumui

Bendrojo sveikatingumo fone derėtų išskirti tam tikrus ypatingus reikalavimus bei išteklius, nulemtus esamos profesijos. Turint omenyje esminį sąryšį tarp pasitenkinimo profesiniu ir privačiu gyvenimu, žinoma, kad egzistuoja gan ryški pokyčius skatinanti sąveika tarp profesinės ir privačiosios sferų.

### 5.2.2 Tyrimų apie sveikatą išvados

Salutogenezės tyrimai yra kur kas aktyvesni įmonėse negu mokyklose, nors ir čia į sveikatingumo vystymą, kaip pastebi Bernhardas Badura, „šiuo metu adekvačiai reaguoti gali ir yra pasirengusi tik maža dalis iniciatyvių įmonių.“<sup>196</sup> Tyrimo rezultatus Bielefelder'io sveikatingumo specialistas apibendrina taip:

Pajėgios socialinės sistemos pasižymi išvardytais salutogeniniais požymiais:

#### 1. Abipusė pagalba ir socialinė parama

Pirmasis ir turbūt svarbiausias funkcionalios socialinės sistemos „kertinis akmuo“ yra patikimi ir stabilūs santykiai tarp kolegų. Patikimų santykių ir kontaktų tinklas formuoja kolektyvinę sąmonę, abipusę paramą ir pasisėkimą.

Tyrimų dėka buvo aiškiai patvirtinta, kad tarpusavio paramos ryšiai daro teigiamą įtaką gyvenimo kokybei ir trukmei, tuo tarpu, patiriant socialinę izoliaciją arba sunkinančius santykius su kitais, sukeliama neigiama įtaka.

<sup>196</sup> Bernhard Badura: Pakeliui į gerą, sveiką mokyklą. Ko mokyklos gali pasimokyti iš įmonių. Auf dem Weg zu guten, gesunden Schulen. Was Schulen von Unternehmen lernen können. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007).

## 2. Grįžtamasis ryšys

Pajaustas teigiamas grįžtamasis ryšys iš socialinės aplinkos didina organizacijos narių produktyvumą ir imlumą.

Šias savybes stiprinanti grįžtamoji reakcija gali pasireikšti finansinio rėmimo, pripažinimo ar įvertinimo forma kaip praktinė parama.

## 3. Bendrieji įsitikinimai, vertybės ir taisyklės

Bendri įsitikinimai, bendros vertybės ir sutartos taisyklės sudaro galimybes kolektyviniam darbui ir jį palengvina:

sumažindamos būtiną kiekį pastangų,  
motyvuoja ir orientuoja asmenis bendrai veiklai  
bei įpareigoja juos bendriems tikslams.

Bendri įsitikinimai, vertybės ir taisyklės padeda asmenims suprasti jų organizaciją ir prasmingai išgyventi savo darbą.

Priešingu atveju – priklausomai nuo bendrųjų įsitikinimų, vertybių ir taisyklių pagrindų silpnumo – padidėja koordinacijos ir tarpusavio suderinamumo poreikis. Kai šie pagrindiniai aspektai nėra aiškiai apibrėžti, reikia varginančių diskusijų esminiais klausimais, o koordinavimas visais atžvilgiais būna itin menkas. Pasekmės yra konfliktiškas kolektyvinis darbas, nepagarba ir įvairūs sunkumai ir su visu tuo susiję neigiami padariniai savijautai bei sveikatai.

## 4. Vadovavimas, skatinantis bendradarbiavimą

Vadovavimas, paremtas pastangomis sukurti bendradarbiavimą skatinančią darbo ir organizacijos struktūrą, yra požymis organizacijos, kuri sudaro sąlygas išsaugoti sveikatą ir tuo pat metu veikia pažangiai.

Vadovavimas atitinkamai turi tiesioginį poveikį gerai darbuotojų savijautai:

- suprantamų tikslų, darbo sąlygas lengvinančių struktūrų ir procesų atžvilgiu,
- kasdienio bendravimo įpročiais,
- sugebėjimu išvengti konfliktų ir atsizvelgti į pasiūlymus,
- skirtus padėčiai pagerinti,
- savo konstruktyviu elgesiu, vertinant tarpusavio pagalbą,
- savo asmeniniais sprendimais.

Šių kasdienių procesų dėka betarpiškai reiškiasi faktiškai galiojantys (ir ne tik popieriuje surašyti) organizacijos tikslai bei vertybės.

### Perkėlimas

Kas norima pasakyti mokyklą lyginant su organizacija? Kaip mokykloje gali būti vystoma abipusė parama ir socialinio tinklo kūrimas? Kaip

gali būti suformuoti patikimi tarpusavio ryšiai tarp mokinių ir mokytojų? Kokių galėtume pateikti skatinančių patirčių, kurios pasitarnautų kuriant draugišką paramos sistemą mokytojų kolektyvuose ir tarybose? Kaip grįžtamasis ryšys gali būti panaudotas mokyklose, vystant sąlygas, reikalingas sveikatai saugoti bei produktyvumui didinti? Kaip mokyklose susiformuoja patikimi bendrieji įsitikinimai bei vertybės? Ar gali vadovavimas veikti kaip sveikatingumo kokybei įtakingas faktorius? Kaip gali būti sumažinta žala gerai savijautai, žala, kuri didele dalimi lemia prasto darbingumo laikotarpius, išsekimą ir nelaimingus atsitikimus darbe?



### 5.2.3 Sveikų mokyklų požymiai

Darant sveikatingumo tyrimų mokyklose išvadas, būtina nubrėžti skiriamąją liniją tarp mokinių ir mokytojų sveikatos tyrimų, kuriuose aiškiai išryškinamos patogeninės mokyklos sąlygos. Abu tyrimai leidžia suprasti, jog tiek mokytojų, tiek mokinių sveikata patiria tiesioginę mokyklos „socialinio klimato“ įtaką<sup>197</sup>.

Kaip ir daugumoje įmonių, mokyklose gerbūvis ir savijauta dažnai nesulaukia pakankamai dėmesio ir yra traktuojami kaip privataus gyvenimo aspektai. Dėl to „emocinis“ klimatas daugelyje mokyklų retai kada yra veikiamas atvirumo, tolerancijos ir įvertinimo. Pasekmės, kaip žinoma, yra ryškios: išankstinis mokytojų pasitraukimas iš darbo, prarasta mokinių motyvacija mokymuisi arba sustiprėjęs perdėtas emocijų reiškimas, pvz.: cinizmas, kaip išsekimo, smurto, prievartos tarp mokinių pasekmė. Diagnostiniai tyrimai tvirtina, kad mokytojų ir mokinių sveikata bei produktyvumas akivaizdžiai priklausomi nuo mokyklos „socialinio klimato“<sup>198</sup>.

Šveicarų sveikatingumo specialistas Jean-Claude Vuille<sup>199</sup> savo pranešime apie sveikatingumo vystymo priemonių analizę nustatė pozityvaus mokyklos klimato, sveikatos ir produktyvumo sąryšio poveikį mokiniams. Tai reiškia, kad psichosocialinių faktorių tobulinimui – taip pat sveikatai ir produktyvumui – mokyklos klimatas turi daugiausiai reikšmės. Mokyklos klimato kokybė yra tiesiogiai priklausoma nuo mokyklos vadovybės veiklos kokybės ir pačių mokytojų pasiryžimo aktyviai vystyti sveikatingumą.

Kaip nurodo Bielefelder'io edukacijos ir sveikatingumo specialistai Klaus Hurrelmann ir Wolfgang Settertobulte, aptarinėjant mokytojų sveikatos ir produktyvumo santykį, „socialinis klimatas“ apibrėžtinai kaip mokyklos vadovybės ir profesinio kolektyvo elgesio modelis.

Jie išvardijo šešis veiksnius, apibūdinančius mokytojų sveikatingumo būklę<sup>200</sup>:

1. Mokyklos vadovybės vadovavimo stilius;
2. Bendravimas ir bendradarbiavimas kolektyve;
3. Darbo organizacija;
4. Kenksmingumo (triukšmo) mažinimas;
5. Profesinės arba užmokyklinės refleksijos galimybė, kuriant savo profesinį įvaizdį;
6. Sugebėjimas ir galimybės stresui suvaldyti.

---

<sup>197</sup> Plg. Marcus Freitag: Kas yra sveika mokykla? Mokyklos klimato padariniai mokinių ir mokytojų sveikatingumui, Was ist eine gesunde Schule? Einflüsse des Schulklimas auf Schüler- und Lehrergesundheit (Weinheim 1998).

<sup>198</sup> Wolfgang Settertobulte; Klaus Hurrelmann: Sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai vaikams ir jaunimui, Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007).

<sup>199</sup> Jean-Claude Vuille: Mokyklos klimatas ir sveikata. Referatas Nordrein-Vestfaleno apskrities nelaimingų atsitikimų kasos kongreso proga, Schulklima und Gesundheit. Referat anlässlich Kongress der Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen in Dortmund, 15., 16. November 2004. Teisinis nelaimingų mokinių atsitikimų draudimas Nordrein-Vestfalene: Kongresas: Gera ir sveika mokykla, In: Träger der gesetzlichen Schüler-Unfallversicherung in NRW (Hrsg.): Kongress: Gute und gesunde Schule. Dokumentation (Dortmund 2004), S. 130–136.

<sup>200</sup> Wolfgang Settertobulte; Klaus Hurrelmann: Sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai vaikams ir jaunimui, Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007).

O ką sveikatingumo tyrimai sako apie mokinių savijautą ir produktyvumą? Nagrinėjant skirtingas analizes, išsikristalizuoja dešimt pagrindinių požymių, būdingų mokykloms, kuriose, esant sveikatingumo vystymui palankiai atmosferai, mokiniai pasiekia puikių rezultatų.

Prie didelio kolektyvinio pajėgumo mokyklose prisideda šie veiksniai<sup>201</sup>:

1. Efektyvus ir pozityvus vadovavimas padeda mokiniams pasiekti geresnių rezultatų. Šiuo atveju pasverta pusiausvyra tarp autokratijos ir demokratijos yra laikoma pasisekusiu valdymo stiliumi.
2. Didelių, tačiau atitinkamai pasiekiamų rezultatų lūkesčiai ir reikalavimai didina produktyvumą.
3. Nuolatinė pažangumo patikra padeda pasiekti stabilaus produktyvumo vystymo.
4. Atsakomybės prisiėmimas ir dalyvavimas darbuose padeda identifikuotis ir prisiimti atsakomybę už save. Šie faktoriai skatina produktyvumą.
5. Pateiktų tikslų, strategijų ir sprendimų aiškumas, nuolat tikrinant dalyvaujančiųjų aktyvumą.
6. Gyrimas yra efektyvesnis nei peikimas dėl nepasisekusio darbo.
7. Tėvų dalyvavimas mokykliniuose reikaluose (pvz.: pagalba ruošiant namų darbus) mokinių pasiekimus veikia teigiamai.
8. Deramas skatinimas pasiekti geresnius rezultatus yra prasmingas išmokstant bazines žinias ir norint padidinti darbo efektyvumą.
9. Kad mokiniai gautų aiškias ir nuoseklias išdėstytas žinias, mokytojai turi tarpininkauti bandydamas pasiekti bendrų, (suderintų) tikslų.
10. Mokykla yra traktuojama kaip organizacija. Čia teks nususukti nuo tradicinio požiūrio, mokytoją apibrėžiančio kaip mokymo programos rėmuose individualiai veikiantį, už save atsakingą asmenį, turintį savitus ugdymo metodus. Žymiai didesnę reikšmę čia turi kolektyvo tikslų bei strategijų derinimas, organizuotumas.

### Empiriniai mokytojavimo ir mokymosi tyrimai

Frederic'o Vesters'o publikacija „Mąstyti, mokyti, užmiršti: Kas dedasi mūsų galvoje, kaip mokosi smegenys ir kada galų gale jos mus palieka likimo valiai?“<sup>202</sup> 1975 m. buvo tikras įvykis mokymosi tyrimuose. Nors ši publikacija nuo to laiko pateikė daug naujų žinių apie neurobiologinį sąryšį tarp mokymosi ir informacijos išlaikymo arba apie streso įtaką mokymuisi<sup>203</sup>, pedagoginio aspekto analizė čia didelio įspūdžio nedaro. Tyrimo išvados ne tik skelbia, kad mokymasis yra labai individualus procesas, kurį galima itin lengvai sutrukdyti, bet taip pat nurodo, kokiomis sąlygomis mokymasis tampa efektyvus ir neišdildomas. Sėkmingo mokymosi pagrindais atitinkamai yra laikomi tarpusavio santykiai, didelių

---

<sup>201</sup> Peter Mortimore: Kelias į tobulėjimą: Apie mokyklų produktyvumą, *The road to improvement: Reflections on school effectiveness* (Lisse 1998), cituojama: Wolfgang Settertobulte; Klaus Hurrelmann: Sveikatingumo išteklių ir rizikos faktoriai vaikams ir jaunimui, *Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen*. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, *Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule* (Bern 2007).

<sup>202</sup> Frederic Vester: Mąstyti, mokyti užmiršti *Denken, Lernen, Vergessen* (München 1975, paskutinis naujai suredaguotas leidimas 1998).

<sup>203</sup> Edith Rüdell: Mokyti, tačiau kaip?, „Menas sutramdyti smaigį“ *Lernen, aber wie? «Die Kunst, das Reptil zu bändigen»*. In: *Lernende Schule*, Jg. 5, Heft 18 2002, S. 13–17.

reikalavimų sau kėlimas, pasitikėjimas savimi ir savo jėgomis, tikrumas besimokant, savojo identiteto suvokimas ir ypatingas gebėjimas pasidalyti mokymosi strategijomis<sup>204</sup>.

Kaip ir sveikatingumo tyrimai įmonėse bei mokyklose, taip ir neurobiologiniai tyrimai nurodo sąryšį tarp emocinių būklių (savijauta) ir mokymosi optimalumo (produktyvumas). Išmokstami yra ne tik „turiniai“, bet ir „kontekstai“<sup>205</sup>.

Produktyvios mokyklos yra ir geros mokyklos

Sukauptas patyrimas įvairių sričių tyrinėjimuose – sveikatingumo ir neurobiologiniuose tyrimuose – priveda prie tam tikrų bendrų išvadų:

Mokyklose ir įstaigose, kurių darbuotojai gerai jaučiasi, gali būti pasiekta geresnių rezultatų ir daugiau išmokta, nei ten, kur žmonių savijautai yra kenkiama.

Todėl aišku, kad diskutuojant apie mokyklų produktyvumą, neišvengiama yra diskusija ir apie jų salutogenines sąlygas. Kadangi daugiau dėmesio imama skirti faktoriams, teigiamai veikiantiems „klimatą“ (aiškumas, dalyvavimas, parama, įvertinimas ir t. t.) ir bendrumo jausmą (supratingumas, idėjų realizavimas ir prasmingumas), padidėja galimybė tuo pačiu metu pagerinti ir mokyklų produktyvumą, ir darbuotojų sveikatos bei gyvenimo kokybę.

Tokias pačias išvadas pateikia ir abu Bielefelder'io mokyklų bei sveikatingumo specialistai Klaus Hurrelmann ir Wolfgang Settertobulte<sup>206</sup>:

Sveikata nėra individualių pastangų išdava, bet sveiko gyvenimo ir darbo sąlygų kūrimo rezultatas. Terminas „sveika mokykla“ neapsiriboja vien fizinės sveikatos aspektu, tačiau yra orientuotas į gerą darbuotojų savijautą ir gebėjimą elgtis bei susivaldyti kasdieninėse situacijose. Mokykla – tai mokinių ir mokytojų darbo vieta. Todėl nesveikos vidinės struktūros ir aplinkos veiksniai paliečia abi grupes. Sveikatingumo vystymas mokyklose gali būti funkcionalus tik tuo atveju, jeigu yra tuo pat metu taikomas tiek mokytojams, tiek mokiniams.

„Sveikata kasdienybėje tarpsta ten, kur žmonės gyvena, myli, dirba ir žaidžia.“

Ottawa-Charta

#### 5.2.4 Rūpinimasis sveikata ir jo poveikis

Remiantis paradigminiu kitimu iš įdėtų pastangų kontrolės į našumo kontrolę edukacinėje sistemoje, daugiau dėmesio skiriama mokyklų rezultatams ir veiklai. Sveikos, sveikatingumą vystančios mokyklos ateityje susidurs su klausimu, kokių aiškių su sveikata susijusių rezultatų (output) ir kokį poveikį (outcome) mokiniams, mokytojams, taip pat mokyklos sekretorėms ir ūkvedžiams galima pasiekti.

---

<sup>204</sup> Alistair Smith: Paspartintas mokymasis klasėje, Accelerated Learning in the Classroom (Stafford 1998); Jürgen Hüholdt: Mokymasis - stebuklų šalis Wunderland des Lernens (Bochum 1995).

<sup>205</sup> Manfred Spitzer: Mokymasis. Smegenų tyrimai ir gyvenimo mokykla, Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens (Heidelberg 2002).

<sup>206</sup> Wolfgang Settertobulte; Klaus Hurrelmann: Sveikatingumo išteklių ir rizikos faktoriai vaikams ir jaunimui, Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen. In: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Švietimas ir sveikata. Už gerą ir sveiką mokyklą, Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (Bern 2007).

Norint apsaugoti mokyklas nuo per aukštų (išorinių) reikalavimų ir lūkesčių, tačiau taip pat siekiant padėti joms realistiškai įvertinti savo sėkmes ir nesėkmes, derėtų remtis „sveikatingumo vystymo rezultatų modeliu“<sup>207</sup>.

Šveicariškasis sveikatingumo vystymo rezultatų modelis yra tobulesnė australų sveikatingumo specialisto Don Nutbeam modelio versija. Išėities taškas yra suvokimas, jog nors sveikatingumo vystymo tikslas – populiacijos ar tam tikrų jos grupių sveikatos gerinimas, vis dėlto šios išvados retai kada būna vienareikšmiškai ir tiesiogiai aiškios bei kryptingos epidemiologiniu požiūriu. Sveikatingumo vystymo poveikis nėra patvirtinamas paprastu (linijiniu) priežasties-pasekmės ryšiu. Žymiai didesnę reikšmę čia turi kompleksiškas vidinių ir išorinių, tiesioginių ir netiesioginių veiksnių kitimo žaismas, veiksnių, turinčių tiek pageidaujama, tiek nepageidaujama poveikį. Šiuo pagrindu Nutbeam suformulavo modelį, kuriuo remiantis skirtingus rezultatus galima pagrįstai aprašyti kaip tiesioginį ar netiesioginį poveikį.

Kas yra rezultatas?

Rezultatas yra konkrečiai nustatomas kokio nors požymio pakitimas kaip pritaikytos priemonės pasekmė. Tai, teigiamo rezultato atveju, reiškia:

Pasiekimas, kuris prieš tai nebuvo įvykdytas, dabar yra išpildytas.

Pasiekimas buvo įvykdytas taip, kaip buvo norima.

Iki šiol buvusio netenkinusio aspekto reikšmė sumenko arba jis išnyko.

Čia omenyje gali būti turimi su sveikata susiję aspektai, liečiantys atskirus asmenis, visuomenės grupes ir organizacijas, įstatyminius potvarkius, viešąją nuomonę, fizinius ar socialinius, natūralius ar dirbtinius aplinkos ir t. t. pakitimus. Šio modelio dėka, sveikatingumo vystymo rezultatus galima išskirti į keturias dimensijas, kurias – pritaikius mokykloms ir apmąsčius galutinį rezultatą – būtų galima nusakyti maždaug taip:

(1) Mokyklinio personalo sveikatos gerinimas

Pasaulinė sveikatingumo organizacija (PSO) teigia, kad sveikata yra daugiau nei ligos nebuvimas. Tuomet (šalia sumažintos susirgimo rizikos) reikia apibrėžti ir tai, kas turima omenyje sakant „daugiau“ pagerintos fizinės ir psichosocialinės pagalbinio personalo savijautos – kaip geros sveikatingumą vystančios mokyklos padarinio – prasme. Pavyzdiniai rezultatai gali būti tokie:

Mokiniai

Aukštesnė amžiaus riba, nuo kurios pradedama vartoti alkoholį ar tabaką.

Nelaimingų atsitikimų skaičius yra žemesnis už statistinį vidurkį.

Mokykloje pagausėjo žmonių, galinčių pasigirti gera savijauta.

Ir kt.

Mokytojai

Sumažėjo atvejų, kuomet anksčiau išeinama į pensiją dėl prastos sveikatos.

Ligos nulemtų nedarbingumo laikotarpių trukmė žemesnė nei statistinis vidurkis.

Pasitenkinimas mokykla kaip darbo vieta yra pakilęs.

Ir kt.

---

<sup>207</sup> Sveikatingumo vystymas Šveicarijoje (2004): Sveikatingumo ir jo prevencijos rezultatų kategorizacijos modelis, Modell zur Typisierung von Ergebnissen der Gesundheitsförderung und Prävention; žr. <[www.gesundheitsfoerderung.ch/de/knowhow/tools/model.asp](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/de/knowhow/tools/model.asp)>.

Kiti žmonės, įeinantys į mokyklinio personalo sąvoką, gali būti mokyklos vadovybė, sekretorės, ūkvedžiai, socialiniai darbuotojai ir kt. Šių sveikatingumo parametrų pakitimas vargu ar yra keleto į sveikatingumo vystymą orientuotų priemonių rezultatas. Šiame tinkle išryškėja skirtingi įtaką turintys faktoriai, veikiantys asmenų elgesį arba santykius. Tai yra sveikatingumo determinančių lygmuo. Ir mokyklinio personalo sveikatos gerinimas sąlygoja ir šių determinančių gerinimą.

#### (2) Mokyklinių sąlygų gerinimas arba sveikatingumo determinančių keitimas

Šioje kategorijoje mokyklinio darbo, mokymosi ir gyvenimo sąlygos, tiesiogiai ar netiesiogiai darančios įtaką vadinamajam mokyklos personalui, atspindi tam tikrus rezultatus. Tai pirmiausia yra materialiniai ir socialiniai darbovietės, kaip mokymosi ir gyvenamosios erdvės, veiksniai.

Apibendrinant galima sveikos ar sveikatingumo vystančios mokyklos bendrąjį foną nusakyti kaip rezultatą, kurio dėka mokyklos bendruomenė turi daugiau sveikatai palankių pasirinkimo galimybių.

Tačiau ir veiksmingas sveikų mokyklų socialinis tinklas priklauso nuo tokios „gerų modelių praktikos“, kuri veikia kaip minėtosios sveikatingumo determinantės.

Pavyzdiniai rezultatai tokiose mokyklose gali būti:

Sveikatingumą vystantis materialiniai veiksniai, kaip pvz.:

Dėl rekonstrukcinių darbų sumažėjęs užterštumo lygis mokyklos patalpose.

Dėl laisvam judėjimui palankaus mokyklos teritorijos išplanavimo pagerėjusi pertraukų kokybė.

Dėl naujai taikomų standartų pagerėjusi mokyklos bufeto pasiūla.

Sveikatingumą vystantys socialiniai veiksniai, kaip pvz.:

Dėl įvertinimo ir pripažinimo kultūros akivaizdžiai pagerėjusi mokyklos atmosfera.

Dėl reprezentatyvaus medicininio personalo užtikrintas aktyvus dalyvavimas.

Dėl aiškiai išdėstytų taisyklių sumažėję netinkamo mokinių elgesio atvejai.

Sveikatingumą vystantys išteklių ir elgesio pavyzdžiai, kaip pvz.:

Dėl veiksmingo gebėjimo spręsti konfliktus sumažėję smurto atvejai.

Dėl aiškiai išdėstytų tikslų ir kompetencijos pagerėjusi bendradarbiavimo tarp mokyklos vadovybės ir sveikatingumo koordinatoriaus kokybė.

Dėl geresnio laiko planavimo mokytojų darbe išnykęs stresas.

Apskritai paėmus, rezultatai šiame lygmenyje yra veiksmingi ir dažniausiai ilgalaikiškai užtikrinti. Išankstinė sąlyga sveikatingumo determinančių pokyčiams vis dėlto yra keitimas faktorių, darančių įtaką šioms determinantėms.

(3) Veiksmingi pasiūlymai sveikatingumo vystymui arba keitimui faktorių, darančių įtaką sveikatingumo determinantėms:

Sveikatingumo vystymui skirti pasiūlymai ar priemonės sąlygoja padarinius, turinčius įtakos sveikatingumo determinantėms. Čia paminėtini sveikatingumą vystantys švietimo projektai, bet taip pat ir politinės strategijos, socialinis potencialas ir individualus sveikatingumo išmanymas:

Sveikatingumo vystymui skirti pasiūlymai. kaip pvz.:

Mokyklose įtvirtinama gyvenimiškų įgūdžių programa (Life-Skills-Programme) mokinių išmanymui apie sveikatą plėsti.

Internetinė konsultacijos programa mokytojams žinoma ir aktyviai jų naudojama.

Tėvai ir mokiniai yra glaudžiai susipažinę su konsultaciniu sveikatingumo ir auklėjimo paramos tinklu.

Sveikatingumo vystymo strategijos mokyklos politikoje, kaip pvz.:

Už sveikatingumą ir švietimą atsakingi asmenys bendradarbiaudami sukuria tinklą, kurio dėka galima sistematiškai padėti mokykloms spręsti sveikatingumo klausimus.

Mokyklinio susirinkimo metu nusprendžiama išrinkti mokyklai kokį nors sveikatingumo vystymo profilį ir jį plėtoti.

Mokyklos vadovybė medicininiam personalui užtikrina bendras pertraukas.

Sveikatingumo vystymo socialinis potencialas ir įsipareigojimai, kaip pvz.:

Tėvų reiškiamą iniciatyvą mokyklos saugumo klausimais.

Mokytojų dėka padažnėjusios apklausos dėl į sveikatingumo vystymą orientuotų strategijų.

Padidėjęs dalyvių skaičius mokyklos sveikatos dienos programoje.

Individualus sveikatingumo išmanymas, kaip pvz.:

7 ir 8 klasių mokinės yra supažindintos su tam tikrais specifiniais patarimais mergaitėms.

Už sveikatingumą atsakingi koordinatoriai gali vadovauti medicininiam personalui.

Berniukai skatinami, nepaisant kolektyvinio spaudimo, mesti rūkyti.

Sėkmingas sveikatingumo vystymui skirtų priemonių poveikis gali būti matomas tik tada, kai egzistuoja pačios priemonės, kurių pagalba atkreipiame dėmesį į išpildytinas sąlygas, kurios apskritai leidžia kalbėti apie rezultatus.

#### (4) Priemonės sveikatingumo vystymui

Čia paminėtinos visos strategijos, skirtos informuoti, patarti ar kvalifikuoti parinktus mokyklinio personalo narius sveikatingumo klausimais. Tačiau šiai kategorijai, sudarančiai visų minėtųjų lygmenų pagrindą, priklauso ir tarpusavio paramos tinklo kūrimas, organizacinis bendradarbiavimas, socialinis mobilumas arba asmeninės kompetencijos tobulinimas.

Taip pat:

Strategijos sveikatingumo koordinatoriams kvalifikuoti.

Įkūrimas regioninio koordinacinio centro, skirto sveikatingumo ir švietimo strategų tinklo plėtrai.

Skatinimas kurti saviugdos grupes darboholišiose mokyklose.

#### Išvados

Sveikatingumo vystymą galima pristatyti kaip grandinę: sveikatingumo specialistai mokyklose yra reikalingi išankstinių sąlygų, kurias sukuria sveikatos arba švietimo institucijų taikomos priemonės. Sistematiškai išbandyto geros praktikos modelio naudojimo dėka sukuriamos sąlygos, kurios pačios yra į sveikatingumą orientuotos švietimo politikos padarinys. Šį padarinį galima aprašyti kaip sveikatingumo

vystymo pagrindą. O gero modelio praktika sveikose (sveikatingumą vystančiose) mokyklose nulemia rezultatus, darančius poveikį sveikatingumo determinantėms, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai įneša esminį indėlį į mokinių, mokytojų, mokyklinio personalo ir kitų mokyklos bendruomenės narių sveikatos rūpybą.

Sveika mokykla orientuojasi į holistinį sveikatos apibrėžimą

### **5.2.5 Aštuonios idėjos sveikatinimo procesams mokykloje plėtoti: Otavos chartijos<sup>208</sup> principai**

Tokia mokykla vykdo savo darbus pagal tokius sveikatingumo vystymo principus, kokie jie buvo tarptautiškai aprašyti ir apibendrinti Otavos Chartijoje. Ši Chartija buvo priimta pirmosios tarptautinės konferencijos, skirtos sveikatingumo vystymo klausimams aptarti, metu ir vykusios 1986 m. lapkričio 21 d. Chartija ragina aktyviai vykdyti tikslą „Sveikata visiems iki 2000“.

#### **Sveikatingumo vystymas**

Sveikatingumo vystymas yra remiamas procesu, kuriam vykstant, stengiamasi skatinti visus žmones rūpintis savo sveikata ir ją stiprinti. Norint pasiekti bendrą fizinę, dvasinę ir socialinę gerovę, būtina yra, kad tiek pavieniai individai, tiek jų grupės patenkintų savo reikmes, suvoktų ir realizuotų savo norus bei viltis, taip pat, kad galėtų įveikti arba pakeisti savo aplinką. Šia prasme sveikata yra esminė sudedamoji kasdienio gyvenimo dalis, o ne svarbiausias jo tikslas. Sveikata – tai konceptas, socialinių ir individualių išteklių reikšmę jai pačiai pabrėžiantis lygiai taip pat kaip ir fizinį produktyvumą. Todėl atsakomybė už sveikatingumo vystymą priklauso ne tik sveikatingumo sektoriui, bet ir visoms politikos sritims, siekiančioms sveikesnio gyvenimo būdo plėtros vystant bendrąją gerovę.

#### **Išankstinės sąlygos sveikatingumui**

Pagrindinės sąlygos sveikatingumui ir jam itin svarbūs momentai yra santarvė, tinkamos gyvenimo sąlygos, švietimas, gera mityba, pajamos, stabili ekonominė sistema, rūpestingas gamtinių išteklių naudojimas, socialinis teisingumas ir vienodos galimybės. Kiekvienas sveikatingumo būklės pagerinimas yra neišvengiamai susijęs su pagrindinėmis išankstinėmis sąlygomis.

#### **Interesų atstovavimas**

Gera sveikata yra esminė sąlyga socialiniam, ekonominiam ir asmeniniam tobulėjimui ir lemiamas veiksnys gyvenimo kokybei. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, biologiniai, aplinkos ir elgesio faktoriai gali būti sveikatai naudingi, tačiau lygiai taip pat gali ir daryti jai žalą. Į sveikatingumo vystymą orientuotos veiklos tikslas yra aktyviai veikiant padaryti teigiamą įtaką šiems faktoriams ir skatinti jų palankumą sveikatai.

#### **Skatinti ir įgalinti**

Sveikatingumo vystymas yra paremtas vienodomis galimybėmis sveikatos srityje. Į sveikatingumo vystymą orientuotos veiklos tikslas yra sumažinti socialinius sveikatingumo būklės skirtumus ir sukurti lygias galimybes bei išankstines sąlygas, kad visi žmonės galėtų įgyvendinti kiek įmanoma didesnę savo

---

<sup>208</sup> Chartija „Sveikata visiems iki 2000“, Otava, originalaus teksto ištraukos iš 1993 m. leidimo.

sveikatingumo potencialą. Tai apima tiek saugumą, jaugimą į tarpusavio paramą suteikiančią socialinę aplinką, prieigą prie esminių informacijos šaltinių ir praktinių įgūdžių išstobulinimą, taip pat galimybę pačiam priimti sprendimus susijusius su asmenine sveikata. Geriausiai savo sveikatingumo potencialą žmonės gali atskleisti tik tuomet, kai patys gali daryti įtaką faktoriams, turintiems reikšmės jų sveikatai. Tai galioja tiek moterims, tiek vyrams.

### **Tarpininkavimas ir kontaktų mezgimas**

Sveikatingumo sektorius pats savaime nėra pajėgus garantuoti sveikatai išankstines sąlygas ir geras perspektyvas. Sveikatingumo vystymas reikalauja daug labiau koordinuotos sąveikos tarp dalyvaujančių atsakingų asmenų valdybose, sveikatos, socialiniame ir ekonomikos sektoriuje, nevalstybinėse ir nepriklausomose organizacijose, taip pat vietinėse institucijose, pramonėje ir medijose. Žmonės visose gyvenimo srityse dalyvauja kaip atskiri individai, šeimos ar bendruomenės. Profesinės ar socialinės grupės ir sveikatos apsaugos darbuotojai yra atsakingi už į sveikatingumo vystymą orientuotą tarpininkavimą tarp skirtingų visuomeninių interesų.

### **Sveikos gyvenamosios aplinkos kūrimas**

Mūsų visuomenės padėtis yra apsunkinta dėl didelės painiavos ir itin glaudžių sąryšių; sveikata negali būti atskirta nuo kitų tikslų. Glaudus ryšys tarp žmogaus ir jo aplinkos sudaro pagrindą socialiam, ekologiškam, sveikam gyvenimo būdai. Pats svarbiausias principas pasauliui, šalims, regionams ir bendruomenėms yra reikalavimas vystyti abipusę paramą ir taip pasirūpinti kitais, savo bendruomene bei aplinka. Ypatingo dėmesio nusipelno natūralių išteklių išsaugojimas kaip globali užduotis.

Nuolat besikeičiančios gyvenimo, darbo ir laisvalaikio sąlygos turi lemiamą įtaką sveikatai. Būdai, kuriais visuomenė tvarko savo darbą, jo sąlygas ir laisvalaikį, turėtų būti sveikatos, o ne ligos šaltinis. Sveikatingumo vystymas kuria užtikrintas, patrauklias ir malonias darbo bei gyvenimo sąlygas.

Padarinių sveikatai, sukeltų greito mūsų aplinkos keitimosi, sistematiškas supratimas – ypač technologijų, darbo, energetinės produkcijos, miestų plėtros srityse – turi lemiamą reikšmę ir reikalauja aktyvios veiklos, kad būtų padaryta teigiama įtaka sveikatos sąlygoms. Kiekviena sveikatingumo vystymo strategija turi atkreipti dėmesį į natūralios ir socialinės aplinkos apsaugą ir natūralių išteklių išsaugojimą.

### **Bendruomeninio sveikatingumo veiksmų rėmimas**

Sveikatingumo vystymas realizuojamas konkrečios ir efektyvios piliečių bendruomenės veiklos rėmuose: gryninant savo prioritetus, priimant sprendimus ir strateginius planus. Savanoriška kaimyniška ar bendruomeninė parama, įgyjant didesnę autonomiją ir sveikatingumo interesų kontrolę, yra sveikatingumo vystymo pagrindas.

Kaimynystės ir bendruomenės stiprinimas remia žmogiškąsias ir materialiąsias galimybes. Saviugda ir socialinė parama kaip tik suteikia lanksčių galimybių paskatinti didesnį viešą dalyvavimą ir bendrą sprendimų priėmimą svarstant sveikatingumo klausimus. Būtinės išankstinės sąlygos yra pastovi prieiga prie visų informacijos šaltinių, su sveikatingumu susijusių mokymosi galimybių kūrimas, atitinkama finansinė parama bendruomeninėms iniciatyvoms.



## **Asmeninės kompetencijos tobulinimas**

Sveikatingumo vystymas skatina asmenybės ir socialinių įgūdžių tobulinimą per informaciją, su sveikatingumu susijusį švietimą ir socialinių kompetencijų susitvarkyti su sveikata ir ligomis gerinimą. Norima žmonėms padėti padaryti daugiau įtakos savo sveikatai ir gyvenamajai aplinkai bei kasdienybėje priimti sprendimus, išsiančius į naudą jų sveikatai.

Taip jau yra, kad žmones reikia skatinti visą gyvenimą mokytis ir padėti jiems išmokti tinkamai susitvarkyti su įvairiomis gyvenimo fazėmis, chroniškais susirgimais ir trukdžiais. Šis mokymosi procesas turi būti palengvintas tiek mokyklose, tiek darbo vietoje ar bendruomenėje. Viešosios korporacijos, privatūs ūkiai, visuomeniškos organizacijos taip pat – kaip švietimo ar sveikatos rūpybos institucijos – yra kviečiamos veikti.

Otavos Chartijos principai kaip pamatinės idėjos kokybiniam sveikos mokyklos požymiams nustatyti.

Dalyje B aprašome keturiasdešimt reikšmingų mokyklos, mokymosi ir švietimo kokybės aspektų. Sveikatingumo vystymo principai suformuoja svarbius santykinius rėmus. Dalyvavimas, skatinimas savanoriškai veikti, vienodos galimybės, gebėjimas apsieiti su ištekliais ir ilgalaikiškumas yra pamatiniai principai, kuriais naudojamės kaip orientyrais kokybiniam sveikų (sveikatingumą vystančių) mokyklų požymiams suformuluoti.

### **5 skyriaus santrauka**

Kontekstinės žinios: kokiais žinių apie sveikatingumą ir jo kokybę šaltiniais galime pasitenkinti?

Svarbiausią šių žinių šaltinį turi pats dalyvaujantysis, kiekviena mokytoja, kiekvienas mokytojas. Žinios, kurias mokytojai įsisavina dirbdami, turi būti platinamos – tai yra praktinės ekspertų žinios. Mainai tarp kolegų suteikia naujos informacijos, naują požiūrį ir galimybę refleksyviai pažvelgti savo asmeninę veiklą. Taip įgyta patirtis gali būti tiesiogiai pritaikoma. Šia prasme keitimasis patirtimi ir tarpusavio parama kolektyve gali būti tikras aukso vidurys, siekiant gerinti pamokų ir mokyklų kokybę.

Tradicinis profesinis mokytojo žinių suvokimas šiuo atveju yra paliekamas nuošaly. Mokytojai šiais laikais yra reikalingi naujos mokyklinės koncepcijos. Mokykla čia traktuojama ne kaip profesinei veiklai svetima ir kliudanti organizacija, bet kaip savitos veiklos novatoriškas ir efektyvus resursas bei įrankis. Šio tipo mokyklos vadovybė ir mokytojai yra tam tikri agentai, sugebantys kūrybingai ir savanoriškai susidoroti su nenumatomomis problemomis, jie yra „projektų vadovai“, kuriems „projektas“ yra ne vien konkreti pamokų ar mokyklos dalis, bet visa mokykla. Mokykla jiems yra uždavinys, kuris sprendžiamas kolektyviai ne tik nelaimės atveju, tačiau visada.

Empiriniai mokyklos kokybės tyrimai pateikia ištisą eilę kokybinių kriterijų mokykloms bei pamokoms, kurie pasirodė esą itin veiksmingi ir stiprūs mokyklų vystymui ir mokymuisi. Gerinant problemų sprendimo įgūdžius bei produktyvumą, mokyklos klimatui priskiriamas ypatingas vaidmuo: geros ir našios mokyklose santykiai tarp žmonių yra labai geri, „tarp kolektyvo ir vadovybės, tarp kolektyvo ir mokinių bei tėvų“ (Helmut Fend). Taip mokyklinio klimato tyrimų dėka įrodomas reikšmingas sąryšis tarp deramai suvoktų mokyklos ir pamokų klimato, sveikatingumo aspektų ir mokinių produktyvumo.

Sveikatingumo mokslai pateikia dar daugiau argumentų integruotam sveikatingumo ir jo kokybės vystymui. Iš sukauptų duomenų apie mokytojų sveikatingumą išaiškėja sveikatingumo ir produktyvumo vystymo strategijos, įmonių sveikatingumo tyrimų dėka išryškėja salutogeniniai efektyvios socialinės sistemos požymiai. Visos šios žinios sudaro produktyvių ir sveikų mokyklų požymių foną.

## 6. Mokykla kaip gyvenimo ir patirties erdvė

### 6.1 Mokinių ir mokytojų sveikatos būklė. Pagrindimas

Samprotavimų, pateiktų pirmojoje šios knygos dalyje, santrauka leidžia manyti, kad produktyvumas, t. y. mokytojų ir mokinių produktyvumas, daugiausia priklauso nuo žmonių sveikatingumo būklės ir geros savijautos. Mokiniai, kaip ir mokytojai, į mokyklą ateina turėdami savo psichinius ir fizinius „duomenis“ kaip tam tikras išankstines sąlygas. Geros ir sveikos mokyklos pedagoginių koncepcijų atžvilgiu šių išankstinių sąlygų negalima nepaisyti. Vaikų, augančių kaime, paprastai nereikia tikslingai aprūpinti erdve, skirta laisvam judėjimui, priešingai nei vaikų, gyvenančių mieste. Vaikai iš asocialių šeimų, tikėtina, turi kitokių mitybos įpročių nei vaikai iš kultūringų šeimų, o vaikams iš sunkiai gyvenančių šeimų reikia kitokių psichosocialinės paramos formų, kad galėtų normaliai augti, nei vaikams, kurių šeimose vyrauja „sveikas“ auklėjimo klimatas. Atitinkamai – vaikams, turintiems psichinės sveikatos sutrikimų (nuo 3 iki 5 procentų vaikų serga DDHS (dėmesio deficito ir hiperaktyvumo sutrikimas), 10 procentų mokyklinio amžiaus vaikų ir 16 procentų paauglių turi polinkį į įvairias baimes, 10 procentų jaunimo paauglystės metais mažiausiai kartą išgyvena depresines fazes, nuo 30 iki 40 procentų vaikų ir paauglių skundžiasi psichosomatiniais sutrikimais)<sup>1</sup>, reikia kitokių augimo ir paramos sąlygų nei psichiškai sveikiems vaikams.

- Klaus Hurrelmann ir Wolfgang Settertobulte, apibendrinami savo studijas, prieina prie galutinės išvados: „Reziumuojant visų mūsų tyrimų rezultatus, privaloma atkreipti dėmesį į 20 procentų mokinių, turinčių labai rimtų sveikatos sutrikimų, neigiamai veikiančių mokyklų produktyvumą.“<sup>2</sup>
- Mokytojų padėtį tam tikra prasme galima palyginti su kiekvieno mokinio padėtimi, nors pastarųjų turimos išankstinės sąlygos (tiek jų sutrikimai, tiek jų ištekliai) yra kitokio pobūdžio.
- Aiškus sveikatingumo išteklių ir rizikos faktorių apsvaistymas yra skiriamasis geros ir sveikos mokyklos bruožas.
- Peter Paulus. Jautrumas. Kaip būtų galima sustiprinti mokinių psichinę sveikatą. Publikuota: forum schule, 1 sąsiuvinis; 2006, 34-37 p.
- Klaus Hurrelmann; Wolfgang Settertobulte: Žingsnis po žingsnio. Pakeliui į gerą ir sveiką mokyklą. Publikuota: forum schule, 1 sąsiuvinis; 2006, 29-33 p.

#### 6.1.1 Vaikų ir paauglių sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai

Vaikų ir paauglių sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai vaidina įvairiapusį vaidmenį lavinimo ir auklėjimo procesuose, kurie yra inicijuojami mokyklose. Jų pažinimas yra išankstinė aiškaus apsvaistymo sąlyga, aiškus apsvaistymas yra išankstinė sąmoningo, veiksmingo ir ilgalaikio pamokų planavimo bei vedimo ir apdairiai sukurto mokyklos gyvenimo sąlyga.

## Vaikų ir paauglių sveikatingumas

Mokyklai žinoma vaikų ir paauglių sveikatingumo būklė. Mokykla šios būklės paiso planuodama savo veiklą. Vaikų ir paauglių sveikatingumo ištekliai mokykloje yra sveikintini, vertinami ir skatinami.

### Raktiniai rodikliai

#### Profesinė mokytojų veikla

Profesinė mokytojų veikla		1	2	3	4
Problemų formulavimas	Mokytojai kalba apie sveikatingumo išteklius dirbdami su klase ir kartu panaudoja savuosius išteklius.				
Diagnostika	Mokytojai dukart per metus peržiūri tikrinamuosius sąrašus, pateikiančius informaciją apie atitinkamus išteklius ar rizikos faktorius (raidos diagnostika)				
Somatinių išteklių pažinimas	Mokinių motorika, fizinė būklė, koncentracijos gebėjimai ir atsipalaidavimas yra tikslingai apibendrinami (ir plėtojami).				
Atsparumo išteklių pažinimas	Mokinių savivertės jausmas ir derama savivoka yra tikslingai apibendrinami (ir plėtojami).				
Asmeniniai tikslai:					

Mokykla		1	2	3	4
Įsisavinimas	Sveikatingumo ištekliai yra pripažįstami.				
	Sveikatingumas ir gera savijauta aptariami ir vertinami kaip rimta tema.				
	Atsižvelgiama į epidemiologinę bazę plėtojant sveikatingumo koncepcijas.				
Parama	Mokiniai, rūpindamiesi savo pačių sveikata, sulaukia ir mokytojų palaikymo.				

Terminų nustatymas	Mokykloje laikomasi griežtų laiko terminų, skirtų sveikatos patikrai ir sveikatingumo iniciatyvoms.				
Tėvų įtraukimas	Tėvai informuojami apie sveikatingumo raidos projektu mokykloje.				
	Tikslų formulavimas ir jų turinys viešai aptariamas, diskutuojama. Galima „įsikišti“.				

Lygios galimybės principas.	Nepaisant nevienalytės šeimos struktūros ir visuomeninės įvairovės, puoselėjamas lygių galimybių kiekvienam mokiniui				
Daugiatautiškumas	Mokiniai sulaukia paramos, išlaikant balansą tarp skirtingų kultūrinių erdvių. Skirtingos etninės kultūros yra gerbiamos ir integruojamos.				
Institucijų ir tinklų kūrimas	Mokykla kuria „sveikatingumo komitetą“ (sveikatingumo būrelį), į kurį traukiamas nors vienas narys iš įvairių atstovaujamų grupių (pačios mokyklos (mokyklos komisijos), mokyklos vadovybės, mokytojų, tėvų, mokinių ir profesine mokytojų veikla nesiverčiančio personalo).				
	Šis komitetas kuria ir prižiūri strategijas ir pavedimų ir kompetencijų padalinimą (rengdamas periodiškus susirinkimus).				
	Tinklo kūrimas: pagal esamus poreikius atsižvelgiama į ekspertų nuomonę (mokinių pasisakymai, specialistų simpoziumai, bendruomenės susirinkimai ir t. t.).				
	Sveikatingumo komitetas kasmet tarpininkui pateikia pranešimą apie sveikatingumo būklę.				
	Mokyklos atstovai dirba bendruomeniniuose arba regioniniuose mokykliniuose sveikatingumo komitetuose (pvz., bendruomeninėje sveikatingumo konferencijoje).				
Kokybiniai mokyklos tikslai:					

Lavinimo sistemos struktūra		1	2	3	4
	Kuriant tinklus, informaciją apie mokinių sveikatingumo būklę galima kaupti bendruomeniniu lygmeniu ir panaudoti formuluojant bendras koncepcijas.				
	Ši informacija apie mokinių sveikatingumo būklę pateikiama mokyklos dispozicijai.				
	Rizikos faktoriai nustatomi bendruomeniniu lygmeniu, imantis tinkamų priemonių.				
Kokybiniai lavinimo sistemos tikslai:					

## Igyvendinimo idėjos

**Kartu su kitais.** Atskirose grupėse ar bendruomenėse praktikuojamas sėkmingas tinklų kūrimas tarp švietimo institucijų ir sveikatos apsaugos sistemos. Darbuotojų kolektyvai savo iniciatyva – arba remdamiesi bendruomeninės valdybos direktyvomis (sveikatingumo konferencija) – renka žinias apie vaikų ir paauglių sveikatos rizikos faktorius mokyklose ir regioniniu lygmeniu prižiūri, kaip skatinami sveikatingumo ištekliai. Vaikų gydytojai mokyklų informaciniuose renginiuose mokytojams ir tėvams perteikia duomenis apie įvairius specifinius rizikos veiksnius, kartu ieško bendrų sprendimų ir paramos galimybių. Tinklų kūrimas bendruomeniniu ar regioniniu lygmeniu taip pat yra galimas ir prasmingas pasitelkiant ir kitus tarpininkus, kaip pvz.: jaunimo reikalų tarnybos, sveikatingumo institucijos, sporto draugijos, muzikos mokyklos ir t. t.

**Duomenų naudojimas.** Vaikų ir paauglių sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai, be abejonės, turi būti žinomi visoje mokykloje. Čia išties pasitarnautų kartą jau išbandytos stebėjimo priemonės, skirtos ilgesniam laiko tarpui (keleriems metams), padedančios stebėti ir vertinti raidos procesų tendencijas. Išplėtotai duomenų kaupimui ir koncentruotai veiklai vykdyti siūlytina bendrai tobulinti šias priemones ir tuo pačiu metu įdiegti jas visose projekte dalyvaujančiose mokyklose (panašiu būdu, koks buvo taikytas HBSC studijose).

**Bendrininkavimas.** Sveikatingumo išlaikymas ir gebėjimas susidoroti su ligomis daugiausiai vyksta privačioje asmeninėje aplinkoje. Tyrimai industrinėse šalyse byloja apie pavydėtinai aukštą savarankiškos sveikatos rūpybos, kuri prevenciniu atžvilgiu nesusiduria su jokia konkurencija, lygį. Mokiniai arba jų šeimos turi savų tikslų dėl sveikatos ir žino būdus, kaip juos pasiekti. Šis potencialas gali būti panaudotas sveikatingumui mokyklose plėtoti. Turint tai omenyje, tampa daug lengviau skatinti tėvus ir mokinius kalbėtis sveikatos temomis ir juos motyvuoti. Svarbios komunikacinės priemonės yra ir įvertinimas, bendradarbiavimas, veiksmingų metodų taikymas. Šie metodai yra itin efektyvūs siekiant įveikti stigmatizaciją, kurią vaikams sukelia pvz., invalido etiketė.

Mokiniai į mokyklą ateina turėdami ir tam tikrą išmanymą apie savo sveikatą bei sanitarinius įpročius. Šios žinios yra ištekliai, kurie privalo būti pripažinti ir rimtai vertinami.

Patys mokiniai gali:

- Kelti klausimus, reikšti savo nuomonę, svariai dalyvauti,
- Keistis žiniomis, jas lyginti, išbandyti naujus veiklos metodus: Kokių pozityvių rezultatų galima pasiekti verčiantis paramos veikla?

## Ekspertų straipsniai ir šaltiniai

### Straipsniai:

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch Šveicarijos mitybos bendrovės (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, P/d 8333, CH-3001 Bern, info@sge-ssn.ch, www.sge-ssn.ch.
- Bernharf Sieland, Liūneburgo universitetas.

## Šaltiniai:

- Toni Faltermaier: Iš „Suvokimas apie sveikatingumą ir veikla sveikatai puoselėti“ – Apie gebėjimą saugoti sveikatą kasdieniniame gyvenime. Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln – über den Umgang mit Gesundheit im Alltag. Weinheim: Beltz, 1994.
- „Mokyklų kokybės orientacinės gairės“, Žemutinė Saksonija. 2003.

## Literatūros ir internetinės nuorodos:

- [www.hbsc-germany.de](http://www.hbsc-germany.de) Aktualios moksleivių sveikatingumo tyrimų apžvalgos.
- [www.phzh.ch](http://www.phzh.ch): Kvalifikacijos kėlimas: Ciuricho Pedagoginės aukštosios mokyklos podiplominiai kursai, „Migracija ir sėkmingas mokymasis“ (žr. nuorodą: Weiterbildung, Nachdiplome)
- [www.migesplus.ch](http://www.migesplus.ch): Informacinių sveikatingumo šaltinių apžvalga.
- [www.inter-pret.ch](http://www.inter-pret.ch): Sertifikuoti interkultūrinio pobūdžio vertėjai.

### 6.1.2. Vaikų ir paauglių saugumas

Didelę reikšmę vaikų ir paauglių sveikatingumui turi jų fizinis saugumas. Nelaimingi atsitikimai ir su jais susijusios psichinės ar fizinės traumos gali tiesiogiai pakenkti augančiųjų gyvenimo kokybei.

Turint omenyje tai, kad vien Vokietijoje kasmet registruojama apie maždaug 1,7 mln. nelaimingų atsitikimų mokyklose, ši tendencija ryškėja. Vadinasi, kas dešimtas mokinys susižeidžia pamokų arba popamokinių renginių metu. Taip pat Vokietijoje kasmet registruojama apie maždaug 1 mln. vaikų nelaimingų atsitikimų namie ir laisvalaikiu. Šveicarijoje padėtis, procentais pagal gyventojų skaičių, atrodo panašiai. Ten 345 000 vaikų nuo 0 iki 16 metų nutinka nelaimingi atsitikimai, 60 iš jų mirtini.

Sužeidimai ar traumos nelaimingų atsitikimų metu kenkia augančiųjų sveikatai ir gali būti ilgo mokyklos nelankymo, turinčio daug įtakos pasisėkimui mokykloje, priežastis.

Be to, nelaimingi atsitikimai visada atskleidžia tam tikrus trūkumus, susijusius su pvz.: pamokų planavimu ir vedimu, organizaciniais mokyklos ypatumais arba su patalpų aprūpinimu įrengimais ir instrumentais. Imantis atitinkamų elgesį ir tarpusavio santykius koreguojančių priemonių, šiuos trūkumus galima įveikti, susižeidimo galimybę – sumažinti. Daugiausia nelaimingų atsitikimų įvyksta kūno kultūros pamokų metu, per pertraukas ir pakeliui į mokyklą arba iš jos.

Nemažos dalies nelaimingų atsitikimų priežastis yra baimė ir stresas, per dideli arba per maži krūviai. Taigi, mokyklos klimatas pasirodo esąs labai reikšmingas veiksnys, kalbant apie nelaimingus atsitikimus mokyklose. Nesaugios judėjimo sąlygos taip pat yra dažna šių atsitikimų priežastis.

Be kita ko, mėginimas išvengti nelaimingų atsitikimų ir užtikrinti saugumą toli gražu nėra nauja užduotis ir jau seniai yra priskiriama pedagoginės veiklos sričiai. Didžiausią reikšmę mokinių saugumui turi mokytojai ir ypač – mokyklos vadovybė.

Tačiau kalbama ne vien apie apsaugojimą nuo fizinių sužeidimų. Pavojai saugumui kyla ir psichinėje srityje, dėl pavojingų situacijų namuose arba mokykloje. Šie „sužeidimai“ labiausiai gresia tiems vaikams ir paaugliams, kurie išsiskiria savo kitoniskumu (priklausymu etninėms ar religinėms grupėms,

fiziniu neįgalumu, socialine padėtimi ir kt.). Saugumą taip pat ne ką mažiau trikdo diskriminacija, pažeminimas, smurtas ar patyčios.

### Vaikų ir paauglių saugumas

Mokyklose būtinas saugumo lygis pasiekiamas, atitinkamai išplanuojant pačią mokyklą ir įrengiant klases, organizuojant pamokų ir visos mokyklos veiklą ir koreguojant atskirų individų elgesį. Saugumo sąlygų pagerėjimą galima pasiekti keičiant santykių modelį tarp mokinių, mokytojų ir mokyklos vadovybės. Mokykla daro viską, kad mokiniai joje ir jos aplinkoje būtų ir jaustųsi saugūs. Tikslingai rūpinantis saugumu atsižvelgiama į mokinių tarpusavio santykius ir skatinama juos jaustis visaverčiais.

### Raktiniai rodikliai

Profesinė mokytojų veikla		1	2	3	4
Pagrindinės gairės	Mokytojų personalas yra įsisavinęs saugos principus ir jaučia atsakomybę už saugumą mokykloje.				
	Mokytojų personalas rodo saugaus elgesio pavyzdį (pvz.: nešiodami dviratininkų šalmsus arba tvarkydamiesi kritinėse situacijose).				
Įgyvendinimas	Planuojant pamokas ir mokyklinius renginius atsižvelgiama į visus svarbius saugos aspektus.				
	Pamokų metu visi pratimai arba eksperimentiniai darbai užduodami taip, kad atitiktų mokinių žinias ir kiek įmanoma būtų išvengta nelaimingų atsitikimų.				
	Pamokos ir mokykliniai renginiai iš esmės planuojami taip, kad jų metu mokiniai patys galėtų ugdyti savisaugos jausmą.				
	Pamokų metu taip pat aptariami įvairūs saugos aspektai.				
	Rūpinamasi, kad patalpose, kuriose vyksta pamokos ar renginiai, nebūtų jokių slaptų pavojų.				
	Su saugumu susiję trūkumai pašalinami arba sumažinami taip, kad daugiau neįvyktų jokių nelaimingų atsitikimų.				
	Mokiniai įtraukiami į saugumo ugdymą ir saugų pamokų planavimą.				
	Mokytojai supažindina mokinius su pagal įstatymus parengtomis instrukcijomis, būtinomis, kad būtų išvengta pavojaus.				
	Į elgesį, keliantį pavojų saugumui, nuolat atsižvelgiama, jis kiekvienu atveju stabdomas ir po to aptariamas kartu su mokiniais.				

Žinios ir kvalifikacijos kėlimas	Mokytojai yra susipažinę su rizikos faktoriais, turinčiais įtakos mokinių saugumui.				
	Mokytojai puikiai išmano taisykles ir nurodymus bei jų laikosi tiek pamokų metu, tiek organizuodami mokyklinius renginius.				
	Mokytojai – ypač tų dalykų, kurie pasižymi didesne pavojaus galimybe – reguliariai dalyvauja saugos kvalifikacijos kėlimo kursuose.				
	Mokytojai yra susipažinę su esamais saugos nurodymais, skirtais konkrečiai jų dėstomiems dalykams ir visai mokyklai.				

	Įkuriamos mokytojų draugijos su saugumu susijusioms temoms aptarti.				
Saugi aplinka	Mokytojai savo pamokų ir kasdienio mokyklinio gyvenimo metu elgiasi taip, kad mokiniai šalia jų jaustųsi saugūs.				
Asmeniniai kokybiniai siekiai:					

<b>Mokyklos vadovybė</b>		1	2	3	4
Organizavimas	Su saugumu susijusios užduotys mokytojams deleguojamos rašytine forma ir su jomis supažindinami visi mokyklos darbuotojai.				
Parama	Mokyklos vadovybė teikia paramą įgaliotam mokyklos personalui, kuris užsiima sveikatingumo skatinimo ir sveikatos apsaugos klausimais.				
	Į svarbiausius apsisaugojimo nuo nelaimingų atsitikimų prevencijos ir saugumo užtikrinimo reikalus įtraukiami visi, kuriuos šie klausimai liečia.				
	Mokyklos vadovybė pasirūpina būtiniais resursais, kad būtų užtikrinta aukšta saugos kokybė, o „įgaliotajam“ personalui suteikia kompensacines valandas.				
	Mokyklos vadovybė skatina mokytojų kvalifikacijos kėlimą su sauga susijusiomis temomis ir klausimais.				
	Jeigu yra poreikis, mokyklos vadovybė konsultuojasi su išoriniais ekspertais.				
	Mokyklos vadovybė glaudžiai bendradarbiauja su mokyklos steigėju.				
	Su saugumu susijusios temos reguliariai aptariamos susirinkimuose su mokyklų priežiūros atstovais.				
Informacija	Mokyklos vadovybė reguliariai informuoja mokyklos kolegijas apie saugumo problemas ir saugumo lygį.				
	Mokyklos vadovybė vykdo įstatymų numatytus ir priklausomai nuo galimų pavojų būtinus mokytojų instruktavimus.				
Problemų atpažinimas ir jų šalinimas	Nelaimingi atsitikimai yra registruojami ir nuolat įvertinami.				
	Mokyklos vadovybė reguliariai tikrina techninį ir organizacinį saugumą.				
	Mokyklos vadovybė nedelsdama inicijuoja pavojaus šaltinių ir saugumo trūkumų šalinimą.				
Patikra	Saugumo ugdymo ir nelaimingų atsitikimų prevencijos praktika reguliariai tikrinama remiantis kokybės standartais gairėse, mokyklos programoje, kituose dokumentuose bei pagal svarbius duomenis.				
Asmeniniai kokybiniai siekiai:					



Mokykla		1	2	3	4
Pagrindinės veiklos gairės	Rūpinimasis saugumu yra centrinė mokyklos sveikatingumo ugdymo ir mokyklos programos sudedamoji dalis.				
	Visi mokyklos darbuotojai yra motyvuoti tikslingai vengti nelaimingų atsitikimų ir užtikrinti mokinių saugumą.				
	Mokyklos personalas žino (papildomai lavindamiesi ir konsultuodamiesi), kada jų indėlis, ugdant saugumą ir sveikatingumą, yra didžiausias.				
	Mokiniai turi išugdytą saugumo suvokimą ir jaučia atsakomybę už saugumą mokykloje.				
	Mokiniai aktyviai remia mokytojų pastangas vengti nelaimingų atsitikimų ir kelti saugumo lygį mokykloje.				
Kultūra	Saugumas yra svarbi mokyklos kultūros vertybė.				
	Tarpusavio santykių kokybės skiriamasis ženklas yra abipusis dėmesys ir atidumas.				
	Planuodama mokyklinį gyvenimą, mokykla orientuojasi ir į fizinio bei psichinio saugumo klausimus.				
Praktinė veikla	Tarpusavio santykių lygmeniu ypatingas dėmesys skiriamas vidaus ir išorės erdvėms (pastatų ir pertraukų vietų saugumas, ergonomija ir įrengimas) gerinti.				
	Mokytojai ir mokyklos vadovybė kreipia dėmesį į darbo saugos taisyklių, saugumo taisyklių, apsaugos nuo nelaimingų atsitikimų prevencinių priemonių laikymąsi ir t.t.				
	Pastebėjus saugumo sąlygų trūkumų arba saugai pavojų keliančių veiksmų, iš karto imamasi atitinkamų priemonių.				
	Suformuluojama bendra mokyklos saugai palankių sąlygų kūrimo koncepcija, kuri nuolat pritaikoma pagal poreikius ir įvykus nelaimingiems atsitikimams.				
	Pastangas užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams visi mokyklos darbuotojai priima rimtai.				
	Nelaimingi atsitikimai reguliariai aptariami konferencijose.				
	Saugumo klausimais mokykla bendradarbiauja su įvairiomis išorinėmis institucijomis ir organizacijomis bei vietos valdininkais, pavyzdžiui šalinant trūkumus.				
	Reguliariai siūlomi projektai ir ypatingos priemonės, kad būtų užtikrintas saugumas ir išvengta nelaimingų atsitikimų.				
Organizavimas	Mokykla pasižymi efektyviu saugumo ir darbo saugos organizavimu.				
	Įvairių įgaliotinių, pavyzdžiui saugumo specialisto, pavojingų medžiagų neutralizavimo ar neigiamos spinduliuotės klausimais specialisto, uždaviniai ir kompetencija yra aiškiai reglamentuota ir mokyklos bendruomenės nariams žinoma.				
	Mokyklose pakanka asmenų, galinčių suteikti pirmąją pagalbą.				
	Mokyklos gyvenimas ir pamokos organizuojamas taip, kad be jokių trukdžių ar pavojų būtų apsieinama su mokiniais.				

Ugdymas	Mokiniam, kurie susiduria su saugiu elgesiu ir mokymusi susijusiomis problemomis, teikiama parama ir praktinė pagalba.				
Ilgalaikis poveikis	Mokyklos nelaimingų atsitikimų procentas yra žemesnis už šalies vidurkį.				
	Mokytojai, tėvai ir mokiniai yra patenkinti saugumo lygiu mokykloje.				
	Mokiniai mokykloje jaučiasi saugūs ir nebijo susižeisti.				
Saugumo ugdymui skirtų priemonių poveikis, procesai ir struktūros yra vertinami.					
Atsisakytinų aspektų analizė	Mokykla nuolat analizuoja mokytojų veiklos apimtį ir kokybę ir konsensuso būdu nustato, kokių programų per įvardintą laikotarpį turi būti atsisakyta, kad būtų sukurta erdvė naujai, svarbiai metodikai plėtoti.				
Kokybiniai mokyklos siekiai:					

Lavinimo sistemos struktūra		1	2	3	4
Patalpų išplanavimas	Mokyklos patalpos ir jų išplanavimas atitinka pagrindinius nurodymus.				
	Užtenka finansinių išteklių taisymo ir rekonstrukcijos darbams vykdyti, taip pat – skubiam trūkumų šalinimui.				
	Papildomoms užduotims vykdyti mokyklos dispozicijai pateikiami atitinkami asmeniniai ir (arba) finansiniai resursai.				
Nurodymai, taisyklės	Mokyklos nuostatuose, mokymo planuose ir reglamente yra pakankamai atsižvelgta į saugumo klausimus.				
	Darbo saugos taisyklės ir kitos nelaimingų atsitikimų prevencijos ir saugumo ugdymo taisyklės pakankamai atsižvelgia į mokyklos poreikius.				
Parama	Mokyklai siūlomos ypatingos saugumo ugdymo kvalifikacijos kėlimo priemonės.				
	Organizuodama saugumo priemones mokykla gali gauti ir paramą iš išorės.				
	Savivaldybė reguliariai analizuoja su eismu susijusius pavojus mokyklos apylinkėse ir imasi atitinkamų saugumo priemonių.				
	Švietimo sistema (steigėjai, draudikai nuo nelaimingų atsitikimų ir t. t.) aprūpina mokyklas pedagoginį išsilavinimą turinčių specialistų paslaugomis.				
Kokybiniai švietimo sistemos siekiai:					

## Igyvendinimo idėjos

Pamokų (taip pat įvairių renginių) metu mokytojai privalo daryti viską, kad būtų išvengta nelaimingų atsitikimų, o mokiniai turi būti informuoti apie galimą žalą sveikatai. Mokytojai, atsižvelgiant į jų, kaip tam tikrų prižiūrėtojų, pareigas, turi imtis visų įmanomų atsargumo priemonių ir – taisyklių arba draudimų forma – rengti įvairius nurodymus, kurie būtini norint užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams. Didžiausią reikšmę šis rizikos mažinimas įgyja kalbant apie mokyklinius renginius, kai saugumo ir sveikatos rizikos faktoriai kur kas labiau išryškėja, pvz.: pertraukos, kūno kultūros pamokos ar klasės išvykos. Šalia šios „apsaugos užduoties“ svarbi yra ir kita – kad mokytojai mokiniams suteiktų ir plėstų pastarųjų pamatines žinias apie sveikatingumą. Vadinasi, įvairios žinios, nuostatos, sugebėjimai ir įgūdžiai turi būti teikiami ir pritaikomi taip, kad vaikai ir paaugliai patys savarankiškai elgtųsi saugiai bei atsakingai. Be to, mokytojai savo pavyzdžiu gali daryti teigiamą įtaką mokinių saugumo savimonei, o tuo pačiu ir saugumui mokykloje.

Mokyklos vadovybė privalo pasirūpinti tinkamu saugos organizavimu ir tinkamo personalo ypatingoms užduotims atranka. Jie privalo suformuluoti saugios mokyklai organizavimo nurodymus, informuoti apie saugos taisykles ir nuostatas ir atidžiai stebėti, kad jų būtų laikomasi. Taip pat jie privalo įvertinti esamus mokykloje pavojus ir apkrovas, juos pašalinti arba pasirūpinti, kad jie būtų pašalinti. Be to, saugumo ugdymui palankus mokyklos teritorijos ir jos atvirų erdvių išplanavimas pozityviai veiktų mokinių saugumą. Atsižvelgta į saugumą šiame kontekste reiškia pavojų – ypač slaptų – nebuvimą ir galimybę laisvai judėti bei atsipalaiduoti.

## Ekspertų straipsniai ir panaudoti šaltiniai

### Straipsniai:

- Heinz Hundeloh, GUVV Westfallen-Lippe.
- Dr. Torsten Kunz, Heseno Nelaimingų atsitikimų draudimo agentūra.
- Christoph Mueller, Šveicarijos nelaimingų atsitikimų prevencijos konsultacinis centras, bfu, [www.safetytool.ch](http://www.safetytool.ch) ir [www.bfu.ch](http://www.bfu.ch).
- Berhard Sieland, Liūneburgo universitetas.

### Šaltiniai:

- Vokietijos Federacinės Respublikos bendrija „Daugiau saugumo vaikams“, Heilsbachstrasse 13, 53123 Bona tel. (0228) 688 34-0, greitoji linija tėvams 688 34-34, faksas 688 34-88, [info@kindersicherheit.de](mailto:info@kindersicherheit.de).
- „Savarankiško įsivertinimo metodai vidurinėms mokykloms“, Baden-Wuerttembergas. Mokyklų vystymo federalinės žemės institutas.
- Kokybiniai mokyklos kriterijai, Reinlandas Pfalcas.
- Sussan Richter: Internetinė šeimos knygutė. [http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Fachbeitrag/a\\_Erziehungsbereiche/s\\_639.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Fachbeitrag/a_Erziehungsbereiche/s_639.html).
- Nelaimingi atsitikimai Šveicarijoje, bfu-Statistik. 2004.

## Literatūros nuorodos:

- Bertelsmano fondas; Bendruomenių draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacija Westfalija-Lipė (Leidėjas): „Pastatai – atviros erdvės – sveikata“. Guetersloh: Bertelsmano fondas, 2005.
- Federalinis nelaimingų atsitikimų tyrimų biuras (Leidėjas): „Saugumas klasėje ir už jos ribų - saugos patarimai pamokų ir klasės išvykų metu“. Muenchen 2000.
- Federalinis nelaimingų atsitikimų tyrimų biuras (Leidėjas): „Saugos katalogas fizinio lavinimo pamokose“. Miunchenas 2004.
- Bendruomenių draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacija Westfalija-Lipė (Leidėjas): „Saugumo ugdymas ir sveikatos apsauga mokykloje – patarimai mokyklos vadovybei ir įgaliotiems už saugą.“
- Beat Hess; Heinz Hundeloh: „Saugumo ugdymas – kertiniai sveikatingumo ugdymo principai mokykloje.“ Leidėjas: Federalinis nelaimingų atsitikimų tyrimų biuras. Miunchenas 2001.
- Ralf Huihsen: „Mokyklų ir sportinių įrenginių statyba bei priežiūra“. Leidėjas: Bendruomenių draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacija Westfalija-Lipe. Miunsteris 2004.
- Christian Scherer: Vaikų iki 16 metų apsauga nuo nelaimingų atsitikimų. 2004. Šveicarijos nelaimingų atsitikimų prevencijos konsultacinis centras bfu. [www.safetytool.ch](http://www.safetytool.ch) ir [www.bfu.ch](http://www.bfu.ch).

Daugiau literatūros nuorodų rasite žemiau pateiktose internetinėse svetainėse:

- [www.sichereschule.de](http://www.sichereschule.de).
- [www.guvv-wl.de](http://www.guvv-wl.de).
- [www.unfallkassen.de](http://www.unfallkassen.de).

### 6.1.3 Mokytojų sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai

Kaip vaikų ir paauglių, taip ir mokytojų produktyvumą lemia sveikatingumo ištekliai ir rizikos faktoriai, pasireiškiantys jų darbo metu. Pirmojoje dalyje išsamiai aprašomi savaiminiai veiksniai ir įvairaus pobūdžio rizikos faktoriai (1.4 ir 3.6), kuriuos – kaip ir daugelyje kitų „akademinų“ sričių – sukelia judėjimo trūkumas, prasta mityba, pavojingi laisvalaikio užsiėmimai arba didelis psichologinis krūvis privačioje erdvėje.

#### Mokytojų sveikatingumas

Mokytojų sveikatingumo ištekliai mokykloje teigiamai traktuojami, apie juos kalbama, jie puoselėjami ir skatinami. Mokyklai yra žinoma mokytojų sveikatingumo būklė ir į ją yra atsižvelgiama sudarant planus.

## Raktiniai rodikliai

Profesinė mokytojų veikla		1	2	3	4
Kompetencija	Mokytojai patys rūpinasi savo sveikata.				
	Jie derina krūvius prie savo išteklių.				
Diagnostika	Mokytojai naudojami esamais patikros klausimynais, prižiūrėdami savo sveikatą.				
Asmeniniai tobulėjimo planai	Jie analizuoja aplaidaus elgesio su savo sveikata aplinkybes, iškelia šias temas susirinkimuose, kolegijose, siūlo diagnostiniais kriterijais paremtus tobulinimo planus, kurie yra įgyvendinami, prižiūrint bendradarbiams.				
Asmeniniai kokybiniai siekiai:					

Mokykla		1	2	3	4
Bendravimas	Reguliarių pasitarimų su mokyklos vadovybe metu ar tiesiog tarp mokytojų yra atvirai ir adekvačiai diskutuojama temomis, susijusiomis su sveikatingumu, ir kalbama apie galimus susirgimus.				
	Ūmiai susirgus mokytojui, taikoma nustatyta tvarka.				
Išteklinis personalo vystymas	Mokyklos vadovybė valdydama ir vystydama personalą remiasi turimais ištekliais ir vysto mokytojų stipriąsias puses ir potencialą.				
Organizavimas	Mokyklinių darbų paskirstymas organizuojamas atsižvelgiant į mokytojų sveikatingumo išteklius.				
Mokyklos kokybiniai siekiai:					

Lavinimo sistemos struktūra		1	2	3	4
Laiko planavimas, langai:	Mokyklos sistema atšaukia laike konkuruojančių alternatyvių užduočių vykdymą.				
Krūvio nuėmimas ir parama	Dėl išaugusių rizikos veiksnių mokiniams itin sunkioms užduotims vykdyti (pvz.: mokykloms karštuose socialiniuose taškuose) savivaldybė teikia atitinkamą socialinę paramą (pvz.: mokyklos socialiniam darbui).				
Kokybiniai švietimo sistemos siekiai:					

### Igyvendinimo idėjos

Mokytojų sveikatingumui įtaką daro kitokie veiksniai nei mokinių sveikatingumui. Mokytojų sveikatingumas ne taip stipriai priklauso nuo kultūrinės ir socialinės terpės. Santykinai homogeniškoje socioekonominėje grupėje kur kas ryškiau dominuoja amžius ir lytis ir, be abejo, bendra visuomenės raida. Sveikatingumo išteklių klausimas iš esmės iškyla, kai kalbama apie tokius kokybinius rodiklius kaip „mokyklos kultūra ir klimatas“ (9.1.-9.5) ir „profesionalumas ir personalo vystymas“ (11.1.-11.5). Čia išryškėja komandinio darbo vaidmuo: bendradarbiavimas kolektyve stiprina dalyvaujančiųjų sveikatingumo išteklius. Jei veikia tarpusavio mainai kolektyve, beveik nesusiduriama su slapukavimu ir dramatiniais. Akivaizdus būtinas krūvio sumažinimas yra reguliuojamas ir vyrauja supratingi tarpusavio santykiai.

Ištekliais paremtas personalo vystymas sustiprina resursus reikalingus mokytojo profesijai. Šie resursai padeda mokytojams susidoroti su jiems keliamais profesiniais reikalavimais. Šitaip yra vystomi pamatiniai profesiniai įgūdžiai, kurie padeda mokytojams sėkmingai dirbti sunkiomis sąlygomis ir tuo pat metu išsaugoti sveikatą.

### Ekspertų straipsniai:

- Stephanie Baumgartner Perren, [stephannie.baumgartner@infood.chg](mailto:stephannie.baumgartner@infood.chg) Šveicarijos mitybos tyrimų instituto užsakymu (SGE) Effingerstrasse 2, 8333, CH-3001 Bern, [info@sge-ssn.ch](mailto:info@sge-ssn.ch); [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch).

### Literatūrinės nuorodos:

- Kokybiniai rodikliai „Mokyklos kultūra ir klimatas“ (9.1-9.5) ir „Profesionalumas ir personalo vystymas“ (11.1-11.5)
- 3.6 „Ištekliais paremtas personalo vystymas“
- Hurrelman; Settertobulte ir Sieland tekstai publikuoti: Gerold Braegger, Norbert Posse, Georg Israel (red.): „Lavinimas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą.“ Bernas: h.e.p. 2007.

## 6.1.4 Moksleivijos vidinė struktūra

Kaip ir sveikatingumo padėtis, taip ir kultūrinis, etninis, religinis ar socialinis kontekstai priklauso kategorijai tų išankstinių sąlygų, kurias mokykla gali arba ignoruoti, arba išnaudoti sėkmingam lavinimui ir auklėjimui. Tam būtini yra kitų kultūrų supratimas, kitoniškumo tolerancija ir ypač išsamios žinios apie multikultūrinę moksleivijos vidinę struktūrą.

### Moksleivijos vidinė struktūra

Mokykla disponuoja informacija apie sociodemografinę, etninę ir biografinę mokinių padėtį. Mokytojai šią informaciją naudoja mokiniams paremti ir lavinti. Mokykloje konstruktyviai elgiamasi su vis labiau įvairesne ir multikultūrine tampančia moksleivija, atsižvelgiama į šeimoje praktikuojamą gyvenimo būdą.

## Raktiniai rodikliai

<b>Pedagoginė mokytojų veikla</b>		1	2	3	4
Pagrindinės veiklos gairės	Mokytojai yra atviri kitoms etninėms ar socialinėms kultūroms.				
	Kultūriniai skirtumai ir ypatybės suvokiami kaip praturtinantis veiksnys ir panaudojami pedagoginėje veikloje.				
Pedagoginė veikla	Mokytojai pažįsta savo mokinių namų aplinką.				
	Mokytojai yra susipažinę su įvairių kultūrų bruožais, kurioms priklauso jų mokiniai.				
	Tinkamu pamokų metu mokytojai skatina tarpasmeniniais mainais remiamą pagarbą kiekvieno mokinio skirtingumui.				
Asmeniniai kokybiniai siekiai:					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Mokyklos sistema	Sudarant klases, kursus ir grupes atsižvelgiama į grupės įvairovę.				
	Pamatiniai žinių šaltiniai yra parengiami taip, kad mokytojai galėtų be kliūčių jais naudotis.				
Mokyklos gyvenimas	Kultūrinės ypatybės (šventės, papročiai) kiek galima labiau integruojami į mokyklos gyvenimą.				
Kokybiniai mokyklos siekiai:					

<b>Lavinimo sistemos struktūra</b>		1	2	3	4
Pagrindinės prielaidos	Mokyklai yra prieinama informacija (atsižvelgiant į asmens duomenų apsaugos nuostatas) apie vaikų darželius ir mokyklas, kuriuos mokiniai anksčiau lankė ar mokėsi.				
Parama	Darbai su vaikais ir paaugliais, kilusiais iš kitų šalių ar priklausančiais kitoms kultūroms, mokytojams ir (arba) visai mokyklai įrengiami paramos ir konsultaciniai centrai, kuriuose pagal galimybes dirba atitinkamos kitos kultūros žmonės.				
Lavinimo sistemos kokybiniai siekiai:					

## Igyvendinimo idėjos

Štolc pateikia pasaulio ir Europos žemėlapij, kuriame pažymėtos jos mokinių kilmės šalys. Taip pat ji sudaro kalbų sąrašą, kuriomis jie kalba. Jau registruojant vaikus į mokyklą, mokytojai pasidomi būsijų savo mokinių kilme. Čia svarbų vaidmenį vaidina ne vien tolimos „egzotiškos“ šalys, bet ir tos pačios šalies regionai pasižymo savitomis kultūrinėmis ir socialinėmis ypatybėmis.

- Integracijos įgyvendinimo pavyzdžiai (7.4.2 ir 9.1.3)
- Elgesio su tarpusavio įvairove pamokose standartai (7.2.1)
- Papildomas kalbos mokymas, ypač kuriems vokiečių kalba yra antroji (7.4.3)
- Lygybė tarp vyrų ir moterų, berniukų ir mergaičių (9.1.2)
- Įvairovė ir integracija multikultūrinėse mokyklose (9.1.3)

Šaltiniai: Braegger, G. Posee, N. (2007). „Mokyklų kokybės kėlimo ir vertinimo instrumentai“ (IQES). Kaip gali pagerėti padėtis mokyklose integruotai vystant sveikatingumą ir keliant kokybę.“ II tomas: „Keturiasdešimt kokybinių aspektų ir jų įgyvendinimo idėjos“ Bern: h.e.p.

\*Maja Heiner (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen (München 1998).



## 6.2 Mokymo(si) aplinkos, mokymo(si) ir kt. patalpos

Architektūrinis mokyklos patalpų ir aplinkos planas daro tiesioginę įtaką ir pačiam mokymuisi. Vien jau iš ergonominio požiūrio esama daug įrodymų apie padidėjusį darbingumą teisingai įrengus atitinkamas naudingas erdves. Tačiau, kalbant apie mokyklos patalpas, neužtenka paminėti vien architektūrinės prielaidas ir nekenksmingas statybines medžiagas. Tinkamai apipavidalintos mokyklinės erdvės pirmiausia atlieka pedagoginę funkciją: jos tarnauja kasdieniam mokyklos gyvenimui ir tinkamai mokymosi atmosferai. Investicija į mokyklos gyvybingumą yra vertinga dėl daugelio priežasčių. Ji yra akivaizdi bendrų pastangų išraiška dėl mokyklos sveikatos ir gerovės. O, remiantis tuo, kad aplinka auklėja, ši investicija, be to, suteikia mokyklai ilgalaikio pedagoginio veiksmingumo. Šiame skyriuje rasite idėjų, kaip, pasitelkus mokyklinių erdvių planavimą, galima pagerinti mokymo ir mokymosi kokybę.

### 6.2.1 Vaikams ir jaunimui tinkamos mokyklos patalpos

Patalpų planas pagal vaikų amžių (žaidimų erdvės, laisvalaikio zonos ir t.t.), atitinkantis įvairių amžiaus grupių skirtingus reikalavimus, sumažina tarpusavio trinties ir konfliktų galimybes. Kai mokiniai yra įtraukiami į jų pačių aplinkos planavimą, sumažėja tiek smurto prieš kitus, tiek daiktų niokojimo atvejų.

#### Stimuliuojanti mokymosi aplinka

Mokiniai mokyklą suvokia kaip gyvenamąją aplinką, kurioje gerai jaučiasi ir gali patenkinti įvairiausius poreikius. Mokinių darbo vietos ir mokyklinės patalpos – bendradarbiaujant mokiniams – įrengiamos atsižvelgiant į amžių ir taip, kad skatintų mokinius savarankiškam mokymuisi ir darbui.

#### Raktiniai rodikliai

Profesinė mokytojų veikla		1	2	3	4
Bendras klasių planavimas	Mokytojai įtraukia mokinius į klasės ir bendrų patalpų planavimo ir įrengimo reikalus.				
	Mokiniai atsakingai formuoja savo asmeninę aplinką pagal savo įsivaizdavimą.				
	Mokiniai – mokyklos ir grupės gyvenimo ribose – pasiskirsto įvairiomis pareigomis ir pakaitomis yra atsakingi už įvairių užduočių vykdymą (lenta ir prietaisai, akvariumas, žiurkėnų ir augalų priežiūra, gimtadieniai, klasės dienoraščio pildymas).				
Rūpestingas elgesys	Mokyklos ir jos teritorijos projektas ir įrengimas skatina mokinius su ja pagarbiai elgtis. Mokytojai skatina mokinius rūpestingai elgtis su daiktais ir įranga.				
Asmeniniai siekiai:					

Mokykla		1	2	3	4
Mokyklinės programos dalis	Mokyklos kaip gyvenamosios erdvės projektavimas yra viena pagrindinių mokyklinės programos dalių.				
Poreikiai	<p>Mokykla tiria esamą padėtį ir analizuoja visų (mokinių, mokytojų, mokyklos vadovybės ir ūkio personalo...) poreikius.</p> <p>Visų mokyklos narių pagalba registruojami funkciniai, materialiniai ir estetiški mokinių darbo vietų, mokymosi patalpų ar lauko erdvės trūkumai (baldų forma ir funkcija, judėjimo erdvė mokinio darbo vietoje, patalpų vėdinimas, akustika, statybinės medžiagos, patalpų spalvos ir t.t.)</p> <p>Mokykla suteikia aukštos kokybės sąlygas mokymuisi, darbui ir bendrabuviui.</p>				
Bendras planavimas	<p>Mokyklos pastatas (klasės, mokytojų kambarys, techninės patalpos) ir teritorija yra nuolat prižiūrimi ir formuojami aktyviai prisidedant patiems mokiniams.</p> <p>Mokiniams, mokytojams, mokyklos vadovybei, tėvams ir mokyklos rėmėjams bendradarbiaujant, mokyklinės patalpos yra paverčiamos palankia erdve sveikatingumui vystyti.</p> <p>Kad sėkmė, kartu vykdant konkrečius aplinkos planavimo ir formavimo projektus, skatintų mokinių motyvaciją ir sąmoningumą, šis pasisekimas turi būti atitinkamai pabrėžiamas.</p>				
Pedagoginis planavimas	Mokykla yra parengusi pedagogiškai pagrįstų pasiūlymų vaikų ir jaunuolių mokyklinėms erdvėms gerinti. Šių pasiūlymų patikimumą ji jau yra išmėginusi aplinkos ir socialinių kriterijų atžvilgiu, o pačius pasiūlymus palaipsniui įgyvendinusi – pasitelkdama atitinkamus partnerius (pvz.: tarpusavio bendravimui palanki darbo aplinka, patalpų planas, apsirūpinimas savarankiško mokymosi priemonėmis ir t.t.)				
Mokyklinių patalpų apipavidalinimas	<p>Klasių ir kitų mokymosi patalpų aplinkoje daug didaktiškai turtingų elementų, tokioje aplinkoje mokiniai gali savarankiškai pasiimti būtinas medžiagas, taip pat ir atnešti, čia visi (tradiciniai) kampai yra įvairiai apipavidalinti ir įrengti.</p> <p>Klasių patalpų planas suteikia galimybę dirbti pagal įvairias socialines formas (individualiai, partneriškai, grupėje ar kartu su visa klase).</p> <p>Bet kuriuo metu galima pereiti nuo grupinio darbo prie rato iš kėdžių formos, net neperstumdamt mokyklinių suolų.</p> <p>Patalpų planas, baldai ir bendras patalpų klimatas skatina koncentruotai dirbti.</p>				

	<p>Mokykla – savo galimybių ribose – pasirūpina optimalia ir funkcionalia įranga mokymo(si) procesams plėtoti.</p> <p>Patalpų plano, baldų ir bendro patalpų klimato funkcionalumas yra nuolat tikrinami koncentruotos veiklos vystymo atžvilgiu.</p>				
<p>Vaikams ir jaunimui tinkamos patalpos ir darbo vietos</p>	<p>Mokykloje įrengtos skirtingo amžiaus grupių mokiniams pritaikytos įvairios patalpos ir mokymosi galimybės, kurios skatina užsiimti muzikine ir darbine veikla. Tokios patalpos turi būti dieną visada prieinamos.</p> <p>Mokyklos teritorijos įrengimas ir planas suformuoja aplinką, kuri ugdo ir atsižvelgia į mokinių fizinę ir psichinę sveikatą.</p> <p>Mokyklos patalpos yra dosniai apskaičiuotos ir gali būti dalijamos į zonas.</p> <p>Mokiniai mokyklą suvokia kaip gyvenamąją erdvę, kurioje jie gerai jaučiasi ir gali patenkinti įvairiausias savo poreikius.</p>				
<p>Mokyklinė aplinka</p>	<p>Mokyklos lankytojai išgyvena ją ir jos aplinką kaip maloniai kviečiančią užsukti.</p> <p>Mokyklos teritorijoje siūloma sportui, žaidimams ir aktyviam judėjimui tinkama įranga, kuriuos mokiniai gali naudoti pertraukų metu.</p>				
<p>Higiena</p>	<p>Mokyklos pastatas ir teritorija palaikomi higieniškos ir švarios būklės.</p> <p>Sanitarinė įranga yra gerai prižiūrima.</p> <p>Mokykla nustato patalpų planavimo standartus ir atsižvelgia į ypatingus grupių interesus.</p>				
<p>Žaidimų erdvės patalpų planavime</p>	<p>Mokyklos programoje yra numatoma įvairių darbuotojų ir tarnybų veikla, kur forma yra skirtinga priklausomai nuo amžiaus grupės.</p>				
<p>Kokybiniai mokyklos siekiai:</p>					

Lavinimo sistemos struktūra		1	2	3	4
Integralus lavinimo ir auklėjimo užsakymas	Mokyklos yra įpareigojamos savo pastatus ir aplinką taip pedagogiškai planuoti (kaip privalomą mokyklinės programos dalį), atsižvelgiant į integralaus lavinimo ir auklėjimo užsakymą.				
Dalinė pedagoginė autonomija	Mokyklos gali laisvai pačios suplanuoti savo patalpas pagal pedagoginius kriterijus.				
Mokyklos inventorius	Mokyklos inventorius atitinka sveikos darbo vietos ir sveikos mitybos reikalavimus ir atveria įvairias judėjimo galimybes.				
Statybos darbai	Mokyklos statymo, patalpų įrengimo ir teritorijos plano reikalavimai nustatomi pagal pedagoginius kriterijus. Jie užtikrina, kad mokykla savo įvairiaupusiškumo dėka bus pajėgi patenkinti įvairiausių poreikius ir gabumus.				
Bendras kokybės užsakymas	Restauruojant ar statant naujus pastatus, atsižvelgiama į sveikatingumo ir saugumo aspektus.				
	Įvairių amžiaus grupių interesus atitinkančių mokyklos erdvių planas yra bendras mokytojų, mokyklos vadovybės, mokinių, tėvų ir mokyklos vystytojų uždavinys.				
Lavinimo sistemos kokybiniai siekiai:	Mokykla, tobulindama ir planuodama savo mokymosi, darbo ir gyvenamąsias erdves, gauna kompetentingas dalykiškas konsultacijas.				

## Įgyvendinimo idėjos

### Suformuota mokymosi aplinka – pakitę mokytojų ir mokinių vaidmenys

Pagal tradicinį modelį įrengtų klasių perplanavimas į mokymosi aplinkas turi aiškų tikslą – sukurti savarankiško mokymosi ir individualios iniciatyvos erdvę. Mokymosi aplinka turi skatinti mokinius kelti savus klausimus, kuriuos lydi didesni ar mažesni projektai. Ji turi skatinti tiek savarankišką individualų, tiek kolektyvinį darbą. Kad būtų galima integruoti modernias edukologines koncepcijas (laisvas darbas, mokymasis grupėse, projektinės pamokos, įvairios dirbtuvės ir savaitinio plano pamokos ir t.t.), būtinas lankstus mokyklinių erdvių planas. Klasė tampa mokymosi aplinka, kuri turi paliesti visus pojūčius: formos, spalvos, medžiagos, apšvietimas, patalpos tvarka, muzika yra elementai, kurių efektyvumą ir tinkamumą galima patikrinti. Ypatingą reikšmę įgyja sąmoningas erdvės išdėstymas: „Mokiniai mažomis grupėmis yra susodinami, kad darbas porose ar grupėse būtų įmanomas bet kuriuo metu – t.y. nekeičiant sėdėjimo tvarkos. Dalis erdvės, jeigu tik ši yra pakankamai didelė, privalo būti skirta ryto ratui ir žaidimams vaidmenimis. Būtina įrengti kampelį skaitymui su patogiais sėdimaisiais baldais, klasės biblioteką su žinytais, darbo kampelį su įvairiais įrankiais ir kompiuterio kampelį. Nepaprastai svarbios yra lentynos, kuriose galima išdėlioti laisvam darbui skirtas medžiagas. Priklausomai nuo mokyklos pakopos ir interesų

mokymosi aplinką galima praturtinti smėlio dėže, akvariumu, herbariumu arba terariumu. Žaliuojantys augalai klasėje turėtų būti savaime suprantamas dalykas. Mokymosi aplinka papildoma didele pagal aukštį reguliuojama sulankstoma lenta, magnetinė lenta ir keliomis korkinėmis lentomis, kad būtų galima prisegti plakatus, mokinių darbus, elgesį vaizduojančius plakatus ar klasės potvarkius. Kitos techninio įrengimo dalys, be kompiuterio, yra projektorius su tinkamu ekranu, video ir kasečių grotuvas. Mokomųjų medžiagų kokybė yra itin svarbi „Atviroms pamokoms“. Jeigu medžiagos – darbo priemonės, darbiniai lapai, mokomieji, socialinių įgūdžių ar kompiuteriniai žaidimai – stipriai skatina mokytis, yra atrinktos pagal amžių ir suteikia galimybę tikrai gerai mokytis, mokiniai noriai priims mokomąją pasiūlą ir patys pradės mokytis, kadangi jie tiesiog šiais dalykais domėsis. Tokiais atvejais pamokų laikas yra gerai investuojamas ir aukšti standartai yra beveik garantuoti. Mokytojas gali atsitraukti, išklausti, patarti, suteikti minimalią pagalbą.<sup>209</sup> Kitas mokymosi aplinkos kūrimo privalumas taip pat neturėtų būti nutylėtas: yra ištis daug laimima, jei mokiniams leidžiama laisvai prabilti apie jų įsivaizdavimus ir patiems formuoti savo mokomąją aplinką, taip galima daug laimėti, nes šitaip jiems yra lengviau susitapatinti su savo aplinka, o „savu“ labiau ir rūpinamasi.

Senų klasių perplanavimas į sveikatingumą ir komunikacinius gabumus ugdančias mokymosi aplinkas reikalauja aiškaus pedagoginio leitmotyvo ir daug kūrybinio potencialo. Turint omenyje tai, kad dauguma klasių dažnai būna nedidelės, galima apsvarstyti ir tokius klausimus kaip sienų išgriovimas. Ten, kur turi atsirasti nauja mokymosi kultūra, gali labai pagelbėti lankstus baldų išdėstymas, kuris atitiktų besikeičiančius pedagoginius poreikius (pereiti nuo individualaus darbo prie grupinio, o nuo pastarojo į bendrą ratą arba į frontalinę prezentacinę poziciją).

Patalpų perplanavimo priemonės kainuoja tiek pat, kiek ir kitos tinkamos mokomosios, tame tarpe ir savarankiškam mokymuisi skirtos medžiagos. Jeigu naujo mokyklos kasdieninio ritmo kūrimas ir sveikatingumą skatinantis laiko planavimas reikalauja tik fantazijos, bet nesukuria papildomų išlaidų, tai jau perplanuojant erdves vien tik architektūrinės išmonės nepakanka. Čia svarbiausia atsakyti į principinį klausimą – kiek mums yra svarbus ateinančių kartų lavinimas, kuris atitinka laikmetį. Kai tik išsiaiškinamos materialinės patalpų perplanavimo galimybės, tai įgyvendinamas bendromis jėgomis gali nuvesti į pageidaujamą sėkmę.

Šveicarijoje ir Vokietijoje vykdyti visos dienos mokyklų įrengimo darbai pagimdė keletą dėmesio vertų pastatų perplanavimo ir naujos statybos projektų, kurie gali suteikti orientacinių gairių patalpų perplanavimo priemonėms rinktis (plg. informacijos apie tai rasite sekdami toliau pateiktomis nuorodomis: „Sveikos (visos dienos) mokyklos statybos ir perstatymo planai“<sup>209</sup>, I tomas: „Geros sveikos mokyklos teorija ir praktika“.)

### **Mokyklos teritorija kaip gyvenamoji ir mokymosi erdvė**

Jei mokyklos teritorija suvokiama kaip mokymosi erdvė ir yra atitinkamai įrengiama, tada ir visas mokyklos sklypas tampa erdve, kurią galima panaudoti pamokoms, mokomiesiems projektams ir aktyviai veiklai pertraukų metu. O šie geros ir sveikos mokyklos principai gali suteikti gyvybės tokia mokyklos erdvei:

---

<sup>209</sup> Wilfried Buddensiek: Werkstattbericht (Dirbtuvių ataskaita): Herfordo miesto modelis statant gerą ir sveiką visos dienos mokyklą. Publikuota: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (red.): Švietimas ir sveikata. Geros ir sveikos mokyklos argumentai (Bernas, 2007 m.).

- Išnaudokite kiek tai įmanoma visas esamas erdves ir patalpas. Tokiu būdu aktyviai veiklai atsiranda papildomos vietos, o socialinės trinties zonos sumažėja.
- Kartu su kolegomis ir mokiniais susitarkite dėl aiškių ir pagrįstų elgesio taisyklių ir intensyviai rūpinkitės, kad jų būtų laikomasi.
- Eksperimentuokite su lankstesnėmis pertraukų taisyklėmis, pvz.: kas nutinka, jei ne visi mokiniai tuo pačiu metu veržiasi į ar iš mokyklos?
- Išnaudokite laikinai tuščius plotus kaip kūrybinę erdvę: įrengdami erdves nepamokinei veiklai, palikite ir atvirų erdvių nenumatytam darbui, atsirandančiam eigoje (procesu), taip pat ir tolimesniam vystymui.
- Kad viskas liktų taip, kaip yra, kai kas turi pasikeisti: kai ateina nauja mokinių laida, privaloma išsaugoti galimybę iš naujo rengti praktinius tapatinimosi su aplinka ir patalpų įrengimo projektus.
- Mokyklos teritorija taip pat yra vieša erdvė, todėl planuodami atsižvelkite į tai, kad mokyklos teritoriją būtų galima panaudoti tiek mokyklos, tiek ne mokyklos veiklai.
- Mokyklos teritorijos dalyje, kuri atsiveria į miesto pusę, sukurkite galimybę užmegzti socialinius kontaktus, tačiau taip pat ir išvystyti socialinę kontrolę.
- Suvokite, kad tik platus bendradarbiavimas tarp mokyklos vadovybės, mokytojų, mokinių, tėvų, mokyklos steigėjų, kaimynų ir ekspertų užtikrina Jūsų patalpų planavimo iniciatyvos tvarią sėkmę.

## Ekspertų straipsniai ir šaltiniai

### Straipsniai

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch Šveicarijos mitybos bendrovės (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, P/d 8333, CH-3001 Bernas, info@sge-ssn.ch; www.sge-ssn.ch.
- Wilfried Buddensiek, w.buddensiek@fakkw.upb.de, – Visuomenės mokslai ir dalykinių pamokų didaktika – Kultūros mokslų institutas, Paderborno universitetas, Warburger Strasse 100, D-33098 Paderbornas.

### Šaltiniai

- Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo kriterijai Baden-Viurtemberge. Federalinės žemės Mokyklų vystymo institutas.
- Axel Menikheim: Mokymąsi skatinančio klasių išplanavimo aspektai. <http://www.bewegteschule.de/pdf/klassenraumgestaltung.pdf>.
- Žemutinės Saksonijos mokyklų kokybės orientaciniai kriterijai. 2003.
- Reinlando-Pfalco mokyklų kokybiniai kriterijai.

## Literatūros ir interneto nuorodos

- Wilfried Buddensiek: „Paruošiamasis gyvenimas ateičiai mokslo namuose. Scenarijai, projektai, statybos planai.“ (Zukunftsfähiges Leben in Häusern des Lernens. Szenarien, Projekte, Baupläne) Göttingen: Leidykla „Die Werkstatt“, 2001.
- Wilfried Buddensiek (2005): „Projektuoti mokymosi erdves“. (Lernräume gestalten). Publikuota: Hundeloh ir kt., 137-143 p.
- Renate Girmes; Detlev Lindbaubank (Leidėjai): Straipsnių sąsiuvinis. Mokymosi erdvės ir svajonės, (Themenheft Lern(t)räume. Lernende Schule), Heft 20. Seelze: Friedrich, 2002.
- Heinz Hundeloh; Gerrit Schnabel; Nil Yurdatap (Red.): Kongreso dokumentacija: Gera ir sveika mokykla, 2004 m. lapkričio 15-16 d. Dortmunde (Kongressdokumentation: Gute und gesunde Schule), Leidėjas: Šiaurės Reino Vestfalijos oficialus mokyklų nuo nelaimingų atsitikimų draudikas (Traeger der gesetzlichen Schuelerunfallversicherungen in NRW). [www.luknrw.de](http://www.luknrw.de), [www.guvv.de](http://www.guvv.de).
- Lutz Kottmann; Doris Kuepper; Rolf-Peter Pack: „Mokykla, kurioje galima laisvai judėti. Įdomiai projektuoti mokyklas – pagrindai, idėjos, pagalba. (Bewegungsfreudige Schule. Schulentwicklung bewegt gestalten – Grundlagen, Anregungen, Hilfen.) Guetersloh: Leidykla Bertelsmann Stiftung. 2005.
- Ramsegger, Joerg; Annette Dreier; Kucharz, Diemut; Soerensen, Bernd: Pradinių mokyklų projektavimas, statyba, naujas planavimas. Rekomendacijos, kaip sukurti vaikams pritaikytą mokymosi aplinką (Grundschulen planen, bauen, neu gestalten. Empfehlungen fuer kindgerechte Lernumwelten), Frankfurtas prie Meino: Pradinių mokyklų asociacija – pradinių mokyklų darbo grupė (Grundschulverband – Arbeitskreis Grundschule e.V.), 1999.
- Hans-Georg Schoewaelder; Joerg Berndt; Frauke Stroeever; Gerhart Tiesler: „Triukšmas švietimo įstaigose: priežastys ir triukšmo mažinimas.“ (Laerm in Bildungsstaetten – Ursachen und Minderung. Brémerhafenas: Leidykla „NW-Verlag“, 2004. Raštai BAuA, Fb 1030.
- Josef Watschinger; Josef Kuehebacher (Leidėjas): Mokyklų architektūra ir nauja mokymosi kultūra. Naujoviškas mokymasis – naujoviškos patalpos (Schularchitektur und neue Lernkultur. Neues Lernen – Neue Räume). Bernas: Leidykla „h.e.p.“, 2007.
- <http://www.baua.de/fors/fb04/fb1030.pdf> ir [www.ganztaetig-lernen.de](http://www.ganztaetig-lernen.de): šiuose puslapiuose rasite informacijos apie Vokietijos vaikų ir jaunimo fondo programą „Idėjos apie daugiau! Mokymasis visą dieną“ („Idee fuer mehr! Ganztaetig lernen“), informacija apie apskrities paslaugų tarnybas, daug medžiagos ir informacijos, tame tarpe tokiomis temomis kaip: Pamokos (modeliai, ritmizavimas, patalpų planas, aprūpinimas ir priežiūra), organizavimas ir įrengimas (inventorius, personalas, finansai), mokyklų vystymas (kokybės vystymas, vertinimas).
- [www.ganztagschulen.org](http://www.ganztagschulen.org): Vokietijos Federacinės Respublikos Švietimo ir Mokslo ministerijos portalas siūlo daug straipsnių apie visos dienos mokyklas, federalinės vyriausybės investicinę programą „Ateitis. Švietimas ir priežiūra“, praktiniai gyvendinimo pavyzdžiai federalinėse žemėse. Informacijos šaltinių galima ir parsisiųsti.
- [www.fraktale-schule.de](http://www.fraktale-schule.de): Šiame puslapyje rasite informacijos apie „fraktalinės mokyklos“ koncepciją. Herfordo miesto kokybės kriterijus dėl patalpų planavimo ir įrengimo bei

informaciją apie fraktalinių mokyklų statybą remiantis Herfordo pradinės mokyklos Landsbergio gatvėje pavyzdžiu galima parsisiųsti. Be to, rasite mokyklų perstatymo planų idėjų.

## 6.2.2 Laisvam judėjimui palankios mokyklos patalpos ir pertraukų arealai

Norite ką nors pajudinti, turite pajudėti patys! Sąryšis tarp judėjimo ir vystymosi yra lygiai taip pat daug kartų įrodytas kaip ir sąryšis tarp judėjimo ir mokymosi. Judėjimo stygius yra laikomas rizikos veiksniumi, judėjimo galimybės kaip vystymosi prielaida, o (fizinis ir dvasinis) judrumas kaip išteklius. „Kas nejuda, tas lieka toje pačioje vietoje!“ – šis suvokimas padeda prabilti apie mokyklų tyrimo esmę.

Judėjimas pamokoje įneša judrumo į pamoką, judėjimas pertraukų metu sukuria būtiną fizinę pusiausvyrą koncentruotoms ir nejudrioms pamokoms.

### Judėjimo ir poilsio patalpos

Galimybės užsiimti asmenine veikla ir laisvai judėti visose vidaus ir išorės erdvėse yra užtikrintos taip pat kaip ir galimybė ramiai susikaupti ar atsipalaiduoti.

### Raktiniai rodikliai

Pedagoginė mokytojų veikla		1	2	3	4
Mokymosi sąlygos, skatinančios žaisti ar sportuoti, savarankiškai veikti	Mokiniai randa daug įvairių judėjimo galimybių.				
	Mokykloje jie randa įvairiausių galimybių koncentruotai dirbti individualiai arba grupėse.				
	Jie turi daug įvairių sąlygų užsiimti muzikavimu, meistravimu, menine, technine, socialine ir ūkine veikla ir darbais.				
Planavimas	Mokytojai planuoja pamokas taip, kad mokiniai ir jų metu galėtų laisvai judėti.				
Asmeniniai kokybiai tikslai:					

Mokykla		1	2	3	4
Laisvam judėjimui palankios (darbo) erdvės	Mokyklos infrastruktūra yra pritaikyta vaikams ir jaunimui ir suteikia galimybes laisvai judėti. Infrastruktūrą sudarantys prietaisai ir įrenginiai yra visą dieną prieinami. Mokyklos teritorija – pedagoginiu požiūriu – suplanuota funkcionaliai ir įvairiapusiškai.				
Galimybė pabūti vienam	Mokiniai turi galimybę mokyklos teritorijoje ar pačiame mokyklos pastate pabūti vieni.				



Geriamas vanduo	Mokytojams taip pat esama ramių kambarių, kuriuose galima pabūti tyloje arba atsipalaiduoti.				
	Visose klasėse įrengti geriamo vandens aparatai.				
Judėjimas	Mokinių darbo vietos taip sudėliotos, kad atliekant grubaus pobūdžio motorinius darbus reikia įveikti trumpus atstumus.				
	Mokykloje yra skatinama naudotis laiptais.				
Erdvė judėjimui ir poilsiui	Tinkamai įrengiamos specialios erdvės, skirtos papildomam judėjimui, poilsiui ir atsipalaidavimui.				
	Mokymosi aplinka projektuojama taip, kad judėjimas tampa tvaraus mokymosi proceso dalimi.  Šalia sėdimų darbo vietų yra ir stovimo darbo galimybės.				
Patalpos pertraukoms	Mokiniam pertraukų metu yra visada prieinami žaidimo ar sportiniai įrenginiai.				
	Yra vieta judriems žaidimams (pvz. futbolui) pertraukų metu.				
	Dekoratyviniai žaidimo aikštelių elementai (žaidimo su kamuoliu taisyklės ir pan.) skatina mokinius judėti ir žaisti.				
	Aikštelių pažymėjimas, lauko šachmatų aikštelės ar „bulvės“ su kamuoliu žaidimo aikštelės masina judėjimui.				
	Yra pagrindinė įranga: futbolo vartai, laipynės ir t.t.				
	Žaidimų ir sporto aikštelės prieinamos taip pat ir vakarais ar atostogų metu.				
Dalyvavimas	Mokytojai taip pat turi galimybę pertraukų metu pajudėti.				
	Mokiniai ir mokytojai bendradarbiauja planuojant erdves, skirtas judėjimui ir pertraukoms.				
Sveika sėdėsena	Darbo vietas klasėje galima reguliuoti ergonomiškai ir atsižvelgiant į mokinių kūno dydį.				
	Sukuriamą galimybę kiekvienoje klasėje pasirinkti alternatyvų sėdėjimo būdą.				
Prieinami mokyklos įrengimai	Mokykloje įrengiami vaikams ir jaunimui pritaikyti patogumai, skatinantys norą judėti. Šie įrengimai yra prieinami bet kuriuo metu.				
	Mokykloje įrengiamos patalpos ir sukuriamos mokymosi galimybės skirtingo amžiaus vaikams, kurios skatina užsiimti muzikine veikla ar meistravimu. Šios patalpos ir jų teikiamos galimybės yra				

Mokyklos kokybiniai siekiai:	prieinamos bet kuriuo metu.				
------------------------------	-----------------------------	--	--	--	--

Lavinimo sistemos struktūra		1	2	3	4
Pagrindinė pasiūla	Yra pakankamai sporto salių ir aikštelių, tinkančių aktyviam, plačiam judėjimui.				
	Mokyklos statybos ir mokyklos teritorijos planavimo politika grindžiama pedagoginiais kriterijais. Ši politika užtikrina, kad mokykla lanksčios infrastruktūros dėka gali patenkinti skirtingus poreikius ir pomėgius.				
	Mokyklos aprūpinamos taip, kad būtų skurtos erdvinės, individualiosios ir materialinės kultūrinio gyvenimo planavimo prielaidos.				
Dalinis pedagoginis savarankiškumas	Mokyklos naudojami būtinomis laisvėmis, kad mokyklą galėtų formuoti kaip pedagogiškai įvairiapusę idėjinę erdvę, tinkama mokytis ir keistis patirtimis.				
Kokybiniai lavinimo sistemos siekiai:					

### Igyvendinimo idėjos

*Projektuojant, būtina atsižvelgti į natūralius poreikius.*

Šiais laikais vis dar daugiausiai mokomasi sėdint. Veiklumą ir koncentraciją pagerina pertraukos, kurių metu yra daugiau judama, dirba visas kūnas, o smegenys funkcionuoja geriau, kai yra pakankamai aprūpinamos vandeniu. Tikslingo poilsio nuoseklumas taip pat ugdo mokyklinius gebėjimus. Todėl mokinių darbo vietos ir klasės turėtų įgalinti ir skatinti tokius socialinio bendrabūvio modelius. Minėtosios patalpos yra gerai vėdinamos, šviesios ir atitinka tokius kriterijus kaip prieiga prie geriamojo vandens aparato, yra erdvė judriems aktyviems žaidimams ir kampelis ramesniems užsiėmimams (atsipalaidavimas, skaitymas).

Geriamojo vandens kampeliuose galima pastatyti įvairius mobilius geriamo vandens aparatus. Vieniems jų reikalingi puodeliai, kituose galima atsigerti tiesiai iš vandens srovės. Pastarieji yra patogesni, kadangi mokiniams nereikia nešioti savo puodelių. Tokia sistema ypač patogesnė dalykinių pamokų sistemoj, kai tenka pereiti į kitas patalpas. O trūkumas yra tas, kad jie visą laiką turi būti prijungti prie vandentiekio su spaudimu, kitaip vandens srovė nepakyla taip aukštai, kad iš jos būtų galima gerti. Be abejo, geriamojo vandens aparatą galima įrengti, panaudojant esamas kriaukles. Dažnai užtenka paprastos lentynėlės, ant kurios galima sudėti mokinių ir mokytojų puodelius. Tai kur kas ekonomiškiau ir ekologiškiau nei popieriniai puodeliai. Nustatomos aiškios geriamojo vandens kampelio naudojimosi taisyklės, užtikrinančios tvarkingą naudojimąsi ir užkertančios kelią netinkamam vartojimui.

Savaime suprantama ir per kūno kultūros pamokas reikia daryti vandens atsigėrimo pertraukėles. Kiekviename sportiniame krepšyje privalo būti puodelis, o pamoka trumpam nutraukiama vandens

atsigėrimui. Taip vandens gėrimas tampa ritualu ir kolektyviniu potyriu, kuriam pakanka keleto vandens butelių. Kuris nors mokinys arba kūno kultūros mokytojas yra įpareigojamas prieš pamoką šiuos butelius pripildyti vandeniu.

Judresniems mokiniams suteikiamos alternatyvios sėdėjimo galimybės kaip pvz.: kamuoliai taburetės arba klaupinės kėdės. Taip pat ir stovimos darbos vietos padeda sumažinti sėdėjimo trukmę. Mokyklai, integruojančiai į pamokas nuolatinį judėjimą, prasminga klases zonuoti (7.5.4.). Viena klasės dalis paruošiama nedideliam pajudėjimui. Tam pakanka, pavyzdžiui, spalvotos linijos ant grindų pusiausvyros pratimams. Šitaip nedideli sportiniai arba koordinaciniai pratimai gali tikslingai ilgesnes sėdimojo darbo fazes šiek tiek neutralizuoti ir palengvinti. Kad būtų lengviau įsiminti pratimų judesius, patartina ant sienos ar prie mokytojo stalo pakabinti stendą ar plakatą su pratimų pavyzdžiais.

### **Mokyklos patalpos, skirtos judėjimui ir poilsiui**

Projektuojant sveikatingumą ugdantį mokyklos arealą reikia numatyti, kad būtų pakankamai sporto salių ir aikštelių visapusiškoms sporto pamokoms, kur būtų lavinamos motorika, koordinacija, fizinė jėga ir ištvermė. Kadangi judėjimas yra natūralus vaikų elgesys, tai toks elgesys neturėtų būti ribojamas ir kitu metu. Jis turi būti laikomas savaime suprantamu dalyku ir neturi būti apribotas, pradėjus lankyti mokyklą. Tai daro teigiamą įtaką gyvenimo kokybei, sudaro prielaidą, kad žmogus visą gyvenimą stengsis judėti, mažina koordinacijos stygių, laikysenos, koncentracijos trūkumus ir agresiją.

Norint įrengti laisvam judėjimui tinkamas patalpas viduje ir lauke, svarbus yra ilgas ir tamprus bendradarbiavimas su statybu inspekcija, mokyklos steigėjais, o jei kalba eina apie daug emisijos sukurančias instaliacijas, tai ir su kaimynais. Sveika ir judėjimui palanki mokykla visiems teikia įvairių privalumų, apie kuriuos reikia kalbėti, kad būtų pagrįstos reikšmingos investicijos ir galų gale – įgalintas naudojimasis minėtaisiais privalumais.

### **Prasmingi elementai vidaus patalpoms**

- Stacionariai įrengtos judėjimui skirtos erdvės yra įdomiai ir saugiai įrengtos. Priklausomai nuo jų dydžio jose yra čiuožykla, laipiojimo sienutė, sūpynės, laipiojimo virvė arba linguojantis buomas balansavimui. Didieji prietaisai papildomi mažais ritmo ir gimnastikos prietaisais, kaip antai: žongliravimo kamuoliukai, balansavimo lazdos ir cilindrai ir t.t.
- Judėjimui skirtų erdvių apstatymo elementai yra mobilūs ir gali būti pritaikomi prie esamų sąlygų, o esant poreikiui, greitai pašalinami. Mokiniai yra aprūpinti tokiais pagrindiniais elementais kaip gimnastikos buomais, kubais ir tinklais arba priklausomai nuo amžiaus pastatomas mažas batutas, juos visus galima naujai sustatyti ar perstatyti.
- Žaislų dėžė erdviame, ramiame kampe.

### **Laukas tampa fantaziją žadinančia pertraukų erdve**

- Žaislų dėžės praturtina kiekvieną paprastą asfalto aikštelę: pusiausvyrą lavinantys prietaisai, kreidelės, virvės, gumininės juostos, dideli žaidimo kauliukai, kamuoliai, badmintono ir teniso raketės, žongliravimo reikmenys, stypynės, įvairūs balansavimo cilindrai ir t.t.
- Geresnes sąlygas judėjimui sudaro ir daugiau malonumo suteikia aikštelė su mobiliais elementais.

- Visada vertinama stacionariai įrengtos lipynės su keliomis drąsos išbandymo kliūtėmis, atitinkančiomis mokinių amžių. Pusvamzdis yra labai vertinamas riedlentininkų ir riedutininkų. Kultūrizmo gerbėjai mėgsta sunkumų kilnojimo įrangą.

Labai prasminga įrenginėjant judėjimui skirtas erdves į projektavimą įtraukti ir pačius mokinius. Jie turi savų idėjų ir pateikia labai vertingų idėjų pasirenkant įrangą. Vieną ar kitą prietaisą jie galbūt net gali patys pagaminti technologijų pamokų metu. Išorinis bendradarbiavimas (6.5.1.) su vietiniais staliais ar metalo apdirbėjais, su tėvais ar vietinėmis bendruomenėmis gali padėti sutaupyti pinigų.

Šios papildomam judėjimui skirtos vietos mokiniams prieinamos didžiųjų pertraukų metu, per vadinamuosius langus ir laisvalaikiu (6.3.1.) apskritai. Jas taip pat gali užsisakyti ir mokytojas bei naudoti neįprastoms, judrioms pamokoms vesti. Mokiniai įtraukiami pamažu. Pavyzdžiui, iš pradžių visa klasė kartu su mokytoju gali išbandyti judėjimui skirtą erdvę. Vėliau mokiniai jau patys gali imtis priežiūros. Judėjimas taip pat kelia mažą nelaimingų atsitikimų riziką. Todėl šių erdvių naudojimui nustatomos taisyklės, kurių laikymasis protingais mastais yra prižiūrimas. Be to, mokiniams turi būti paaiškinta apie jų atsakomybę už inventorių ir jo sugadinimo pasekmės (lygiai kaip tai daroma bibliotekose).

Laisvam judėjimui palanki mokykla, žinoma, organizuoja ir sporto programos projektines savaites ir tuo metu būtent judėjimą integruoja į projektinės savaitės renginius. Šioje srityje yra įdomių pilotinių projektų, pavyzdžiui, Suisse Balance. Ji rengia žiemos ir vasaros sporto savaites ar dienas, siūlo savanoriškus sporto kursus ir informuoja apie galimybes dalyvauti savanoriškose sporto savaitėse.

## Ekspertų straipsniai ir šaltiniai

### Straipsniai

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch Šveicarijos mitybos bendrovės (SGE) užsakymu, Erfingerstrasse 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, info@sge-ssn.ch; www.sge-ssn.ch.

### Šaltiniai

- BASPO, BAG, bfu, SUVA, ISPM Zürich, Netzwerk Gesundheit und Bewegung: Volkswirtschaftlicher Nutzen der Gesundheitseffekte der körperlichen Aktivität: erste Schätzungen für die Schweiz. (Sveikatos ir judėjimo tinklas: fizinio aktyvumo sveikatingumo aspektai ir jo visuomeninė ekonominė nauda: pirmasis vertinimas Šveicarijoje) Schweizerische Zeitschrift für Sportmedizin und Sporttraumatologie; Šveicarijos sporto medicinos ir sporto traumatologijos žurnalas, 49, 2001, 84–86 psl.
- Dalykiniai straipsniai <www.svss.ch>.
- *Mūsų norminiai standartai*. Diskussionsvorlage des Arbeitskreises Blick über den Zaun, eines Zusammenschlusses 36 reformpädagogisch engagierter Schulen.: (Darbo grupės, į kurią susijungė 36 pedagoginės reformos vykdyti pasiryžusios mokyklos, tame tarpe Helene Lange mokykla iš Vysbandeno, Bodeno ežero mokykla Friedrichshafen, Bylefeldo laboratorinė mokykla, Salem, Hermann Lietz mokykla iš Bybesšteino ir kt., „Žvilgsnis į kitą tvoros pusę“ diskusijų dokumentai (Daugiau informacijos): <www.blickueberdenzaun.de>. Pirmą publikaciją: Annemarie von der Groeben; Ingrid Kaiser; Otto Seydel ir kt. .: Unsere Standards

(„Mūsų standartai“), publikuota leidinyje „Neue Sammlung“ („Nauji rinkiniai“), 2005 birželis, 253 p.

#### Literatūros ir interneto nuorodos

- Urs Illi; Uwe Phüser: Bewegung ist Leben; die Bedeutung von Bewegung und Sport im Lebensraum Schule. Kongressbericht. (Judėjimas – tai gyvenimas; Judėjimo ir sporto reikšmė mokykloje) Schorndorf: Karl Hofmann, 1997.
- Renate Lauper: Von Kopf bis Fuß in Bewegung – spielerische Körperarbeit mit Schulkindern. (Nuo galvos iki kojų judėjimo režimu – žaismingas kūno lavinimas su mokiniais) Ciurichas: pro juventute, 2002.
- Urs Müller; JürgBaumberger: Bewegungspausen – eine Übungssammlung für Schule, Arbeit und Freizeit. (Judrios pertraukos – pratimų rinkinys mokyklai, darbui, laisvalaikiui) Horgen: Baumberger & Müller.
- <[www.aktive-kindheit.ch](http://www.aktive-kindheit.ch)>: Lehrmittel für Bewegung im Kindergarten und Primarschulalter (Judėjimo lavinimo priemonės darželiuose ir pradinėse mokyklose) Lukas Zahner ir kt., realizuota «Burzelbaum», ieškoti per: [www.gesundheitsdienste.bs.ch](http://www.gesundheitsdienste.bs.ch).
- [www.bewegteschule.de](http://www.bewegteschule.de) pateikia daug sėkmingų mokyklų perstatymo pavyzdžių su konkrečiomis individualiomis veiklomis.
- [www.energie-management.ch](http://www.energie-management.ch): autorių komandos „gesund & bewegt“ internetinė svetainė. Projekto „Aukštesniosios pakopos I energijos vadybos projektos“ darbinis sąsiuvinis, Bernas: leidykla „schulverlag blmv“, 2004.
- [www.feelyourbody.ch](http://www.feelyourbody.ch): pateikia naujoviškų sėdėsenos būdų.
- [www.feelyourbody.ch](http://www.feelyourbody.ch): Judėjimą mokyklose skatinantys projektai.
- [www.learnline.de/angebote/schulsport](http://www.learnline.de/angebote/schulsport) pateikia daug informacijos, pavyzdžių ir medžiagos susijusios su tema „Mokymuisi reikia judėjimo“.
- [www.mobile-sport.ch](http://www.mobile-sport.ch). Žurnalas, „Sportas mokyklose“, 1, 2005: „Kasdieninis judėjimas“.
- [www.suissebalance.ch](http://www.suissebalance.ch): Voilà ir judam! Mityba ir judėjimas vaikų bei paauglių stovyklose.
- [www.svss.ch](http://www.svss.ch): „Gera išdrįsti“: „Judėjimo skatinimo mokomosios priemonės darželiuose, autorius Hansruedi Baumann.
- [home.t-online.de/home/MikeLoerler/sport2.htm](http://home.t-online.de/home/MikeLoerler/sport2.htm): Daug idėjų, kaip skatinti judėjimą mokykloje.

Šaltiniai: G. Braeger & N. Posse, (2007). Mokyklų kokybės kėlimo ir įvertinimo priemonės. Kaip gali pagerėti mokyklos, integruodamos sveikatingumą ir keldamos kokybę. II tomas: Keturiasdešimt kokybinių sričių ir įgyvendinimo idėjos. Bernas.

### 6.3. Įprastinė dienos struktūra, mokymosi ir poilsio laikas

#### Pagrindimas

Patalpos ir laikas – svarbūs mokymosi proceso veiksniai. Tie, kurie atsisako apgalvoto mokyklos darbo laiko struktūros sukūrimo, tuo pačiu atsisako ir svarbios pedagoginės naudos, kurią suteikia pagal tam tikrą ritmą nustatytas mokyklos darbo ir pamokų laikas.

„Dėl to mokyklos veiklos planai turėtų būti suorganizuoti prasmingai pagal laiką suskirstant temas, o ne pagal laiko vienetus mechaniškai išdėliojant pamokų tvarkaraštį.“<sup>210</sup>

#### 6.3.1 Poreikius ir paklausą atitinkančios darbo dienos struktūros

Pagrindinį vaidmenį mokyklos veikloje atlieka vaikų ir jaunuolių mokymasis. Dėl to organizacinė mokyklos veiklos struktūra visų pirma orientuota į jos mokinių vystymąsi atitinkančius poreikius. Mokykla negali (ir neprivalo) tenkinti visų jų lankančių vaikų ir jaunuolių poreikių. Tėvai išlieka atsakingi už pagrindinių fiziologinių ir psichologinių vaikų poreikių tenkinimą. Vis dėlto mokykla atsakinga už tai, kad patenkėtų pamokų metu atsirandančius poreikius (tai ne tik judėjimas, pertraukos ir atsipalaidavimas, bet ir aiškios taisyklės bei ribos, saugumas ir estetika, įvertinimo poreikis ar patrauklūs mokymosi pasiūlymai, padedantys išpildyti poreikį siekti rezultatų).

#### KV 6.3.1 Poreikius ir paklausą atitinkančios darbo dienos struktūros

Dienos struktūros atitinka mokinių, jų šeimų ir mokytojų poreikius.

#### Pagrindiniai rodikliai

Ugdomoji mokytojų veikla	1	2	3	4
<i>Ritmo nustatymas</i> Kiekviena pamoka turi aiškų savo ritmą. Mokytojai savo pamokose atsižvelgia į bendrą vaikų pamokų krūvį.				
<i>Rūpinimasis savimi</i> Mokytojai paiso savo poreikių ir prideramai rūpinasi savimi.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

Mokykla	1	2	3	4
<i>Įtvirtinimas</i> Yra įtvirtinti mokinių, mokytojų ir šeimų konsultacijų laiko ir dienos struktūrų poreikis ir paklausa.				
<i>Pritaikymas</i> Dienos struktūra optimaliai atitinka šiuos poreikius ir yra reguliariai tikrinama.				
<i>Aiškumas ir stabilumas</i> Nustatytas dienos režimas skatina sveikatą ir turi aiškų ritmą.				
<i>Bendrumas</i> Jei poreikiai skiriasi, priimant sprendimus, ieškoma bendro sutarimo.				

<sup>210</sup> Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule. 5. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung (Berlynas 2003).

<i>Pertraukų kultūra</i>				
Mokykloje įsitvirtinusi pertraukų kultūra, suteikianti įvairiapusiškas galimybes individualiai ir aktyviai organizuoti pertraukas.				
<i>Tėvų kompetencija</i>				
Tėvų atsakomybėje ir kompetencijoje išlieka pareiga pasirūpinti, kad vaikai miegotų ir maitintųsi pagal savo amžių.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Mokyklų patikrinimai ir veiklos kokybės analizė</i>				
Tikrinant mokyklas ir atliekant veiklos kokybės analizės, atkreipiamas dėmesys į poreikius ir paklausą atitinkančią darbo dienos struktūrą				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### Igyvendinimo idėjos

Iš principo naudingiau sukurti bendrą visos dienos struktūrą, siekiant prasmingai integruoti judėjimą, sveiką mitybą ir, pavyzdžiui, muzikos pamokas, savanorišką sportą mokykloje bei darbų ir namų ruošos pamokas. Visos darbo dienos mokyklos suteikia galimybę nukrypti nuo griežto 45 minučių grafiko ir formuoti lankstesnį mokymosi ritmą. Tai suteikia galimybę suplanuoti judėjimo ir maitinimo pertraukas bei lengviau paskirstyti patalpas, nes ne visuomet visiems mokiniams jų reikia. Tačiau visos darbo dienos mokyklos įsitvirtinusios ar numatytos (dar) ne visur. Pagrindiniai pietūs vis dar daug kur yra atskirti nuo mokyklų darbo dienos struktūrų. Neretai mokiniai patys turi pasirūpinti šia pertrauka. Čia vis dar reikalingos visuomeninės pastangos, kurios dažnai žlunga dėl politinių struktūrų ir dėl paprotinės teisės.

Planuojant pavienes dienos struktūras, atsižvelgiama į vaikų, mokytojų ir mokymosi poreikius atitinkantį ritmą. Maitinimosi ritmas – tai stabili išorinė struktūra, glaudžiai susipynusi su darbo dienos struktūra. Skysčių vartojimas ir judėjimas dažnai įtraukiami į pamokas, o valgymui skiriamas atskiras laikas. Maisto ir kitų užsiėmimų maišymas trukdo sąmoningai suvokti tokius kūno signalus, kaip alkis, apetitas, troškulys ir sotumas. Tarp valgymų prasminga daryti 4–5 valandų pertraukas, tarp kurių reikėtų numatyti laiku nedaug užkąsti. Valgymo ritmas priklauso nuo vaikų amžiaus. Kuo jaunesni vaikai, tuo labiau reikalinga skirti laiko papildomai užkąsti per pusdienį.

Nors ikimokyklinio amžiaus vaikų dienos struktūroje yra numatytos valgymo pertraukos, aukštesnėse mokyklos pakopose to vis mažiau paisoma. Pereinant iš ikimokyklinio auklėjimo į pradinės klases, dažnai rytinė užkandžių pertrauka pakeičiama išsidūkimu. Nederėtų pateikti valgymo ir judėjimo galimybių, kaip konkuruojančių – jos turėtų papildyti viena kitą. Vadinamoji ilgoji pertrauka prasmingai padalinama: pirmiausia visi kartu pavalgo, o paskui išdykauja. Todėl pertrauka turi trukti mažiausiai trisdešimt minučių. Iš kitos pusės, pagrįstai būtų galima klausti, ar reikalingos trumposios pertraukos. Jeigu judėjimui be fizinio lavinimo pamokų skiriamas papildomas laikas (6.2.2) ir atskirų dalykų pamokose taikomos judėjimo metodikos (6.3.3), tokios pertraukos nebūtinos. Net ir jei formaliai nėra nustatyta visos darbo dienos struktūra, mokykloje gali būti įvestas savas ritmas sveikatai skatinti.

Vyresnėse klasėse ilgoji pietų pertrauka dažnai užpildoma sporto ir kitokiais mokykliniais užsiėmimais (muzikos pamokos ir t.t.). Dėl to nelieka pakankamai laiko, ramiai pavalgyti. Iš esmės naudinga patikrinti, ar jaunuolių dienos struktūra atitinka pakitusią jų chronobiologiją (niurzglumas ryte). Aiškus mokinių ir jų mokytojų poreikių išsiaiškinimas sveikatą skatinančioje mokykloje padeda pasiekti sprendimų

bendru sutarimu, kurie naudingi tiek mokytojams, tiek ir mokiniams. Ilgomis dienomis mokykloje, kai vyksta daugiau nei šešios pamokos, reikėtų pagalvoti apie atsipalaidavimui skirtą laiką, kuomet ir mokiniai, ir mokytojai galėtų prasiblaškyti ir ramiai sukaupti jėgas.

Bendrai naudojantis tokiomis galimybėmis, sumažėja nenatūralus galios nuolydis tarp mokytojų ir mokinių, o tai padeda skatinti sveikatą.

### Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

#### Pranešimai

- Stephanie Baumgartner Perren, [stephanie.baumgartner@infood.ch](mailto:stephanie.baumgartner@infood.ch) Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, p.d. 8333, CH-3001 Bernas, [info@sge-ssn.ch](mailto:info@sge-ssn.ch); [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch).

#### Šaltiniai

- [www.forumpraevention.de](http://www.forumpraevention.de). Raktinis žodis „Sveika mokykla“: Vokietijos forumo argumentai, prevencija ir sveikatos skatinimas visos darbo dienos mokyklų struktūrose.
- [www.projekt-steg.de](http://www.projekt-steg.de). Vokietijos tarptautinių pedagoginių mokslinių tyrimų instituto (dipf) tyrimas apie visos darbo dienos mokyklų vystymą. Pradėtas 2005 m. kovo 15 d.
- „Blick über den Zaun“. Pedagogines reformas vykdančių mokyklų sąjunga. Bylefeldas.

### Literatūra, nuorodos ir patarimai

- Wilfried Buddensiek (2007): Werkstattbericht: das Herforder Modell für den Ausbau guter und gesunder (Ganztags-)Schulen. Iš: Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Leidėjai Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės programa OPUS, programos *švietimas + sveikata* Šveicarijos tinklas, Mokykla ir sveikata, Hesenas. Bernas: h.e.p., 2007 (rengiama).

## 6.3.2 Mitybos galimybės

Mityba, kaip ir judėjimas, yra vienas iš sveikatą ir pasiekimus skatinančių veiksnių, kurių veiksmingumas yra daug kartų įrodytas. Gąsdinantys sąsajų tarp skurdo išsivysčiusiose šalyse, mitybos trūkumų ir vaikų atsilikimo pasiekimuose rezultatai parodo, kad mokykla yra atsakinga už šiuos trūkumus kompensuojančias paslaugas. Be to, patiekalų ruošimas ir skonis suteikia jutiminės patirties, kurios mokykla jokioje kitoje srityje pasiūlyti negali.

### KV 6.3.2 Sveika mityba

Mitybos galimybių pasiūlymai atitinka sveikos mitybos reikalavimus (Šveicarijos mitybos draugijos, Vokietijos mitybos draugijos) ir atsižvelgia į asmeninius, socialinius, kultūrinius mokinių ir mokytojų skirtumus bei skonio pomėgius.

#### Maistas ir gėrimai mokykloje



## Pagrindiniai rodikliai

<b>Ugdomoji mokytojų veikla</b>	1	2	3	4
<i>Žinios</i> Mokytojai žino, kaip susijęs maistas ir mitybos raciono sudėtis. Jie dalyvauja, sudarant atitinkamus pasiūlymus mokykloje.				
<i>Įsitraukimas</i> Bendrai valgoma pedagogiškai suplanuotuoje ir socialiai malonioje aplinkoje (bendras pietų stalas). Mokiniai gali įsitraukti į procesą ir kaip gamintojai (gali planuoti meniu, virti maistą kitiems, apskaičiuoti maisto išlaidas ir t.t.). Tėvams aiškinama, kokie svarbūs tarpiniai užkandžiai ir padedama juos atitinkamai paruošti.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<i>Laikas ir patalpos</i> Mokykloje yra patraukliai ir funkcionaliai įrengtos patalpos bendriems pietums. Mokykla suteikia galimybes pamaitinti mokinius numatytu laiku.				
Yra numatyta valgymo klasėje tvarka. Papildomi užkandžiai yra ritualizuoti ir prižiūrimi. Mokykla remia mokytojų maitinimą.				
<i>Pasiūla</i> Mokykla rengia sveikos (pilnavertės) mokinių mitybos patarimus ir pasiūlymus. Pasiūla prisideda prie švietimo mitybos ir vartojimo klausimais. Pateikiamas maistas yra įvairus ir garantuoja sveiką mitybą. Maisto pasiūla atitinka įvairių amžiaus grupių sveikatos ir sensorikos poreikius.				
<i>Organizavimas</i> Maitinimas yra apgalvotai suorganizuotas, ekologiškai prasmingas ir ekonomiškai atsiperkantis. Pagrindiniams pietums yra įrengtos specialios patalpos. Pietūs mokykloje padeda ugdyti ir skatinti sveikatą.				
<i>Sudedamoji mokyklos kultūros dalis</i> Pietų organizavimas yra sudedamoji mokyklos kultūros dalis.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Vidaus įrengimas</i> Mokyklų vidaus įrengimas suteikia galimybes bendriems pietums ir sveikai mitybai.				
<i>Darbo laikas pedagoginėms priežiūros ir valdymo užduotims</i> Mokytojams ir kitam pedagoginiam personalui skirtos tinkamos, papildomas užduotis atitinkamai atspindinčios, darbo sąlygos ir priemonės.				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

## Igyvendinimo idėjos

Įvairūs tyrimai parodė, kad 10–25 % apklaustų jaunuolių į mokyklą ateina nevalgę pusryčių ir dažnai namuose ar pertraukų metu nieko neatsigeria (Semmler ir kt., Mast ir kt., žr. literatūros sąrašą). Pakeliui į mokyklą nupirkta pusryčių „pakaitalas“ retai atitinka mitybos specialistų reikalavimus. Aukštesnėje gimnazijos pakopoje, kaip ir vyresnėse pagrindinių ar realinių mokyklų klasėse, pamokos dažniausiai vyksta ir po pietų, nors mokykloje nėra galimybės papietauti. Buvo pastebėta, kad dauguma jaunuolių valgo atsineštus sumuštinis, perka užkandžius mokyklos kioske ar netoli esančių restoranų bei užkandinių maistą. Šių patiekalų sudėtis dažnai nėra tinkama, kad galėtų daryti teigiamą įtaką popietinių pamokų mokykliniams pasiekimams. Mokinių dėmesys ir koncentracija sumažėja dėl prasidedančio nuovargio pavalgis (Kersting ir kt., žr. literatūros sąrašą).

Atsitiktiniu 973 mokinių tyrimu 2002 m. vasarą Paderborno universitete, pateikiant jiems struktūruotą anketą, buvo tiriami vaikų ir jaunuolių skysčių vartojimo įpročiai kasdien lankant mokyklą. Buvo nustatyta, kad 4,5 % mokinių pusryčiaudami namuose niekada neužsigeria, o 7,1 % tik kartais užsigeria. Per pertraukas mokykloje niekada skysčių nevartojo 7,1 % mokinių, o tik retai vartojo 16,8 %. Tai reiškia, kad beveik ketvirtadalis mokinių, lankydami mokyklą, niekada ar retai vartoja skysčius.

Neretai priimtos mokyklos taisyklės neatitinka sveikatą skatinančios mitybos poreikių. Pavyzdžiui, daugelyje Vokietijos mokyklų galioja taisyklė, draudžianti pamokų metu gerti gėrimus. Mokyklų, kuriose leidžiama gerti vandenį pamokose, pavyzdžiai parodo, kad tai pamokoms netrukdo.

### *Užkandžiai*

Kiekvienam pusdieniui turi būti numatytas aiškus laikas, suteikiantis galimybę ramiai pavalgyti. Tai ypač svarbu jaunesniems mokiniams, kurie dėl maisto trūkumo ne taip gerai susikaupia ir būna daug labiau linkę išdykauoti ir užmiršti užkąsti per pertraukas. Ypatingai tai svarbu vaikams, kurie ateina į mokyklą, namuose nepapusryčiaavę. Įpročiai iš vaikų darželio perkeliama į pradinę mokyklą ir toliau į vyresnes klases.

Papildomi užkandžiai kombinuojamai su pertrauka, skirta atsigerti, o sveikoje mokykloje vanduo yra patiekiamas. Geriausias pasiūlymas – tamsi bandelė (rupių miltų kepiniai), pienas, vaisiai ir galbūt daržovės.

Maistą galima atsinešti iš namų, o užkandžiams numatytas aiškus laikas motyvuotų tėvus, įdėti vaikams sumuštinis. Dėl to tėvams reikėtų parengti atmintinę, kurioje paaiškinama papildomų užkančių svarba, nustatomos taisyklės ir pateikiami pavyzdžiai, kaip atrodo suderintas ir dantims nekenkiantis maistas.

Siekiant suderinti bendras perduodamas žinias, naudinga glaudžiai bendradarbiauti su mitybos ir dantų priežiūros specialistais. Užkandžiai mokykloje – tai svarbi tema tėvams, kuri puikiai tinka ne tik tėvų susirinkimui, bet ir gali tapti pamokos tema.

Prasminga pasiūlyti per pertrauką pieno ar obuolį. Juos Šveicarijoje siūlo atitinkamų gamintojų susivienijimai. Yra parengta informacija mokytojams ir mokomoji medžiaga apie šiuos projektus. Regioniniame lygmenyje vykdoma Lindau žemės ūkio konsultavimo biuro akcija „Znüni vo de Büüri“ („Ūkininkės užkandžiai“). Kaimo vietovėse, žinoma, įmanoma ir ekologiniu požiūriu labai prasminga tiesiogiai susitarti su ūkininkais (6.5.1).

Vokietijoje federacinių žemių švietimo ministerijos teikia informaciją apie maitinimo mokyklose rėmimą ir skatinimą.

Aukštesnėse pakopose prasminga įrengti užkandžių kioską. Tai galima būtų įgyvendinti namų ruošos pamokose ar kaip mokinių projektą. Svarbu kontroliuoti pasiūlą ir nustatyti atitinkamas kainas, nes

šie faktoriai daro didelę įtaką maitinimosi įpročiams ne namuose. Jei nėra siūloma įsigyti saldintų gėrimų ir saldžių kepinų ar jų kaina aukštesnė, bus vartojama daugiau vaisių, tamsių bandelių ir pieno produktų.

Komer ciniai pasiūlymai, pvz., pardavimo automatai, turėtų būti tikrinami, ar atitinka nustatytos pasiūlos reikalavimus ir turi būti papildomi. Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės mokyklų ministerija yra paskelbusi patarimus dėl pietų maitinimo vaikų lopšeliuose-darželiuose ir visos darbo dienos mokyklose bei dėl maisto ir gėrimų pardavimo mokyklose ([www.opus-nrw.de/praxis/ernaehrung](http://www.opus-nrw.de/praxis/ernaehrung)).

### *Pietūs*

Bendras maisto patiekimas, nepriklausomai nuo to, ar pietūs organizuojami atskirai nuo mokyklos, ar integruoti į mokyklos veiklą, suteikia daug galimybių. Tokiu būdu gali būti pristatomas sveikas maistas ir skatinami sveikos mitybos įpročiai. Bendri pietūs prisideda prie valgymo kultūros lavinimo ir vystymo bei skatina socialinį bendravimą už klasės ribų. Be to, jie skatina bendravimą ir atsipalaidavimą. Pilnaverčiai pietūs garantuoja aktyvų mokymąsi po pietų ir sumažina agresyvumo dėl alkio tikimybę. Jie padeda išvengti netaisyklingos mitybos įpročių.

Pietūs mokykloje prasmingai papildo šeimos stalo idėją ir praturtina mokinių gyvenimą. Tai skatina tų 45 % mokinių, kurie laisvalaikiu nebūna prižiūrimi, integraciją. Valgymas bendruomenėje, kartu su mokytojais, padeda įveikti barjerus ir pagerina informacijos sklaidą. Tai gali suveikti ir kaip išankstinio pavojaus atpažinimo sistema, padedanti nustatyti valgymo sutrikimus. Todėl mitybos raciono pasiūlymai yra ir socialinės politikos užduotis.

Pietūs pateikiami tinkamai įrengtose patalpose ir pietų laikas yra aiškiai nustatytas. Jaunesnių mokinių elgesys ir tarpusavio santykiai yra ritualizuoti, o vyresniųjų reglamentuoti.

Šiose patalpose, kaip, beje, ir visoje mokyklos teritorijoje, siekiant skatinti sveikatą, turi būti nerūkoma.

Pietų maitinimo pasiūlymai atitinka tokius kokybės kriterijus, kaip subalansuotas, šviežias, įvairus ir mokinių bei mokytojų skonį atitinkantis maistas. Jį stengiamasi pateikti maloniai ir šiuolaikiškai. Subalansuoti pietūs negali būti brangesni, nei ne tokios naudingos maisto alternatyvos, siūlomos čia pat už mokyklos kampo.

Rengiant pietų meniu, taip pat naudinga įtraukti ir mokinius. Galima pamąstyti apie įvairias bendradarbiavimo formas: nuo pageidavimų dėžutės iki pagalbos virtuvėje. Geriausiai tai pavyktų suplanuoti ir įgyvendinti vietoje su valgančiaisiais, kaip *Įgyvendinimo projektą*.

### *Maitinimas visos darbo dienos mokykloje*

Vokietijoje ir Šveicarijoje artimiausiais metais bus įsteigtos naujos visos darbo dienos mokyklos. Visos darbo dienos mokyklos programoje turi būti numatyti ne tik specifiniai mokykliniai laisvalaikio ir konsultacijų pasiūlymai, bet ir patrauklių pietų, pritaikytų sensoriniams ir mitybos fiziologiniams vaikų ir jaunuolių poreikiams, patiekimas. Dėl to mokyklų vadovybės, steigėjai, mokyklų priežiūros įstaigos, mokytojų kolektyvai, tėvai ir mokiniai vis dažniau susiduria su jų mokyklų reorganizavimu į visos darbo dienos mokyklas. Rengiant visos darbo dienos mokyklas, planuojant ir organizuojant pietų maitinimą, atsiranda galimybė, pasiekti sveikatos tikslus, susiejant juos su situacijų ir elgesio prevenciją.

Maistas mokykloje turi būti ne tik „sotus“, bet ir garantuoti pilnavertę mitybą. Geri ir skatinantys sveikatą pietūs turėtų prisidėti prie vaikų ir jaunuolių darbingumo bei užkirsti kelią viršsvoriui ir kitoms mitybos problemoms (Ines Heindl, žr. literatūros sąrašą). Šiais laikais, kai bendri šeimos pietūs kultūringoje aplinkoje ar pusryčiai namuose jau nėra savaime suprantamas dalykas, maitinimas mokykloje suteikia

galimybę, išmokti sveikos mitybos įpročių ir įtvirtinti juos. Valgymas kartu motyvuoja sąmoningiau rinktis maisto produktus ir gali padaryti teigiamą įtaką valgymo kultūrai ir priimtoms stalo manieroms (Ines Heindl). Bendri pietūs mokykloje suteikia ir puikią galimybę pabendrauti bei gali prisidėti prie gero socialinio mokyklos klimato. Planuojant pasiūlymus, būtinais reikėtų atsižvelgti ne tik į nuo patalpų priklausančias galimybes, bet ir į tėvų ir mokinių pageidavimus bei vietinės pasiūlos ir personalo situaciją.

Kadangi trūksta įstatymų dėl pietų kokybės, kyla didelė grėsmė, kad pietums bus pasirinktas pragmatiškas, bet mitybos mokslo požiūriu netinkamas sprendimas (pvz. greitojo maisto pasiūla greta mokyklos). Nereikėtų to suprasti kaip skatinimo, ieškoti paprasčiausių ir greičiausių sprendimų.

Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės Mokyklų, jaunimo ir vaikų reikalų ministerija neseniai išleido atnaujintus patarimus dėl pietų maitinimo vaikų lopšeliuose-darželiuose ir visos darbo dienos mokyklose bei dėl maisto ir gėrimų pardavimo mokyklose. Šie patarimai visgi nėra nurodomojo pobūdžio.<sup>211</sup>

Maitinimas per pietus visos darbo dienos mokyklose negali būti tiesiog atiduotas į vietinių komercinių įmonių ar ūkvedžio rankas. Šiuolaikiškas maistas mokykloje turėtų būti mitybos fiziologiniu požiūriu subalansuotas, patrauklaus skonio ir be to ekonomišką. Be jau aukščiau išvardintų reikalavimų, yra dar keletas bendrų reikalavimų maitinimo organizavimui visos darbo dienos mokyklose. Tai yra:<sup>212</sup>

- mitybos fiziologiniu požiūriu pavyzdinės pasiūlos užtikrinimas,
- gero maisto ir gero skonio užtikrinimas,
- maisto pasiūlos įvairumo ir įvairovės užtikrinimas,
- atsižvelgimas į mokinių pageidavimus dėl maisto,
- ekonomiškumas ir žema kaina.

Pietus, kurie gali išpildyti šiuos reikalavimus, galima patiekti, taikant įvairias maitinimo sistemas kurios, kaip taisyklė, orientuotos į mokyklos patalpų ir kitas sąlygas.

Galimos maitinimo sistemos:

- gamybinė virtuvė (= šviežia virtuvė), kurioje dirba vietiniai nuolatiniam darbui įdarbinti asmenys,
- gamybinė virtuvė tėvų iniciatyva (pvz. valgyklų draugijos),
- platesnė mokyklos kiosko pasiūla (pvz. ūkvedys),
- maisto platinimas (maistas gaminamas didelėse virtuvėse už mokyklos ribų ir pristatomas termoinduose),
- pašildymo arba regeneracinė virtuvė (maitinimas Cook-Chill (pagaminti-atvėsinti) principu),
- įvairių sistemų kombinavimas (pvz. pusgaminiai ir šviežiai paruoštos salotos ar desertai),
- šalti užkandžiai (įskaitant vaisius ir salotas).

Tačiau mitybos fiziologiniu ir sensoriniu požiūriu vyrauja didelis skirtumas tarp esamų maitinimo galimybių. Gamybinė virtuvė turi daugiausia pranašumų. Painsi įvairių maitinimo galimybių ir paslaugų tiekėjų pasiūla labai apsunkina sprendimo priėmimą. Kadangi pasirinktos maitinimo mokykloje koncepcijos jose dažniausiai išlieka ilgą laiką, priimant sprendimą, būtinais reikėtų pasitelkti nepriklausomus informacijos šaltinius ir vertinimo kriterijus. *Vokietijos mitybos draugija* (DGE) ir informacinė tarnyba aid parengė kompendiumą apie praktinį pietų maitinimo organizavimą visos darbo dienos mokyklose (DGEE/aid, žr.

<sup>211</sup> Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės Mokyklų, jaunimo ir vaikų reikalų ministerija (2004).

<sup>212</sup> Vokietijos mitybos draugija, DG (2003).

literatūra sąrašą), kuris Federalinės vartotojų apsaugos ir žemės ūkio ministerijos (BMVEL) nurodymu nemokamai pateikiamas naujoms visos darbo dienos mokykloms.

Be to, DGE visos federacinės respublikos mastu teikia nemokamą pirminę konsultaciją mokykloms, kurios nori įvesti pietų maitinimą ar optimizuoti esamą pasiūlą ([ganztagsschule.dge.de](http://ganztagsschule.dge.de)).

### **Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai**

#### *Pranešimai*

- Stephanie Baumgartner Perren, [stephanie.baumgartner@infood.ch](mailto:stephanie.baumgartner@infood.ch) Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, p.d. 8333, CH-3001, Bernas, [info@sge-ssn.ch](mailto:info@sge-ssn.ch); [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch).
- Prof. dr. Helmut Heseke, [heseke@physik.upb.de](mailto:heseke@physik.upb.de) – Mitybos mokslas, Sporto ir sveikatos katedra, Gamtos mokslų fakultetas, Paderborno universitetas, Warburger g. 100, D-33098 Paderbornas.

#### *Šaltiniai*

- Helmut Heseke: Gesundheitsfördernde Ernährung als Herausforderung für die offene Ganztagschule. Iš: Gesunder Lebensraum Schule – Anregungen und Entwicklungsmöglichkeiten. PLAZ-Forum. Rinkinys C-10/2006, 17–30 psl. Paderborno universitetas, [www.uni-pdb.de](http://www.uni-pdb.de).
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Federalinė Šveicarijos sveikatos tarnyba (BAG): Die Ernährungssituation von Schulkindern und das Thema Ernährung im Schulunterricht in der Schweiz. 2000 m. rugpjūtis. Įsigyti galima BAG, Berne.

### **Literatūra, nuorodos ir patarimai**

- DGE (aid): Mittagessen in Ganztagschulen. Bona: sava leidykla, 2003.
- Ines Heindl: Essen und Ernährung im Konzept gesundheitsfördernder Schulen. Iš: Aktuelle Ernährungsmedizin (2000), 25 rinkinys, 20–24 psl.
- Ines Heindl: Studienbuch Ernährungsbildung – ein europäisches Konzept zur schulischen Gesundheitsförderung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2004.
- Helmut Heseke ir kiti: Schlussbericht zum Modellprojekt Reform der Ernährungs- und Verbraucherbildung in Schulen (REVIS). Paderborno universitetas, 2005. [www.evb-online.de](http://www.evb-online.de).
- Helmut Heseke; Sigrid Beer: Ernährung und ernährungsbezogener Unterricht in der Schule. Oficialusis įstatymų leidinys – Sveikatos tyrimai – Sveikatos apsauga (2004), 47 rinkinys, 240–245 psl.
- Mathilde Kersting; Kerstin Clausen; Wolfgang Sichert-Hellert; Gerhard Schöch: Mahlzeiten, Lebensmittelrecht und Nährstoffzufuhr von Schülern bei Ganztagesunterricht. Iš: Ernährungsforschung (1995), 40 rinkinys, 145–154 psl.
- Mareike Mast; Inga Körtzinger; Manfred J. Müller: Ernährungsverhalten und Ernährungszustand von 5- bis 7-jährigen Kindern in Kiel. Aktuelle Ernährungsmedizin, 23 leidimas (1998), 1 rinkinys, 282–288 psl.

- G. Semmler; P.B. Heinrich; C. Heinzel: Repräsentativerhebung zum Pausenverpflegungsverhalten von Schülern in der Bundesrepublik Deutschland. Ernährungs-Umschau (1990), 37 rinkinys, 168 psl.
- [www.aid.de](http://www.aid.de). Federalinės vartotojų apsaugos kampanija FIT-KID sveiko maitinimo vaikų lopšeliuose-darželiuose ir dienos mokyklose.
- [www.dge.de](http://www.dge.de). Raktiniai žodžiai „mityba“ ir „mokykla“ pateikia daugybę dokumentų apie maitinimo mokykloje organizavimą, direktyvas ir vertinimą.
- [www.ernaehrungsportal-bw.de](http://www.ernaehrungsportal-bw.de). Raktinis žodis BeKi reiškia „Bewusste Kinderernährung“ (sąmoninga vaikų mityba) ir nuveda į atitinkamą Badeno-Viurtembergo žemės Mitybos ir kaimo vietovių ministerijos iniciatyvą.
- [www.fke-do.de](http://www.fke-do.de). Vaikų mitybos tyrimų instituto patarimai pietums vaikų lopšeliuose-darželiuose ir visos darbo dienos mokyklose.
- [www.fourchetteverte.ch](http://www.fourchetteverte.ch). Subalansuotų dienos patiekalų pateikimo mokyklų valgyklose kampanija.
- [www.globaleducation.ch](http://www.globaleducation.ch). Švietimas ir vystymas per kursus tema „Tarpukltūrinis valgymas“.
- [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch). Informacija apie sveiką mitybą ir atmintinės, kurias galima užsisakyti ir kompaktiniame diske.
- [www.swissfruit.ch](http://www.swissfruit.ch). Šveicarijos vaisių prekyvių draugija mokytojams siūlo idėjų pamokoms apie obuolius ir kitus vietinius vaisius su „pommyversum; fruttiversum“.
- [www.swissmilk.ch](http://www.swissmilk.ch). Fondas Pausenmilch (Pienas per pertraukas) siūlo mokytojams ne tik įvairią pamokų medžiagą, bet ir gėrimų stiklines, butelius bei jiems tinkamus stovus.
- [www.taccoflip.bl.ch](http://www.taccoflip.bl.ch). Pilotinis sveikos mitybos ir judėjimo vaikų darželyje projektas.

### 6.3.3. Kasdienio mokyklos ritmo nustatymas: mokslams, darbui ir poilsiui skirtas laikas

Mokymasis yra labai individualus procesas, kurį gali skatinti ar jam trukdyti aplinkos sąlygos. Apie nepatogumus dėl nustatytų gan nelanksčių taisyklių ar jomis mokyklose įtvirtintų tradicijų (45 min. ritmas, į organizacinius rodiklius orientuotas pamokų grafikas ir t.t.) jau kalba ne tik mokyklų ir mokymosi tyrėjai, bet vis dažniau ir mokyklų darbuotojai. Nors pamokoms ir mokyklai reikia tam tikro ritmo ir struktūros, ypač todėl, kad mokytojai ir mokiniai nuosekliai galėtų planuoti savo mokyklinę kasdienybę, tačiau šias struktūras ir ritmus galima organizuoti ir kitaip: pagerinant mokymąsi ir skatinant sveikatą.

#### KV 6.3.3

#### Kasdienio mokyklos ritmo nustatymas: mokslams, darbui ir poilsiui skirtas laikas

Į mokymosi laiką įtrauktas judėjimas, atsipalaidavimas ir pertraukos atsigerti. Judėjimas – tai integrali pamokų metodikų dalis.

## Pagrindiniai rodikliai

<b>Ugdomoji mokytojų veikla</b>	1	2	3	4
<p><i>Ritmo nustatymas</i></p> <p>Pamokų struktūroje, mokyklos ir mokymosi laikuose pakaitomis išdėstytos didelės koncentracijos ir aktyvaus įsisavinimo fazės.</p> <p>Mokyklos kasdienybė mokiniams yra ritmingas laikas: koncentracija ir atsipalaidavimas, ramybė ir judėjimas, mokymasis, kai reikia „palaužyti galvą“ ir praktiškai mokytis, pamokos ir laisvalaikis subalansuoti.</p> <p>Mokiniai ir mokytojai, nepriklausomai nuo dalykų, aptaria, kaip organizuoti visos dienos pamokas.</p>				
<p><i>Aktyvu-judru</i></p> <p>Aktyvios fazės – tai judrios fazės.</p>				
<p><i>Metodų įvairovė</i></p> <p>Vienoje pamokoje naudojami keli metodai.</p> <p>Daugyje metodų yra numatytas judėjimas ir socialiniai kontaktai.</p> <p>Judėjimo metodų pasirinkimas leidžia nesudėtingai integruoti reguliarių skysčių vartojimą.</p>				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<p><i>Ritmo nustatymas</i></p> <p>Dienos, savaitės ir pusmečio ritmas mokyklose nustatytas, atsižvelgiant į vis dažniau savarankiškai organizuojamą mokymąsi ir gyvenimą.</p> <p>Pamokų tvarkaraštis sudaromas, remiantis balanso kriterijais.</p> <p>Dienos ritmo nustatymas ir tęstinumas yra pedagoginės programos dalis.</p>				
<p><i>Temų ir metodų pasiūla</i></p> <p>Mokykla parengia atskirų dalykų ribas peržengiančias ir juos sujungiančias temas su į ateitį orientuotais tikslais.</p> <p>Mokykla įdiegia naujas mokymosi formas ar metodus (pvz., teminės dienos ar savaitės, projektų dienos ar savaitės, dirbtuvių dienos ar savaitės bei savęs pažinimo dienos).</p>				
<p><i>Savarankiškas mokymosi organizavimas</i></p> <p>Mokyklose įrengiami savarankiškam mokymuisi skirti centrai.</p> <p>Parengiama medžiaga savarankiškam mokymuisi (hipermedijos).</p>				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<p><i>Asmeninė atsakomybė</i></p> <p>Įstatyminė bazė mokykloms leidžia ir skatina jas prisiimti atsakomybę už mokymosi formų organizavimą.</p>				
<p><i>Įrengimas</i></p> <p>Mokyklų steigėjas remia didesnės asmeninės atsakomybės iniciatyvas mokymosi srityje, skirdamas lėšų savarankiško mokymosi centrams įrengti.</p>				
<p><i>Konsultavimas</i></p> <p>Mokykloms, kurios žengia geros ir sveikos mokyklos keliu, vystymosi procese suteikiama dalykinė pagalba.</p>				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

## Igyvendinimo idėjos

### *Savarankiško mokymosi laiko ilginimas*

„Pedagoginis Bolcano vokiečių kalbos grupės institutas“ savo interneto puslapyje „blikk“ (švietimas mokymasis inforacija komunikacija bendradarbiavimas) (<http://www.schule.suedtirol.it/blikk/index.asp>) pateikia „pertvarkymo“ į kitokį mokyklos darbo ritmą pavyzdį. Autoriai rubrikose „Kitoks mokymosi ritmas“ (mokyklos vystymasis) siūlo parengti du alaternatyvius pamokų tvarkaraščius. Tam mokykla su savo taryba turėtų nuspręsti, ateityje vietoj dalykų su turinio tikslais siūlyti daugiau mokymosi galimybių į ateitį orientuotų pedagoginių tikslų temomis.

Pamokų tvarkaraštis S (senas) ir toliau lieka pagrindinis mokykloje taikomas tvarkaraštis, pagal kurį pamokos organizuojamos paskirstant jas pagal grafiką ir dalykus bei trunka po 45 minutes.

„Pamokų tvarkaraštis N (naujas) turėtų būti (naujoviškas) planas, organizuojantis mokymąsi pagal naujus turinius ir temas. Galiausiai kalbama tik apie temas.

Visi mokyklos mokiniai mokslo metų pusmečio pradžioje iš mokyklos siūlomų temų privalomai pasirenka (pirmaeilis ir antraeilis pasirinkimas) temą. Renkantis temą, gali būti nurodyta, kad turi būti renkamasi pagal tam tikrą pakopą (klasę) arba gali būti numatyta, kad galima rinktis iš įvairių pakopų temų.

Mokyklos temų pasiūla mokiniams mokytojų kolektyve gali būti nustatoma taip: kiekvienas mokyklos mokytojas pasiūlo mažiausiai po vieną temą. Tema gali atitikti mokytojų interesus ir polinkius ir (ar) būti artimai susijusi su jų dėstomais dalykais. Bet kuriuo atveju tema turėtų padėti pasiekti naujų turinio dalykų ir užbrėžti naujų tikslų. Tam, kad mokytojai galėtų pasiūlyti temas, jie turi būti informuoti, per kiek laiko (savaitė, ... keturios savaitės) turėtų būti praeita tema. Be to, mokytojai turėtų pagalvoti ir apie tai, kaip, pabaigus temą bus patikrinti mokinių pasiekimai ir kaip tai bus įtraukta į mokinių vertinimą.

Pradedant mokykloje taikyti kitą ritmą, pamokų tvarkaraštis N naudojamas vieną kartą per pusmetį. Visą likusį laiką galioja pamokų tvarkaraštis S.

Jau „patyrusiose“ mokyklose mokiniai gali rinktis ir dvi temas. Čia tvarkaraštis būtų naudojamas du kartus.“ (<http://www.schule.suedtirol.it/blikk/angebote/schulegestalten/se772.htm>).

### *Ritmo nustatymas judrioje mokykloje*

Judrioje mokykloje vaikų, mokytojų ir mokymosi poreikius atitinkantis pamokų ritmo nustatymas apima judėjimą ir atsipalaidavimą. Judėjimas čia nepaliekamas vien tik pertraukoms ir specialioms pamokoms. Net ir „sėdimosios pamokos“ tampa laisvesnės dėl judėjimo. Pirmasis žingsnis – trumpos judėjimo pertraukėlės su atsipalaidavimo, tempimo ir jėgos pratimais per pamokas. Dar įdomiau integruoti judėjimą į pamokas. Keletas studijų patvirtina, kad judrių klasių mokinių koncentracijos testų rezultatai yra geresni, negu klasių, kuriose per pamokas nėra galimybių pajudėti.

Judėjimas ne tik sustiprina kūną, bet ir palaiko protinę veiklą.

Pirmasis žingsnis – išplėstos mokymosi formos. Jos leidžia mokiniams nevaržomai nueiti atsigerti ar trumpai pasiražyti, pajudėti. Taip sustiprinama ir atsakomybė už savo sveikatą. Mokymosi stotelės, kilnojamosios darbo užduotys ir dirbtuvės, kurių pavieniai žingsniai atliekami skirtingose vietose, skatina judėjimą. Ateityje bus taikoma vis daugiau įvairių metodų. Pavyzdžiui, užsienio kalbos pamokose judant kaip automobilio guolyje galima nuolat keisti pokalbio partnerį. Tai skatina daugiau judėti ir užmegzti įvairių socialinių kontaktų. Tuo pačiu mokomasi ir socialinių kompetencijų. Ką galvojate apie žongliravimą matematikos pamokose? Būtent tokie metodai su diferencijuotais lytėjimo-kinestetiniais elementais



pamokose taikomi dar labai retai. Šiuo metu yra vykdoma daug naujų ir pilotinių projektų. Tikrinama, ar (žaisminga) rytinė gimnastika yra veiksminga. Kiekvienas mokytojas norėtų, kad mokiniai ryte būtų būdrus, o ir patys mokytojai galėtų turėti naudos iš judrios dienos mokykloje pradžios.

### **Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai**

#### *Pranešimai*

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, p.d. 8333, CH-3001 Bernas, info@sge-ssn.ch; www.sge-ssn.ch.

#### *Šaltiniai*

- Dalykinis straipsnis internete [www.bewegteschule.de](http://www.bewegteschule.de).
- „Blick über den Zaun“. Pedagogines reformas vykdančių mokyklų sąjunga. Bylefeldas.
- Tina Haschler; Thomas Suter; Petra Kolip: Gesundheitsförderung unter besonderer Berücksichtigung des Themas „Bewegung“ und des Settings „Schule“, [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch). Dalykinės publikacijos.
- <http://www.schule.suedtirol.it/blick/angebote/schulegestalten/se772.htm>.

### **Literatūra, nuorodos ir patarimai**

- Michel Bawidamann: Bewegtes Lernen. 2 dalis: 4.– 6. Schuljahr. 814 Spiel- und Übungsformen. Šorndorfas: Karl Hofmann, 2000.
- Annekäthi Belorf; Anita Schmid: Bewegtes Lernen. 1 dalis: Kindergarten; Vor- schule und das 1.–4. Schuljahr. 741 Spiel- und Übungsformen. Šorndorfas: Karl Hofmann, 2000.
- Urs Illi (leid.): Sitzen als Belastung – wir sitzen zu viel. Aspekte des Sitzens. Eine Lehrunterlage. Zumikon: SVSS, 1991.
- Ursula Trucco ir kiti: Bewegtes Lernen. 3 dalis: ab dem 7. Schuljahr. 1070 Spiel- und Übungsformen. Šorndorfas: Karl Hofmann, 2000.
- Bewegte Schule, bewegtes Lernen. Leipziger: Klett.
- [www.bewegteschule.de](http://www.bewegteschule.de): gausybė judrių pamokų ir pertraukų idėjų.
- [www.bodyinmotion.ch](http://www.bodyinmotion.ch): fit@school Laikysenos žalos prevencija klasėje!
- [www.hepa.ch](http://www.hepa.ch). Šveicarijos sveikatos ir judėjimo tinklas.
- [www.schule.suedtirol.it/blick/angebote/schulegestalten/medio.htm](http://www.schule.suedtirol.it/blick/angebote/schulegestalten/medio.htm). Daug pasiūlymų, kaip organizuoti mokyklos su pakitusia mokymo ir mokymosi kultūra darbą.
- [www.schulenbiberist.ch](http://www.schulenbiberist.ch). Visų vidurinėsios pakopos dalykų judrių dėstymo technikų pavyzdžiai.
- [www.seminar-albstadt.de/arbsem/bewsch/titel.htm](http://www.seminar-albstadt.de/arbsem/bewsch/titel.htm). Albštato seminaro projektas „Judri mokykla“ su daug idėjų ir naudingų nuorodų.
- [www.sport2005.ch](http://www.sport2005.ch) ar [www.schulebewegt.ch](http://www.schulebewegt.ch). Pateikiamos judrių pamokų ir pertraukų idėjos ir plakatai.
- [www.sportfreundlicheschule.ch/uploads/Ideen\\_links.pdf](http://www.sportfreundlicheschule.ch/uploads/Ideen_links.pdf). Akcijos *Sportiška mokykla* idėjų birža.
- [www.svss.ch](http://www.svss.ch). Idėjos ir pilotiniai projektai specializuotame sporto žurnale *mobile*, 1. 2005.

## 6.4. Darbo sąlygos ir darbo vietos kokybė

### Pagrindimas

Taip pat, kaip mokymosi aplinkos ir mokymosi patalpų įrengimas daro teigiamą įtaką mokinių mokymuisi, kasdienės darbo sąlygos gerokai nulemia mokytojų pajėgumą ir gerą savijautą. Kalbant apie bendras sąlygas mokykloje, reikėtų atskirti pačios mokyklos sukuriamas sąlygas ir tas, kurios daro (gali daryti) įtaką mokyklos veiklos kokybei, bet pati mokykla beveik ar visai negali jų paveikti. Tam, kad mokyklos galėtų produktyviai atsakyti į visuomenės iššūkius, joms reikalinga veiklos laisvė ir atitinkami išteklių bei tinkamos mokyklos ir sistemos sąlygos.

### 6.4.1. Tinkamos mokyklos ir mokymo sąlygos

#### 6.4.1 Tinkamos mokymo sąlygos

Mokyklai sudarytos tinkamos sąlygos, garantuojančios reikiamą veiksmų laisvę, savarankiškai ir tikslingai sprendžiant problemas. Mokykla turi tinkamus išteklius, garantuojančius panašias mokymo galimybes visiems vaikams ir jaunuoliams.

#### Pagrindiniai rodikliai

Ugdomoji mokytojų veikla	1	2	3	4
<i>Priemonės</i> Mokytojai yra išvystę koncepciją, kaip dėstomuose dalykuose būtų galima reguliariai naudoti kompiuterius ir kitas priemones, padedančias paremti mokymosi procesus (pvz. diferencijavimui, tarpdalykinių kompetencijų įgijimui). Priemonės sistemingai ir ilgalaikiai naudojamos mokymosi procesams kalbėjimo ir skaitymo kompetencijų bei gamtos mokslų srityje paremti.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

Mokykla	1	2	3	4
<i>Mokytojų kolektyvas</i> Mokytojų kolektyvo sudėtis ir profesionalumas padeda pasiekti dalykinę, pedagoginę ir žmogišką mokyklos darbo kokybę.				
<i>Sudarytos sąlygos ir koncepcijos</i> Mokykloje sudarytos ir funkcionuoja reikalingos sąlygos ir raštiškos koncepcijos: – misija, sutartis,				
– kokybės koncepcija, informacijos koncepcija, – metų planas, kelerių metų planas, mokyklos programa, – sveikatos skatinimo koncepcija, išankstinio pavojų mokiniams atpažinimo koncepcija, krizių valdymo koncepcija, – taisyklės, reglamentai, – gabumų lavinimo, tėvų įtraukimo, darbo su visuomene koncepcijos, ..., – mokyklos veiklos organizavimas, – pamokų planavimas.				

<p><i>Mokyklos veiklos organizavimas</i></p> <p>Mokyklos veiklos organizavimas, pamokų planavimas, turimi laiko ištekliai, paramos ir skatinimo pasiūlymai, papildomi pasiūlymai funkcionuoja ir atitinka suinteresuotų ir dalyvaujančių asmenų poreikius.</p> <p>Daugiapakopėse mokyklose mokytojų kolektyvas padalintas į iš dalies autonomines komandas, kurios atsakingos už pedagoginę vienos pakopos ar klasės priežiūrą (komandos-grupių modelis, siekiant mažesnių darbo vienetų veiklos skaidrumo).</p>				
<p><i>Mokiniai</i></p> <p><i>Tėvai</i></p> <p><i>Aplinka</i></p> <p>Mokykla, planuodama ir įgyvendindama savo mokyklinės ir pamokų veiklos programą, atsižvelgia į mokinius, gimtąją kalbą, kultūrinę aplinką, švietimo būklę bei į mokinių ir tėvų švietimo siekius ir mokyklos aplinką.</p>				
<p><i>Mokyklos įrengimas</i></p> <p>Atitinkamas mokyklos įrengimas, infrastruktūra, turimos pagalbinės priemonės, vaizdo ir garso bei informacinių technologijų įranga garantuoja savalaikes ir kokybiškas pamokas.</p> <p>Mokykla turi aktualią mediateką ar prieigą prie viešos mediatekos, kuria mokiniai gali naudotis kaip mokymosi vieta.</p> <p>Turimas kompiuterių skaičius leidžia juos integruoti į kasdienį darbą.</p> <p>Mokiniai gali naudotis informacine ir komunikacine technika (t.p. internetu) medžiagos paieškoms, apdorojimui, kooperavimui ir pateikimui.</p>				
<p><i>Priemonės ir ištekliai</i></p> <p>Mokykla turi ir sklandžiai pamokų ir mokyklos veiklai atitinkamai naudoja būtinas fizines, laiko, finansines ir personalo priemones ir išteklius.</p> <p>Yra priimtos nuo triukšmo apsaugančios priemonės, pvz., „Tylos kambariai“ ar kt.</p> <p>Mokykloje teikiamos aukštos kokybės mokymo paslaugos, darbas ir tiesiog buvimas.</p>				
<p>Nuolat tikrinama, ar patalpų įrengimas, baldai ir klimatas tinkami koncentruotam darbui skatinti.</p>				
<p><i>Mokyklos kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p>Adekvatūs ir greitai prieinami ištekliai</p> <p>Yra paskirti įrengimui reikalingi ištekliai. Sprendimai dėl įrengimo ir apipavidalinimo pedagogiškai motyvuoti ir nedelsiant priimami.</p>				
<p><i>Mokymo kokybės tikslai:</i></p>				

## Naudoti šaltiniai

### Šaltiniai

- Orientacinės mokyklų veiklos kokybės sąlygos. Liucernos kantono mokyklų vertinimo centras. 2005.
- Orientacinės Žemutinės Saksonijos mokyklų veiklos kokybės sąlygos. 2003.
- Reino krašto-Pfalco mokyklų veiklos kokybės sistema.

### Literatūra, nuorodos ir patarimai

- [www.ganztagsschulen.org/4244php](http://www.ganztagsschulen.org/4244php). Brėmeno žemės pranešimas su darbo laiko modeliu ir naujai įrengtomis mokytojų darbo vietomis.
- [www.fraktale-schule.de/Neubau](http://www.fraktale-schule.de/Neubau). Decentralizuotas mokyklos pastatas aiškiam darbo vienetui su sava komandos patalpa pedagoginiam personalui.

### Mokytojų darbo vietos

Mokytojai dažnai skundžiasi, kad nors jie mokykloje praleidžia vis daugiau laiko, neturi „savo“ darbo vietos. Dėl to jie mieliau dirba namuose prie savo rašomojo stalo, kurį gali įsirengti ir susitvarkyti individualiai pagal savo poreikius ir ant kurio gali, pvz., palikti neužbaigtus darbus. Daugelyje mokyklų trūksta ne tik darbo vietų, kurias būtų galima individualiai susitvarkyti, bet ir tokių, kuriose būtų galima trumpam ar ilgam dirbti grupėse ar komandose.

#### 6.4.2 Mokytojų darbo vietos

Mokytojai ir kitas pedagoginis personalas (pvz., visos darbo dienos mokyklose) turi tiek savo darbo vietą, kurią gali individualiai pritaikyti, tiek ir bendrai naudojamas, virtualias darbo vietas, kaip paramą komandiniam ir praktiniam darbui pamokose. Mokytojai dalykų kabinetuose turi optimizuotą garso ir vaizdo įrangą. Darbo vietos erdvios, šviesios ir ergonomiškai įrengtos.

### Pagrindiniai rodikliai

Ugdomoji mokytojų veikla	1	2	3	4
nėra duomenų				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

Mokykla	1	2	3	4
<i>Pasiūla</i> Mokykloje yra sveikos, saugios darbo ir poilsio patalpos mokytojams. Atskiroje patalpoje mokytojams yra skirtos darbo vietos.				
<i>Poreikis</i> Mokytojų darbo vietų skaičius pritaikytas mokyklos poreikiams.				

<i>Jrengimas</i> Mokytojų darbo vietos įrengtos ergonomiškai. Jose įrengtos įvairios galimybės atsisėsti arba pultas darbui stovint.				
<i>Naudojimas</i> Darbo vietų naudojimas apgalvotas.				
<i>Išplėtimas</i> Mokytojams siūlomos patalpos judėjimui.				
<i>Jrengimas</i> Kiekvienoje klasėje ar dalykų patalpoje yra veikiantis grafoprojektorius arba vaizdo projektorius bei prieiga prie intraneto ir interneto. Suaugusiųjų darbo patalpos pritaikytos dirbti ir komunikuoti, t.y. įrengtos funkcionaliai ir patraukliai. Komandos gali naudotis patalpomis, kur (pagal galimybę) gali būti saugomos ir darbo priemonės. Mokytojų darbo vietos įrengtos funkcionaliai ir šiuolaikiškai (rašomasis stalas, kompiuteris, archyvavimo galimybės).				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
Mokytojų darbo vietų įrengimui yra skirta pakankamai lėšų.				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### **Įgyvendinimo idėjos**

Rengiant darbo teisės aktus ir atsižvelgiant į dienos struktūros ir mokymosi laiko nustatymo reorganizavimą, vis daugiau diskutuojama, kad mokytojai ne pamokų metu tam tikrą laiką turėtų būti mokykloje. Tam reikia įrengti atskiras darbo vietas ir sudaryti dirbančiųjų jose grafiką. Geroje ir sveikata skatinančioje mokykloje yra pakankamai darbo vietų, atitinkančių tokius kokybės reikalavimus, kaip ergonomiškumas ir pakankamai vietos archyvavimui, jos šviesios, erdvios, ramios, skirtos nerūkantiems.

Siekiant teisingai įgyvendinti šią užduotį, derėtų susisiekti su biurų įrengimo įmone. Yra daug modelių, kaip galima įrengti biurius, kuriuose nuolat keičiasi dirbantieji. Priklausomai nuo mokyklos ir poreikio, galima pasirinkti spinteles ant ratukų, asmenines spinteles ir t.t.

Mokytojų darbo vietoms, žinoma, galioja tokie patys kokybės kriterijai, kaip ir mokinių: bet kada galima pajudėti ir atsigerti. Judėjimo, treniruoklių ir atsipalaidavimo patalpomis mokytojai naudojami ir asmeniškai. Šios patalpos gali būti netgi specialiai jiems įrengtos, nes (darželių ir pradinių mokyklų) mokytojų ir mokinių poreikiai, priklausomai nuo amžiaus, gali būti labai skirtingi. Priklausomai nuo vietinės organizacinės struktūros, gali būti naudinga susitarti tarp mokyklų ar mokyklos pakopų.

### *Infrastruktūros patikrinimas ir pritaikymas*

Mokytojų sveikata ir saugumas bei tam palankus elgesys gali būti tikslingai vystomi tik atitinkamoje aplinkoje:

- gerai įrengtos, asmeninės darbo vietos (šviesa, infrastruktūra, ergonomija),

- visos mokyklos saugumo patikrinimas (pasitelkti už saugumą atsakingą konsultavimo nelaimingų atsitikimų prevencijos klausimais tarnybą),
- atlikti asmeninį kelio į mokyklą patikrinimą: patikrinti mobilumo formą, atsižvelgiant į sveikatą (judėjimas, stresas), saugumą (maršruto pasirinkimas, apsauginės priemonės),
- įrengti poilsio zoną be triukšmo,
- įtvirtinti sveiko ir skanaus maisto per pertraukas kultūrą.

## **Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai**

### *Pranešimai*

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, p. d. 8333, CH-3001 Bernas, info@sge-ssn.ch; www.sge-ssn.ch.
- Regula Häfliger-Brägger, Feldenkraiso klinika Vintertūre, info@feldenkrais-winterthur.ch.
- Christoph Müller, Šveicarijos konsultavimo nelaimingų atsitikimų prevencijos klausimais tarnyba (bfu).
- www.safetytool.ch ir www.bfu.ch.

### *Šaltiniai*

- „Blick über den Zaun“. Švietimo reformose dalyvaujančių mokyklų aljansas. Bylefeldas.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen*. Bernas: h.e.p.

## 6.5 Sveikatą stiprinantis bendradarbiavimas su išorės partneriais

### Pagrindimas

Bendradarbiavimas su mokyklomis „sąsajų srityje“ (atiduodančios – priimančios mokymo formos) ir bendradarbiavimas su išoriniais partneriais ekspertais, nagrinėjančiais specifinius klausimus, yra būtinas, norint sėkmingai įgyvendinti ugdymo užduotį, didėjant gyvenimo sąlygų kompleksiskumui ir daugėjant reikalavimų mokyklai.

### 6.5.1 Bendradarbiavimas su išoriniais partneriais ir nemokyklinių išteklių naudojimas

#### 6.5.1

#### Plėsti tinklą: naudoti įvairių kultūrų kompetencijas

Mokykla bendrauja su mokyklomis partnerėmis, ypač mokymo ir sveikatos tinkle, bei su išoriniais partneriais, siekiant pasidalinti patirtimi, sulaukti postūmių tolesniam vystymuisi bei panaudoti išteklius ir kompetencijas. Ji bendradarbiauja su mokymo ir sveikatos sistemos organizacijomis ir užmezga partnerystę su savivaldybių, kultūros institucijomis ir įmonėmis.

#### Pagrindiniai rodikliai

Ugdomoji mokytojų veikla	1	2	3	4
<p><i>Įvairi pasiūla</i></p> <p>Mokiniai turi įvairių galimybių, išbandyti muzikinę, amatų, techninę, socialinę ir ekonominę veiklą.</p> <p>Mokytojai kritiškai patikrina išorinių partnerių pasiūlymus ir sistemingai perima juos į savo mokymo planavimą.</p> <p>Mokytojai atveria savo pamokas bendradarbiavimui su išoriniais partneriais, bet neperkelia visos atsakomybės ant trečiųjų asmenų.</p> <p>Mokiniam suteikiama galimybė, susipažinti su praktiniu išorinių partnerių darbu „vietoje“.</p> <p><i>Savi kokybės tikslai:</i></p>				

Mokykla	1	2	3	4
<p><i>Mokyklos programa</i></p> <p>Sprendimas dėl tinklo su kitomis mokyklomis ir išoriniais partneriais kūrimo priimtas bendrai ir yra įtrauktas į mokyklos programą.</p>				
<p><i>Išorinių išteklių naudojimas</i></p> <p>Mokyklos aplinka (pvz. tėvai, bendruomenė, klubai) įtraukiama į mokyklos darbo organizavimą.</p> <p>Žinomos išorinių specialistų ir tėvų kompetencijos.</p> <p>Mokytojai stengiasi įtraukti į pamokas mokinių ir mokytojų kolektyvo dalykines kompetencijas (pvz. bendradarbiavimas su ekspertais, tėvais, įmonėmis, įstaigomis).</p> <p>Mokyklos patalpose nustatyta ir visiems žinomu laiku dirba įvairių profesijų specialistai.</p>				
<p><i>Mokyklų partnerystė</i></p> <p>Mokykla turi mokytojų kolektyvo patvirtintus bendradarbiavimo ir pasikeitimo patirtimi su mokyklomis partnerėmis bei išoriniais partneriais kontaktinius asmenis.</p> <p>Ji planuoja projektus, kurių eiga ir įvertinimas atitinkamai prieinami mokykloms partnerėms.</p>				

<i>Nemokykliniai partneriai</i> Ji randa išorinius bendradarbiavimo partnerius. Ji aktyviai organizuoja tinklo su mokyklomis partnerėmis susitikimus. Ji dalyvauja savivaldybės sveikatos skatinimo planavime ir veikloje.				
<i>Vertinimas</i> Tinklo kokybė reguliariai vertinama.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Bendradarbiavimas su išoriniais specialistais</i> Mokykla gali laikinai bendradarbiauti ar ilgalaikiai įdarbinti įvairių profesijų ekspertus. Mokyklos paskirti asmenys gali dalyvauti pertvarkant mokyklos patalpas ir planuojant pakeisti mokyklos aplinką. Regionų (savivaldybių) lygmenyje veikia bendradarbiavimo tarp mokyklų partnerių ir bendradarbiavimo su išorinių partnerių institucijomis centrai. Išoriniai specialistai tikslingai įtraukiami, įgyvendinant prevencines ir intervencines mokyklos priemones. Mokykla aktyviai bendradarbiauja su atiduodančiomis ir priimančiomis mokyklomis, su vietinėmis profesinio rengimo įstaigomis ir regioninėmis draugijomis.				
Mokytojai ir mokyklos vadovybė, esant reikalui bendradarbiaudami su mokyklos steigėjais, stengiasi sukurti sveikatą palaikančią ir skatinančią darbo aplinką, siekdami sumažinti fizines ir psichines apkrovas.				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### **Įgyvendinimo idėjos**

Mokykla – visuomenės dalis, kuri negali ir neturi būti izoliuota. Iš kitos pusės, mokykla turi tam tikras esmines kompetencijas, į kurias orientuoti jos personalo, materialiniai ir finansiniai ištekliai. Ji negali perimti visų užduočių, tai neprofesionalu. Bendradarbiavimas su aplinkos veikėjais – tai galimybė praplėsti sveikatos skatinimo kokybės kriterijus. Tam reikalinga erdvė, kurią reikia sukurti. Tokios erdvės Šiaurės Reino-Vestfalijos žemėje sukuriamos esamomis tinklo struktūromis, į kurias sujungiamos visos OPUS mokyklos. Iš bendradarbiavimo su kitomis OPUS mokyklomis, kitomis mokymo srities įstaigomis ir nemokykliniais partneriais pavienės mokyklos gauna paramą, pasiūlymus ir pagalbą savo mokyklos, projektų ir pamokų vystymui, skatinančiam sveikatą ir saugumą.

Atitinkami tinklo susitarimai, nustatyti kontaktiniai asmenys (savivaldybės) tinklo lygmenyje su apibrėžtais užduočių profiliais, į tvarumą nukreipta tinklo, kurio dalyvių ratas yra pastovus, veikla ir sinergijos efektus suteikiantis pasidalinimas patirtimi apie geros praktikos modelius palengvina bendradarbiavimą su partneriais už mokyklos ribų. Tinklo struktūros visiems bendradarbiavimo partneriams suteikia platformą, kurioje jie gali pristatyti ir padiskutuoti apie savo pranešimus apie sveikatos ugdymą mokyklose, bendrą metinio mokyklos darbo planavimą, veiklos pavienėse OPUS mokyklose suderinimą ir jos įvertinimą tinkle bei pastovų dalyvių ratą tobulinimosi srityje.

#### *Partnerystė su kitomis mokymo organizacijomis ir agentūromis*

- Inicijuoti ir vykdyti tolesnį mokymąsi mokykloje ir kantonu (regiono) Pedagoginėje aukštojoje mokykloje.
- Koordinuoti mitybos ugdymą ir dantų priežiūrą mokykloje: dantis tausojantis maistas neturėtų būti riebus.



- Kartu su vietos policija garantuoti saugų kelią į mokyklą ir paaiškinti tėvams, kodėl vaikai į mokyklą turėtų eiti pėsčiomis. Tolesnės sąsajos su saugaus eismo apmokymu mokykloje.
- Planuojant ir vykdant sveikatą skatinančią veiklą, bendradarbiauti su mokymo srities paramos sistemomis, susijusiomis su mokymo institucija (sportas, prievartos prevencija, priklausomybių prevencija, saugaus eismo pamokos).

#### *Partnerystė su sveikatos sistemos organizacijomis ir agentūromis*

Sveikata ir sveikatos skatinimas mokyklai suteikia naujų turinio elementų ir kokybės požymių, kuriuos galima lengvai suderinti su ankstesniais. Sudėtingiau atlikti tikslingą aiškiai atpažįstamų rizikų prevenciją. Čia pasitelkiami vietiniai priklausomybių prevencijos centrai. Jei pavienių mokinių situacija eskaluoja, geriausi partneriai – (mokyklų) socialiniai darbuotojai, ugdymo konsultantai, mokyklos psichologinės pagalbos ar gydytojų tarnyba.

Savivaldybių tinklo struktūros palengvina bendradarbiavimą su savivaldybių lygmenyje atstovaujama nemokykliniais partneriais. Trumpi atstumai ir nesikeičiantys kontaktiniai asmenys palengvina bendradarbiavimą ir paskatina mokyklas bendradarbiauti su vietiniais vaikų gydytojais ir viešomis valstybinėmis vaikų ir jaunimo sveikatos tarnybomis. Mokyklos per tinklą gali suderintai dalyvauti savivaldybės sveikatos skatinimo veikloje. Dėl to, pavyzdžiui, OPUS tinklas kiekvienoje savivaldybėje tampa sveikatos atstovų sueigos nariu. Sveikatos sistemoje atsiranda vis daugiau organizacijų, dirbančių sveikatos skatinimo srityje. Tai, pvz., kantonų ir vietiniai sveikatos skatinimo centrai, per kuriuos mokyklos lengviau gali užmegzti ryšius su kitomis mokyklomis ir projektais.

Socialinės ir prevencinės medicinos institutai universitetiniuose miestuose yra suinteresuoti sveikatą skatinančių projektų planavimo, priežiūros ir vertinimo partneriai. Aukštosios pedagoginės ir socialinio darbo mokyklos taip pat siūlo šias paslaugas, kurios, parengtos diplominių darbų forma, yra labai naudingos. Konsultavimo mitybos klausimais mokyklos Berne, Ženevoje ir Ciuriche taip pat suinteresuotos bendradarbiavimu.

Šiaurės Reino-Vestfalijos žemėje ypač Bylefeldo, Paderborno, Dortmundo ir Diuseldorfo universitetai padeda mokykloms planuoti, įgyvendinti ir vertinti sveikatą skatinančius projektus.

Kita galimybė, padedanti praplėsti vidines mokyklos kompetencijas per išorinę partnerystę – prisijungti prie tinklų. Pavyzdžiui, [hepa.ch](http://hepa.ch): Šveicarijos sveikatos ir judėjimo tinklas; Šveicarijos sveikatą skatinančių mokyklų tinklas; OPUS tinklas Švietimas ir sveikata Šiaurės Reine-Vestfalijoje.

Tokie tinklai suteikia galimybę naudotis patikrintomis žiniomis ir priemonėmis bei padeda garantuoti kokybę.

#### *Kitos tinklų sudarymo galimybės su galima finansine parama*

1. SuisseBalance: pasinaudoti Šveicarijos mitybos judėjimu kaip kontaktų centru, siekiant užmegzti ryšius su kitais judėjimo ir mitybos projektais ir pradėti bendradarbiavimą.
2. Kampanija „5 per dieną“, skatinanti daržovių ir vaisių vartojimą Šveicarijoje.

#### *Partnerystė su sporto sistemos organizacijomis ir agentūromis*

- Bendradarbiavimas su miesto (rajono) sporto federacijomis ir klubais, ypač organizuojant visos darbo dienos programas, prievartos prevencijos projektus, nutukimo prevencijos ir pagrindinių motorinių gebėjimų skatinimo projektus.
- Partnerystė ir glaudus bendradarbiavimas kompensacinio sporto mokykloje srityje.

### *Partnerystė tarpkultūrinėje srityje*

Bendravimas dėl daugiakultūrės mokinių kolektyvo sudėties kartais būna sudėtingas. Asmeniškai kalbant, pavyzdžiui, su tėvais, reikėtų pasitelkti profesionalų tarpkultūrinį vertėją.

Siekiant pasikeisti bendra patirtimi, prasminga reguliariai bendrauti su integruotais kitų kultūrų atstovais. Su mokyklomis turėtų būti susipažinę ne tik vietiniai kunigai, bet ir mečėčių bei šventyklų vadovai. Būtent ne krikščioniškose bendruomenėse jie yra svarbūs autoritetai, kurių nuomonės paisoma.

Pavyzdys: Argau mokyklos bendruomenė susitinka pabendrauti su vietinės mečetės imamui. Taip pradėta diskusija apie kultūrų vertybes, įveikti bendravimo suvaržymai ir pradėtas pokalbis apie jaunų migrantų šeimas, ypač jų požiūrį į mokyklą (pvz., kad tėvų susirinkimas nėra kvietimas dėl netinkamo vaikų elgesio ir pan.).

### *Partnerystė su savanoriškomis organizacijomis ir bendruomenės, kultūros bei įmonių atstovais*

#### **Judėjimas**

- Kartu su tėvais garantuoti saugų kelią į mokyklą: pėsčiųjų autobusas. Mokyklos „autobusas su kojomis“, palydintis vaikus tam tikru maršrutu nuo vienos stotelės iki kitos, kai tėvai pakaitomis vaikus palydi iki darželio ar mokyklos.
- Organizuoti bendrus projektus su sporto klubais (stovyklos, sporto renginiai ir t.t.).
- Sukurti vietinį judėjimo ir sporto tinklą (įskaitant bendradarbiavimą tarp įstaigų), kuriame dalyvauja ir mokyklos.
- Bendrą naudojimąsi sporto salėmis susieti su bendru naudojimu sporto įranga, kartu nešti atsakomybę ir naudoti išteklius.
- Su regioniniais verslo atstovais planuoti ir įrengti judėjimui pritaikytas patalpas. Į šią veiklą aktyviai įtraukti mokinius: staliai, metalo apdirbėjai ir t.t.
- Susieti sporto ir biologijos pamokas bei, pasitelkiant kineziterapeutą, gilinti sąmoningą sąveikos tarp raumenų, sausgyslių ir kaulų suvokimą.
- Dirbti su senjorais, kaip su nuolatiniais klasės partneriais (knygų skaitovai, projektų ir klasės išvykų palydovai).

#### **Mityba**

- *Pradinė pakopa*: apsilankymas turguje, mokykla ūkininko sodyboje, apsilankyti mažmeninės prekybos įmonėje ar suorganizuoti galimybę susipažinti su jos darbo užkulisiais, užkandžių kioskas su vietinio kepėjo kepiniais.
- *Vidurinioji pakopa I*: projektai su vietinėmis maitinimo įstaigomis, valgyklomis (pagalba virtuvėje, valgiaraščio planavimas ir apskaičiavimas), vietinės maisto pramonės atstovais, suorganizuoti užkandžių kioską, kaip bendrą mokyklos projektą su vietiniais prekybininkais.
- Akcija „Pienas ar obuolys per pertrauką“ ar tiesioginis susitarimas su vietiniais ūkininkais.
- Bendradarbiavimas su vietiniu pietų maitinimo organizatoriumi dėl dienos struktūros, net jei pietūs organizuojami nepriklausomai nuo mokyklos.
- Taip pat galima pasinaudoti kontaktais su tėvais, kurie turi tam tikrą profesiją ir patirtį, ar į mokyklą pasikviesti mitybos konsultantus, ekologiškos mitybos specialistus, vaistininkus.

## Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

### Pranešimai

- Stephanie Baumgartner Perren, [stephanie.baumgartner@infood.ch](mailto:stephanie.baumgartner@infood.ch) Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, p.d. 8333, CH-3001 Bernas, [info@sge-ssn.ch](mailto:info@sge-ssn.ch); [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch)
- Georg Israel, [israel@evb.uni-paderborn.de](mailto:israel@evb.uni-paderborn.de), OPUS-NRW direktorius, Paderborno universitetas, Sporto ir sveikatos katedra, D-33095 Paderbornas.
- Regula Häfliger-Brägger, Feldenkraiso klinika Vintertūre, [info@feldenkrais-winterthur.ch](mailto:info@feldenkrais-winterthur.ch).

### Šaltiniai

- Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga Badeno-Viurtembergo žemėje. Federacinės žemės mokyklų vystymosi institutas.
- Reino krašto-Pfalco mokyklų kokybės sistema.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen*. Bernas: h.e.p.

## 7. Pamoka

### 7.1 Mokymo programa: sveikatos skatinimas ir prevencija – programos pagrindas

#### Pagrindimas

Dabartiniai mokyklų plėtrą procesai – tai didelis iššūkis joms. Iš vienos pusės, patys procesai dažnai gali apsunkinti mokytojų ir mokyklų vadovų sveikatą, iš kitos pusės, įvairios su sveikata susijusios temos (psichikos sveikata, pervargimas, savižudybės, viršsvorio turintys vaikai, judėjimo trūkumas, priklausomybės ir prievartos problemos bei daugelis kitų) gali skatinti mokyklų plėtrą.

Sveikatos skatinimas ir prevencija gali teigiamai prisidėti prie geros ir sveikos mokyklos kūrimo. Tam panaudojami turimi išteklių ir mokyklai suteikiama galimybė, skatinti sveikatą ir užsiimti prevencine veikla. Tuo pačiu perteikiamos ir praktinės žinios apie tai, kaip mokyklos gali profesionaliai nagrinėti ir spręsti aktualias sveikatos problemas.

Kad šie procesai būtų veiksmingi, reikia sąmoningai nustatyti esminius aspektus, struktūriškai įtvirtinti sveikatos skatinimą bei parengti ilgalaikį planą.

Žano Klodo Vilio (Jean Claude Vuille, Bernas) tyrimas, atliktas su Berno miesto mokyklų sveikatos komandomis, suteikia nuorodų į tokio metodo veiksmingumą (.).žr. pridėtą literatūros sąrašą

#### 7.1.1 Veiksmingas darbas su mokymo programa

Mokymo programa – tai įvairios pedagoginės veiklos mokykloje sąlygos. Mokyklos, orientuotos į šios knygos pirmoje dalyje aprašytas sampratas, programa dokumentuoja nenutrūkstamą plėtrą. Esminiai susitarimai dėl mokyklos misijos suvokimo, dėl pedagoginio etoso ir veiklos kryptių priimami bendrai, įtvirtinami kokybės taisyklėse, kurių privaloma laikytis, ir įgyvendinami metiniame plane.

#### 7.1.1 Veiksmingas darbas su mokymo programa

Mokyklos mokymo programa buvo parengta ir dokumentuota, remiantis aktyviu ir reguliariu mokytojų kolektyvo, mokinių ir tėvų dalyvavimu. Jos įgyvendinimas ir veiksmingumas yra tikrinami. Patikrinimo rezultatai panaudojami tolesniam mokyklos programos tobulinimui.

#### Pagrindiniai rodikliai

Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla	1	2	3	4
<i>Bendradarbiavimas</i> Mokytojai aktyviai dalyvauja rengiant ir įgyvendinant mokymo programą.				
<i>Profesionalumas</i> Visi dalyvaujantys suderina bendrus svarbiausius mokyklos tikslus, pristato savo interesus, bet yra pasirengę leisti į kompromisus ir atsisakyti individualių interesų.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

	1	2	3	4
<p><b>Mokykla</b></p> <p><i>Aiškūs bendri tikslai</i></p> <p>Yra raštu nustatyta mokyklos misija ir svarbiausi tikslai. Proceso dalyviai gali apie tai pateikti informaciją.</p> <p>Teigiamas požiūris į bendrus tikslus pasireiškia aktyviu dalyvavimu, įgyvendinant juos.</p> <p>Susitarimo dėl bendrų vystymosi tikslų ir įgyvendinimo projektų turinys yra prioritetas ir jam numatyta pakankamai laiko (konferencijose, dalykų komandose, mokyklos darbo grupėse bei tėvų ir mokinių bendradarbiavimo tarybose).</p> <p>Mokyklos programos tikslai susieti su atrinktomis reikšmingomis svarbiausių kokybės sričių užduotimis (pvz. pamokų organizavimas, pagalba mokantis, ankstyvasis diagnozavimas ir sveikatos skatinimas ar personalo vystymas).</p>				
<p><i>Privaloma ir visų remiama mokymo programa</i></p> <p>Yra parengta mokyklos programa, apimanti šias dalis: vidutinės trukmės vystymosi planavimas (3-5 metai), metinis planas (su aiškiai numatytu projekto valdymu) bei galiojantys mokymo ir pamokų kokybės susitarimai ir taisyklės.</p> <p>Mokymo programa yra orientuota į mokyklos aplinkos sąlygas.</p> <p>Yra apibrėžtas svarbių mokyklos partnerių dalyvavimas mokymo programos sudarymo procese.</p>				
<p><i>Veiksmingos mokymo programos įgyvendinimo priemonės</i></p> <p>Priemonės suformuluotas taip pragmatiškai, kad jų įgyvendinimą tikrai įmanoma patikrinti.</p> <p>Priemonės yra suskirstytos pagal prioritetus.</p> <p>Priemonės yra numatytos aiškiam laikotarpiui (pvz., 2-3 metams).</p> <p>Pavienės priemonės yra privalomai priskirtos atskiriems asmenims, atsakingiems už jų įgyvendinimą.</p> <p>Kontrolės grupė ar įgaliotas asmuo vadovauja, koordinuoja ir tikrina priemonių įgyvendinimą. Jie atskaitingi mokytojų kolektyvui ir bendradarbiavimo taryboms. Tai, kaip ir kada jie turi pateikti savo ataskaitas, numatyta priemonių plane.</p> <p>Yra numatytas priemonių įgyvendinimo tvarkaraštis, kurio privaloma laikytis.</p>				
<p>Yra nustatytas laikas, kada tikslai turi būti pasiekti ar įvertinti.</p>				
<p><i>Vidinis ir išorinis skaidrumas</i></p> <p>Mokyklos programos rengimas ir įgyvendinimo dokumentavimas nuolat yra svarbi konferencijų, darbo grupių ir dalykų komandų tema.</p> <p>Susitarimai ir darbo rezultatai įtvirtinami darbo dokumentuose ir protokoluose.</p> <p>Mokytojams, auklėtojams, nepedagoginiam personalui, mokiniams ir tėvams yra pateikta mokyklos programa ar jos santrauka.</p> <p>Darbai su visuomene pasitelkiama vietinė spauda, informacija tėvams ir mokyklos interneto svetainė, per kurias pateikiamas mokymo programos turinys.</p>				
<p><i>Nuosekli vidinė kontrolės sistema</i></p> <p>Mokyklos gyvenime aktyviai dalyvaujantys asmenys yra susipažinę su kontrolės grupe, jos darbuotojais ir nustatytomis užduotimis bei kompetencijomis.</p> <p>Kontrolės grupė yra informuota apie mokyklos vystymuisi svarbius procesus ir tą informaciją panaudoja savo darbe.</p> <p>Sprendimai kontrolės grupėje priimami tikslingai ir skaidriai.</p> <p>Egzistuoja visiems prieinama informacijos priemonė, pranešanti apie aktualius vystymosi žingsnius, pvz., skelbimų lenta, protokolai, elektroniniai laišakai, intranetas ir</p>				

t.t.).				
<b>Veiksmingas kokybės užtikrinimas (12.4)</b> Tikslus, temas įmanoma patikrinti. Įvertinimo metodai ir instrumentai yra tinkami tikslų patikrinimui. Jie parinkti, atsižvelgiant į darbo ekonomikos aspektus (laikas, ištekliai). Atliekamas vidaus ir išorės vertinimas. Rezultatai yra dokumentuoti ir visiems prieinami. Jautrūs (ypač asmeniniai) duomenys saugomi. Mokykla savo veiklą reguliariai tikrina pagal jos misijoje, mokymo programoje ir kituose dokumentuose numatytus kokybės reikalavimus ir vystymosi tikslus. Ji reguliariai įvertina situaciją ir atitinkamai atnaujina mokymo programą.				
<b>Išteklių prieinamumas ir panaudojimas ( 10.2, 11.1, 11.2 ir 11.3)</b> Mokykloje turimos kompetencijos yra išaiškintos ir numatytos mokymo programos įgyvendinimo planuose. Vyksta su tuo susijusios konsultacijos ir sudaromi individualūs tiksliniai susitarimai (pvz. per pokalbius su darbuotojais). Mokyklos viduje ir (ar) su mokyklos taryba, mokyklų priežiūros įstaiga yra suderintas krūvio sumažinimas įgaliotiems mokytojams (darbo krūvis, finansinės kompensacijos, darbo laikas, nustatytas pagal papildomą profesinę užduotį). Mokykloje yra sudarytas kvalifikacijos kėlimo planas, tikslingai susietas su pagrindiniais mokymo programos tikslais. Suplanuotiems projektams yra numatytas reikalingas finansavimas arba yra sudarytas numatytų darbų finansavimo planas.				
<b>Mokyklos kokybės tikslai:</b>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
Mokyklos programa vertinama per išorinę kokybės analizę (mokyklos išorės vertinimą, mokyklos inspekciją).				
<b>Mokymo sistemos kokybės tikslai:</b>				

### Įgyvendinimo idėjos

Kadangi darbas su mokymo programomis yra aprašytas jau labai dažnai, išsamių pavyzdžių čia nepateiksime. Patarimų ir įgyvendinimo idėjų galima rasti ir pirmojoje knygos dalyje aprašytuose žingsniuose.

Daugelio mokymo programų problema slypi tame, kad jos yra „negyvos“. Mokymo programos dažnai būna panašios labiau į savos mokyklos nekrologą, nei į gyvą konkretaus mokyklos darbo viziją. Tai, visų pirma, būna susiję su tuo, kad kai kurios mokyklos darbą su savo mokymo programa vertina kaip „baigtinį“. Ją parengia redakcinė grupė (ar tik parašo mokyklos vadovas), o kolektyvas tiesiog patvirtina. Tačiau gera mokykla, kuri užsibrėžia savo kokybės gerinimą kaip pagrindinį tikslą, mokymo programą, kaip ir savo mokyklinę veiklą, nuolat tobulins, pasitelkdama visus mokyklos bendruomenės narius (mokytojus, mokinius, tėvus, pagalbinį personalą).

Darbo su metiniais mokymo planais ir su jais susijusių vertinimo dienų įgyvendinimo idėjos pateikiamos .3.9 ir 12.1, 12.2 bei 12.3

## Šaltiniai

- Kontrolinis mokymo programų kokybės standartų sąrašas. Michael Schratz: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Seelze-Velber 2003.

## Literatūra, nuorodos ir patarimai

- Heseno mokytojų rengimo tarnyba (2000): Schulprogramme und Evaluation; 1–13 tomai (CD-ROM): www.afl-publikationen.de. Visose Heseno žemės mokyklose iki 2009 m. turėjo būti užbaigta sveikatos skatinimo integracija į mokymo programas; plg. S & G-Grundlagenpapier (HKM).
- Elmar Philipp; Hans-Günter Rolff: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Weinheim; Basel: Beltz, 2004.
- Michael Schratz: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Seelze: Kallmeyer, 2003.

## 7.1.2 Sveikatos ir saugumo skatinimas ir prevencija mokymo programoje

### 7.1.2 Sveikatos ir saugumo skatinimas ir prevencija mokymo programoje

Mokymo programoje yra numatyti pagrindiniai sveikatos ir saugumo skatinimo ir prevencijos tikslai. Mokymo programa nurodo pagrįstas sąsajas tarp mokymo ir sveikatos bei atspindi saliotogenezės principus visose srityse. Mokykla užsibrėžia ilgalaikius tikslus ir realizuoja juos, aktyviai taikydama numatytas priemones.

### Pagrindiniai rodikliai

<b>Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla</b>	1	2	3	4
<i>Orientacija</i> Mokytojai susipažįsta su savo mokyklos misija ir savo veiksmus orientuoja į ją.				
<i>Įsitraukimas</i> Jie dalyvauja sveikatos ir saugumo skatinimo vystymo, įgyvendinimo ir vertinimo procesuose bei savo atsilepimais prisideda prie konstruktyvaus tolesnio vystymosi.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<i>Įtvirtinimas</i> <i>Orientacija į saliotogenezės principus</i> Sveikatos skatinimas ir sveikatos tikslai yra įtvirtinti mokyklos misijoje ir mokymo programoje. Programos temoms pritaria visi dalyvaujantys joje. Mokymo programa orientuota į saliotogenezės principus: skaidrumas, įsitraukimas, įgalinimas ir sąsaja su kasdienybe.				
<i>Integracija į vykstančius mokyklos vystymosi procesus</i> Sveikatos skatinimas integruojamas į vykstančius mokyklos vystymosi procesus ir papildo juos. Sveikatos skatinimas yra suplanuotas ne kaip papildoma užduotis, o kaip vykstančių procesų praturtinimas.				
<i>Įgaliota darbo grupė</i>				

Nuolatinė darbo grupė „Sveikata, sveikatos skatinimas“ turi savo užduotį ir apibrėžtas atsakomybes bei kompetencijas. Mokyklos vadovybė ir mokytojų kolektyvas yra suteikę jai įgaliojimus. Ji turi tam tikrą biudžetą.				
Už savo darbą ji atleidžiama nuo kitų užduočių (pvz. skiriant laiką iš bendro jų darbo valandų skaičiaus).				
<i>Parengtas sveikatos skatinimo kontaktinis mokytojas</i> Vienas mokytojas yra apmokytas, kaip kontaktinis sveikatos skatinimo mokytojas. Užduotys, kompetencijos ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos ir paskirstytos. Mokyklos vadovybė ir mokytojų kolektyvas jam yra suteikę įgaliojimus. Jis turi tam tikrą biudžetą. Už savo darbą jis atleidžiamas nuo kitų užduočių (pvz. skiriant laiką iš bendro jo darbo valandų skaičiaus).				
<i>Įsitraukimas</i> Visi, dalyvaujantys mokyklos veikloje, įtraukiami į sveikatos skatinimo programą.				
<i>Ilgalaikiai tikslai ir priemonės</i> Mokykla yra atlikusi situacijos įvertinimą sveikatos ir mokyklos klimato srityje. Remiantis šiuo situacijos įvertinimu, planuojami bei į mokymo programą įtraukiami tikslai ir priemonės. Priemonės taikomos visoms mokyklos veiklos sritims: pamokoms, mokyklos kultūrai, mokytojų kolektyvui, nepedagoginiam personalui, bendradarbiavimui su mokyklos aplinka. Mokytojai ir kiti darbuotojai dėl šio bendradarbiavimo jaučia paramą ir krūvio sumažinimą.				
<i>Išteklių naudojimas</i> Projektai ir priemonės pritaikomi prie mokyklos galimybių ir situacijos. Išnaudojami mokyklos ir jos aplinkos turimi išteklių (tėvai, bendruomenė, profesinės tarnybos, draugijos ir t.t.).				
<i>Tinklo kūrimas</i> Mokykla savo aplinkoje yra prisijungusi prie atitinkamų tinklų ir yra gerai įsitvirtinusi (tėvai, bendruomenė, profesinės tarnybos, draugijos ir t.t.). Mokykla jungiasi į tinklus su kitomis sveikatą skatinančiomis mokyklomis (pvz. Šveicarijos ar regioninis Sveikatą skatinančių mokyklų tinklas).				
<i>Poveikis ir veiksmingumas</i> Bendradarbiavimas daro teigiamą poveikį visiems, dalyvaujantiems mokyklos gyvenime, ir stiprina jų veiklumą ir pajėgumą. Taikomų priemonių poveikis ir veiksmingumas yra tikrinami ir, jei reikia, gerinami.				
<i>Vertinimas</i> Vertinami pavieniai projektai ir visa programa. Į tolesnį vystymąsi nuolat įtraukiami patobulinimai.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Išorinis mokyklų vertinimas</i> Sveikatos ir saugumo skatinimo įtvirtinimas mokymo programoje tikrinamas išorinės kokybės analizės (mokyklų inspektavimo) metu.				
<i>Mokymo sistemos kokybės tikslai:</i>				



## Situacijos įvertinimas sveikatos skatinimo ir prevencijos srityse

Vienas sveikatos skatinimo principų numato, kad kiekviena mokykla geriausiai žino, kur jai reikia imtis veiksmų ir kur ji pati turi būti aktyvesnė ar į ką nori investuoti. Situacijos įvertinimas gali pateikti svarbių žinių, žengiant šiuo keliu.

### *Situacijos įvertinimo instrumentai:*

- OKI (CH): organizacijos klimato instrumentas (Šveicarijos mokykloms): Richard Bessoth; Margrit Cueni; Margrit Dünz-Burkard; Gaby Seliner-Müller; Walter Weibel; Christian Barkey: Organisations-Klima-Instrument für Schweizer Schulen (OKI-CH, Version 8.5). Mokyklos vystymosi vadovas su klausimynais ir diskeliu. Aarau: Sauerländer, 1997.
- Radix vadovas Wir werden eine Gesundheitsfördernde Schule.
- Radix *Radialprofil Assessment für KG/PS, SEK I, SEK II*: internete <http://www.gesundeschulen.ch/html/tools.html>.
- Situacijos įvertinimas gerai ir sveikai mokyklai: [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net).
- Nuo įvertinimo iki revizijos ir naujo planavimo: [www.opus-nrw.de/Evaluation](http://www.opus-nrw.de/Evaluation).

## Mokytojų rengimas sveikatos skatinimo kontaktiniais asmenimis

Vokiškojoje Šveicarijos dalyje yra daug tolimesnio mokymosi galimybių mokytojams, kurie savo mokyklos įgaliojimu nori tikslingai ir veiksmingai įgyvendinti sveikatos skatinimo tikslus. Šių pasiūlymų apžvalgą galima atsisiųsti iš [www.bildungundgesundheit.ch](http://www.bildungundgesundheit.ch) (*Schulklime, Materialien atsisiųsti*).

Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės OPUS tinkle „Švietimas ir sveikata“ kvalifikuojami OPUS koordinatoriai, kurie gretimoms OPUS mokykloms siūlo kvalifikacijos kėlimo, konsultavimo ir paramos paslaugas (koordinatorių užduotys internete [www.opus-nrw.de/Koordinatoren](http://www.opus-nrw.de/Koordinatoren)).

Decentralizuotų ir su pavieniais tinklais susietų OPUS mokyklų kvalifikacijos kėlimo renginių ir kitokių pasikeitimo patirtimi tinklo susitikimų metu išsiaiškinami kontaktinių mokytojų ir mokyklų sveikatos skatinimo kontaktinių partnerių vaidmenys ir užduotys bei keliama šių asmenų kvalifikacija.

## Kontaktinių mokytojų ir darbo grupių kompetencijų, užduočių parengimas ir suderinimas

Aiškų, bendru sutarimu priimtą tikslų, kompetencijų ir užduočių apibrėžimas – svarbi sąlyga, leidžianti veiksmingai dirbti kontaktiniam sveikatos skatinimo mokytojui ar darbo grupei. Be mokyklos vadovybės ir mokytojų kolektyvo įgaliojimo beveik neįmanoma pasiekti ilgalaikio poveikio.

### *Pavyzdys*

„Tarp sveikatą skatinančios darbo grupės funkcijų ir užduočių yra:

- specifinių mokyklos poreikių sveikatos skatinimo srityje nustatymas,
- mokyklos turimų resursų aktyvavimas ir koordinavimas, siekiant skatinti sveikatą,
- sveikatą skatinančių procesų ir veiklos mokykloje inicijavimas ir įgyvendinimas, atitinkamai juos planuojant (mažiausiai vieneriems-dvejiems metams),
- išorinių profesinių žinių ir išorinės pagalbos naudojimas,
- tinklo su išorinėmis profesinėmis tarnybomis ir kitomis mokyklomis, kurios užsibrėžia sveikatos skatinimo tikslą, sukūrimas.“

Iš: *Gesunde Schule konkret* (Ciurichas, 2004), p. 50.

Cituotoje knygoje yra ir daugiau užduočių profilių pavyzdžių, žr. atitinkamas literatūros nuorodas.

## Profesionalus projektų planavimas ir įgyvendinimas

Sveikatos skatinimo sėkmė priklauso ne tik nuo teisingai suformuluotų tikslų, turinio ir idėjų. Sėkmingam vystymuisi taip pat svarbus kompetentingas projektų planavimas ir įgyvendinimas. Tolesnis kontaktinių sveikatos skatinimo mokytojų mokymas apima ir projektų valdymo mokyklose principus.

Tolesnis mokymas susideda iš keleto praktinių ar konsultacinių valandų projekto klausimais, kurios gali būti naudojamos kaip dar vienas paramos ir kokybės instrumentas. Dauguma sveikatos skatinimo ir (priklausomybių) prevencijos tarnybų mokykloms suteikia tokią paramą ir be tolesnio mokymosi paslaugos.

Vertingų kokybės ir projektų valdymo instrumentų sveikatos skatinimo projektų srityje pateikiama Šveicarijos sveikatos skatinimo interneto puslapyje [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) ir Šiaurės Reino-Vestfalijos OPUS mokyklų puslapyje [www.opus-nrw.de/Schulentwicklung](http://www.opus-nrw.de/Schulentwicklung).

## Prisijungimas prie sveikatą skatinančių mokyklų tinklų

Mokyklos, pageidaujantys vystyti ir įtvirtinti sveikatos skatinimą kaip savo mokyklos kokybės požymį, Šveicarijoje ir Šiaurės Reino-Vestfalijos žemėje gali prisijungti prie sveikatą skatinančių mokyklų tinklų „Švietimas ir sveikata“ (žr. žemiau). Šie tinklai suteikia galimybę reguliariai bendrauti su kitomis tinklo mokyklomis, teikia finansinę paramą projektams, kvalifikacijos kėlimo kursams, konferencijoms ir pateikia įvairių pasiūlymų bei medžiagos.

## Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

### Pranešimai

- Titus Bürgisser, KOMPEZ Schulklima, [titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch).
- Georg Israel, OPUS NRW, [Israel@evb.upb.de](mailto:Israel@evb.upb.de).

### Šaltiniai

- Kurt Aregger; Urs Peter Lattmann (leid.): Gesundheitsfördernde Schule – eine Utopie? Konzepte – Praxisbeispiele – Perspektiven. Aarau: Sauerländer, 2003 (Schriftenreihe Lehrerbildung Sentimatt Luzern).
- Emilie Achermann; Benno Gassmann; Madlen Blösch; Charlotte Strub (leid.): Gesunde Schule konkret. Eine Struktur für Gesundheitsfördernde Schulen – Erfahrungsbericht. Zürich: verlag pestalozzianum, 2004.
- Ulrich Barkholz; Georg Israel; Peter Paulus; Norbert Posse: Gesundheitsförderung in der Schule. Ein Handbuch für Lehrerinnen und Lehrer aller Schulformen. Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Zusammenarbeit mit dem Gemeindeunfallversicherungsverband (GUVV) Westfalen-Lippe. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung, 1988.
- Jean-Claude Vuille; Maria Ines Carvajal; Fabiana Casaulta; Maya Schenkel: Die gesunde Schule im Umbruch. Wie eine Stadt versucht, eine Idee umzusetzen, und was die Menschen davon spüren. Zürich: Rüegger, 2004.
- *Mokyklos klimatas*: interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung, PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, tel. +41 228 69 51, [titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch), [www.bildungundgesundheit.ch](http://www.bildungundgesundheit.ch).

## Nuorodos

Nuorodos į sveikatą skatinančių mokyklų tinklus: narystės sąlygos, lankstinukai, veiklos vadovai, argumentai ir kiti svarbūs instrumentai pateikiami internete <http://www.gesundeschulen.ch/html/tools.html>, <http://www.opus-nrw.de> ir [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de).

### 7.1.3. Su sveikata susijusi mokymo programa, judėjimo ir sporto koncepcija

Mokyklos specifikai pritaikyta mokymo programa, direktyvų ir mokymo planų vertimas savai mokyklai su ypatingomis jos veiklos sąlygomis (B 1) apima mokymosi tikslų ir mokymosi temų, o taip pat ir mokymosi procesų ir mokymosi organizavimo, kuriuos mokykla planuoja įgyvendinti bendrai (mokyklos mokymo programa), tam tikrais mokslo metais ar tam tikro dalyko srityje, aprašymus (turinį ir procesus). Šiuolaikinės mokymo programos papildomai aprašo ir kompetencijas, kurias reikia įgyti, t. y. „poveikį“. Geros mokyklos, kuri greta poveikių ir procesų kaip trečią pagrindinį mokyklos kokybės ramstį pripažįsta ir sveikatą bei gerą savijautą, požiūris atspindi jos suformuluotoje mokymo programoje. O kadangi judėjimas vaikų ir jaunuolių vystymuisi ir mokymosi dalykų įsisavinimui yra ypatingai svarbus, mokykla į savo mokymo programą integruoja ir judėjimo ir sporto koncepciją bei iš jos suformuluoja su judėjimu susietus ugdymo tikslus.

#### 7.1.3

#### Su sveikata susieta mokymo programa, judėjimo ir sporto koncepcija

Mokykla turi bendru sutarimu priimtą ir raštu įtvirtintą mokymo programą, kuri yra orientuota į sveikatos skatinimo principus. Dėl to šioje mokymo programoje yra įtvirtinta ir judėjimo ir sporto koncepcija, atsižvelgianti į tris pagrindinius ramsčius: procesą, veiksmingumą ir gerą savijautą.

#### Pagrindiniai rodikliai

<b>Profesionali mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla</b>	1	2	3	4
<i>Požiūris ir žinios</i> Mokytojai yra susipažinę su sveikatą skatinančia mokymo programa ir mokyklos judėjimo koncepcija. Mokytojai judėjimą vertina teigiamai. Mokytojai pajėgūs suvokti mokinių poreikį judėti.				
<i>Parama ir motyvacija</i> Planuodami ir vesdami savo pamokas, jie atsižvelgia į natūralų mokinių poreikį judėti. Mokytojai patys mėgsta judėti ir jiems sekasi dalintis judėjimo džiaugsmu su kitais. Pamokose, priklausomai nuo situacijos ir amžiaus grupės, integruojamos galimybės pajudėti ir atsipalaiduoti.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<i>Mokyklos kasdienybė</i> Mokykla, atsižvelgdama į augantį žinių krūvį, savo kasdienėje veikloje suteikia galimybių atsipalaiduoti.				

Sveikatos koncepcijoje apibrėžiant pertraukas, kūno kultūros pamokų paskirstymą, popamokines judėjimo galimybes ir judėjimo pertraukėles pamokose, sukuriamas aiškus mokyklos kasdienybės ritmas. Mokyklos mokymo programa, į kurią dėl sąsajų su sveikatos skatinimu yra įtraukta ir judėjimo ir sporto koncepcija, sukurta bendrai visiems mokymo dalykams. Mokyklos erdvė (mokyklos pastatas ir aplinka) įrengta taip, kad atitiktų vaikų ir jaunuolių judėjimo poreikius. Yra garantuotas judėjimo galimybių tęstinumas ir pastovumas. Judėjimas, žaidimai ir sportas integruoti į mokyklos gyvenimą, kaip tvirtos sudedamosios jo dalys (pvz. žygiai, klasių ekskursijos ir t.t.).				
<b>Bendradarbiavimas</b> Mokykla, siekdama pagerinti popamokinio judėjimo galimybių pasiūlą, bendradarbiauja su išoriniais partneriais. Šis bendradarbiavimas yra įtvirtintas mokymo programoje ir judėjimo koncepcijoje.				
<b>Mokyklos kokybės tikslai:</b>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<b>Priemonės</b> Mokyklos steigėjai yra atviri mokyklos pastato ir jos aplinkos keitimui, siekiant orientuoti mokyklą pagal judėjimo koncepciją. Yra numatytos lėšos judėjimą skatinančioms veikloms.				
<b>Mokymo sistemos kokybės tikslai:</b>				

### **Įgyvendinimo idėjos**

Judėjimas garantuoja gyvenimo ir mokymosi mokykloje bendrumo principą. Tuo pačiu stebima ir aiški sąsaja tarp mokymosi ir judėjimo. Pastarajam suteikiama svarbi mokymąsi palaikanti funkcija.

Jau yra labai daug būtent „Judrios mokyklos“ teigiamos patirties pavyzdžių ir medžiagos, padedančios ją įgyvendinti. Šią informaciją, kuri, kaip taisyklė, siejasi su keturiomis veiklos sritimis: pamokos, popamokinės veiklos pasiūla, mokyklos pastatas ir aplinka bei mokyklos darbo organizavimas (iš Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės ruošinio, žr. šaltinius žemiau), galima gerai panaudoti, norint išvystyti savą su sveikata susijusią mokymo programą su judėjimo ir sporto koncepcija. Toliau remiamės Luco Kotmano, žr. žemiau, lankstinuku (žr. literatūros sąrašą):

### **Bendros idėjos mokyklos kasdienybei**

#### *Kasdienio mokyklos ritmo nustatymas...*

1. nustatant ilgąsias pertraukas kaip judriąsias pertraukas,
2. organizuojant atskiras kūno kultūros pamokas ir tolygiai paskirstant jas savaitės bėgyje,
3. kasdien siūlant popamokinius judėjimo užsiėmimus,
4. pagal poreikius nustatant judėjimo pertraukas pamokų ir kursų metu,
5. tikslingai įtraukiant judėjimo galimybes į visos darbo dienos mokyklos programą.

*Kūno kultūros mokytojai gali...*

- inicijuoti judėjimo pasiūlymus kasdieniame mokyklos gyvenime,
- suteikti visų dalykų mokytojams lengvai prieinamą žaidimų ir judėjimo galimybių per pamokas mokykloje programą (pvz. klasėje, mokyklos teritorijoje, per pertraukas, žygiuose, klasės išvykose),
- perduoti atitinkamą patirtį ir perteikti bazines žinias apie prasmingą ir tuo pačiu sveikatą skatinantį ir saugumo reikalavimus atitinkantį judėjimą,
- vesti vidinius kvalifikacijos kėlimo renginius mokykloje ir taip padėti pristatyti bei įdiegti judėjimo galimybes konkrečioje mokyklos situacijoje.

### **Veiklos sritis „pamoka“**

*Teminis judėjimas pamokose*

- pavyzdžiui, pradinėje mokykloje galima judesiais rodyti raides, skaičius ir sąvokas, judant patalpoje pažinti formas (ratas, trikampis, kvadratas) ar spręsti skaičiavimo užduotis, žingsniuojant pirmyn-atgal ir t.t.
- aukštesnėse mokyklos pakopose, pavyzdžiui, tiktų vaizduojamieji žaidimai, paaiškinantys tam tikras aplinkybes.

*Metodinis judėjimas pamokose*

- pavyzdžiui, renkantis pamokų metodus, kuomet atsisakoma griežtos susėdimo tvarkos (temų pristatymas, ant lentos klijuojant korteles, grupinis darbas, platūs minčių žemėlapiai, sienlaikraščiai),
- pavyzdžiui, pasitelkiant ne klasėse esančius informacijos šaltinius (biblioteka ir t.t.).

*Judėjimo pertraukėlės pamokose*

- pavyzdžiui, atliekant aktyvius tempimo pratimus, atsiremiant į kėdę,
- pavyzdžiui, atliekant pratimus su turimomis darbo medžiagomis (liniuotės balansavimas ant rankos ar knygos balansavimas ant galvos).

*Atsipalaidavimas pamokose*

- pavyzdžiui, įvairiomis partnerių masažo formomis,
- pavyzdžiui, taikant progresyvaus raumenų atpalaidavimo, autogeninių treniruočių ar Feldkraisio metodo elementus.

### **„Popamokinių pasiūlų“ veiklos sritis**

*Judėjimas, žaidimai ir sportas per pertraukas*

- pavyzdžiui, žaislų dėžių įrengimas kiekvienoje klasėje,
- pavyzdžiui, įrengiant aiškios struktūros, atitvertus plotus šokinėjimui ir laipiojimui,
- pavyzdžiui, siūlant sudalyvauti žaidimuose-varžybose per pertraukas.

*Savanoriški judėjimo, žaidimų ir sporto būreliai*

- pavyzdžiui, pasiūlymai užsiimti naujomis sporto šakomis, mokytis tolimųjų rytų judėjimo kultūros, kopinėjimo, žongliravimo, važiavimo vienaračiu, organizuoti bėgimo ir riedučių išskylas,

- pavyzdžiui, siūlant judėjimo galimybes nesportiškiems vaikams (cirko būrelis, psichomotorika).

#### *Žygiai pėsčiomis, apsilankymas mokyklos sodyboje ir klasių ar kursų ekskursijos*

- pavyzdžiui, pasiekti tikslą, vengiant viešojo transporto ir važiuojant dviračiu, ar einant pėsčiomis,
- pavyzdžiui, siūlant linksmus judėjimo užsiėmimus (irklavimas, paplūdimio tinklinis, rankinis, futbolas).

#### *Mokyklos šventės ir dienos judėjimo tema*

- pavyzdžiui, bendras tinklinio turnyras,
- pavyzdžiui, tėvų, mokytojų ir vaikų vikrumo turnyras.

#### *Mokyklos sporto varžybos ir sporto šventės*

- pavyzdžiui, varžybas papildant pasirodymais (akrobatikos, žongliravimo, breiko, aerobikos ar judesio teatro).

### **Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai**

#### *Pranešimai*

- Gerrit Schnabel, Vestfalijos-Lipės bendrijos draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacija, mokyklų ir vaikų darželių skyrius, Miunsteris.

#### *Šaltiniai*

- Lutz Kottmann; Doris Küpper; Rolf-Peter Pack: *Bewegungsfreudige Schule. Schulentwicklung bewegt gestalten – Grundlagen, Anregungen, Hilfen*. Gütersloh: Bertelsmanno fondo leidykla, 2005.

### **Literatūra, nuorodos ir patarimai**

1. [www.bewegteschule.de/](http://www.bewegteschule.de/): „Judrios mokyklos“ puslapis iš Žemutinės Saksonijos, kuriame pateikiama daug judėjimo koncepcijų įgyvendinimo mokyklose pavyzdžių.
2. Pagrindinė informacija apie „Judrią mokyklą“ ir pavyzdžiai iš Šiaurės Reino-Vestfalijos: [www.learn-line.nrw.de/angebote/schulsport/info/01\\_schulsportentwicklung/bewegungsfreudigeschule/portal\\_bewegungsfreudige\\_schule.html](http://www.learn-line.nrw.de/angebote/schulsport/info/01_schulsportentwicklung/bewegungsfreudigeschule/portal_bewegungsfreudige_schule.html).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können*. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bernas: h.e.p.

## 7.2 Pamokos organizavimas, mokymo ir vertinimo formos

### Pagrindimas

Kadangi mokymasis yra individualus procesas, mokomosios medžiagos išdėstymui skiriamas svarbus vaidmuo. Mokymosi veiksmingumas priklauso būtent nuo to, kaip pavyksta patenkinti individualų suvokimą, polinkius, interesus, darbo metodus ir mąstymo stilius. Todėl mokymosi procesas turi būti orientuotas į mokinių mokymąsi, o ne į dalyko dėstymą.

Mokymasis, žinoma, priklauso nuo to, kiek naudojamos mokymosi *pasiūla*. Jei ši pasiūla nesusiduria su pasipriešinimu ir mokiniai pritaria ir priima ją, t. y. kai mokiniai dalyvauja joje, mokymosi rezultatai būna daug geresni, o mokytojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu ir taip saugo savo sveikatą. Vertinimo būdai šiuo atveju turėtų atitikti tuos pačius reikalavimus, kurie keliami pamokoms. Jie turėtų padėti mokiniams analizuoti savo klaidas ir konkrečiai planuoti tokius mokymosi žingsnius.

### 7.2.1 Individualizuoto mokymo proceso organizavimas

Individualizuoto mokymo proceso organizavimo kokybės požymis, panaudojant mokymosi grupės heterogeniškumą, turi dvi išraiškas, papildančias viena kitą: iš vienos pusės žvelgiama į mokymo ir mokymosi procesą, orientuotą į individualias mokinių mokymosi sąlygas, organizavimą, iš kitos pusės – į diferenciaciją būtent pagal šias individualias mokinių charakteristikas (gabumus, interesus, poreikius). Atskiros dviejų kokybės požymių formuluotės atspindi skirtumą tarp šių dviejų požymių, o bendrų raktinių faktorių sąrašas parodo, kad jų turinys yra persidengiantis. Abu požymiai atspindi sėkmingo darbo su heterogeniškumu pamokose standartus. Šioje kokybės srityje yra savaime suprantamų „persidengimų“ su 3-sios dimensijos sritimis.

#### 7.2.1a Individualizuoto mokymo ir mokymosi procesų organizavimas

Pagrindinė mokymo ir mokymosi procesų organizavimo tema – individualių mokymosi pokyčių skatinimas ir priežiūra. Visų mokymosi procesų skatinimo tikslas – atsakomybės ir savikontrolės augimas mokymosi metu. Visų mokymosi procesų tikslas yra profesinių ir socialinių kompetencijų bei asmeninių kompetencijų augimas.

#### 7.2.1b Diferencijavimas pagal gabumus ir mokinių poreikius

Diferencijavimas pagal gabumus ir mokinių poreikius atliekamas vidinio ir išorinio diferencijavimo būdu. Mokomosios medžiagos išdėstymas atveria individualias mokymosi galimybes, pasiūlymai vaikams su ypatingais gabumais skatinti pateikiami kartu su pasiūlymais vaikams, turintiems mokymosi ir pažangumo problemų. Šių veiklos sričių darbo metodai naudojami pavienių dalykų pamokų tobulinimui.

### Pagrindiniai rodikliai

Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla	1	2	3	4
<i>Pedagoginis požiūris, klaidų analizė</i> Mokytojai demonstruoja skatinantį ir mokymąsi remiantį pedagoginį elgesį. Mokytojai klaidas supranta kaip mokymosi ir tobulėjimo galimybes.				

<p><i>Mokymosi proceso individualizavimas</i></p> <p>Mokytojai individualiai supranta įvairias mokymosi galimybes bei mokymosi būdus ir žino, kaip juos optimaliai pritaikyti.</p> <p>Mokytojai yra susipažinę su individualiu savo mokinių žinių lygiu ir jų mėgstamais mokymosi būdais.</p> <p>Mokytojai turi įvairialypį veiksmų ir priemonių rinkinį, kuris jiems padeda suformuluoti tikslingus reikalavimus mokiniams ir juos skatinti.</p>				
<p><i>Diagnostinės kompetencijos</i></p> <p>Mokytojai geba teisingai įvertinti, ką mokiniai jau moka ir kur jiems reikia pagalbos ir paramos.</p> <p>Mokiniams po egzaminų duodami patarimai, ką dar reikėtų išmolti.</p>				
<p><i>Mokymosi aplinka</i></p> <p>Mokytojas sukuria įdomią bei pagarbos, įvertinimo ir draugiškumo kupiną mokymosi atmosferą.</p> <p>Mokytojas skatina bendruomenišką ir integralų elgesį.</p> <p>Dalykų turinys išdėstomas tinkamu mokymosi būdu.</p> <p>Mokymosi procesų organizavimas sukuria pakankamai daug įsitraukimo į veiklą galimybių pavieniams mokiniams ar jų grupėms.</p> <p>Mokiniai klasėse jaučiasi gerai ir yra patenkinti veikla.</p> <p>Mokymosi procesas vyksta į tikslą orientuotoje, bet baimės nekeliančioje ir ramioje aplinkoje, kurioje galima ir juoktis, ir juokauti.</p>				
<p><i>Pamokų planavimas ir organizavimas</i></p> <p>Konkretaus pamokų planavimo esmę sudaro mokinių pasiekimų vertinimas.</p> <p>Pamokų planavimas orientuotas į tikslą; atsižvelgiama į nurodymus mokymo plane.</p> <p>Pamokų temų pasirinkimas sąmoningai orientuotas į mokinius.</p>				
<p><i>Pamokų principai</i></p> <p>Pamokos atitinka šiuos gerų pamokų principus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tikslų ir temų svarba,</li> <li>• pamokų tikslų „pretenzingumas“,</li> <li>• aukšti ir aiškūs rezultatų lūkesčiai,</li> <li>• įvairūs mokymo ir mokymosi metodai,</li> <li>• stiprus mokinių įtraukimas į veiklą, mokinių iniciatyvumas,</li> <li>• veiksmingas priemonių pritaikymas,</li> <li>• tinkamas pamokų laiko panaudojimas,</li> <li>• pamokų veiksmingumas ir efektyvumas.</li> </ul> <p>Pamokos atitinka šiuos sveikų pamokų principus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realistiško mokinių savęs suvokimo skatinimas,</li> <li>• aukštos savigarbos skatinimas,</li> <li>• stiprus įsitraukimas, parenkant ir rengiant mokymosi temas,</li> <li>• skaidrūs sprendimai,</li> <li>• bendros geros savijautos skatinimas, remiantis bendru pripažinimo požiūriu.</li> </ul>				
<p><i>Didaktika</i></p> <p>Mokytojas mokymo ir mokymosi medžiagą perteikia, atsižvelgdamas į pakopas ir dalykinės didaktikos kompetenciją.</p> <p>Pamokos yra didaktiškai ir metodologiškai suderintos su mokinių mokymosi interesais ir mokymosi sąlygomis.</p> <p>Mokytojai turi pamokų metodų rinkinį.</p> <p>Mokytojai naudoja modernias ir šiuolaikines mokymo priemones (vadovėlius,</p>				



<p>audiovizualines priemonės, prietaisus eksperimentams atlikti ir kt.), pedagoginei-didaktinei veiklai pasitelkia informacines ir komunikacines technologijas (pvz., duomenų kaupimas, elektroninis mokymasis).</p> <p>Taikomos mokymo ir mokymosi priemonės atitinka aktualius mokomųjų dalykų reikalavimus.</p> <p>Kartojimosi ir pratimų fazės prasmingai integruotos į pamokas.</p> <p>Pamokose reguliariai dirbama su atvirais klausimynais ir mokymosi užduotimis.</p> <p>Mokiniai gali pasiūlyti savo problemų sprendimo kelius ir juos pagrįsti.</p> <p>Klaidos reflektuojamos kaip mokymosi galimybės.</p>				
<p>Mokytojai individualiai naudoja įvairias mokymosi galimybes ir kelius.</p> <p>Mokytojai pamokose skatina mokytiis ir tobulėti savarankiškai.</p>				
<p><i>Pagrindinės temos</i></p> <p>Pamoka suskirstyta į fazes, kurias mokiniai atpažįsta.</p>				
<p><i>Sunkumo laipsnis</i></p> <p>Mokytojai mokymosi užduotis tikslingai suskirsto pagal įvairius sudėtingumo laipsnius.</p>				
<p><i>Savarankiškas mokymasis</i></p> <p>Pamokoje yra subalansuotos savarankiško mokymosi ir mokymo fazės. (8.2).</p>				
<p><i>Sąsajų atskleidimas</i></p> <p>Mokytojai mokiniams suprantamai atskleidžia dalyko turinio sąsajas su jau išmoktomis temomis, sąsajas tarp dalykų bei galimą įgytų žinių pritaikymą praktikoje.</p>				
<p><i>Individualizavimas</i></p> <p>Mokytojai keičia savo pamokų metodus pagal poreikį, kai klasės mokinių žinių lygis skiriasi, kai jie skirtingai mokosi ar juos reikia ypatingai skatinti.</p>				
<p><i>Skatinimas</i></p> <p>Mokiniai skatinami, atsižvelgiant į jų mokymosi patirtis ir gebėjimus. Jie sulaukia paramos mokymosi procese.</p>				
<p><i>Reikalavimas</i></p> <p>Mokiniai susiduria su optimaliais (nei per mažais, nei per dideliais) iššūkiais.</p>				
<p><i>Motyvavimas, motyvacija</i></p> <p>Mokytojams pavyksta sukelti susidomėjimą ir smalsumą bei motyvuoti mokinius.</p>				
<p><i>Tinkamumas</i></p> <p>Mokymo(si) veikla dera su mokymo(si) tikslais.</p>				
<p><i>Aiškumas</i></p> <p>Paaiškinimai, darbo užduotys ir mokytojų keliami uždaviniai yra aiškūs ir gerai suprantami.</p>				
<p><i>Mokymasis</i></p> <p>Pamokose skiriama pakankamai laiko svarbiems dalykams įsiminti.</p>				
<p><i>Dalykų susiejimas, sujungimas</i></p> <p>Mokytojai mokiniams padeda suprasti, kaip įvairių dalykų temos susiję tarpusavyje.</p>				
<p><i>Aiški pamokos struktūra</i></p> <p>Pamoka turi aiškią struktūrą: pamokos eiga aiški, atitinkama seka sudėliotos žinių įgijimo, apdorojimo ir patikrinimo fazės.</p>				
<p><i>Organizavimas</i></p> <p>Mokiniai gauna visas priemones, reikalingas savo darbui.</p> <p>Jie turi pakankamai laiko, kad galėtų įvykdyti užduotis savu tempu.</p>				
<p><i>Poveikis</i></p> <p>Mokiniai klasėje aktyviai įsitraukia į veiklą.</p> <p>Mokymosi tikslai dažniausiai pasiekiami.</p>				

<p>Mokytojai registruoja pavienių mokinių mokymosi problemas ir pažangą.  Pamokos ir jose išdėstytos žinios garantuoja ilgalaikę mokymosi sėkmę ir daro teigiamą poveikį mokymuisi mokykloje.  Kiekvienas mokinys kiekvienoje pamokoje gali gerai „sekti“ pamokos vyksmą.  Kiekvienas mokinys kiekvienoje pamokoje gali pasiekti rezultatų, kurie (pagal jo mokymosi galimybes) yra „geri“.  Pamokos yra įvairios ir įdomios.  Mokytojai įvertina savarankiško mokymosi rezultatus ir pritaiko juos tolesniame mokymosi procese.  Mokiniams suteikiamas įvairių mokymosi metodų rinkinys ir jie išmoksta jais tikslingai naudotis.  Pamokos stiprina mokinių pasitikėjimą savo gebėjimu spręsti problemas ir pasiekti aukštų rezultatų.</p>				
<p><i>Refleksija</i>  Mokytojas reguliariai reflektuoja savo veiklą ir skatina mokinių refleksiją kaip mokymosi tikslų nustatymo instrumentą.  Pamokų planavimas, pravedimas ir refleksija parodo, kad mokytojai yra kvalifikuoti.</p>				
<p><i>Savi kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<p><i>Pedagoginis požiūris, klaidų analizė</i>  Visų mokytojų veikla grindžiama skatinančiu ir paremiančiu pedagoginiu požiūriu, kuris yra įtvirtintas ugdymo programose.  Klaidos mokykloje vertinamos kaip mokymosi ir tobulėjimo galimybės.</p>				
<p><i>Direktyvos</i>  Pamokų turinys yra orientuotas į mokyklos mokymo programą, o taip pat ir standartus.</p>				
<p><i>Namų darbai</i>  Mokykloje duodami tinkami namų darbai.</p>				
<p><i>Perkėlimas į kasdienybę</i>  Mokytojai mokiniams paaiškina, kaip jie tai, ką išmoko pamokose, gali panaudoti kasdieniame gyvenime.  Mokiniai tai, ką jie išmoko pamokose, gali pritaikyti ir už mokyklos ribų.</p>				
<p><i>Nėra pašalinio poveikio</i>  Mokykla ir pamokos nesukelia nepageidaujamo šalutinio poveikio (demotyvacijos, menko pasitikėjimo savimi, baimės eiti į mokyklą...).</p>				
<p><i>Mokymo planų suderinimas</i>  Mokytojai tarpusavyje suderina pavienių dalykų ir pakopų mokymo planus.</p>				
<p><i>Tarpdalykinės kompetencijos (8.2)</i>  Mokytojai tarpusavyje suderina, kaip reikėtų perteikti tarpdalykinius įgūdžius.</p>				
<p><i>Komandinis darbas</i>  Mokytojai bendradarbiauja komandose: organizuojami pedagoginiai konsultaciniai pokalbiai apie mokinių mokymąsi.</p>				
<p><i>Mokyklos kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Tolesnio mokymosi pasiūlymai</i>				
Mokytojams pateikiami siūlymai dėl mokymo proceso organizavimo.				
<i>Mokymo sistemos kokybės tikslai:</i>				

### Igyvendinimo idėjos

Individualizuotas mokymosi proceso organizavimas – tai raktas į mokinių galvas (ir širdis). Jis sąveikauja su daugeliu kokybės sričių, kurios yra suformuluotos sistemoje (visų pirma iš 2-os ir 3-ios dimensijų). Apie individualizuoto mokymosi proceso organizavimo formas ir sąlygas jau buvo rašoma pirmoje leidinio dalyje (3.2 ir 3.3).

#### *Nuostatos ir iš jų išplaukiantys veiksmai...*

Mokymasis...

...tai aktyvus ir konstruktyvus procesas, t. y. iš išorės perduotas, pasyviai priimtos ir mechaniškai apdorotos informacijos priešingybė.

...yra produktyvesnis, kai individas turi galimybę, įgytinas žinias ir spręstinas problemas suprasti kaip subjektyviai svarbaus konteksto dalį.

...yra efektyvesnis, kai yra grindžiamas susidomėjimu mokymosi turiniu ir stimuliuojamas pastebima mokymosi pažanga.

...turėtų būti kiek įmanoma daugiau savarankiškai valdomas, kontroliuojamas ir prisiimama atsakomybė už jį; čia reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad savarankiškas mokymasis, ypač vaikystėje, turėtų būti instruktavimo sąlyga, priemonė ir tikslas.<sup>213</sup>

...pasitelkia dialogą tarp namų ir mokyklos.

#### *Savarankiškas mokymasis*

Savarankišką mokymąsi remia visos mokymosi pasiūlos, kurios mokinius paverčia proceso subjektais (savarankiško mokymosi centrai, projektinis mokymasis, mokymosi dienoraščiai, mokinių portfolio) ir skatina juos pamąstyti apie savo mokymąsi, problemas, ieškant sprendimų bei savo sprendimus ir klaidas. Tačiau savarankiškas mokymasis nereiškia, kad mokiniai paliekami vieni. Mokytojo vaidmuo pasikeičia į mokymosi pagalbininko vaidmenį.

Savarankiškas mokymasis paremtas stipria kiekvienos mokinių laidos „partitūros“ orientacija į kompetencijas. Vienos laidos mokytojai mokslo metų (pusmečio) pradžioje susėda kartu ir tvarkaraštyje nustato svarbiausias savo dalykų temas bei siekiamas kompetencijas, kurias mokiniai turi būti įgiję iki vienos mokymosi sesijos pabaigos. Dabar jau galima ir susieti įvairių dalykų temas ir kompetencijas bei taikyti jas, peržengiant dalykų ribas. Ši „partitūra“ (čia įvairius instrumentus atspindi atskiri dalykai) pakabinama visiems matomoje vietoje, taip, kad ji galėtų tarnauti kaip orientyras mokytojams (pvz., pavaduojant kitus mokytojus pamokose), tėvams (pvz., pateikti informaciją prieš susitikimus su mokytojais) ir mokiniams (pvz., savikontrolei).

<sup>213</sup> Franz E. Weinert cituojama pagal Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern (Seelze-Velber 2003), p. 66.

### *Medžiaga ir metodai*

Prie individualizavimo prisideda visi medžiagos ir metodų plėtotės būdai, leidžiantys vykti vidinei diferenciacijai ir palengvinantys ją (pvz., vidiniai mokyklos mokymosi serveriai, medžiagos rinkiniai, pagal mokymo programą parengti pamokų projektai pavaduojantiems mokytojams, vidinės metodinės mokyklos konferencijos, kuriose parengiamos mokymosi stotelių ir savarankiško darbo programos ir t.t.)

### *Diferencijavimo formos*

Be vidinės diferenciacijos prasminga taikyti ir išorinės diferenciacijos formas: galima sukurti daug įvairių mokymosi pasiūlymų, nuo projekcinio darbo (orientuoto į interesus), konkursų iki mokinių akademijų ir išorinių mokymosi vietų naudojimo, kuriomis gali naudotis mokiniai ir taip susipažinti su specifinio skatinimo mokyti galimybėmis.

### *Darbo su heterogeniškumu pamokose standartai*

Lucernos aukštosios pedagoginės mokyklos komanda interviu su ekspertais pagrindu suformulavo šiuos artimiausius praktinei veiklai darbo su heterogeniškumu standartus:

### *Įgūdžiai*

Sėkmingas darbas su heterogeniškumu iš esmės priklauso nuo to, kaip mokytojams pasiseka...

- išugdyti mokinių kompetencijas, kad jie galėtų taikyti individualizuoto mokymo(si) formas;
- pagrįstai suplanuoti ir kompetentingai remti individualizuoto mokymo(si) formas, ypač dirbtuvių tipo (angl. workshop) pamokas, savaitinių temų pamokas, projektinius darbus ir klasės valandėles;
- apipavidalinti aplinką taip, kad ji teigiamai veiktų mokymosi procesą;
- turinį ir įgūdžius pateikti taip, kad juos būtų galima lengvai suprasti;
- sukurti skatinančią mokymosi aplinką ir taip remti individualų mokymąsi šioje mokymosi aplinkoje;
- sukurti situacijas, tinkančias įvairaus sudėtingumo mokomosioms užduotims;
- padėti klasei naudotis individualia pagalba;
- parengti tokį santykį tarp individualizuojančių ir bendruomeniškumą skatinančių mokymosi procesų;
- pamokas suplanuoti taip, kad prireikus būtų galima skirti laiko atskiriems mokiniams.

### *Principai*

Mokytojai, norintys sėkmingai dirbti su heterogeniškumu, laikosi principų, grindžiamų...

- pripažinimu, kad skirtumai tarp mokymosi ir elgesio galimybių sukūrė dabartinių mokymosi sąlygų skirtumus;
- disciplina, neskubėti ieškoti galimybių sumažinti šiuos skirtumus;
- valia pasiūlyti individualią veiklą skatinančias pamokas;
- patirtimi, kad įvairovė gali skatinti didaktinę fantaziją;
- įsitikinimu, kad ekonomiškam pamokų planavimui nėra būtina sumažinti mokinių įvairovę.

## Žinios

Mokytojai, norintys sėkmingai dirbti su heterogeniškumu, turi turėti gilesnių žinių apie...

- pamokų planavimo pagrindus,
- specifinį tam tikrų metodologinių nuostatų poveikį,
- mokymo priemones ir galimybes keisti užduočių formuluotes,
- atviras pamokas.

## Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

### Pranešimai

- Michael Gasse, Švietimo ministerija, Šiaurės Reinas-Vestfalija.

### Šaltiniai

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- Alois Buholzer; Klaus Joller-Graf; Jasmina Müller: Standards im Umgang mit Heterogenität im Unterricht (PHZ Luzern). [www.luzern.phz.ch](http://www.luzern.phz.ch), Forschung & Entwicklung, ISH.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2006.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.

## Literatūra, nuorodos ir patarimai

1. [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de): Heseno žemės Kokybės vystymo institutas (skatinimo planai) ir informacija apie gabių mokinių skatinimą.
2. [www.afl.bildung.hessen.de](http://www.afl.bildung.hessen.de): mokytojų rengimo Heseno žemėje – „Diagnozuoti, skatinti ir lydėti“.

## 7.2.2 Diferencijuota tikrinimo ir vertinimo tvarka

### 7.2.2 Tikrinimo ir vertinimo tvarka

Mokytojai savo tikrinimo ir vertinimo tvarką orientuoja į individualius vaiko pažangos žingsnius ir į kriterijus, nepriklausančius nuo socialinės atskaitos grupės. Pirmiausia tikrinama tai, ką vaikai žino ir moka.

### Pagrindiniai rodikliai

Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla	1	2	3	4
<i>Teisingas vertinimas</i> Mokinių vertinimas yra vientisas ir orientuotas į mokymosi tikslus ir mokinių skatinimą. Atskaitos normos, į kurias orientuotas vertinimas, yra žinomos, aiškios ir suprantamos. Mokytojų vertinimas yra teisingas ir pagrįstas. Vertinant žinias dalykų pamokose, kuriose dėstomos ir kitų dalykų temos, į tai atsižvelgiama. Vertinant labiau atsižvelgiama į turimas žinias ir gebėjimus, nei į pasiektų rezultatų trūkumus.				

<p><i>Stebėti, suvokti, suprasti</i></p> <p>Mokytojas mokinių pasiekimus vertina, remdamasis dokumentuotomis mokymosi proceso pastabomis ir mokymosi kontrole.</p> <p>Mokytojas pamokose atlieka teigiamą, diferencijuotą klaidų analizę.</p>				
<p><i>Įsivertinimas</i></p> <p>Mokiniai tikslingai skatinami įsivertinti savo mokymąsi.</p>				
<p><i>Platus skatinimo ir vertinimo galimybių rinkinys</i></p> <p>Mokytojai naudojami plačiu, subalansuotu savęs ir kitų vertinimo ir skatinimo metodų rinkiniu.</p> <p>Egzaminų rezultatai pasitelkiami, siekiant su mokiniais išsiaiškinti, kaip ir kuriose srityse jie galėtų geriau mokytis.</p>				
<p><i>Kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokykla</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><i>Pagrindai</i></p> <p>Vertinimo principai atitinka pagrindinę mokymo plano mintį ir įtraukia visas kompetencijų sritis.</p> <p>Greta suminio rezultatų vertinimo atitinkamą vaidmenį atlieka ir formuojantis (į skatinimą orientuotas) vertinimas.</p> <p>Individualizuotos pamokos ir į mokinių skatinimą orientuotas vertinimas papildo vienas kitą kaip pedagoginės koncepcijos dalys.</p> <p>Vidinė refleksija mokykloje ir tolesnė vertinimo praktikos plėtotė – svarbi mokyklos kokybės tobulinimo sritis.</p> <p>Įvertinimas visų pirma skirtas mokymosi analizei, diagnozei ir skatinimui.</p>				
<p><i>Reikalavimų pasiekimams skaidrumas</i></p> <p>Mokykla atskleidžia savo egzaminavimo ir vertinimo praktikos pagrindus bei reikalavimus pasiekimams.</p>				
<p><i>Veiksmingas mokinių savęs ir išorinis vertinimas</i></p> <p>Mokykla praktikuoja išplėstines pasiekimų vertinimo formas, pvz., mokinių aplankai (portfolio), egzaminai-prezentacijos, sistemingas mokinių įsivertinimas ir t. t.</p> <p>Savų pasiekimų vertinimas ir savų bei svetimų (darbo grupių rezultatai, bendraklasių pasiekimai) rezultatų įvertinimas mokiniams yra mokyklos kasdienybės dalis.</p> <p>Mokiniams suteikta galimybė sistemingai įsivertinti save.</p> <p>Žinių lygio nustatymo ir mokymosi rezultatai kolegialiai reflektuojami ir aptariami su tėvais ir mokiniais.</p>				
<p><i>Egzaminų organizavimas</i></p> <p>Mokiniai yra susipažinę su mokymosi tikslais, egzaminų reikalavimais ir jų vykdymo laiku.</p> <p>Mokytojai vertina baimės nekeliančią egzaminų ir darbo atmosferą.</p> <p>Planuodamas egzaminus, mokytojas siekia objektyvumo ir patikimumo.</p>				
<p><i>Vertinimas pažymiais</i></p> <p>Vertinimas pažymiais remiasi visapusišku ir diferencijuotu bendrų pasiekimų vertinimu.</p>				
<p><i>Grįžtamasis ryšys ir poveikis</i></p> <p>Atsiliepimai apie mokinius orientuoti į tobulėjimą.</p>				
<p>Mokiniai ir tėvai yra patenkinti įvertinimo pokalbiais bei įvertinimo ir atsiliepimų praktika.</p>				

Vengiama tokio pašalinio poveikio, kaip demotyvacija, baimė daryti klaidas ir patirti nesėkmę bei vienpusiškas gabumų priskyrimas pavieniams mokiniams. Mokiniams išsakomi motyvaciją skatinantys individualūs pasiekimų įvertinimai, konkrečiai nurodant, kaip toliau mokytis.				
<i>Tikslingi mokyklos nurodymai</i> <i>Individualus pasiekimų vertinimas</i> Mokinių pasiekimai nustatomi ir vertinami įvairiais būdais. Mokyklos išvysto pagal amžių diferencijuotas atsiliepimų ir vertinimo formas. Įvairios pasiekimų vertinimo formos (mokymosi ataskaitos vietoj pažymių) vertinamos kaip lygiavertės. Praktikuojama individuali pagalba mokantis ir mokymosi vertinimas (konsultaciniai pokalbiai, mokinių aplankai (portfolio), mokymosi dienoraščiai). Mokykla tėvams pagrįstai paaiškina pasirinktus pasiekimų vertinimo kriterijus. Konsultaciniai ir situacijos aptarimo pokalbiai tarp tėvų, mokinių ir mokytojų yra oficialiai įtvirtinti. Tėvai nuolat gauna atsiliepimus apie vaikų pasiekimus.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Visapusiški nurodymai</i> Mokymo sistema yra nustatiusi vertinimo mokyklose tikslus ir bendras sąlygas, numatančias visapusišką mokinių vertinimą (dalykų, asmeninė kompetencija; asmenybės vystymasis; švietimas apie sveikatos stiprinimą, muzikinis lavinimas ir t. t.).				
<i>Mokymo sistemos kokybės tikslai:</i>				

### Įgyvendinimo idėjos

Jau pirmoje dalyje, 3.3.4 skyriuje, buvo išsamiai aprašytos įvairios diferencijuoto individualaus vertinimo galimybės. Čia kalbama apie

- žinių lygio nustatymą,
- projektų vertinimo anketas,
- mokinių portfolio,
- mokymosi ataskaitas.

### Naudoti šaltiniai

#### Šaltiniai

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.

## 7.3. Vadovavimas klasei ir pamokų atmosfera

### Pagrindimas

„Vadovavimas klasei – tai svarbiausia pamokos funkcija.“<sup>214</sup> „Tarptautinių tyrimų duomenys rodo, kad nė vienas kitas požymis nėra taip aiškiai ir glaudžiai susijęs su klasių pasiekimų lygiu ir pažanga, kaip vadovavimas klasei.“<sup>215</sup> Pamokų tyrimai įtikinamai įrodo, kokią didelę įtaką mokinių mokymosi sėkmei daro vadovavimas klasei. Efektyvus vadovavimas klasei mokiniams sukuria būtiną orientacinę sistemą ir suteikia daug laiko aktyviai mokytis. Mokytojai, gebantys efektyviai vadovauti klasei, įžvalgiai planuoja ir žino, kokių prevencinių priemonių reikia imtis, iš anksto norint užkirsti kelią problemoms su disciplina. Tačiau jie ir pakankamai lankstūs, kad pritaikytų savo veiksmų planus priklausomai nuo situacijos ir atitinkamai susidorotų su kilusiais trikdžiais.

Mokymąsi skatinanti pamokų atmosfera ir efektyvus vadovavimas klasei labai skatina mokinių pasirengimą mokytis ir jų darbingumą. Didelę įtaką norui, padaryti viską, ką gali, daro mokymosi aplinka, kuri kiekvienam atskirai ir visai grupei yra ne tik stiprus pagrindas, bet ir skatina siekti aukštų rezultatų ir kiekvienam sukelti jausmą, kad jis gali daug prisidėti prie pamokos ir klasės gyvenimo.

Tokią atmosferą klasėje palaiko teisybės dvasia, kuri nė vieno neatleidžia nuo atsakomybės už savo elgesį ir kiekvienam suteikia „pelnytą“ įvertinimą. Vis dėlto turėtų būti suteikta galimybė, išbandyti naujus mokymosi kelius, daryti klaidas ir išmokti panaudoti jas, kaip refleksijos instrumentą, vertinant mokymosi proceso lygį. Mokytojai, prižiūrintys, kad būtų laikomasi susitarimų ir elgesio standartų, padeda savo mokiniams, nukreipti visą energiją į patį mokymosi procesą. Prie geros savijautos prisideda ir tinkamos pamokos struktūros, kurios tikslas visiems aiškus, sukelti teigiami jausmai bei tinkama, bendrai sutvarkyta aplinka, o taip pat ir saugumo jausmą suteikianti mokymosi bendruomenė. Neuropsichologiniu požiūriu ši atpalaiduoto budrumo (*relaxed alertness*) būseną yra pagrindinė kompleksiško ir kūrybingo mokymosi procesų sąlyga.

Mokytojai, teigiama prasme „suvaldantys“ savo klasę, bet nedarantys spaudimo ir nekeltantys baimės, gali lengviau dirbti su mokiniais. Dirbant mokymąsi skatinančioje ir malonioje pamokų atmosferoje, sumažėja krūvis visų dirbančiųjų sveikatai.

### 7.3.1 Mokymąsi skatinanti pamokos atmosfera ir efektyvus klasės valdymas

#### 7.3.1

Mokymąsi skatinanti pamokos atmosfera ir efektyvus klasės valdymas su aktyvaus mokymosi fazėmis

Mokytojai kooperatyviu klasės valdymu atsakingai prisideda prie skatinančios mokymosi atmosferos ir intensyviai naudoja mokymosi fazes.

<sup>214</sup> Franz E. Weinert (leid.): Psychologie des Lernens und der Instruktion (Göttingen 1996), 124 psl.

<sup>215</sup> Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern (Seelze 2003).



## Pagrindiniai rodikliai

<b>Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><i>Valdymas</i></p> <p>Klasės valdymas pasižymi aiškumu, nuoseklumu ir empatija. Jis paremtas savarankiškų mokinių mokymosi kelių pripažinimu. Siūlomoms ir suteikiamoms mokymosi galimybės.</p> <p>Sąmoningas mokytojo valdymas daro teigiamą įtaką mokymosi atmosferai ir perteikia vertybes. Valdymas paremtas teisingumo dvasia.</p> <p>Klasės valdymas paremtas pripažinimu ir padrašinimu, patvirtinimu ir sustiprinimu, pasiekimų baimės ir mokymosi trikdžių sumažinimu.</p> <p>Mokytojas prižiūri, kad būtų laikomasi klasės taisyklių ir suderina elgesio standartus.</p> <p>Mokytojas, valdydamas klasę, atsižvelgia į mokinių heterogeniškumą, įvairovę pasitelkiama kaip pasikeitimo ir mokymosi pagrindas.</p>				
<p><i>Mokytojų bendravimo su mokiniais kultūra</i></p> <p>Mokytojų bendravimas su mokiniais paremtas pagarba ir vertinimu. Mokytojai leidžia kiekvienam nešti atsakomybę už savo veiksmus.</p> <p>Bendravimą su mokiniais apibrėžia teigiami pasiekimų lūkesčiai ir produktyvus reikalavimų lygis.</p> <p>Reguliarūs mokinių įvertinimai pamokai prisideda prie bendravimo kultūros.</p>				
<p><i>Bendruomenė, atmosfera</i></p> <p>Mokytojas sąmoningai skatina klasės bendruomeniškumą ir pagarbų bendravimą su kitos lyties atstovais ir vienas su kitu.</p> <p>Skatinama bendruomeniškumo patirtis ne pamokų metu.</p> <p>Klasės atmosferai išmatuoti naudojamas klasės barometras ir kiti instrumentai.</p> <p>Mokytojas ir mokiniai suvokia save kaip bendruomenę. Mokiniai nebijo uždavinėti klausimų ir duoti impulsų mokymosi eigai. Mokytojas atsižvelgia į mokinių nuomonę ir vertina ją.</p>				
<p><i>Laiko aspektas</i></p> <p>Pamokos laikas tikslingai planuojamas; aktyvaus mokymosi fazės pamokoje yra pakankamai ilgos.</p> <p>Pamoka prasideda be nepagrįsto uždelsimo.</p> <p>Mokytojas savo elgesiu parodo, kad pamokos laikas yra vertingas ir svarbus.</p> <p>Pamokoje atsižvelgiama į pamokos tvarkos taisykles. Mokiniai maloniai ir neabejotinai skatinami, jų laikytis.</p> <p>Pamokos laikas optimaliai išnaudojamas mokymuisi.</p>				
<p><i>Pamokos struktūra</i></p> <p>Pamokos struktūra yra aiški ir atpažįstamai orientuota į tikslus.</p> <p>Pamokos tikslai reflektuojami pamokos pabaigoje.</p> <p>Pamokose vyksta mokymosi ir kartojimo fazės bei koncentracijos fazės žinių įtvirtinimui.</p>				
<p><i>Nurodymai</i></p> <p>Nurodymai mokiniams suformuluoti nuosekliai, aiškiai ir vienareikšmiškai.</p>				
<p><i>Mokymosi atmosfera</i></p> <p>Mokytojai stengiasi sukurti atpalaiduojančią ir skatinančią mokymosi atmosferą.</p>				
<p><i>Teisingas elgesys</i></p> <p>Pavieniai mokiniai nei privilegijuojami, nei skriaudžiami.</p> <p>Yra parengtos grįžtamojo ryšio sistemos mokinių darbo krūvio skaidrumui garantuoti.</p>				

<p><i>Pasiekimų reikalavimai</i></p> <p>Pamokose aptariami pasiekimų lūkesčiai ir kriterijai bei atsižvelgiama į ypatingas aplinkybes, siekiant rezultatų.</p> <p>Pamokose reguliariai suformuluojamos ir atliekamos ypač sudėtingos užduotys ir klausimai.</p> <p>Pasiekimų reikalavimai visiems aiškiai suformuluoti.</p> <p>Mokiniai kartais konfrontuojami su ypatingai sudėtingomis ir įdomiomis užduotimis.</p>				
<p><i>Motyvacija</i></p> <p>Mokytojas skatina ir ugdo mokinių motyvaciją ir norą dirbti. Didžioji dalis klasės mokinių rodo akivaizdų susidomėjimą pamoka ir demonstruoja valią, pasiekti reikiamus rezultatus.</p> <p>Pasiekimų reikalavimai yra skatinantys priimti iššūkį ir įvykdomi. Vengiama demotyvuojančio pasiekimų streso.</p> <p>Stiprinamas mokinių pajėgumas.</p> <p>Mokykla konkurenciją pritaiko ypatingiems gabumams skatinti.</p> <p>Pavienių mokinių pasiekimų pripažinimas ir akcentavimas naudojamas kitų motyvacijai, o ne diskriminacijai.</p>				
<p><i>Stiprybių skatinimas</i></p> <p>Ypatingai skatinami ir pripažįstami pavienių mokinių asmeniniai gabumai ir stiprybės.</p> <p>Mokiniams suteikiama galimybė, pasiekti ypatingų rezultatų ir pristatyti juos.</p> <p>Mokinių stipriosios ir silpnosios pusės sąmoningai pritaikomos klasės darbe, siekiant išvystyti skatinančią kultūrą.</p>				
<p><i>Tikslų aiškumas</i></p> <p>Mokytojas kiekvienos pamokos fazės metu pasirūpina tuo, kad mokiniams būtų aiškūs pamokos tikslai ir siejami rezultatai.</p>				
<p><i>Refleksija</i></p> <p>Mokytojas reflektuoja savo vadovavimo praktiką ir savo dalykinę bei metodinę kompetenciją orientuoja į klasės valdymo principus.</p>				
<p><i>Poveikis</i></p> <p>Yra parengtos klasės taisyklių, problemų sprendimo ir bendrų tikslų mokymosi sutartys.</p> <p>Mokiniai ir mokytojai klasėje jaučiasi gerai.</p> <p>Atmosfera klasėje grindžiama abipusiu pripažinimu ir vertinimu.</p> <p>Klasė yra darbinga.</p> <p>Yra apibrėžtas klasės identitetas: „Mūsų klasė...“</p>				
<p><i>Savi kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokykla</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><i>Institucinės nuostatos</i></p> <p>Mokykla yra suformulavusi privalomus reikalavimus klasių vadovams, kuriuos visi vykdo.</p> <p>Mokykla specialiai klasių veiklai suteikia personalo, laiko ir finansinių išteklių.</p> <p>Yra suderinti bendri mokytojų ir kitų darbuotojų veiksmai, kai pažeidžiamos taisyklės.</p> <p>Planuojant kvalifikacijos kėlimą, atsižvelgiama į atitinkamus klasių vadovų poreikius.</p> <p>Mokykla mokytojams teikia paramos ir tolesnio mokymosi galimybes, ypač mokymus bendravimo ir sąveikos srityje.</p>				

<i>Bendruomenė, atmosfera</i> Mokykla skatina bendruomeniškumą ir integratyvias kompetencijas. Mokykla remia mokytojus klasės valdymo srityje. Mokykla skatina mokinių įsitraukimą: pavienių mokinių individualumas (stiprybės, kompetencijos) naudojamas visai klasei.				
<i>Konfliktai</i> Konfliktai aptariami mokyklos lygmeniu ir bendrai ieškoma sprendimų galimybių. Konfliktų sprendimas ir krizių valdymas atliekami pagal parengtus susitarimus ir procedūras, yra paskirti už tarpininkavimą atsakingi asmenys.				
<i>Refleksija</i> Mokyklos periodiškai reflektuoja susitarimus dėl klasės valdymo ir klasės bendruomeniškumo skatinimo.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Kvalifikacijos kėlimas</i> Mokyklai prieinamos kvalifikacijos kėlimo priemonės. Prieinamos valstybinės ar privačios kvalifikacijos kėlimo priemonės.				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### Igyvendinimo idėjos

#### *Formuoti mokytojų vadovavimo stilių – plėtoti grįžtamojo ryšio kultūrą*

Remiantis Ferdinand Eder<sup>216</sup> tyrimais, pavienių mokytojų vadovavimo stilius daro lemiamą įtaką mokinių savijautai, rezultatų siekimui ir mokymosi sėkmei. Mokymo stilių galima tobulinti šiomis priemonėmis:

- kolegų stažuotės,
- reguliarius apsikeitimas patirtimi tarp kolegų,
- mokinių atsiliepimai,
- tolesnis mokymasis vadovavimo klasei ir mokytojų vadovavimo stiliaus srityje.

Šie žingsniai padeda reflektuoti savąjį vadovavimo stilių ir nuolat tobulėti.

Tai, ar mokykloje skatinami ar mažinami mokinių mokymąsi slopinantys jausmai (nežinomybė, grėsmė, bejėgiškumas), didžiąja dalimi priklauso nuo socialinių mokinių santykių klasės bendrijoje. Šią sąsają sutvirtina tyrimų duomenys, rodantys, kad 45 proc. mokymosi pasiekimų dispersijos galima paaiškinti bendravimo atmosfera tarp mokytojų ir mokinių bei tarp mokinių tarpusavyje. O intelekto koeficientas prie dispersijos prisideda tik 12 proc.<sup>217</sup> Kūrybinis klasės potencialas išauga, kai joje vyrauja bendras jausmas „Mes“. Gera socialinė klasės atmosfera ir aukštesnėje vidurinės mokyklos pakopoje yra esminė produktyvaus mokymo ir mokymosi sąlyga. Mokytojams tai reiškia, kad jie turi ne tik perduoti dalyko žinias, bet ir išmanyti grupinių klasės procesų valdymą. Dviejuose Friedrich'o leidyklos „Besimokančios mokyklos“ numeriuose yra pateikiama naudingų praktinių idėjų (žr. literatūros sąrašą).

<sup>216</sup> Ferdinand Eder: Der Einfluss einzelner Lehrpersonen auf das Befinden von Schülerinnen und Schüler. Iš: Tina Hascher (leid.): Schule positiv erleben (Bern 2004), 91-112 psl.

<sup>217</sup> Dieter Lenzen: Diagnose Lehrer. Iš: Universitas, 53 leid. (2003), 475-485.

*Darbo metodų, padedančių išvystyti produktyvią klasės atmosferą, pavyzdžiai:*

- klasės bendruomenę ugdyti per bendras misijas,
- užvesti klasės portfolio,
- įvesti grupės normas ir mokytis jų,
- išvystyti ir pritaikyti kooperatyvių pamokų vertinimo instrumentus,
- sukurti ir vystyti grįžtamojo ryšio kultūrą, metakomunikaciją per pamokas panaudoti dalykiniam ir socialiniam mokymuisi.

#### *Įžvalgas klasės valdymas*

Iš tyrimų apie vadinamąjį *klasės valdymą* žinome, kuo pasižymi klasės, kurios mokiniai aktyviai mokosi, o mokytojui netenka nuolat kovoti su trikdžiais ir disciplinos trūkumu, kurie gali apsunkinti pamokų kasdienybę, valdymas. Andreas Helmke savo vertoje perskaityti knygoje apie *pamokų kokybę* pateikia vienuolika požymių, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, siekiant efektyvaus klasės valdymo pradinėje mokykloje:<sup>218</sup>

- **Įrengti klasę** taip, kad būtų išvengta susigrūdimo ir trikdžių. Mokytojas turėtų gerai matyti visą klasę, darbo medžiagos mokiniams turėtų būti lengvai prieinamos.
- **Planuoti taisykles ir darbo metodus:** parengti tiksliai mokinių tarpusavio bendradarbiavimo taisykles, pakabinti šias taisykles ant plakato klasėje, paaiškinti jas konkrečiais pavyzdžiais; nuspręsti, koks elgesys leistinas ir koks ne, parengti procedūrų ir taisyklių sąrašą.
- **Numatyti tinkamo ir netinkamo elgesio pasekmes.**
- **Kelio netinkamam mokinių elgesiui užkirtimas** – nedelsiant ir atitinkamai nutraukti netinkamą mokinių elgesį, tai pagrįsti nuorodomis į sutartas taisykles.
- **Mokyti taisyklių ir procedūrų,** įtraukti tai į pamokas mokslo metų pradžioje, nes jei pirmiau įsitvirtina „blogi“ ritualai ir elgesys, juos daug sunkiau pašalinti, net taikant geresnį klasės valdymą.
- **Užsiėmimai pradedantiems lankyti mokyklą.** Sugalvoti užsiėmimus, kurių pagrindinis tikslas – skatinti bendruomeniškumo jausmą, klasės dvasią ir sanglaudą.
- **Potencialių problemų sprendimo strategijos** – laiku suplanuoti strategijas, kaip elgtis su pamokų trikdžiais, kilusiais dėl prastovų ar turinio sunkumų.
- **Priežiūra, stebėjimas** – atidžiai stebėti mokinių elgesį (ypač pradedant darbą), siekiant įžvelgti galimus nesusipratimus dėl darbo nurodymų ir instrukcijų.
- **Pamokų planavimas** taip, kad įvairių gabumų vaikams būtų užduodamos atitinkamos užduotys.
- **Mokinių atsakomybė** – išvystyti priemones, paaiškinančias mokiniams jų atsakomybę už savo darbų rezultatus; įtaka savarankiškai veiklai.
- **Pamokų aiškumas** – pateikti aiškia, struktūruotą ir išsamią informaciją.

---

<sup>218</sup> Carolyn Evertson ir kiti (2002), išdėstyta: Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern (Seelze 2003).

## Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

### Pranešimai

- Titus Bürgisser, KOMPEZ Schulklima, [titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch).
- Georg Israel, OPUS NRW, [Israel@evb.upb.de](mailto:Israel@evb.upb.de).
- Edith Rüdell, Peter-Ustinov-Gesamtschule, Monheim.

### Šaltiniai

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- „Klasse werden“. Lernende Schule für die pädagogische Schulentwicklung, 1 leid. (1998), Nr. 3.
- „Lernen in Gruppen“. Lernende Schule für die Praxis pädagogischer Schulentwicklung, 5 leid. (2002), Nr. 18.
- Hay McBer: Research into Teacher Effectiveness. Research Report RR216. Department for Education and Employment.

## Literatūra, nuorodos ir patarimai

- Reinhold Miller: Mit anderen förderlich arbeiten. Iš: Fit for ... Gesund bleiben in der Schule. Nr. 3. Seelze: Friedrich Verlag, metai nenurodyti.
- Hatto Christian; Martin Hanker; Sabine Suchan: Das Klassenklima fördern. Ein Methodenbuch. Berlin: Cornelsen, 2003.
- Heinz Klippert: Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht. Weinheim; Basel: Beltz, 1998.
- Amt für Lehrerbildung Hessen: Klassenlehrer-Kompetenzen (2007, rengiamas).
- [www.opus-nrw.de/Unterrichtsgestaltung](http://www.opus-nrw.de/Unterrichtsgestaltung).
- [www.guterunterricht.de](http://www.guterunterricht.de).

## 7.3.2 Disciplinos problemų sprendimas

### 7.3.2 Disciplinos problemų sprendimas

Vadovavimas klasei pasižymi nuosekliais pedagoginiais veiksmais ir taisyklėmis, kurias drauge parengia mokytojai ir mokiniai. Šie pedagoginiai veiksmai suderinami su tėvais ir profesionaliomis pagalbinėmis sistemomis.

### Pagrindiniai rodikliai

<b>Profesionali mokyklos vadovų ir mokytojų veikla</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Teisės ir pareigos</i> Mokytojai, tėvai ir mokiniai žino ir suvokia savo teises ir pareigas.				
<i>Prasmingos taisyklės</i> Drauge su mokiniais parengiamos elgesio klasėje taisyklės. Visi elgesio klasėje taisyklės vertina kaip prasmingas ir naudingas. Mokytojai ir mokiniai laikosi taisyklių, jos nepažeidžiamos (ar retai pažeidžiamos). Taisyklių pažeidimo pasekmės yra žinomos ir taikomos.				

Klasių sutartyse paskelbtos svarbiausios taisyklės. Taisyklių rinkiniai sitemingai papildomi ir, esant poreikiui, keičiami.				
<i>Disciplinos problemų sprendimas</i> Mokytojai gali taikyti trikdžių ir disciplinos problemų sprendimo strategijas. Mokytojas tiesiogiai aptaria trikdžius ir konfliktus atitinkama forma ir atitinkamai sprendžia juos. Pamokų trikdžiai pašalinami greitai ir nedramatizuojant situacijos. Yra suderintos trikdžių šalinimo taisyklės ir sankcijos. Mokytojai nuosekliai prižiūri, kad taisyklių būtų laikomasi.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<i>Bendra sprendimų paieška</i> Iškilus problemoms, mokiniai, tėvai ir mokytojai drauge ieško sprendimų, tinkamų visiems. Sprendžiant disciplinos problemas, pirmenybė teikiama vidiniams pedagoginiams mokyklos „sprendimams“.				
<i>Mokinių mokymai</i> Yra sukurtos socialinio mokymosi mokymų programos.				
<i>Kolegų parama</i> Yra sukurta kolegų konsultacijų sistema, padedanti spręsti disciplinos problemas.				
<i>Išorinė parama</i> Išoriniai specialistai pasitelkiami kaip vidinių mokyklos sprendimų paieškos konsultantai.				
<i>Tėvai kaip partneriai</i> Aktyvus darbas su tėvais – mokyklos programos dalis, sprendžiant disciplinos problemas.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Paramos sistemos</i> Mokyklai prieinamos profesionalios paramos sistemos, kurias galima integruoti į mokyklos kasdienybę. Mokyklai pažįstamos išorinės pagalbos sistemos (pagalbos centrai), su kuriomis susisiekiama ne tik tada, kai kyla problemos. Esant reikalui, gali padėti mokyklos socialiniai pedagogai ar mokyklos psichologai.				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### Igyvendinimo idėjos

Suprantama, kad gali kilti disciplinos problemų, už kurių sprendimą jau negali būti atsakingas vien tik klasės mokytojas. Čia turėtų įsikišti mokyklos vadovybė ir mokyklos tarybos, o esant reikalui ir kitos institucijos, pvz. jaunimo priežiūros, policijos ar gydymo įstaigos. Svarbiausia, kad tokiems atvejams iš anksto būtų numatytos strategijos ir sprendimai, o nebūtų kuriamos tik kilus konfliktui.

Vis dėlto, didžioji dalis disciplinos problemų pamokose, pasak Reinhold Miller, yra trikdžiai, kuriuos mokytojai turi išsiaiškinti, pedagogiškai apdoroti ir išspręsti. Tam Miller siūlo atitinkamą veiksmų seką:

- nedelsiant nutraukti trukdantį elgesį (užkirtimo, apsauginė funkcija),
- trikdžius įvertinti pagal sunkumo lygį,
- išsiaiškinti trikdžio priežastis: Ką nori pasakyti trukdantys?
- pasiūlyti teigiamų pokyčių (pakeisti metodus, įtraukti judesį, pokalbius...),
- vengti neigiamų pokyčių (nuobodi pamoka, nuvertinantis, agresyvus elgesys...),
- pakeisti, naujai išsiaiškinti požiūrius,
- kalbėtis su įtrauktais asmenimis,
- sušvelninti trikdančią situaciją (stebėti, laukti, žvelgti su humoru, nukreipti...),
- dirbti tik su tais, kurie nori mokytis,
- „ramybės drumstėjams“ paskirti atitinkamas patalpas ir asmenis, dirbančius su jais,
- esant reikalui, nutraukti pamoką (siekiant išvengti kantrybės praradimo),
- patiems dalyvauti elgesio mokymuose arba tokius mokymus pasiūlyti mokiniam,
- apmąstyti savo elgesį.

#### *Klasės taryba*

Kitas dažnai taikomas sėkmingas metodas, padedantis išvengti bendro mokymosi ir darbo klasėje trikdžių, problemų ir konfliktų – klasės taryba. Kadangi mokiniai aktyviai tame dalyvauja, „disciplinavimas“ tampa bendra, demokratiška ir nepriverstine sprendimų paieška.

„Kartą per savaitę mes susirenkame klasės taryboje. Jeigu klasėje kyla ginčas, ar mes su kuo nors nesutinkame, mes tai aptariame klasės taryboje. Jai pakaitomis vadovauja klasės vaikai. Pirmininkas primena savo klasiokams apie sutartas taisykles ir vadovauja pokalbiui. Tai mums labai patinka.“

#### *Klasės taryba – svarbus žingsnis link vaikų poreikis atitinkančio bendravimo mokykloje*

Klasės taryba nėra vaistas nuo visų mokyklos sunkumų, tokių kaip žala turtui, muštynės mokyklos kieme ar trukdymas pamokose, bet tai sąžiningas kelias, padedantis lengviau spręsti mokymosi ir elgesio problemas. Vaikai nori priklausyti klasės bendruomenei ir nori būti priimti į ją bei konstruktyviai dirbti kartu. Vaikai taip pat nori ir mokytis bei sutarti su mokytojais ir klasės draugais ir tikisi supratimo iš jų. Klasės taryba atsižvelgia į šiuos vaikų poreikius ir gebėjimus. Dėl to tai yra svarbus žingsnis, kuriant vaikų poreikius atitinkančią bendravimą mokykloje.

Klasės taryba išmoko vaikus savarankiškai, drauge ir be smurto aptarti ne tik savo klausimus ir pasiūlymus, bet ir rūpesčius ir konfliktus bei savo reikalus tvarkyti atsakingiau ir savarankiškiau.

Be to, gerai funkcionuojančios klasių tarybos – tai sėkmingos platesnės mokinių veiklos, tokios kaip Mokinių taryba, Mokinių parlamentas, Mokinių forumas ar Teisingos bendruomenės, kūrimo prielaida.

#### **Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai**

##### *Pranešimai*

- Hildy Janssen-Marty, Abteilung Schulmanagement, Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich.

## Šaltiniai

- Reinhold Miller: Den Schulalltag meistern. In: Fit for ... Gesund bleiben in der Schule, Nr. 1, Seelze, Friedrich Verlag, 2000.
- Daniel Meier (Autor) und Hildy Janssen-Marty: Partizipation – Mitwirken in der Schule. Ein Praxisleitfaden zur Einführung und Weiterentwicklung von Kinder- und Jugendpartizipation in der Schule. Zürich: Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich, Abt. Schulmanagement, metai nenurodyti.

## Literatūra, nuorodos ir patarimai

- Hessisches Kultusministerium: S&G-Netzwerkzeitung 2005 „Sucht-, Gewaltprävention und Konfliktmanagement“.
- Elmar Philipp; Helmolt Rademacher: Konfliktmanagement im Kollegium. Ein Arbeitsbuch mit Modellen und Methoden. Weinheim; Basel: Beltz, 2002.
- Helmolt Rademacher: Leitfaden Konstruktive Konfliktbearbeitung und Mediation. Schwalbach Ts.: Wochenschau-Verlag, 2006.
- Kurt Ch. Tennstädt ir kiti: Das Konstanzer Trainingsmodell. II tomas: ein integratives Selbsthilfemodell zum Abbau von Aggressionen und Störungen im Unterricht. Bern: Huber 1987.
- „Gut geregelt“. Lernende Schule, Themenheft 14. 2001.
- <http://bebis.cidsnet.de/weiterbildung/sps/allgemein/bausteine/stoerungen/index.htm>: Umgang mit Unterrichtstörungen.
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): Streitschlichter-Programme in Hessen: „Faustlos“ (Grundschulen) und „Streitschlichtung“ (Pirmoji vidurinės mokyklos pakopa).
- [www.afl-publikationen.de](http://www.afl-publikationen.de): Amt für Lehrerbildung Hessen (2006): Die Kunst, Konflikte produktiv zu lösen.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bernas: h.e.p.*



## 7.4 Pagalba mokiniui, individuali pagalba ir integracija

### Pagrindimas

Homogeniškos mokinių grupės yra retenybė. Tenka pripažinti, kad visi mokiniai yra skirtingi, nors jie ir skirstomi į amžiaus grupes, klases, bendrojo ugdymo ar specialiųjų mokyklų mokinius. Skiriasi jų mokymosi patirtis, interesai ir kompetencijos, mokinių gyvenamosios aplinkos įvairovė ir biografiniai faktai, kurie turi įtakos individualios asmenybės formavimuisi. Integruota pamoka siekiama sudaryti galimybę mokytis individualiai klasės bendruomenėje, atskleisti skirtumus, gerbti juos ir išmokti vertinti. Tikslas – organizuoti pamoką taip, kad mokiniai galėtų mokytis pagal savo mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Ar integruotoje ir diferencijuotoje pamokoje pasiekiami numatyti tikslai, priklauso nuo pagalbos mokiniui ir skatinimo (pagalbos poreikio diagnostikos), dėmesį sutelkiant daugiau į mokymosi procesą, o ne vien į mokymosi rezultatus.

### 7.4.1 Individuali pagalba mokiniui

Šiame skyriuje dar kartą paliečiamas pamokos organizavimo aspektas, jis konkretizuojamas aptariant individualios pagalbos požymį. Nors klasėje yra 20–30 (kartais ir daugiau) mokinių, mokyklos misija yra teikti reikiamą individualią pagalbą mokiniams, ši misija kyla iš kiekvieno vaiko teisės į jam tinkamą ugdymą. Kadangi homogeniškos mokinių grupės tėra iliuzija, kad ir kaip selektyviai būtų sukonstruota švietimo sistema, vienintelis sprendimas, leidžiantis mokyklai įvykdyti šią misiją, yra pamokos diferencijavimas ir integravimas.

Šis kokybės požymis glaudžiai susijęs su požymiu (7.2.1), todėl dubliuojasi ir keli pagrindiniai indikatoriai.

#### 7.4.1a

##### **Pamokos diferencijavimas ir integravimas, teikiant individualią pagalbą mokiniui**

Pamoka susideda iš įvairių mokymosi formų, mokomosios medžiagos ir užduočių, atsižvelgiant į skirtingas mokinių galimybes. Suderinus pamoką su individualiomis mokymosi sąlygomis, mokiniai mokosi pagal savo mokymosi ir tobulėjimo galimybes.

#### 7.4.1b

##### **Individualus mokymasis – svarbiausia bendradarbiavimo su tėvais tema**

Mokykla arba atsakingi klasės auklėtojai reguliariai organizuoja susitikimus su visų amžiaus grupių mokinių tėvais, kurių metu tėvai gali susipažinti su svarbiais mokymo(si) tikslais. Tėvai gauna patarimų, kaip gali padėti savo vaikui mokytis. Taip pat mokykla atsižvelgia į tai, kad tėvų kalbos mokėjimo lygis yra nevienodas, skiriasi jų požiūris į mokyklinį ugdymą. Atsakingi mokytojai reguliariai supažindina tėvus su jų vaiko mokymosi pasiekimais ir tolesniais mokymosi tikslais. Jie iš anksto pasirūpina įvertinimo ir atrankos kriterijų skaidrumu. (9.4.2)

## Pagrindiniai indikatoriai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinės nuostatos	Mokytojai dalyvauja, stebi ir fiksuoja mokymo ir mokymosi procesus. Tai jiems teikia informacijos apie mokymosi rezultatus.				
	Siekis nustatyti pasiektą mokymosi pasiekimų lygį ir mokymosi poreikį yra nuolatinis procesas, kai keliamos hipotezės, stebima, skatinama ir vertinama mokymosi pažanga, iš naujo įvertinamos ir keičiamos mokymosi priemonės, mokytojas rengia naują pagalbos planą.				
	Stebėjimo rezultatai – tai ne galutinai suformuluota diagnozė (aktyvumo ir dėmesio sutrikimas, skurdus žodynas, sulėtėjusi kalbos raida ir t. t.), o papildoma, tinkamai parinkta mokymosi medžiaga ir užduotys.				
	Klaidos – svarbi mokymosi proceso dalis. Sisteminga klaidų analizė leidžia suformuluoti individualios pagalbos tikslus.				
	Bendradarbiavimas su tėvais nukreiptas į tai, kaip padėti kiekvienam vaikui, kaip paskatinti individualų jo mokymąsi. (9.4.2)				
Mokymosi proceso stebėjimas	Mokytojai puikiai suvokia mokomojo dalyko reikalavimus ir sunkumus, turi papildomų paskatų, reikiamų įvairių pagalbinių priemonių.				
	Mokytojai dirba komandose, kuriose aptaria mokymosi proceso stebėjimo rezultatus, komandų uždavinys – pedagogų konsultaciniai pokalbiai apie mokinius.				
	Mokytojai geba tiksliai įvardyti didžiausius mokinių patiriamus mokymosi sunkumus ir tuo remdamiesi parengti pagalbos koncepcijas ir diferencijavimo priemones.				
Mokytojo diagnostinė kompetencija	Mokytojas nustato individualias mokinių mokymosi galimybes, naudodamas tinkamus instrumentus.				
	Orientuojamasi į kiekvieno mokinio galimybes.				
	Siekama, kad visi mokiniai galėtų kuo geriau ugdytis savo gebėjimus, t. y. optimizuoti mokymosi procesus.				

Mokymosi strategijos	Mokytojai turi pamokos formų ir metodų repertuarą, skatinantį įgyti individualių mokymosi strategijų ir jas taikyti.				
	Jie supranta ir naudoja priemones, atitinkančias individualias mokymosi galimybes ir būdus.				
Individuali pagalba mokiniui	Mokiniai individualiai konsultuojami. Mokytojas jiems padeda.				
	Kilus mokymosi problemų, jie sulaukia tinkamos pagalbos.				
	Mokytojai skatina mokinius padėti vieni kitiems.				
	Mokytojas su atskirais mokiniais susitaria dėl individualios pagalbos.				
Mokymosi būdų diferencijavimas.	Mokytojas savo pamokoje tikslingai suplanuoja savarankiško mokymosi ir individualios pagalbos mokiniui fazes.				
	Individualūs tikslai, skaidrūs mokymosi procesai, grįžtamasis ryšys ir situacijos įvertinimo pokalbiai yra neatsiejama individualios pagalbos mokiniui dalis.				
	Visiems mokiniams sudaroma įdomių ir iššūkių keliančių progų mokytis.				
	Išnaudojami ir skatinami jų gabumai.				
Skirtingas pasiekimų lygis.	Mokinių klausiama, ko jie nori mokytis, j jų norus žiūrima rimtai.				
	Visi mokiniai pamokoje susidoroja su užduotimis. Taip pat jiems nekeliami per maži reikalavimai.				
	Kiekvienas mokinytis gali pasiekti rezultatų, kurie – palyginti su jo mokymosi galimybėmis – yra geri.				
Lankstus laiko planavimas	Mokiniai atlieka užduotis savo tempu.				
Dalyvavimas	Mokiniai įtraukiami priimant sprendimus, susijusius su jų mokymusi.				
	Kartu su mokytoju jie planuoja mokymosi turinį ir laiką.				

	Susitarę su mokytoju, jie nustato savo darbo vietą, darbo ir bendravimo formas, laiko išteklius.				
	Jie fiksuoja savo mokymosi pažangą mokymosi dienoraščiuose ar kompetencijų aplankuose.				
Metodinė kompetencija	Mokiniai išmoksta įvairių mokymosi ir darbo metodų, mokosi juos taikyti prasmingai.				
Individualių pasiekimų vertinimas	Mokytojas fiksuoja pasiektus mokymosi tikslus, kiekvieno mokinio pasiekimus ir tuo remdamasis planuoja pagalbos priemones.				
	Mokiniai apie savo pasiekimus gauna suprantamus ir naudingus atsiliepimus, kuriuose orientuojamasi į mokinių išteklius ir stiprybes.				
	Pasiekimų vertinimo tikslas – pamatyti individualius pasiekimus, juos skatinti ir vertinti.				
	Atsiliepimas atspindi mokymosi pažangą, atsižvelgiant į individualių pasiekimų potencialą.				
	Atsiliepime pateikiama, kaip įveikti sunkesnius mokymosi žingsnius.				
	Atsiliepimai parengiami taip, kad sudomintų vaikus ieškoti savo sprendimų.				
Įsivertinimas	Mokiniai mokosi įvertinti savo gabumus ir užduotis, deramai į tai reaguoti.				
	Mokytojai geba deramai ir realistiškai įvertinti savo indėlį į mokinių pasiekimų tobulėjimą.				
Refleksija	Mokytojas apmąsto savo individualios pagalbos mokiniui praktiką, ją fiksuoja.				
Bendradarbiavimas su tėvais	Partnerystė grindžiamas bendradarbiavimas su tėvais yra esminė individualios pagalbos, teikiamos atskiriems vaikams, dalis. ( 4.4.2)				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>					
Pagalbos kultūra	Mokymosi ir pagalbos samprata įtvirtinta mokyklos programoje. Klaidos laikomos savaime suprantama mokymosi proceso dalimi.				
	Mokykla turi įpareigojančius susitarimus ir individualios pagalbos mokiniui taisykles.				
	Nustatomi ir skiriami mokyklos susitarimams įgyvendinti reikalingi ištekliai.				
Institucinės priemonės	Mokykla susitaria ir skatina individualios pagalbos mokiniui kultūrą.				
	Mokykla pagalbos koncepcijai parengti skiria mokytojus, į kuriuos galima kreiptis kolegialaus konsultavimosi, diagnostikos, bendradarbiavimo partnerių paieškos ir pan. klausimais.				
	Mokykla apie siekiamą kultūrą informuoja bendruomenės narius.				
	Pagalba mokiniui kaip pagrindinė užduotis yra esminė mokytojų dalykininkų komandų ir metodinių grupių tema.				
	Dalykininkų komandose kuriami stebėjimo scenarijai, skirti mokinių pasiekimams ir kompetencijoms nustatyti.				
	Mokykloje yra mokytojų, turinčių specialiųjų žinių, susijusių su labai gabių vaikų ugdymu ar specifiniais mokymosi sunkumais (aktyvumo ir dėmesio sutrikimas, legastenija (skaitymo ir rašymo sutrikimas), diskalkulija, ...).				
Pagalbos koncepcija	Sisteminga pagalba visiems mokiniams – tiek silpnai, tiek labai gerai besimokantiems – yra esminis mokyklos uždavinys.				
	Pagalba silpnai besimokantiems ir gerai besimokantiems mokiniams paremta tinkama metodine-didaktine koncepcija ir papildoma palaikomosiomis išorinio diferencijavimo priemonėmis.				
	Mokykloje egzistuoja sisteminė pagalba koncepcija, paremta mokinių pradinės mokymosi situacijos diagnostika, ši koncepcija įgyvendinama tiek mokomųjų dalykų pamokose, tiek atskiruose kursuose atsiliekantiems, joje atsižvelgiama į skirtingų mokinių grupių – ypač imigrantų vaikų – mokymosi ir tobulėjimo poreikius.				
	Pagalbos koncepcijoje atsižvelgiama į skirtingoms lytims būdingus mokymosi skirtumus.				

	Pagalbos mokiniui priemonės, pavyzdžiui, pagalba ruošiant namų darbus ar papildomos pamokos atsiliekantiems mokiniams, vyksta mokykloje, vadovaujant pedagogams.				
Pagalbos koncepcija „Mokyklos kalba“ (7.4.3)	Mokykloje dirbama pagal specialias pagalbos programas, skirtas mokytis skaityti ir rašyti, suprasti iš klausos ir kt.				
	Mokykloje dirbama pagal specialias kalbos skatinimo programas (ypač su vaikais ir jaunuoliais iš imigrantų šeimų).				
Labai gabūs vaikai	Mokykloje atpažįstami ir sistemingai skatinami labai gabūs vaikai, neeilinių gabumų mokiniams siūloma atitinkamų mokymosi galimybių.				
	Mokykla skatina labai gabius mokinius, taikydama mokymosi laiko trumpinimo priemones, papildydama mokymosi turinį ir siūlydama papildomas priemones, bendradarbiaudama su išorinėmis institucijomis (pvz., aukštosiomis mokyklomis, specializuotomis aukštosiomis mokyklomis).				
	Mokykla dėl pagalbos priemonių labai gabiems mokiniams tariasi su specialistais (pvz., mokyklinės psichologijos, specialiosios pedagogikos, didelių gabumų tyrimų) ir tėvais.				
Struktūruota mokymosi aplinka	Mokiniai gali dirbti įvairiose darbo erdvėse (funkcinėse erdvėse).				
	Jie randa visą darbui reikalingą medžiagą (pvz., archyvą).				
	Darbo priemonės tvarkingai išdėstytos ir laisvai prieinamos.				
	Mokykla papildomai siūlo galimybę mokytis individualiai savarankiško mokymosi centre.				
Mokymosi partnerystė	Mokiniai gali išmėginti savo jėgas užmegzdami mokymosi partnerystes su silpnesniais ar jaunesniais mokiniais.				
Veiksmingumas	Individuali pagalba mokiniui yra visiems mokyklos nariams savaime suprantama mokyklos ir pamokos kultūros dalis. Ji įtvirtinta dalykininkų grupių darbe.				
	Pasitenkinimas individualia pagalba mokiniui yra didelis.				
	Individualios pagalbos mokiniui apraiškos – konsultacijų dienos, dialoginis teksto taisymas, mokymosi dienoraštis, ji struktūriškai integruojama į dalykininkų grupių sprendimus.				
Bendradarbiavimas su tėvais	Bendradarbiavimas su tėvais įtvirtinamas struktūriškai. ( 9.4.2)				

	Raštu sudaromas ir vykdomas mokyklos, tėvų ir mokinių susitarimas, kuriuo nustatoma bendra atsakomybė už sėkmingą mokymąsi ir aptariama pagalba mokiniams.				
	Mokykla ypač stengiasi sudaryti galimybes į bendradarbiavimą įsitraukti menkesnį išsilavinimą turintiems tėvams. ( 9.4.2)				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Ištekliai	Mokyklos turi teisę lanksčiai planuoti mokymosi grupes ir mokymosi laiką.				
	Pasitelkiami socialiniai pedagogai, mokyklos psichologai, specialieji pedagogai.				
	Turima pakankamai išteklių išoriniams ekspertams pasitelkti.				
Minimalūs reikalavimai	Reikalavimai nustatomi ne kaip bendrieji reikalavimai atitinkamiems ugdymo metams (klasei), bet kaip minimalūs reikalavimai, siejami su mokymosi pažanga.				
	Mokyklos ugdymo programoje nustatoma dalykų įsisavinimo progresija pakopų lygmeniu, jas įveikia visi mokiniai, tačiau skirtingu tempu ir per individualiai skirtingą laiką (minimalūs reikalavimai, o ne normos atskiriems ugdymo metams). Reguliariai atliekama kokybės analizė (išorinis mokyklos veiklos vertinimas, mokyklų priežiūra).				
<i>Švietimo sistemos kokybės tikslai:</i>					

### **Igyvendinimo idėjos**

#### *Kontaktinis asmuo individualios pagalbos klausimais*

Pirmasis žingsnis mokyklai priimant sąmoningą įsipareigojimą optimaliai individualiai padėti kiekvienam mokiniui – paskirti šios užduoties „advokatą“. Šis mokytojas (dar geriau – nedidelė komanda) įgyja reikiamų žinių tobulindamas kvalifikaciją, kaip kontaktinis asmuo užmezga ryšius su išorinėmis institucijomis, konsultuoja per mokyklos mokytojų susirinkimus ir tokiu būdu skatina šios temos nagrinėjimą. Gali būti skiriamos užduotys metodinėms grupėms, tų užduočių rezultatai analizuojami visos mokyklos kontekste ir naudojami tobulinimo reikmėms.

### *Individuali pagalba*

Individuali pagalba mokiniui (pagalbos diagnostika) yra nuolatinis procesas, kai keliamos hipotezės, stebima, skatinama ir vertinama mokymosi pažanga, iš naujo įvertinamos ir keičiamos mokymosi priemonės, mokytojas rengia naują pagalbos planą. Pagalbos diagnostika visada orientuojama į atskirą mokinį ir yra nukreipta į diferencijavimą, atviros pamokos formas, dalyvavimą ir integravimą.

Individuali pagalba mokiniui grindžiama kiekvieno mokinio stiprybėmis. Svarbu, kad mokytojas akcentuotų kiekvieno mokinio gebėjimus ir bandytų teigiamai suformuluoti, kas iki šiol (galbūt) buvo įvertinta neigiamai. „Tau reikia daug laiko, bet radai įdomų sprendimą“ – kokybiškai kitoks vertinimas nei „Esi per lėtas“. Esami trūkumai neturėtų būti paslepami po formuluotėmis, tačiau teigiamos, stiprybes akcentuojančios formuluotės padeda atskleisti galimybes padėti mokiniui. Individualios, pasiektą mokymosi lygį atitinkančios užduotys padeda tiek lėčiau besimokantiems, tiek vidutiniu tempu ar greitai besimokantiems mokiniams.

Pagalbos diagnostika prasideda nuo klausimo, kas jau yra žinoma apie mokinio pasiekimų lygį, ir yra nukreipta į pedagoginių priemonių tobulinimą. Ja siekiama tobulinti mokinių mokymąsi ir, žvelgiant į ateitį, orientuojamasi į šiuos dalykus:

### *Dėmesys*

- Kada (taikant kuriuos pamokos metodus, kokiomis laiko, erdvės, socialinėmis ir kitomis sąlygomis) mokiniai mokosi atidžiai, sutelkę dėmesį ir sąmoningai?
- Kiek aiškios, struktūruotos, neblaškančios dėmesio turi būti mokymosi užduotys?
- Kokia krūvio ir poilsio kaita reikalinga mokiniui, kiek jam reikia pajudėti, įspūdžių kaitos?

### *Motyvacija*

- Ką galima padaryti, kad mokymasis būtų sėkmingas?
- Kurios veiklos rūšys skatina teigiamą savivertę?
- Kuri mokymosi veikla teikia mokiniui džiaugsmo?

### *Turimų žinių ir gebėjimų naudojimas (kognityvinės perkrovos vengimas)*

- Ką moka atlikti mokinys, kokias kompetencijas taiko?
- Koks turimas žinių pagrindas?
- Kuriomis sąvokomis, veiksmais ir strategijomis gali būti grindžiamos mokymosi užduotys?

### *Žinių ir gebėjimų lavinimas (lavinimo impulsai artimiausio vystymosi zonoje, naujų dalykų aktyvinimas)*

- Kokiems naujiems reikalavimams yra pasirengęs mokinys?
- Kokios pagalbos priemonės yra tinkamos?
- Ką galima padaryti, kad mokinys neprarastų noro mokytis?

### *Dėmesio lavinimas*

- Pagarbus, ramus bendravimo stilius.
- Numatyti trumpesnės užimtumo fazes.
- Įtraukti aktyvaus poilsio fazių.



- Pašalinti, sumažinti išorinius trikdžius.
- Neblaškanti mokymosi aplinka: erdvės suskirstymas į funkcines zonas, sėdėjimo tvarka, darbo vietos atitvėrimas.
- Aiškių, struktūruotų užduočių rengimas: sumažinti užduočių apimtį, užduotis supaprastinti, pakartoti, padaryti jas vaizdesnes, susieti su tiesiogine patirtimi, sudaryti galimybę naudotis įvairiais daiktais.
- Atliekant užduotį, neapkrauti darbinės atminties: vaizdi parankinė informacija, vizualizavimo priemonės, ritualizuoti žingsniai, etapų sudarymas.
- Padėti susiorientuoti knygoje, užduočių lapuose ir kt.: atkreipti dėmesį į struktūravimo elementus (antraštes, rodykles, struktūros apžvalgas), parodyti informacijos paryškavimo, pasižymėjimo technikas.
- Mokytiis pavaizduoti sprendimo būdą, pagrįsti, kas rašoma.
- Pasiiekti, kad mokiniai, kurie užduotis atlieka greitai ir nesusimąstydami, reaguotų su reikiamu uždelsimu: pratybos su stabdymo kortelėmis, žingsnis po žingsnio atliekami veiksmai, atitinkami elgsenos modeliai.
- Mokytiis lingvistinio savęs valdymo, kalbėtis su savimi, siekiant kontroliuoti veiksmus: „Taip, tai teisinga!“, „Bet dar reikia atidžiai patikrinti!“, „Atidžiau!“, „Dabar lėčiau!“ ir t. t.).
- Remtis mokymosi ir darbo įpročiais ir juos plėtoti: kokių turima užduoties supratimo, planavimo, nusiramino, kilus sunkumų, laiko paskirstymo įgūdžių, kuriuos galima pritaikyti?
- Pasitelkti veiklos rūšis ir turinį, kurie, kaip rodo patirtis, leidžia mokiniui susikoncentruoti ilgesnį laiką, ir nuo jų pradėti.

### *Motyvacijos stiprinimas*

- Iš pradžių parinkti užduočių, kurias mokinys sėkmingai įveikia.
- Įtraukti užduočių, kurias mokinys jau taip gerai įvaldęs, kad tai savaime lemia geresnę jo savijautą ir nuotaiką.
- Įtraukti veiklos turinį ir formas, kurių motyvacija yra vidinė: kurias užduotis mokinys atlieka noriai? Koks turinys ir darbo formos patinka? Kurios situacijos kelia ypač didelį susidomėjimą? Nuo kurių interesų galima pradėti?
- Pasitelkti darbo formas, sustiprinančias pojūtį, kad įdėjus pastangų ir darbo galima įveikti sunkumus.
- Užuoat nuolat padėjus, palaipsniui nuosekliai sunkinti užduotis, duoti tinkamai parinkto sunkumo užduočių, kad mokinys sėkmę galėtų priskirti sau.
- Užduotis analizuoti kartu su mokiniu, komentuoti jas, pabrėžti, kas buvo teisingai išspręsta ir ko išmokta.
- Aptarti su mokiniu užduoties sunkumą, jį įvertinti, o išsprendus užduotį patikrinti, ar vertinimas buvo teisingas.
- Rinktis įvertinimo formas, vaizdžiai perteikiančias pasiekimus (mokymosi kreivė, sėkmės kreivė).
- Suformuluoti sėkmingai išmokus dalykus, juos vertinti ir gerbti.

- Suformuluoti ir patvirtinti lemiamus veiksnius, prisidėjusius prie sėkmingo užduoties atlikimo.
- Nesėkmes įvardyti ne apibendrinamai („Matematika tau nesiseka!“), o nurodyti konkrečias priežastis, kurias galima pakeisti: „Užduotis dar buvo per sunki“, „Padarei tą klaidą“ ir t. t. Dalykiškai įvardyti, kokio mokymosi proceso rezultato tikėtasi, palyginti su pasiektu rezultatu (lūkesčių horizontas). Atkreipti mokinių dėmesį į jų klaidas ir taip sudominti ieškoti sprendimo būdų.
- Paklausti mokinio, ko jis nori mokytis toliau.

#### *Turimų žinių ir gebėjimų naudojimas žinioms, gebėjimams ir įgūdžiams toliau lavinti*

- Mokiniai turi žinoti reikalavimus, leidžiančius mokytis toliau. Tęsti jie gali nuo tos vietos, kur jiems nebereikia pagalbos, nuo tų žinių ir strategijų, kurias moka taikyti. Todėl daug dėmesio reikia skirti pradinio lygio stabilizavimui, turimų žinių ir gebėjimų naudojimui.
- Išsiaiškinti, kuri patirtis ir interesai mokiniams yra itin reikšmingi, jais grįsti mokymąsi.
- Pateikti užduotis ir reikalavimus, kuriuos mokiniai gali patys paaiškinti ir vizualizuoti.
- Patikrinti, kurios į veiklą orientuotos mokymosi formos ypač motyvuoja.
- Paskatinti nupiešti įsidėmėtinus dalykus, taisykles ar strategijas.
- Paryškinti reikšminius žodžius, naudoti simbolius ir signalines korteles.
- Išsiaiškinti, kuria mokymosi medžiaga ir kuriomis darbo priemonėmis naudodamasis mokinys gali sau padėti.
- Struktūruoti ir riboti mokymosi medžiagą, darbo ir pagalbines priemones: Vaizdinės ir pagalbinės medžiagos įvairovė labiau trikdo silpnesnius mokinius, nei jiems padeda.
- Naudoti keletą jutimo kanalų, transformuoti tai, kas išmokta, kitomis jauslėmis: ritmingas kalbėjimas, ritmo mušimas ir skaičių sekų vardijimas.
- Mokinys turi aiškiai skirti pasiekimų patikros situacijas nuo mokymosi situacijų.
- Klaidos suteikia galimybę mokytis, kurią galima išnaudoti, jeigu atsižvelgiama į mokymosi ir pasiekimų patikros situacijų skirtumus.
- Jau pateikiant užduotį aptarti, kokias strategijas, pagalbines priemones ir technikas galima naudoti – pagal Montessori šūkį „Padėk man padaryti pačiam!“.
- Suteikti paskatų perkelti ir panaudoti žinias: priminti panašius dalykus.
- Keisti klausimų uždavimo modelį: klausiti, raginti, suteikti impulsų, skatinančių mąstyti. Plačiai suformuluoti klausimus, į kuriuos galima įvairiai atsakyti.
- Padrąsinti, paraginti mokinius labiau pasitikėti savimi, bet nesumenkinti sunkumų.
- Pagirti, taip stiprinant sėkmės potyrį – tai padarei pats!

#### *Mokymasis yra svarbiausias bendradarbiavimo su tėvais aspektas*

Pagrindinė mokyklos veikla – mokymas ir mokymasis. Todėl mokyklai bendradarbiaujant su tėvais šiai temai turi būti skiriama daugiausia dėmesio. Tyrimai rodo, kad tėvus labiausia skatina bendradarbiauti tai, kas susiję su jų vaiko mokymusi. (Dar žr. įgyvendinimo idėjas [9.4.2](#)).

## Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai

### *Straipsniai*

- Marianne Stöckli, Specialiosios pagalbos skyrius, Bazelio regiono pagrindinių mokyklų tarnyba (Fachstelle für Spezielle Förderung, Amt für Volksschulen Basel-Landschaft).
- Michael Gasse, Šiaurės Reino-Vestfalijos mokyklų ir kvalifikacijos tobulinimo ministerija (Ministerium für Schule und Weiterbildung, Nordrhein-Westfalen).

### *Šaltiniai*

- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung. (*Įsivertinimo medžiaga Badeno-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokykloms*. Išleido Mokyklos veiklos tobulinimo institutas).
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2006. (*Mokyklos veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos mokykloms*).
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz. (*Mokyklos veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco mokykloms*).
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005. (*Kokybės vertinimo požymiai Turgau kantono mokykloms*).

### Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Karlheinz Barth: Lernschwächen früh erkennen. München: Reinhard, 2003. (*Ankstyvoji mokymosi sunkumų diagnostika*).
- Alois Buholzer: Förderdiagnostisches Sehen, Denken und Handeln. Aarau: Sauerländer, 2003. (*Diagnostinis matymas, mąstymas ir veikla*).
- Hans Eberwein; Sabine Knauer (Hrsg.): Behinderungen und Lernprobleme überwinden. Stuttgart: Kohlhammer, 2003. (*Įveikti negales ir mokymosi sunkumus*).
- Hans Eberwein; Sabine Knauer (Hrsg.): Lernprozesse verstehen. Weinheim; Basel: Beltz, 2003. (*Suprasti mokymosi procesus*).
- Dietrich Eggert: Von den Stärken ausgehen. Dortmund: Borgmann, 2000. (*Pradėti nuo stiprybių*).
- Friederike Heinzl; Annedore Prengel (Hrsg.): Heterogenität, Integration und Differenzierung in der Primarstufe. Opladen: Leske + Budrich, 2002. (*Heterogeniškumas, integravimas ir diferencijavimas pradiniam ugdymui*).
- Wolfgang Mutzek et al. (Hrsg.): Neue Entwicklungen in der Förderdiagnostik. Weinheim; Basel: Beltz, 2004. (*Pagalbos diagnostikos naujovės*).
- Wolfgang Mutzek: Förderplanung. Weinheim; Basel: Beltz, 2005. (*Pagalbos planavimas*).
- Markus P. Neuenschwander: Unterrichtssystem und Unterrichtsqualität. Konturen einer Unterrichtstheorie für die Sekundarstufe und ihre empirische Bewährung. Bern: Haupt, 2005. (*Pamokos sistema ir kokybė. Pamokos teorijos metmenys viduriniam ugdymui ir jos empirinis patikrinimas*).

- Albin Niedermann: Heilpädagogische Unterrichtsgestaltung. Bern: Haupt, 2006. (*Pamokos organizavimas specialiosios pedagogikos principais*).
- Ursula Schmeing; Hans-Joachim Meyer-Krahmer: Schulerfolg trotz Lern- schwierigkeiten. Weinheim; Basel: Beltz, 1999. (*Sėkmingas mokymasis nepaisant mokymosi sunkumų*).
- <[www.afl.bildung.hessen.de](http://www.afl.bildung.hessen.de)>: Heseno mokytojų rengimo moduliai „Diagnozuoti, skatinti ir padėti“.
- <[www.chancen-nrw.de](http://www.chancen-nrw.de)>: individualios pagalbos mokiniui portalas.

## 7.4.2 Mokymosi negalę turinčių ir silpnai besimokančių mokinių integravimas

### 7.4.2

*Normalu būti skirtingiems. Bendrybė – gebėjimas priimti įvairovę.*

Integruota pamoka turi būti diferencijuojama taip, kad ne visi mokiniai per tą patį laiko tarpą, naudodamiesi tokiomis pat priemonėmis, turėtų pasiekti tą patį tikslą. Atsižvelgiant į individualias mokinių galimybes, diferencijuojant mokymosi tikslą ir taikant atvirojo mokymosi ir pamokos formas, padedama mokiniams, kuriems reikia įvairios pagalbos.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinės nuostatos	Mokymasis vyksta individualių ir aktyvių įsisavinimo procesų metu.				
	Mokomasi pasitelkiant individualiai reikšmingus dalykus.				
	Visi mokyklos nariai yra labai motyvuoti, kad pamoka būtų kiek įmanoma geriau integruota.				
Integruoto mokymo ir pamokos principai	Mokymasis suprantamas kaip individualiai konstruktyvus ir kooperacinis įsisavinimo procesas.				
	Mokytojai žino individualų mokinių pasiekimų lygį.				
	Pamoka pritaikyta skirtingiems pasiekimų lygiams, kad ir silpnai besimokantys mokiniai galėtų įsisavinti medžiagos minimumą.				
	Laikas lanksčiai planuojamas, orientuojantis į skirtingus mokinių poreikius.				
	Pasiekimų vertinimo tikslas – pamatyti individualius pasiekimus, juos skatinti ir vertinti.				

	Individualūs atsiliepiamai, individuali pagalba, pagalbos planai (pagalbos diagnostika) ir privalomi konsultaciniai pokalbiai su tėvais ir vaikais (7.4.1, 8.5, 9.4.2).				
Įgyvendinimas pamokoje	Mokytojai užtikrina specialiųjų poreikių turinčių mokinių socialinę integraciją bendradarbiaudami su kitais pagalbos teikimo dalyviais.				
	Atsakingi mokytojai koordinuoja programos medžiagą bendradarbiaudami su kitais pagalbos teikimo dalyviais.				
	Mokykla parengia elgesio su „sunkiai mokykloje integruojamais“ mokiniais koncepcijas.				
Skirtingas pasiekimų lygis	Pamokos medžiaga leidžia ir skatina individualiai skirtingus mokymosi ir pasiekimų profilius.				
	Visiems mokiniams sudaroma įdomių ir iššūkių keliančių progų mokytis, <ul style="list-style-type: none"> <li>• visi mokiniai pamokoje susidoroja su užduotimis,</li> <li>• kiekvienas mokinytis gali pasiekti rezultatų, kurie – palyginti su jo mokymosi galimybėmis – yra geri,</li> <li>• prasmingai taiko įvairius mokymosi ir darbo metodus.</li> </ul>				
Savivaldus mokymasis ir išbandymas	Mokiniai mokosi kiek galima daugiau patys išbandydami ir eksperimentuodami.				
	Patirtimi grindžiamas mokymasis lemia individualiai skirtingas priegas.				
	Mokiniai sulaukia iš mokytojo paskatinimo ir pagalbos.				
	Darbo priemonės tvarkingai išdėstytos, laisvai prieinamos ir atitinka skirtingus mokinių poreikius.				
	Mokymosi patalpos pritaikytos lanksčiam darbui.				
Pagalbos ir diferencijavimo priemonės (7.4.1)	Kiekviena pamoka leidžia ir skatina individualiai skirtingus mokymosi ir pasiekimų būdus.				
	Pamoka siekiama bendrų mokymosi ir supratimo procesų, tačiau siejant su skirtingo turinio variantais, individualiomis priemonėmis ir metodais.				
	Pagalbos programos nustatomos pagalbos planuose, kurie nuolat tobulinami ir analizuojami.				

	Mokytojas su atskirais mokiniais susitaria dėl individualios pagalbos.				
	Pratybos, kartojimas ir įtvirtinimas vyksta pasitelkus užduotis, kurios atitinka individualias galimybes ir pasiekimus.				
Individuali pasiekimų patikra ir vertinimas	Pasiekimų vertinimas orientuojamas į individualius pasiekimus.				
	Bendrieji metmenys – nustatyti mokymosi tikslai, įveiktas mokymosi kelias ir mokymosi rezultatas, atsižvelgiant į individualų pasiekimų potencialą.				
	Mokytojo grįžtamasis ryšys parodo mokiniui jo pažangą atsižvelgiant į individualų pasiekimų potencialą.				
	Grįžtamuju ryšiu teikiama konkreti pagalba, kaip įveikti sunkesnius mokymosi žingsnius.				
	Mokiniai mokosi įvertinti savo gabumus ir trūkumus, deramai į juos reaguoti. Pasiekimų vertinimo tikslas – pamatyti individualius pasiekimus, juos skatinti ir vertinti.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Vizija	Integruotos pamokos principai ir pagrindinės taisyklės įtvirtintos mokyklos vizijoje. Šis susitarimas žinomas visiems mokyklos nariams (mokytojams, tėvams, mokiniams) ir yra visiems priimtinas.				
Tarpusavio bendravimo formos	Į integravimą orientuota mokykla suteikia bazinį išsilavinimą. Ji taip pat siekia inicijuoti vertybinę ir socialinę orientaciją.				
	Mokiniai patiria skirtingus elgesio ir raiškos pavidalus ne kaip „sutrikimą“, bet kaip normalius įvairaus būties raiškos pavidalus.				
	Jie mokosi vienas su kitu elgtis dėmesingai ir pagarbiai.				
Bendrosios sąlygos	Pagalba specialiųjų poreikių turintiems mokiniams yra reglamentuota ir užtikrinta visuose mokyklos lygmenyse, žinoma visiems mokyklos nariams.				
	Specialiosios pedagogikos koncepcija reglamentuoja pagalbą mokiniams, turintiems specialiųjų poreikių.				
	Turima tinkamų išteklių jai įgyvendinti.				

Įgyvendinimas mokyklos lygiu	Mokykla užtikrina informaciją, skaidrumą ir pagalbos prieinamumą visiems nariams.				
	Mokykla, priimdama sprendimus, įtraukia visus su pagalba mokiniui susijusius asmenis.				
	Mokykla tvarko mokinių dokumentaciją ir užtikrina duomenų apsaugą.				
	Mokykla užtikrina ir apsvarsto integravimo įgyvendinimą.				
	Mokykla užtikrina su specialiosios pagalbos teikimu susijusios kvalifikacijos tobulinimą kaip mokyklos išteklių.				
Klasės programa	Pamokos planuojamos, rengiant tarpusavyje susijusius teminius vienetus.				
	Planuojant laiką, numatoma pakankamai erdvės individualiam mokymuisi.				
	Klasės programoje numatoma erdvės įvairiam turiniui ir individualaus mokymosi galimybėms.				
	Joje minimalių reikalavimų pavidalu pateikiamas mokymosi turinys, mokymosi būdai ir darbo technikos, kurie įsisavinami palaispniui individualiu tempu (progresija).				
Tvarumas (veiksmingumas)	Pagalbą teikiantys mokytojai reguliariai atlieka situacijos vertinimą ir planuoja priemones.				
	Specialiųjų poreikių turintys mokiniai beveik iki galo pasiekia savo specifinį mokymosi tikslą.				
	Specialiosios pagalbos ir bendradarbiavimo sąnaudos yra adekvačios.				
	Mokiniai, tėvai, specialieji pedagogai ir klasės mokytojai yra patenkinti pagalba.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Tobulinant mokyklos veiklos kokybę, siekiama	Mokyklos įrengtos tinkamai, jose sudarytos integruotai pamokai reikiamos sąlygos – materialiosios erdvės ir tinkamas personalas.				

integravimo.	Mokykla siūlo specialiąją pedagoginę pagalbą. Įprastoms klasėms priskiriami mokyklos specialieji pedagogai.				
	Specialieji pedagogai turi pakankamai išteklių.				
Mokyklos ugdymo programos gairės – individualizavimas ir diferencijavimas	Lankstus tvarkaraštis leidžia taikyti individualizuoto, atviro ir išplėstinio mokymosi formas.				
	Reikalavimai nustatomi ne kaip bendrieji reikalavimai atitinkamiems ugdymo metams (klasei), bet kaip minimalūs reikalavimai, siejami su mokymosi pažanga.				
	Mokyklos ugdymo programoje atsispindi dalykų įsisavinimo progresija pakopų pavidalu, kurias įveikia visi mokiniai, tačiau skirtingu tempu ir per individualiai skirtingą laiką.				
	Praktikuojamas ir pripažįstamas individualus pasiekimų vertinimas.				
Švietimo sistemos kokybės tikslai:					

### Igyvendinimo idėjos

Mokantis lemiamas vaidmuo tenka mokinių aktyvumui. Kaip rodo ligšiolinė patirtis, jie susidaro savus, subjektyvius vaizdinius (artimiausio vystymosi zona). Pamoką vedančiam mokytojui tai reiškia – pagal poreikį pasiūlyti bendrų ir individualių pagalbos priemonių, suplanuoti metodinę mokymosi situaciją įvairovę, kiek įmanoma anksčiau atpažinti mokymosi sunkumus.

Integruotai pamokai reikia atvirų ir išplėstinių pamokos ir mokymosi formų, individualaus, aktyvaus ir veikla grindžiamo mokymosi. Mokiniai turi aktyviai ir realiai eksperimentuoti, stebėti, nagrinėti, gaminti ir t. t. Mokykla turi sudaryti mokiniams galimybes įgyti metodinę kompetenciją, t. y. išmokyti mokytis. Mokymasis suprantamas kaip individualiai konstruktyvus ir kooperacinis įsisavinimo procesas, kurio tikslas – įgyti kompetencijų, jas lavinti ir naudoti.

Tik tada, kai pavyksta efektyvaus mokymosi principus ir atvirą pamoką suderinti su individualizavimu ir diferencijavimu, pamoka pasikeičia. Mokymosi negalų turinčių ir silpnai besimokančių mokinių integracija priklauso nuo to, kiek pavyksta pamoką organizuoti pagal integruoto mokymosi principus. Tiksliau tariant, tai šie mokymosi principai:

#### *Mokymasis priimant savo ir bendrus sprendimus*

- Mokiniai įtraukiami į pamokos planavimą. Jų klausimai ir pasiūlymai svarstomi, į juos žiūrima rimtai.

Pamokos organizavimo praktikoje į šį principą dažnai per menkai atsižvelgiama. Pamoką planuoja, mokymosi tikslus ir turinį parenka praktiškai tik mokytojas. Dažniausiai mokytojai ugdymo planų reikalavimams teikia daugiau svarbos nei mokinių interesams ir poreikiams.



- Mokiniai, kurie bendradarbiaudami gali priimti bendrus sprendimus, yra labai motyvuoti.
- Skatinamas jų savarankiškumas.
- Įveikiami primestų sprendimų padariniai – nusivylimas ir užsisklendimas.
- Mokiniai mokosi reikšti savo norus, interesus ir poreikius, kelti sau pasiekiamus tikslus.
- Susiformuoja jų interesai, jie geba sąmoningai ir deramai išsakyti savo nuomonę.
- Jie įgauna daugiau sprendimo laisvės savo veiksmams.
- Įsisąmoninamos skirtingos vertybės ir elgsenos modeliai, susitariama dėl tolerancijos ribų.

### *Mokymasis orientuojant*

Mokymosi žingsniai, eiliškumas ir rezultatai turi būti tinkamai fiksuojami (mokymosi plakatai, įsiminimo priemonės: paveikslėliai, ženklų kortelės, žodžių kortelės). Procedūrų vizualizavimas ar suformulavimas leidžia išvengti situacijų, kai mokiniai jaučiasi neužtikrinti ar sutrikę.

- Dirbti su didesnės apimties temomis ir didesniais laiko tarpniais (lankstus pamokų ritmas).
- Nesudėtingumas ir mokymasis, suvokiant ryšius, yra tie reikalavimai, kuriuos reikia ypač pabrėžti mokant specialiųjų poreikių turinčius vaikus, šie principai taip pat padeda mokytis visiems mokiniams.
- Mokymosi medžiagos struktūravimas aiškiai pateikiant tikslus, parenkant tinkamą sudėtingumo lygį, nedidelius mokymosi žingsnius, teigiamas grįžtamasis ryšys.
- Pamokos eiga, pertraukos, ypatingi įvykiai (jiems skiriamas laikas) fiksuojami raštu ar vaizduojami eigos schemomis ir simboliais.
- Sukuriama bendra „gija“ (procedūros, ritualai, tęstinumas), kuri apibrėžia mokyklinės dienos, o vėliau ir savaitės struktūrą.
- Kasdienė bendra, socialinę emocinę krūvį turinti mokyklinės dienos pradžia ir pabaiga.
- Mokiniai sužino, kad darbo procesų planavimas ir organizavimas palengvina darbą ir turi įtakos darbo rezultatams.

### *Mokymasis veikiant*

Mokymosi procesai vyksta sėkmingai, kai jie siejami su konkrečia veikla. Projektinis ir į veiklą orientuojamas mokymasis grindžiamas savarankišku ir savivaldžiu mokymusi bei išbandymu (anot Pestalozzi, „galva, širdimi ir rankomis“), jis padeda mokytis naudojantis visomis jūslėmis (multisensorinis mokymasis) (8.3.1).

- Konkreti veikla leidžia mokiniams tiesiogiai patirti mokymosi turinį ir padaro jį įdomų.
- Mokiniai kartu su mokytoju išsirenka temą.
- Jie aktyviai dalyvauja renkant informaciją ir medžiagą.
- Jie tyrinėja pagal individualius interesus ir savo tempu.
- Mokytojas skatina mokinius vizualizuoti ar simboliais pavaizduoti veiksmus, svarbius mokymosi žingsnius ir mokymosi rezultatus.
- Mokiniai fiksuoja mokymosi turinį aktyviai (veikdami), ikoniškai (vaizdais) ir simboliškai (rašmenimis).

### *Mokymasis pasitelkiant visas jusias (8.3.1)*

Mokymasis pasitelkiant visas jusles yra žinomas ir visuotinai pripažįstamas mokymosi ir pamokos kultūros reikalavimas. Mūsų suvokimo sistema susideda iš skirtingų pojūčių (savivokos, pusiausvyros, lytėjimo, uoslės ir skonio, klausos ir regos), kurie priima mūsų kūno ir aplinkos siunčiamą informaciją ir ją apdoroja. Neuropsichologiniu požiūriu mokymosi ir raidos sutrikimų priežastimi laikoma nepakankama atskirų pojūčių integracija į bendrą funkcinę sistemą. Suvokimas – sudėtingėjančio diferencijavimo procesas. Mes gauname informaciją keliais jutimo kanalais, ją apdorojame ir sujungiame į naują visumą. Pagrindinių suvokimo procesų sutrikimai neigiamai veikia sudėtingesnes funkcijas ir gebėjimus – kalbos, erdvės suvokimo, koncentracijos, išvermės, atminties ir motorikos, taip pat skaitymo, rašymo ir matematinio mąstymo.

- Suvokimas, mąstymas ir veikla neatsiejamai susiję tarpusavyje ir su aplinkos dirgikliais bei reakcijomis.
- Multisensorinis mokymasis turi suteikti stimulų, situacijų ir medžiagų, kurios mokinius paskatintų savarankiškai veikti ir suteiktų naujų jutiminių potyrių.
- Pavyzdžiui, Montessori medžiaga leidžia mokiniams patirti tiesioginių, tikslingų jutiminių potyrių, kad būtų pagerintos prielaidos plėtoti kognityvinius gebėjimus (pasitelkus išmonę ir nagingas rankas, suvokimą skatinančios medžiagos nesunku nebrangiai pasigaminti patiems!).

#### *Mokymasis komunikuojant*

Kalbiniai kodavimo ir dekodavimo procesai labai sudėtingi. Prieš pateikiant atsakymą ar reaguojant veiksmis, kalbinė informacija turi būti išanalizuota fonologiškai, gramatiškai, sintaksiškai ir semantiškai.

Mažas vaikas, mokydamasis kalbėti, pažįsta aplinką per sudėtingą abipusės interpretacijos procesą su savo aplinkos žmonėmis. Mokydamasis kalbėti jis išmoksta ne tik žodžių, sąvokų ir pasakymų, bet ir aiškinimo būdų, apibrėžti ir klasifikuoti. Jis išmoksta reikšmes ne kaip apibrėžtas sąvokas, bet siedamas jas su veiklos kontekstais. Tikrovė, kurioje auga vaikas, fiksuojama, įsivainama, interpretuojama kalbant ir komunikuojant, ji kuriama pasitelkus kalbą ir komunikaciją.

- Mokymasis per kalbą ir komunikaciją minėtųjų veiklos kontekstų nepalieka nuošalyje, nes mokiniai šiose srityse jau turi susiformavusios mokymosi patirties.
- Mokykla taikydama atvirojo mokymosi ir darbo formas turi suteikti galimybę įgyti įvairiopus kalbinės ir komunikacinės patirties, skatinti mokinių individualios raiškos galimybes.

Pamokoje kalbai ir komunikacijai tenka šios funkcijos: *turinio* ir *mokymosi objekto, problemų sprendimo įrankio* ir *bendravimo priemonės*.

Mokiniai perima kalbos ir komunikacijos modelius, todėl mokytojas turi kreipti dėmesį į šiuos dalykus:

- rodyti nepriekaištingos kalbos pavyzdį,
- aiškiai, suprantamai kalbėti,
- kalbėti paprasta, mokiniams suprantama, bet ne skurdžia kalba,
- užuot kartojęs tos pačios struktūros sakinius, pavartoti kitokios kalbinės raiškos variantų,
- padėti, padrąsinti, paraginti mokinius pasisakyti, formuluoti, kartu diskutuoti.

### *Mokymasis praktikuojant ir pakartojant*

Dauguma žinių ir įgūdžių neįgyjami iškart, jiems įgyti reikia įvairių pratybų ir gausių pakartojimų.

- Savivaldus, tiriamasis mokymasis apima ir pratybas bei kartojimą.
- Kadangi mokiniams sudaroma galimybė priimti bendrus ir savo sprendimus, pratybos ir kartojimas atvirojo mokymosi ir pamokos situacijose yra kitokie, nei įprastai įsivaizduojamos monotoniškos pratybos.
- Dėl paskatų ir veiklos galimybių įvairovės, dėl mokinių pasirinktų skirtingų prieigų prie mokymosi ir pratybų objekto ne tik mokymasis, bet ir pratybos bei kartojimas yra aktyvūs procesai.
- Mokiniai praktikuoja ir kartoja, taikydami individualias prieigas ir požiūrius į mokymosi objektą.
- Mokytojas, žinodamas, kokios yra kiekvieno mokinio specifinės mokymosi sąlygos, koks jo mokymosi tipas, gali pasiūlyti tinkamų individualių užduočių.

Individualios, aktyvios ir savivaldžios pratybų ir kartojimo veiklos fazėms galioja tie patys atvirojo mokymosi principai:

- aktyvi, struktūruota veikla,
- apsisprendimo teisė,
- visapusiškumas,
- tikslingumas, siejimas su konkrečiais dalykais ir situacijomis,
- reikšmingumas.

### *Mokymasis bendradarbiaujant „siejant bendram objektui“*

Mokiniai, atsižvelgiant į jų individualų raidos ir mokymosi pasiekimų lygį, individualias suvokimo, mąstymo ir veiklos kompetencijas, bendradarbiaudami žaidžia, mokosi ir dirba, siejami bendro objekto.

Mokymasis „siejant bendram objektui“ – trumpas integruotos pamokos apibūdinimas, reiškiantis, kad naudojant tą patį pamokos objektą, bendrą mokymosi projektą gali būti sukaupta skirtinga ir individuali mokymosi patirtis. Mokymasis „siejant bendram objektui“ (vidinis diferencijavimas) reikalauja plataus mokymosi formų ir veiklos rūšių spektro, struktūruotų mokymosi ir veiklos sričių (atvirojo mokymosi formų).

Pagrindiniai bendros pamokos, kurioje taikomas vidinis diferencijavimas, mokiniams individualiai skiriama dėmesio, principai yra šie:

- skirtingi mokymosi tikslai, pateikus tą pačią užduotį,
- skirtingi mokymosi pasiūlymai bendroje struktūroje,
- skirtingi sunkumo lygiai ir temos bei struktūros, tačiau susiję tarpusavyje,
- skirtingos užduotys,
- skirtingai naudojamos pagalbinės priemonės ir medijos.

Mokymasis „siejant bendram objektui“ suteikia galimybę mokytis įvairiais lygmenimis:

- turinio ar dalyko lygmeniu (žinoti, suprasti, pažinti, daryti išvadas),
- metodų ir strategijų lygmeniu (struktūruoti, cituoti, pasižymėti, ieškoti šaltiniuose, pasirinkti, organizuoti, modeliuoti, planuoti, vizualizuoti, naudotis mokymosi kortelėmis, dirbti grupėje, mokytis įsiminimo technikų, laisvai kalbėti, aktyviai klausytis),
- socialiniu, komunikaciniu ir kooperaciniu lygmeniu (mokytis solidarumo, suteikti ir priimti pagalbą, klausytis, pagrįsti, argumentuoti, klausti, diskutuoti, vadovauti pokalbiui, moderuoti, bendradarbiauti),
- emociniu ir psichomotoriniu lygmeniu (plėtoti pasitikėjimą savimi ir asmeninę kompetenciją, stiprinti tapatybės ir atsidavimo jausmą, susidaryti vertybines nuostatas).

#### *Mokymasis pagal individualius pagalbos tikslus*

Remdamasis diagnostine hipoteze (7.4.1), mokytojas suformuluoja pagalbos rekomendacijas.

- Pagalbos tikslai nustatomi kartu su mokiniais, dėl jų susitariama.
- Naudinga apsiriboti keletu – tačiau tolesniam tobulėjimui naudingų – tikslų.
- Nustatant tikslus ir dėl jų susitariant mokytojas atsižvelgia iš šiuos klausimus:
- Kokie interesai, poreikiai ir gebėjimai yra matomi (orientavimasis į išteklius)?
- Kokie yra individualūs mokinio poreikiai, kur jam reikia padėti?
- Kur užstrigo raidos, ugdymo ir mokymosi procesai, kur jie nutrūko?
- Kokios pagalbos reikia, kad prasidėtų mokymosi procesas?
- Kokie yra artimiausi tikslai?
- Kaip galima parengti pamokos temas ar objektus, kad skirtingi jų aspektai ir skirtingos prieigos atitiktų įvairius mokinių gebėjimus.
- Kaip juos realizuoti (reguliariomis pratybomis, bendroje pamokoje, padedant individualiai ar grupėje)?
- Kur galima savarankiškų veiksmų laisvė, kad mokiniai galėtų planuoti ir vykdyti savarankiško mokymosi procesus.
- Kokios orientacinės struktūros, „apsauginiai barjerai“, laiko apribojimai vis dėlto yra būtini?

Susitardami dėl pagalbos, mokytojas su mokiniu aptaria šiuos klausimus:

- Ką norėtum išbandyti?
- Kas tau jau gerai sekasi, kas vis dar nepavyksta?
- Kokios yra tavo stiprybės ir gebėjimai?
- Ko dar norėtum išmokti?
- Kokie yra artimiausi mokymosi žingsniai?
- Ką atlieki per kurį laiką?
- Kaip ką užfiksuoji?
- Kaip įsidėmi tai, ką nauja sužinojai ar patyrei?

## Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai

### *Straipsniai*

- Marianne Stöckli, Specialiosios pagalbos skyrius, Bazelio regiono pagrindinių mokyklų tarnyba (Fachstelle für Spezielle Förderung, Amt für Volksschulen Basel-Landschaft).

### *Šaltiniai*

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005. (*Kokybės vertinimo požymiai Turgau kantono mokykloms*).
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2006. (Mokyklos veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos mokykloms).

## Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Karlheinz Barth: Lernschwächen früh erkennen. München: Reinhard, 2003. (*Ankstyvoji mokymosi sunkumų diagnostika*).
- Sandra Baumann Schenker; Marianne Stöckli: Rundum Sprache. Begleitkommentar. Aarau: Sabe, 2001. (*Apie kalbą*).
- Georg Eberhard Becker: Unterricht planen. Weinheim; Basel: Beltz, 2003. (*Pamokos planavimas*).
- Thorste Bohl: Prüfen und Bewerten im Offenen Unterricht. Weinheim; Basel: Beltz, 2004. (*Patikra ir vertinimas atviroje pamokoje*).
- Hans Eberwein; Sabine Knauer: Behinderungen und Lernprobleme überwinden. Stuttgart: Kohlhammer, 2003. (*Įveikti negales ir mokymosi sunkumus*).
- Hans Eberwein; Sabine Knauer: Lernprozesse verstehen. Weinheim; Basel: Beltz, 2003. (*Suprasti mokymosi procesus*).
- Arthur Engelbrecht; Hans Weigert: Lernbehinderungen verhindern. Frankfurt am Main: Diesterweg, 1994. (*Užkirsti kelią mokymosi negalei*).
- Ulrich Heimlich (Hrsg.): Zwischen Aussonderung und Integration. Berlin: Luchterhand, 2003. (*Tarp išskirties ir integracijos*).
- Friederike Heinzl; Annedore Prengel: Heterogenität, Integration und Differenzierung in der Primarstufe. Opladen: Leske + Budrich, 2002. (*Heterogeniškumas, integravimas ir diferencijavimas pradiniam ugdyme*).
- Gerd U. Heuer: Beurteilen, Fördern. Dortmund: Verlag modernes Lernen, 1998. (*Vertinimas, skatinimas*).
- Gerhard W. Lauth; Peter F. Schlotzke: Training mit aufmerksamkeitsgestörten Kindern. Weinheim; Basel: Beltz, 1997. (*Pratybos sutrikusio dėmesio vaikams*).
- Peter May: Hamburger Schreibprobe. Hamburg: Verlag für pädagogische Medien, 2000. (*Hamburgo rašybos testas*).
- Albin Niedermann: Heilpädagogische Unterrichtsgestaltung. Bern: Haupt, 2006. (*Pamokos organizavimas specialiosios pedagogikos principais*).
- Ursula Schmeing; Hans-Joachim Meyer: Schulerfolg trotz Lernschwierigkeiten. Weinheim; Basel: Beltz, 1999. (*Sėkmingas mokymasis nepaisant mokymosi sunkumų*).

- Wulf Wallrabenstein: Offene Schule – Offener Unterricht. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1997. (*Atvira mokykla – atvira pamoka*).
- Projektas „Startas – sportas įveikia kultūrinės kliūtis“ («Start – Sport überspringt kulturelle Hürden»). Kontaktai: Heseno sporto federacija (Landessportbund Hessen).
- <www.portal.bildung.hessen.de>: Heseno švietimo portalas, skiltis „Naujos sritys, Individualūs ugdymo planai“.

### 7.4.3. Kalbos skatinimas

Lygios galimybės dalyvauti pamokoje mokiniams, kuriems vokiečių kalba yra antroji, užtikrinamos tik tada, kai mokykla supranta daugiakalbystės situaciją, šiems mokiniams atitinkamai pagal jų gebėjimus padedama mokytis kalbos ne vienus metus. Kompetentinga pagalba dvikalbiams mokiniams padeda lingvistinį pagrindą sėkmės mokykloje rodikliams gerinti ir kartu pagrindą siekiant sėkmės gyvenime.

#### 7.4.3

Kalbos skatinimas visiems – vokiečių kalba kaip antroji kalba

Mokykla suvokia mokinių daugiakalbystę kaip kompetenciją ir kelia sau tikslą skatinti vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokymąsi, kad visi mokiniai turėtų lygias galimybes dalyvauti pamokoje. Mokykla turi koncepciją, skirtą visų vaikų kalbinėms kompetencijoms tiek kalbos, tiek kitų dalykų pamokose gerinti.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesinė mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinės nuostatos	Mokytojai vertina mokinių kalbinę kompetenciją – nepriklausomai nuo to, kuri kalba yra jų gimtoji.				
Pamokinė veikla	Mokytojai, vesdami pamoką, orientuojasi į mokinių grupės heterogeniškumą – taip pat į lingvistinį heterogeniškumą – ir tikslingai padeda mokiniams.				
	Pamokoje – nesvarbu kurio dalyko – visada atsižvelgiama į kalbos apdorojimo procesus. Tuo tikslu mokytojai, jau planuodami pamoką, iš anksto numato kalbinius sunkumus, galinčius kilti mokiniams.				
	Mokytojai geba įvertinti mokinių vokiečių kalbos lygį. Jie nuolat kontroliuoja mokinių pažangą ir žino jų kalbinių gebėjimų tobulėjimo potencialą.				
	Mokytojai dalykininkai organizuoja pamoką kalbiniu požiūriu taip, kad dvikalbiai vaikai galėtų įveikti dalyko užduotis ir problemas.				

	Mokytojai daugiakalbių vaikų daromas kalbos klaidas laiko ne trūkumu, o jau pasiekto kalbos lygio indikatoriumi. Jie žino apie klaidų atliekamas funkcijas kalbos mokymosi procese. Jie žino, kad tarpkalbės elementai yra neišvengiami mokantis antrosios kalbos, suteikia naudingos informacijos apie individualius kalbos mokymosi ypatumus.				
	Mokytojai dvikalbių mokinių kalbinius pasiekimus vertina atsižvelgdami į jų kalbos mokėjimo lygį.				
Daugiakalbystė	Mokytojai panaudoja mokinių daugiakalbystę pamokoje, siekdami metakalbinio sąmoningumo, kuris padeda ir vienakalbėje aplinkoje augantiems vaikams mokytis svetimųjų kalbų.				
Mokymo priemonės	Mokytojau naudoja specialias vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokymo priemones, atitinkančias šiuolaikinį didaktikos tyrimų lygį.				
Dvikalbystės vertė	Mokytojai skatina tėvų ir globėjų supratimą apie dvikalbystės naudą.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Institucinės priemonės	Mokytojai kelia kvalifikaciją, reikalingą vedant pamoką klasėje, kuriose yra daugiakalbių vaikų.				
	Mokykla suteikia mokytojams galimybę tobulinti kvalifikaciją kalbos diagnostikos ir pagalbos planavimo srityse.				
	Mokykla organizuoja kvalifikacijos tobulinimo seminarus kalbos mokymosi nuoseklumo ir klaidų analizės temomis.				
	Mokykla vokiečių kalbai kaip antrajai kalbai mokytis samdo tik tuos mokytojus, kurie turi atitinkamą kvalifikaciją.				
	Ji sudaro sąlygas reguliariai bendradarbiauti įprastų klasių ir vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokytojams.				
	Pagal poreikį mokykla pasiūlo papildomų užsiėmimų, kad naujokai, kuriems vokiečių kalba nėra pirmoji, galėtų intensyviai mokytis vokiečių kalbos kaip antrosios.				

Bendruomenė, klimatas	Mokykla vertina kalbą, kuria mokiniai bendrauja šeimoje, kaip individualų ir visuomeninį išteklių.				
Panaudojimas	Mokykla atsižvelgia į daugiakalbystę kurdama naujas mokymo ir mokymosi formas, rengdama mokyklos profilį ir bendraudama su išoriniais partneriais.				
Dvikalbystė	Mokykla siūlo dvikalbių užsiėmimų ir kitaip skatina kooperacinį santykį su gimtosios kalbos pamokomis (Šveicarijoje: mokomasis dalykas – gimtoji kalba ir kultūra).				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Mokytojų rengimas	Mokytojų rengimo programose vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokymosi tema privaloma visų specialybių programose.				
Darninimas	Institucijos – vaikų darželis, pradinė mokykla ir vidurinė mokykla – yra glaudžiai susijusios tarpusavyje, tai leidžia nuosekliai padėti daugiakalbėje aplinkoje augantiems vaikams.				
Vertinimas	Dvikalbės pagalbos koncepcijos tiriamos ir vertinamos.				
Mokymo planų ir priemonių pritaikymas	Mokymo planai ir pamokos medžiaga pritaikoma remiantis antrosios kalbos mokymosi tyrimų įžvalgomis.				
<i>Švietimo sistemos kokybės tikslai</i>					

### **Igyvendinimo idėjos**

#### *Mokinius mokyti pagal jų kalbos lygį*

Dažnai susidaro praraja tarp suteikiamų gramatikos žinių ir vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos besimokančių mokinių taikomų žinių. Taip atsitinka todėl, kad gramatikos mokymas turi tik sąlyginės įtakos vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokymuisi, nes antrosios kalbos mokymasis nėra mokymosi procesas, kuriuo galima bet kaip manipuliuoti. Jis irgi vyksta valdomomis (vadinasi, mokyklinėmis) sąlygomis tam tikru nuoseklumu, kurio negalima pakeisti pamokoje. Yra atlikta įvairių mokslinių tyrimų, pavyzdžiui, dvejus metus trukęs Ženevos mokyklų tyrimas, siekiant iširti, koks yra gramatikos mokymo ir gramatikos



įsisavinimo santykis. Remiantis Erikos Diehl ir kt. tyrimais (žr. publikaciją „Gramatikos pamoka: viskas veltui?“ („Grammatikunterricht: Alles für der Katz?“) žr. šaltinių sąrašę), vokiečių kalbos kaip antrosios mokymasis vyksta nenuosekliai (žodynas, garsynas, tartis, intonacija...) ir nuosekliai (veiksmažodžiai, sakinių modeliai ir linksniai). Nuoseklus kalbos mokymosi sritims būdinga natūrali chronologinė seka (kalbos mokymosi nuoseklumas). Kalbos mokymosi sekos narių negalima praleisti.

- Greitai susipažinti su kalbos mokymosi nuoseklumu padės mokymosi nuoseklumo lentelė (Diehl 2000, p. 364).
- Mokinių kalbos mokėjimo lygį galima nustatyti naudojantis Erikos Diehl dendrograma (ten pat., p. 381).
- Šiuo pagrindu galima parengti pagalbos koncepciją, atitinkančią kalbos lygį.
- Erika Diehl pateikia šiuos siūlymus (ten pat, nuo 377 p.):
  - Mokyklinės gramatikos programos orientavimas į natūralią kalbos mokymosi fazių seką. Nagrinėjamos tik tos formos ir struktūros, kurios yra mokinių jėgoms.
  - Diferencijuoto gramatikos mokymo modelių kūrimas. Mokytojai naudoja diferencijuotą pamokos medžiagą, individualizuotas gramatikos lenteles (korteleles), kompiuterines mokymosi programas. Diferencijuojant orientuojamasi į prieš tai nustatytą mokinių kalbos lygį.
  - Gramatinės medžiagos išdėstymas atsižvelgiant į dvikalbių mokinių gebėjimus apdoroti informaciją.
  - Mokinių pasiekimų vertinimas atsižvelgiant į kalbos mokymosi fazes.
  - Nauja klaidų funkcijų kalbos mokymosi procese samprata.

Kad mokiniams sektųsi mokyti dalyko pamokose, turinys ir užduotys turi būti suformuluoti, iš anksto pašalinant kalbines kliūtis, neleidžiančias mokiniui suprasti ir kartu išspręsti užduoties. Dažnai problemų kelia ne pati kalbinė kompetencija, o mokyklinė dalyko ir švietimo registro kalba, nes mokyklinės kalbos kontekstas itin redukuotas, ji reikalauja didelių kognityvinių pastangų.

#### *Pagalbos projektai ir koncepcijos*

PISA tyrimo sukelta diskusija apie būtinybę padėti imigrantų vaikams išmokti kalbos lėmė pagalbos programų gausą pastaraisiais metais. Programose dalyvaujančios mokyklos dažnai dirba su išorinėmis institucijomis.

Ciūricho kantono projektu „Kokybė daugiakultūre mokyklose“ (Qualität in multikulturellen Schulen – QUIMS) remiamos daug dvikalbių vaikų turinčios mokyklos, siekiančios, kad visi mokiniai sėkmingai mokyti. Projekte dalyvaujančios mokyklos naudoja pamokos ir mokyklos veiklos tobulinimo priemones. Jos yra parengusios daug kalbos ir raštingumo skatinimo projektų ir siekia pasiteisinusius dalykus integruoti įprastoje mokyklos veikloje. Daugiau informacijos pateikia Sträuli ir kt. (žr. toliau pateiktą literatūros sąrašą).

Regioniniai paramos vaikams ir jaunuoliams iš imigrantų šeimų skyriai (RAA), remdamiesi Heseno ir Berlyno patirtimi, parengė (kol kas mokslininkų dar neįvertintą) suderinto mokymo skaityti ir rašyti vokiečių ir turkų kalbomis koncepciją. Dvikalbiai vaikai mokomi skaityti ir rašyti dviem kalbomis. Klasės mokytojas dėl skaitymo ir rašymo mokymo, pamokos metodų, gretinamojo darbo ir bendrųjų dalykų temų sistemingai tariai su gimtosios kalbos mokytoju – bendros koncepcijos kontekste.

## Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai

### Straipsniai

- Rita Esser, Kelno Heinricho Heinės gimnazija (Heinrich-Heine-Gymnasium, Köln).
- Stefan Mächler, Ciuricho kantono švietimo ministerija, Pagrindinių mokyklų skyrius, Tarpkultūrinės pedagogikos sekcija (Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Volksschulamt, Sektor Interkulturelle Pädagogik).
- Barbara Sträuli, Ciuricho kantono švietimo ministerija, Pagrindinių mokyklų skyrius, Tarpkultūrinės pedagogikos sekcija (Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Volksschulamt, Sektor Interkulturelle Pädagogik).

### Šaltiniai

- Erika Diehl et al.: Grammatikunterricht: Alles für der Katz? Untersuchungen zum Zweitspracherwerb Deutsch. Tübingen: Niemeyer, 2000. (*Gramatikos pamoka: viskas veltui?*).
- Hans-Joachim Roth; Hans H. Reich et al. (2002): Spracherwerb zweisprachig aufwachsender Kinder und Jugendlicher. Ein Überblick über den Stand der nationalen und internationalen Forschung. Hamburg, 2002. (*Dvikalbėje aplinkoje augančių vaikų ir jaunuolių kalbos įsisavinimas: nacionalinių ir tarptautinių tyrimų apžvalga*). Publikaciją galima užsisakyti Švietimo ir sporto tarnyboje adresu: Behörde für Bildung und Sport, Postfach 761048, Hamburg).
- <http://www.bildungserver.de/db/mlesen.html?id=20056>.
- Stefan Mächler et al.: Schulerfolg – kein Zufall. Ein Ideenbuch für Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld. Zürich: Lehrmittelverlag, 2001. (*Sėkmingas mokymasis – ne atsitiktinumas. Idėjos kaip tobulinti mokyklos veiklą daugiakultūroje aplinkoje*).

## Literatūra kalbos mokymosi tematika

- Monika Rothweiler: Spracherwerb. In: Jörg Meibauer et al.: Einführung in die germanistische Linguistik. Stuttgart: Metzler, 2002. (skyrius *Kalbos mokymasis* rinkinyje *Germanų lingvistikos įvadas*).

## Literatūra kalbos skatinimo tematika

### Pradinis ugdymas

- Gerlind Belke; Martin Geck: Das Rumpelfax. Singen, Spielen, Üben im Grammatikunterricht. Baltmannsweiler: Schneider, 2004. (*Dainos, žaidimai ir pratimai gramatikos pamokoje*).
- Helga Boehrer: Deutsch mit Spaß und Spiel. Basiswissen und Praxismaterial DaZ. Stuttgart: Ernst Klett Sprachen, 2004. (*Mokomės vokiečių kalbos žaismingai*).
- Edith Glumpler; Ernst Apeltauer: Ausländische Kinder lernen Deutsch. Lernvoraussetzungen, Methodische Entscheidungen, Projekte (p. 13–52). Berlin: Cornelsen Scriptor, 1997. (*Negimtakaliai vaikai mokosi vokiečių kalbos. Mokymosi prielaidos, metodiniai sprendimai, projektai*).

- Gerhard Neuner; Monika Budde: Deutsch als Zweitsprache in der Schule. Berlin: Langenscheidt, 1998. (*Vokiečių kalba kaip antroji kalba mokykloje*).
- Heidi Rösch: Deutsch als Zweitsprache. Sprachförderung: Grundlagen, Übungsideen, Kopiervorlagen. Braunschweig: Schroedel, 2004. (*Vokiečių kalba kaip antroji kalba. Kalbos skatinimas: pagrindai, pratimų idėjos, užduotys kopijuoti*).
- Charlotte Röhner: Erziehungsziel Mehrsprachigkeit. Diagnose von Sprachentwicklung und Förderung von Deutsch als Zweitsprache. Weinheim: Juventa, 2005. (*Ugdymo tikslas – daugiakalbystė. Kalbos raidos diagnozė ir vokiečių kalba kaip antrosios kalbos skatinimas*).
- Basil Schader: Sprachenvielfalt als Chance. Das Handbuch. Hintergründe und 101 praktische Vorschläge für den Unterricht in mehrsprachigen Klassen. Troisdorf, Zürich: Bildungsverlag EINS/Orell Füssli, 2004. (*Kalbinė įvairovė – galimybė. Parankinė knyga. Prielaidos ir 101 praktiškas patarimas kaip organizuoti pamoką daugiakalbėje klasėje*).
- Barbara Sträuli; Stefan Mächler; Claudia Neugebauer: Leseknick-Lesekick. Leseförderung in vielsprachigen Schulen. Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2005. (*Kliūtys ir postūmiai mokantis skaityti. Skaitymo gebėjimų lavinimas daugiakalbėje mokykloje*).

#### Vidurinis ugdymas

- Paul R. Portmann-Tselikas: Sprachförderung im Unterricht. Handbuch für den Sach- und Sprachunterricht in mehrsprachigen Klassen. Zürich: Orell Füssli, 1998. (*Kalbos skatinimas pamokoje. Dalyko ir kalbos pamokų daugiakalbėje klasėje žinynas*).
- Mario Rinvolucii; Paul Davis (Hrsg.): 66 Grammatikspiele (für Deutsch als Fremdsprache, Englisch, Französisch). Stuttgart; Dresden, 1999. (*66 gramatikos žaidimai (mokyti vokiečių, anglų ir prancūzų kalbų)*).
- Heidi Rösch (Hrsg.): Mitsprache – Deutsch als Zweitsprache in der Sekundarstufe. Braunschweig: Westermann, 2005. (*Bendra kalba – vokiečių kalba kaip antroji kalba viduriniame ugdyme*).
- Inge Angelika Strunz: Sprachenvielfalt an Hauptschulen. Ein Anstoß für die Schulprogrammarbeit. Bern, Frankfurt a. Main: Peter Lang, 2003. (*Kalbų įvairovė pagrindinėje mokykloje. Paskatos rengiant mokyklos programą*).

#### Nuorodos ir papildomi ištekliai

- Patobulinti kvalifikaciją vokiečių kalbos kaip antrosios kalbos mokymo srityje siūloma, pavyzdžiui, Šiaurės Reino-Vestfalijos vietiniuose RAA skyriuose (<http://www.raa.de>). Informacijos apie RAA tarpkultūrinės kompetencijos kursus, kuriuos baigus išduodamas pažymėjimas, rasite adresu <http://www.raa.de/zertifikatskurs-interkulturelle-kompetenz.html>.
- Daugelis universitetų suteikia mokytojams galimybę baigti papildomas, dirbantiems mokytojams skirtas tarpkultūrinės pedagogikos, vokiečių kalbos kaip svetimosios arba antrosios kalbos studijas (jos gali būti ir nuotolinės). Daugiau informacijos apie tokią studijų programą, pavyzdžiui, Kelno universitete, rasite adresu <http://www.uni-koeln.de/ew-fak/paedagogik/interkulturelle/zip/>.

- Analogiškų studijų programų yra ir Šveicarijoje. Plg. Ciuricho aukštosios pedagogikos mokyklos kursas „Vokiečių kalba kaip antroji kalba“, kuriuos baigus išduodamas pažymėjimas (<<http://www.phzh.ch>>).
- Aktualūs kalbos skatinimo pradinėje mokykloje projektai, pavyzdžiui „MitSprache NRW“ ir KOALA („Koordinierte Alphabetisierung im Anfangsunterricht“ – suderintas mokymas skaityti ir rašyti pirmosiose pamokose) adresais <<http://www.raa.de/mitsprache-nrw.html>> ir <<http://www.raa.de/koala.html>>.
- Papildomų pamokų vaikams ir jaunuoliam iš imigrantų šeimų projektas, kurį remia „Mercator“ fondas, apima (nemokamas) pamokas atsilikantiems, konsultacijas mokyklinės karjeros klausimais ir profesinį orientavimą. Informacijos rasite adresu (<<http://www.uni-essen.de/foerderunterricht/>>).
- Kalbos skatinimo kompetencijų centras Kelne pristato kaip „bendravimo ir organizavimo platforma, siekianti susieti kalbos skatinimą mokykloje ir už jos ribų“ ir siūlo informaciją bei nemokamos medžiagos, kurią galima atsisiųsti adresu <<http://www.kompetenzzentrum-sprachfoerderung.de/>>.
- Pagrindinis Šiaurės Reino-Vestfalijos regioninių paramos vaikams ir jaunuoliams iš imigrantų šeimų skyrių (RAA) darbo uždavinys – sukurti ir išbandyti praktikoje sėkmingai taikomų ir kitiems švietimo sektoriaus dalyviams tinkamų produktų. Kalbos skatinimo produktai „Kuprinė“ („Rucksack“) ir „Koala“ sulaukia dėmesio už Šiaurės Reino-Vestfalijos ribų. <<http://www.raa.de/>>.
- 2004 m. rugsėjo 1 d. prasidėjo penkerių metų trukmės Vaikų ir jaunuolių iš imigrantų šeimų paramos programa (projekto santrumpa – FörMig), vykdoma Federalinio švietimo planavimo ir mokslinių tyrimų paramos komiteto (BLK). Hamburgo universiteto Tarptautinės ir tarpkultūrinės lyginamosios edukologijos institutas kaip programos vykdytojas yra atsakingas už mokslinę projekto dalį. Programos tikslas – pasiūlyti vaikams ir jaunuoliams iš imigrantų šeimų geresnes kalbos skatinimo paslaugas, kad jie turėtų geresnes galimybes sėkmingai mokytis vokiškose mokyklose. Informacijos rasite adresu <<http://www.blk-foermig.uni-hamburg.de/web/de/all/home/index.html>>.

#### Nuorodos vokiečių kalbos kaip svietimosios kalbos mokymo(si) tematika

- <[www.goethe.de](http://www.goethe.de)>: Goethe’s institutas teikia naudingos informacijos ir medžiagos vokiečių kalbos mokytojams.
- <[www.wirtschaftsdeutsch.de](http://www.wirtschaftsdeutsch.de)>: profesinės vokiečių kalbos mokymo(si) medžiagos portalas.
- <[www.fadaf.de](http://www.fadaf.de)>: Vokiečių kalbos mokytojų sąjunga.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p. (Mokyklos veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai. Kaip mokyklos dėl integruoto sveikatos ugdymo ir kokybės tobulinimo gali tapti geresnės. 2-as tomas. Keturiasdešimt kokybės sričių ir įgyvendinimo idėjos).

## 7.5 Sveikatos tematika ugdymo turinyje

### Pagrindimas

Sveikatos ir saugos temos veiksmingos tik tada, kai yra integruotos į mokyklos ugdymo programą. Tam nereikia sukurti papildomo mokomojo dalyko, priešingai – sveikatos ir saugos temos turi būti aptaromos esamose pamokose. Sveikatos ugdymo temos pamokoje – mityba, higiena, fizinis aktyvumas, žalingų įpročių ir priklausomybės ligų prevencija, lytinis švietimas ir AIDS prevencija, taip pat žmogaus saugos ugdymas ir nelaimingų atsitikimų prevencija. Sveikatos ugdymo temų svarba atsiskleidžia sistemingai įtvirtinant jas tekstais, užduotimis, projektais ir kasdienio mokyklos gyvenimo procesais. Taip mokiniai pajunta, kad pamokoje aptariami ir giliau nagrinėjami jiems asmeniškai rūpimi sveikatos ir saugos dalykai bei klausimai.

Sveikata, sveikatos ugdymas ir prevencija yra susiję su tuo pamokos turiniu, kuriuo paliečiamos vaikams ir jaunuoliams aktualios temos, jų turima patirtis ir kuris dažniausiai juos nepaprastai domina. Taip sudaromos svarbios mokymosi prielaidos: įdomus pamokos turinys, kurį vaikai ir jaunuoliai yra motyvuoti nagrinėti. Naujausi vaikų ir jaunuolių sveikatos ir sveikos gyvensenos tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja poreikis giliau nagrinėti sveikatos temas.

Į daugumos Šveicarijos kantonų ir Vokietijos federacinių žemių ugdymo planus yra įtraukta daug mokymosi tikslų, tiesiogiai susijusių su sveikatos temomis – įvairiuose mokomuosiuose dalykuose. Toks pavyzdys yra sveikatos ugdymo Cugo kantono mokyklose koncepcija („Gesundheitsförderung an Zuger Schulen“) (žr. literatūros sąrašą).

Vokietijoje įvairių mokomųjų dalykų programos, rengiamos federacinėse žemėse, suteikia daug galimybių integruoti sveikatos ugdymo temas. Siekiant išvengti nereikalingo kartojimosi ar prieštarų, patartina mokyklos programoje sutarti dėl atsakomybės, tenkančios mokomiesiems dalykams, tarpdalykiniams projektams ir kitiems mokyklos veiklos procesams, juos tinkamai įgyvendinti temas ir didaktikos aspektu. Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo sritis sveikatos ugdymo temą paliečia pamokos organizavimo apraše, o bendruosiuose mokyklos veiklos kokybės tobulinimo metmenyse – įvairiuose ugdymo tiksluose. Didaktinės nuostatos ir pagrindiniai ugdymo tikslų klausimai leidžia sinergiškai tobulinti pamoką ir mokyklos veiklą, jas derinti ([www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)). Taip mokymosi ir gyvenimo erdvėje – mokykloje – sudaromos galimybės mokytis pamokoje ir už klasės ribų.

Šiame kontekste svarbu, kad sveikatos temas būtų ne tik nagrinėti, bet kad jos būtų patiriamos kasdieniame gyvenime, ypač kasdienėje mokyklos veikloje: skatinant fizinį aktyvumą, laikantis sveikos mitybos rekomendacijų, konstruktyviai sprendžiant konfliktus, orientuojantis į išteklius ir dalijantis. Pagrindai yra. Tik nuo visų mokyklos bendruomenės narių kūrybingumo, išradingumo ir atsidavimo priklauso, ar geri siekiai bus įgyvendinti.

### 7.5.1 Sveikatos ugdymo turinio ir temų integravimas pamokoje

#### 7.5.1

Mokytojai išnaudoja mokymo programos galimybes reguliariai ir nuosekliai aptarti sveikatos temas pamokoje. Jie naudojami esamomis mokymo priemonėmis ir tariasi su mokiniais parinkdami ir dėstydami temas.

## Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Judri pamoka	Sveikatos ugdymosi ne tik mokoma, jis patiriamas praktiškai.				
Atsipalaidavimo pertraukėlės	Judri pamoka įgyvendinama kasdienėje veikloje. Reguliarios judėjimo ir atsipalaidavimo pertraukėlės yra integruota pamokos dalis.				
Skysčių vartojimas pamokoje	Pamokoje vaikai gali bet kada atsigerti pakankamai vandens.				
Pamokoje integruojamos aktualios sveikatos temos, kurios viešai svarstomos visuomenėje ir su kuriomis vaikai susiduria kasdieniame gyvenime	Mokytojai yra informuoti apie mokyklos veiklos tobulinimo tikslus, žingsnius ir procesus sveikatos ugdymo srityje. Pamokinę veiklą jie sieja su mokyklos veiklos tobulinimo procesais, juos tinkamai didaktiškai integruoja, atsižvelgdami į mokinių amžių, ir taip suteikia mokiniams su kasdiene veikla susijusio sveikatos ugdymosi galimybę.				
	Viešumoje aktualios sveikatos temos ir mokinių išgyvenimai panaudojami kaip išeities taškas, organizuojant pamoką sveikatos tematika.				
	Pamokoje susiejamos sveikatos srities žinios, požiūriai ir potyriai.				
Dalyvavimas	Parenkant temas ir nustatant prioritetus atsižvelgiama į mokinių interesus.				
	Mokiniai ir jų tėvai dalyvauja sprendžiant temų svarbą ir išsako savo nuomonę apie jų įgyvendinimą.				
	Vaikai ir jaunuoliai prisiima atsakomybę už pamokos turinį ir dalį jo parengia patys.				
Mokymo ir mokymosi priemonių panaudojimas	Mokymo ir mokymosi priemonės yra grindžiamos salutogenetiniu principu, jos orientuotos į kompetencijas bei išteklius ir skatina mokymąsi visą gyvenimą.				
	Orientuojamasi į mokinių aplinką ir atsižvelgiama į socialinę ir kultūrinę įvairovę.				
<i>Kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Mokyklos ugdymo programa	Visų susitarimų ir bendradarbiavimo pagrindas yra mokyklos sveikatos ugdymo programa – susitarimas dėl atsakomybės sričių, tenkančių mokomiesiems dalykams, tarpdalykinėms pamokoms ir mokyklos veiklos tobulinimo priemonėms mokinių, mokytojų ir kitų dalyvių sveikatos ugdymo tikslais.				
Principinės nuostatos	Visų dalykų pamokose sistemingai integruojamos sveikatos ir saugos temos.				
	Tikslų, partnerių, turinio ir organizacijos skaidrumas ir tinkama vidinė komunikacija sudaro sėkmingo bendradarbiavimo pagrindą.				
	Integracija yra visų dalyvių siekis.				
Sveikatos temų aptarimas pamokoje	Sveikatos temos yra reguliariai aptaromos pamokose. Su sveikata susiję mokymosi tikslai nuosekliai išdėstomi. Remiamasi įvairių mokomųjų dalykų ir ugdymo pakopų programomis, taip pat kaip mokyklos ugdymo programos sudarytais aprašais (pvz., sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programa).				
	Vaikai mokosi būti atsakingi už savo sveikatą. Jie gauna tam reikalingus pagrindus ir galimybę aptarti rūpimus dalykus.				
Mokytojų susitarimai ir bendradarbiavimas	Mokytojai ir mokytojai dalykininkai suderina pamokų turinį.				
	Sveikatos temas nagrinėjamos, gilinamos ir plečiamos visose ugdymo pakopose, atsižvelgiant į vaikų amžių.				
	Nuolat tobulinamas bendras požiūris į turinio prioritetus, integravimo galimybes ir tinkamą medžiagą.				
	Integravimas turi būti neperkrautas ir grindžiamas dalyko samprata – pamoka jokia būdu „neišpučiama“.				
Priemonės	Mokyklos ugdymo programa yra parengta raštu ir prieinama visiems bendruomenės nariams.				
	Mokytojams prieinama pamokų medžiaga sveikatos ugdymo (pvz., sveikos mitybos, atsipalaidavimo, streso įveikimo ir fizinio aktyvumo) tematika.				

	Mokytojų bibliotekoje yra patikimų šaltinių, kuriuose pateikiama išsamios informacijos sveikatos ugdymo, mitybos, fizinio aktyvumo, streso įveikimo ir atsipalaidavimo temomis.				
Institucinės priemonės	Mokykla turi saugos ir sveikatos specialistą kiekvienai ugdymo pakopai.				
	Temų integracija ir esama mokyklos narių situacija aptariama per mokytojų susirinkimus.				
	Nustatyti periodinės stebėsenos ir reguliaraus įvertinimo rodikliai.				
	Svarbiais rezultatais ir įžvalgomis dalijamasi su tėvais ir kitomis mokyklomis, įstaigomis.				
Išteklių naudojimas	Pamokoje naudojami savi, kolegų ir mokinių ištekliai.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>					
Specialistų pasikvietimas arba apsilankymas pas juos	Mokyklų sistema užtikrina koordinuojamą paramos mokykloms sistemą.				
	Mokyklos yra susipažinusios su paramos pasiūla ir paslaugomis, turi įvairių specialistų kontaktinius duomenis.				
	Specialistų pakvietimas į mokyklą arba apsilankymas pas juos leidžia užmegzti ryšius ir gyvai nagrinėti sveikatos temas.				
Tinklaveika	Mokyklų tinklaveika reguliarių mainų, vizitų ir kt. būdais leidžia tobulinti profesionalumą lygiomis teisėmis.				
<i>Švietimo sistemos kokybės tikslai:</i>					

### **Igyvendinimo idėjos**

*Spiralinės programos: temas aptarti pakartotinai pritaikant jas pagal ugdymo pakopą*

Pamokos veiksmingumas didėja, jeigu temos mokykliniais metais aptariamos pakartotinai, gilinamos (plg. priklausomybės ligų ir žalingų įpročių prevencijai pagrindiniame ir viduriniame ugdyme)



konceptiją Šiaurės Reino-Vestfalijos mokykloms adresu [www.opus-nrw.de/Prävention](http://www.opus-nrw.de/Prävention)). Tam reikia pritaikyti temas pagal ugdymo pakopą, mokytojams labai gerai suderinti jas tarpusavyje.

#### *Nustatyti ugdymo pakopos temų prioritetus – kartu planuoti pamokos turinį*

Ruošimosi sąnaudos mažesnės, ruoštis maloniau, kai mokytojai temas planuoja kartu ir gali pasidalyti paruošiamuosius darbus.

#### *Pasinaudoti tarnybų ir išorinių institucijų ištekliais ir priemonėmis*

Daug Šveicarijos kantonų tarnybų ir Šiaurės Reino-Vestfalijos išorinių institucijų siūlo įvairių projektų ir paramą mokykloms: žalingų įpročių ir priklausomybės ligų prevencija, teatro projektai, smurto prevencija, lytinis švietimas ir kt. Be to, jie turi naujausių mokymo priemonių, gali tikslingai konsultuoti mokytojus ir jiems padėti. Tai leidžia sumažinti pamokos planavimo sąnaudas, suteikia mokytojui naujų idėjų ir galimybių. Taip pat galima pasiskolinti vaizdo įrašų ir mokymo priemonių, jų nereikia papildomai įsigyti patiems.

#### *Pamokų idėjos internete*

Internetu yra medžiagos daugeliu sveikatos temų. Dažnai ta medžiaga parengta taip, kad ją galima pritaikyti pamokoje be didelių papildomų sąnaudų. Keli pavyzdžiai:

- [www.bildungundgesundheit.ch](http://www.bildungundgesundheit.ch),
- [www.evb-online.de](http://www.evb-online.de),
- [www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch),
- [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de),
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de),
- [www.zebis.ch](http://www.zebis.ch).

#### *Specialistui suteikti kompetencijų*

Kad integruojant sveikatos ugdymo temas būtų galima konsultuoti ir padėti ne tik atskiriems mokytojams, bet ir mokyklos ūkvedžiui, rekomenduojama mokykloje įkurti pareigybę, kuriai tektų šie uždaviniai ir kompetencijos:

- mokytojų ir mokyklos vadovybės konsultavimas renkantis ir įsigyjant priemones, planuojant projektus, metodikos ir didaktikos klausimais, atliekant vertinimą,
- vadovavimas sveikatos ir saugos ugdymo darbo grupei, kuri turi nustatytus metinius tikslus ir posėdžių terminus,
- bendras biudžetas, suderinus su mokyklos vadovybe,
- temų reprezentavimas per mokyklos ir išorinius renginius (konferencijas ir kongresus),
- komunikacija su išorinėmis tarnybomis,
- „vienas langelis“ mokiniams, tėvams ir kolegoms,
- kvalifikacijos tobulinimas sveikatos ugdymo srityje,
- už šių užduočių vykdymą sutrumpintas darbo laikas (ir papildomas užmokestis),
- veiklos ir rezultatų ataskaitos rengimas mokyklos vadovybei.

Jeigu kantone ar federacinėje žemėje veikia mokyklų tinklas, kurios tikslas – sveikatos ugdymas (pvz., OPUS tinklas Šiaurės Reine-Vestfalijoje), už sveikatos ugdymą atsakingam mokyklos atstovui turėtų būti pavestos susijusios užduotys.

#### *Didaktinės literatūros biblioteką papildyti geros praktikos pavyzdžiais*

Kad mokytojai ir mokiniai sveikatos temas iš tikrųjų pripažintų kaip integruotą pamokos dalį, reikia turėti aktualios, patikimos ir geros medžiagos, kurios taikymas nereikalautų daug sąnaudų. Ši medžiaga turėtų būti:

- parengta atitinkamai ugdymo pakopai ir patikrinta,
- mažomis sąnaudomis integruojama esamose pamokose,
- orientuota į išteklius ir paranki tiek mokytojams, tiek mokiniams,
- suskirstyta į aiškius, pasiekiamus mokymosi tikslus,
- su papildoma informacija, atsisunčiama internetu,
- siūloma ne tik vokiečių, bet ir kitomis kalbomis,
- įvertinta visa arba jos dalys,
- pateikta įvadiniame kvalifikacijos tobulinimo kurse.

#### *Įtraukti mokinius, tėvus ir savivaldybę*

Sveikatos temų nagrinėjimas veiksmingas ir reikšmingas tik tada, kai įtraukiami visi dalyviai ir suinteresuoti asmenys. Kad dalyvavimas būtų veiksmingas, o sveikatos temos susietos su mokyklos veikloje dalyvaujančių asmenų situacija, turi būti įvykdytos šios sąlygos:

- Reguliariai renkami ir analizuojami tam tikra tema suinteresuotų savivaldybės administracijos narių, tėvų ir mokinių atsiliepimai, į rezultatus atsižvelgiama planuojant pamokas.
- Tie patys asmenys pagal galimybes raginami prisidėti prie bendro projektų ir renginių organizavimo, taip pat prie kasdienio pamokos organizavimo.
- Šiuos uždavinius turi koordinuoti mokyklos vidaus organas (pvz., mokyklos taryba, mokyklos vadovybė, sveikatos ugdymo specialistas).
- Tikslas – per kolektyvinį procesą parodyti, kad pamokos plėtotė yra įdomi mokytojams ir mokiniams, sveika ir gera.

#### *Mokytojų tobulinimasis ir sąmoningas ribų nustatymas*

Jeigu mokykla nori sėkmingai plėtoti sveikatos ugdymą, jeigu į mokyklos ugdymo programą įtraukiamos mitybos, atsipalaidavimo ir fizinio aktyvumo sritys, reikia pasiūlyti ir tinkamų kvalifikacijos tobulinimo galimybių mitybos, fizinio aktyvumo ir streso įveikimo srityse (11.5).

Be žinių perteikimo, motyvavimo ir didaktinių bei metodinių aspektų, reikėtų taip pat aptarti asmeniškumo ir apibendrinimo temą. Tai suteikia mokytojui stiprybės atlikti jo funkcijas ir leidžia lengviau atsikratyti trikdančio nerimo. Tada mokytojo didaktinės kompetencijos ir rodomas pavyzdys yra paveikesni.

Vis dėlto mokytojai negali būti atsakingi už savo mokinių, kolegų sveikatą ir sveiką gyvenimą. Reikalingos ribos, siekiant išvengti pernelyg didelių reikalavimų mokytojams. Tai pavyksta geriausiai, jeigu stengiamasi bendradarbiauti su kantono ar vietinėmis tarnybomis ir išorinėmis institucijomis (žalingų

įpročių prevencijos centrais, narkomanijos prevencijos konsultavimo, mitybos konsultavimo ir kt. centrais (6.5).

Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo reformos projektu (REVIS) buvo sukurtas įrankis, skirtas sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo multiplikatoriams, padėjęs specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo veiklos orientavimo, dokumentavimo ir refleksijos pagrindus. REVIS kompetencijų tobulinimo aplankas mokytojams ir kitiems sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo multiplikatoriams yra sumanytas kaip plėtotės aplankas: jame mokytojai aiškiai fiksuoja savo pastangas, pažangą ir pasiekimus sveikos mitybos, sveikatos ir atsakingo vartojimo ugdymo srities kompetencijomis grįsto profesionalumo plėtotės kontekste – aplankas apima ir sunkumų, kliūčių, nesėkmių refleksiją (žr. <[www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)> svetainės mokytojų švietimo skiltį (Lehrerbildung – Portfolio).

### **Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai**

#### *Straipsniai*

- Titus Bürgisser, Mokyklos klimato kompetencijų centras (KOMPEZ Schulklima), el. p. [titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch).
- Georg Israel, OPUS NRW, el. p. [Israel@evb.upb.de](mailto:Israel@evb.upb.de).
- Christoph Müller, Šveicarijos konsultacinė nelaimingų atsitikimų prevencijos tarnyba (Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung bfu). Svetainės: <[www.safetytool.ch](http://www.safetytool.ch)> ir <[www.bfu.ch](http://www.bfu.ch)>.
- Stephanie Baumgartner Perren, el. p. [stephanie.baumgartner@infood.ch](mailto:stephanie.baumgartner@infood.ch).

#### *Šaltiniai*

- Werner Brandl: Portfolio – Wandel in der Lernkultur und Lehrerbildung? Universität Paderborn, 2004 (Paderborner Schriften zur Ernährungs- und Verbraucherbildung, Nr. 5). <[http://fb6www.uni-paderborn.de/evb/publikationen/pb\\_schriften\\_evb/05\\_2004-Portfolio.pdf](http://fb6www.uni-paderborn.de/evb/publikationen/pb_schriften_evb/05_2004-Portfolio.pdf)>. (*Portfolio – mokymosi kultūros ir mokytojų švietimo permainos?*)
- Raphael D. Huguenin: Notwendige Zumutung. In: Bildung Schweiz, Heft 1, 2002. (*Būtinasis pasitikėjimas*)
- Safety Tool. 14 Unterrichtsblätter zur Sicherheitsförderung an Schulen. . Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung bfu. 1998–2004. („*Safety Tool*“. 14 saugos ugdymo pamokų mokykloms. Šveicarijos konsultacinė nelaimingų atsitikimų prevencijos tarnyba)
- Safety Tool – was es ist und wie Sie damit arbeiten. Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung bfu. 2002–2004. („*Safety Tool*“ – kas tai ir kaip su juo dirbti. Šveicarijos konsultacinė nelaimingų atsitikimų prevencijos tarnyba)
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Suchtvorbeugung in den Schulen der Sekundarstufen I und II. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung, 2001. (*Žalingų įpročių ir priklausomybės ligų prevencija pagrindinio ir vidurinio ugdymo mokyklose*. Mokyklų ir kvalifikacijos tobulinimo institutas)
- Christoph Müller: Unfallprävention: No risk – no fun? In: Bildung Schweiz, Heft 1, 2002. (*Nelaimingų atsitikimų prevencija: be rizikos – nesmagu?*)
- <[www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)>.

## Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Titus Bürgisser; Gudrun Ormanns Ettlin; Thomas Pfister-Auf der Maur; Gertrud Zürcher: Gesundheitsförderung und Prävention an Zuger Schulen. Konzept für den Kindergarten, die Primarschule und die Sekundarstufe 1. Hrsg. von der Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Direktion für Bildung und Kultur des Kantons Zug. Zug, 2003. (*Sveikatos ugdymas ir prevencija Cugo kantono mokyklose. Konceptcija vaikų darželiams, pradinio ir pagrindinio ugdymo įstaigoms*. Išleido Cugo kantono sveikatos apsaugos ministerija, Cugo kantono švietimo ir kultūros ministerija. Konceptcija paremta Šveicarijos bendrosiomis ugdymo programomis, joje pateikiami sveikatos ugdymo tikslai iš esamų ugdymo planų. Atsisiųsti adresu: [http://www.zug.ch/sucht/108\\_20.htm](http://www.zug.ch/sucht/108_20.htm)).
- Christoph Müller; Uwe Ewert; Jacqueline Bächli-Biétry: Sicherheitsförderung an Schulen (2001), ir
- Christoph Müller; Jacqueline Bächli-Biétry; Uwe Ewert: Sicherheitsförderung an Schulen 2. Meinungsumfrage zu Bekanntheit, Verbreitung und Anwendung von Safety Tool in Schulen (2004). (*Saugos ugdymas mokyklose ir Saugos ugdymas mokyklose 2. Apklausa apie „Safety Tool“ žinomumą, paplitimą ir taikymą mokyklose*. Abu šaltiniai išleisti Šveicarijos konsultacinės nelaimingų atsitikimų prevencijos tarnybos. Atsisiųsti adresais: [www.safetytool.ch](http://www.safetytool.ch) ir [www.bfu.ch](http://www.bfu.ch)).
- Mokyklos klimato kompetencijų centras, Šveicarijos sveikatos ugdymo tobulinant mokyklos veiklą kompetencijų centras (Schulklima, interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung, PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, tel. 041 228 69 51, el. p. [titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch), [www.bildungundgesundheit.ch](http://www.bildungundgesundheit.ch).)
- Felix Wettstein; Otto F. Beck (Hrsg.): Gesundheitsförderung in der Schule. Materialien für den Unterricht. Buchs AG: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau und ilz, 1996–1999. – Je 6 Hefte für Primarschule und Oberstufe (Sekundarstufe I). (*Sveikatos ugdymas mokykloje. Pamokų medžiaga*. Po 6 sąsiuvinius pradinėms ir pagrindinėms mokykloms).
- [www.evb-online.de](http://www.evb-online.de): Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo reformos projekto (REVIS) svetainė, kurioje pateikiama pamokų medžiagos vertinimo ir aplanko pildymo idėjų.
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): Heseno sveikatos ugdymo planų analizė.
- [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de): Šiaurės Reino-Vestfalijos švietimo ir sveikatos ugdymo tinklo „OPUS-NRW“ svetainė, kurioje galima rasti informacijos ir paslaugų.

## 7.5.2. Turinio svarba ir sąsajos su kasdiene aplinka

### 7.5.2

Turinio siejimas su vaikų ir jaunuolių patiriamomis gyvenimiškomis situacijomis

Su sveikata susijusios pamokos temos teigiamai ir motyvuojančiai vaizduoja mitybą, kūno pajautą ir fizinį aktyvumą, jos aptariamos visose mokyklinio ugdymo pakopose, o įgytos žinios ir įgūdžiai gilinami ir plėtojami. Nustatant tam tikrai amžiaus grupei rūpimus prioritetus, orientuojamasi į vaiko tapsmą jaunu suaugusiuoju. Laikomasi integruotojo požiūrio. Integravimo dalyviai yra mokiniai, tėvai ir valdžios įstaigos.

## Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Didaktinės nuostatos	Gebėjimai ir įgūdžiai (pvz., informacijos paieškos ir vertinimo, problemų sprendimo strategijų kūrimo) plėtojami tikslingai.				
	Įgyjama įžvalgų ir žinių (pvz., sąvokų aiškinimo ir klasifikavimo, ryšių nustatymo), jos gilinamos.				
	Peržiūrimos nuostatos (pvz., pagarbos ir tolerancijos ugdymosi), formuojasi naujos nuostatos, išbandomi elgesio modeliai.				
	Mokymas grindžiamas salutogenetiniu principu, kompetencijomis ir mokymosi visą gyvenimą principais.				
Kokybės tikslai:					

Mokykla		1	2	3	4
Gyvenimiškos situacijos	Temos ir turinys pagal svarbą rikiuojami atsižvelgiant į amžiaus grupės specifiką, jas jungia bendra koncepcija. Užtikrinama komunikacija tarp ugdymo pakopų apie išeitą medžiagą ir įvykdytus projektus.				
	Su sveikata susijęs pamokos turinys aktualus tiek mergaitėms, tiek berniukams, atsižvelgiama į lyčių skirtumus.				
	Atsižvelgiama į mokinių kultūrinį ir socialinį kontekstą, skirtumai suvokiami kaip galimybės ir iššūkiai, o ne kaip kliūtys.				
Mokyklos kokybės tikslai:					

## Įgyvendinimo idėjos

### *Išsiaiškinti savo perspektyvą*

Visose sveikatos ugdymo srityse turima idėjų ir patikimų išvadų, kokie elgesio modeliai turi teigiamos ar neigiamos įtakos sveikatai, kurie rizikos veiksniai gali būti skatinami ir kurių galima išvengti, koks gyvenimo būdas yra naudingas ar žalingas sveikatai. Tačiau sveikatos ugdymo dėmesio centre turi būti žmogus savo kasdienės aplinkos ir veiklos kontekste, o ne rekomendacijos, grindžiamos moksliniais duomenimis. Sveikatos ugdymo srityje žmogus gali būti matas pats sau. Kitaip jam yra neįmanoma sukurti asmeninio santykio su gyvenimo aplinka.

*„Valgantis, veikiantis ir vartojantis žmogus“ ir kalbinė samprata sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo dėmesio centre*

Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programa, jos ugdymo tikslai, kompetencijos, mokymosi turinys ir temos nuosekliai orientuojami į „valgantį, veikiantį ir vartojantį žmogų“ jo vartojimo, kasdienės aplinkos ir veiklos kontekstuose. Lingvistiniu požiūriu skiriama kasdienė veikla „valgymas“ ir įvairios sąsajos su mitybos mokslo sritimis. Organizuojant pamoką, tai leidžia nuosekliai orientuotis į žmogų ir jo kasdienės sampratas. Žmogus valgo, o ne maitinasi. Ugdymo tikslai ir kompetencijos yra orientyrai, pagal kuriuos rengiamas tam tikrai amžiaus grupei tinkamas mokymo turinys ir temos.

Kaip pavyzdys pateikiamas pirmasis minėtosios programos ugdymo tikslas, kompetencijos, mokymosi turinys ir temos (žr. paveikslą kitame puslapyje).

Vien tik temų aptarimas pamokoje neužtikrina, kad mokiniai taiko tai kasdienėje veikloje ar taikys ateityje. Sveikos mitybos ir atsakingo ugdymo didaktinė koncepcija, parengta Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo reformos mokyklose projekte (REVIS), grindžiama trimis pagrindiniais principais (ištrauka iš baigiamosios REVIS projekto ataskaitos (2003–2005 m.).

#### *Salutogenetiniu principu grindžiamas mokymasis*

Ar mokymo ir mokymosi procesai organizuojami taip, kad būtų suprantami ir įveikiami, ar jie svarbūs mokiniams? Kaip mokymo ir mokymosi priemonėmis atsižvelgiama į emocinių, socialinių ir fizinių išteklių stiprybes, kaip jomis stiprinama motyvacija ir skatinamas teigiamas, valingas požiūris ir noras stengtis? Salutogenetiniu principu grindžiamas mokymasis sudaro galimybę patirti saviveiksmingumą ir stiprina tikėjimą saviveiksmingumu. Aukštyn kojom apvertus klausimą, reikia apsvarstyti, kada ugdymo veikloje silpsta ir prarandamas noras mokytis. Kada nepavyksta mokinių emociškai atverti mokymosi procesui?

Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programos pirmasis ugdymo tikslas	Kompetencijos	Mokymo turinys	Temos
Mokiniai formuoja savo valgymo įpročių biografiją refleksyviai ir savarankiškai.	Mokiniai yra pasirengę ir geba nagrinėti individualius valgymo įpročius lemiančius veiksnius, apribojimus ir alternatyvas. Tam reikia, kad jie		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialinės, istorinės, religinės, šeimyninės prielaidos ir priežastys</li> <li>• Valgymo įpročių skirtumai</li> <li>• Individualūs valgymo modeliai</li> <li>• Maisto produktų, valgymo ir mitybos svarba gerai fizinei būklei, grožiui ir pajėgumui (Kas daro mane stiprų? Kas daro mane gražų?)</li> <li>• Maisto ir mitybos būdo simbolinis turinys ir poveikis</li> <li>• Mėgstami ir nemėgstami dalykai (kokios jų priežastys? kas lemia mano biografiją?)</li> <li>• Situacijai ir kasdienei veiklai tinkamas įgyvendinimas, organizavimas</li> <li>• Valgymas kelionėje, darbe, mokykloje, su draugais, savaitgalį</li> <li>• Ritmas, režimas ir jų svarba</li> <li>• ...</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žinotų, galėtų atpažinti ir suprasti sociokultūrinius ir istorinius veiksnius, jų poveikį ir svarbą valgymo įpročiams.</li> </ul>	Veiksniai, lemiantys valgymo įpročius	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• galėtų atpažinti, analizuoti ir vertinti kasdienės sampratas ir teorijas apie maisto, mitybos ir organizmo svarbą.</li> </ul>	Kasdienė maisto ir mitybos samprata	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• galėtų atpažinti ir suprasti savo susiformavusius valgymo įpročius.</li> </ul>	Individualių valgymo įpročių formavimasis	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• galėtų rasti nuo situacijos priklausomų veiklos galimybių ir panaudoti jas tolesniam valgymo įpročių biografijos kūrimui.</li> </ul>	Valgymo organizavimo galimybės	

Šaltinis: <evb-online.de>

*Kompetencijomis grindžiamas mokymasis* apima visus kompetencijų ugdymo ir lygio aspektus (žr. aukščiau), mokymo ir mokymosi procesai vyksta kaupiamuoju principu. Atsisakoma pamokymų, skatinama suprasti. Pamokos tikslas nėra sukaupti statiškų ir inertiškų žinių, labiau siekiama suteikti mokiniams demokratiško, sociokultūrinio ir ekonominio dalijimosi galimybę ir ugdyti problemų sprendimo kompetencijas, kurios yra nepakeičiamos teigiamai į ateitį orientuotai gyvensenai atviroje ir lanksčioje visuomenėje. Tai sukuria pagrindą adekvačiai pasitikti gyvenimo teikiamas galimybes ir pavojus.

Mokykla yra kertinis *mokymosi visą gyvenimą* proceso akmuo. Tačiau mokykla yra tik vienas itin institucionalizuoto mokymosi tarpsnis, kurio uždavinys yra visiems vaikams ir jaunuoliams, nepaisant jų kilmės ir padėties, suteikti galimybę mokytis ir užtikrinti sėkmingą mokymąsi. Vaikai mokosi, prieš pradėdami lankyti mokyklą. Kokios skirtingos sociokultūrinio požiūriu yra gyvenimo istorijos, tokie skirtingi ir mokymosi rezultatai. Pirmiausia reikia pripažinti, kad vaikai, turintys sunkias pradines gyvenimo ir mokymosi sąlygas, yra išsiugdę specifines „išlikimo kompetencijas“, tačiau įprastose ugdymo situacijose turi didžiulį trūkumą. Mokyklinis mokymasis turi individualiai gerbti mokinius ir konstruktyviai integruoti jų mokymosi patirtį. Reikia pasiekti aukštą bazinio išsilavinimo lygį, kompetencijų įgijimą mokykloje organizuoti taip, kad jomis būtų galima remtis kitais gyvenimo tarpsniais. Mokykla turi rimtai žvelgti į gyvenimą, akcentuoti situacinį mokymąsi, o pamoka glaudžiai sietis su gyvenimu. Tik atitinkamas kompetencijų lygis leidžia tolesniame gyvenime pripažinti sau nuolatinio mokymosi būtinybę, kurią vis stipriau diktuoja nuolat kintantis darbo pasaulis, svarbą ir ją įveikti. Mokymasis turi būti teigiamas potyris. Mokymasis turi būti svarbus asmeniškai. Mokymasis negali būti patiriamas kaip grėsmė ar asmens žeminimas. Todėl mokyklos atsakomybė siekia daug toliau nei vien mokymasis mokykloje, ji lemia galimybę mokytis visą gyvenimą ir dalyvauti kituose mokymosi visą gyvenimą procesuose, sėkmingą gyvenseną ir gyvenimo problemų sprendimą. Tam reikia: pasverti galimybes ir riziką, ryžtis rizikuoti. Imtis prevencinių priemonių geba tik tie, kurie yra įgiję reikiamų problemų sprendimo kompetencijų. Mokymasis visą gyvenimą kaip sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo principas reiškia: gerbti individualią mokymosi patirtį, užtikrinti kiek galima aukštesnį bazinio išsilavinimo lygį, skatinti mokymosi džiaugsmą, susieti gyvenimą ir mokyklą mokymosi procese, teikti daug svarbos gyvensenos ir gyvenimo sunkumų sprendimo kompetencijoms. Konstruojant mokymo ir mokymosi priemones lemiamos reikšmės turi konstruktyvus požiūris į heterogeniškumą ir tarpkultūriškumą, taip pat atsižvelgimas į lyčių perspektyvą.

#### *Išsiaiškinti turinio svarbą*

Turinys ir tikslai siejasi su tam tikra dalykine samprata, su dalyko turinio prioritetais, su reikšminga laikoma orientacija ir didaktinėmis nuostatomis. Skiriasi tai, ar ugdymo tikslai formuluojami iš „vaikų ir jaunuolių asmeninio tobulėjimo“ perspektyvos, ar svarbesne laikoma visuomeninė kompetencijų funkcija. Mokykliniam ugdymui įtakos turi abu veiksniai.

Ar savų mitybos ir fizinio aktyvumo įpročių nagrinėjimas prisideda prie asmeninės kompetencijos plėtotės, ar yra šalies ekonomikos reikalavimas, nulemtas sveikatos politikos?

Kokią reikšmę energijos balanso žinios turi mąstymui, grindžiamam modeliais? Ar sveika gyvensena – tai sveikatos ugdymo įpročių žinojimas ar gebėjimas prisiimti atsakomybę už save ir kitus?



### *Susieti su gyvenimiška patirtimi*

Mokymasis mokykloje yra aktyvus procesas, kuriam įtakos turi anksčiau įgytos žinios, mokinių patirtis ir motyvacija. Kiekvienas žmogus atranda savų mokymosi būdų, taip pat mokosi bendraudamas su kitais žmonėmis.

Mūsų visuomenėje žinios apie sveiką mitybą, fizinį aktyvumą ir sveikatą yra plačiai prieinamos. Vaikai ir jaunuoliai taip pat susiduria su sveikatos ugdymo teiginiais šeimoje, draugų rate, žiniasklaidoje. Susigaudyti šiame informacijos sraute nėra paprasta.

Vaikai ir jaunuoliai iš savo šeimos aplinkos, kasdienės veiklos atsineša tam tikrą su sveikata ir ligomis susijusią patirtį, jie turi susiformavusių sampratų ir subjektyvių teorijų, susiformavę jų mitybos ir fizinio aktyvumo įpročiai.

Mokinių turimos žinios ir patirtis – pamokos planavimo pagrindas.

Iš turimų žinių ir patirties gali susiformuoti priegos su savais klausimais ir sveikos gyvensenos sampratomis

Nėra vieno teisingo būdo mokytis ir mokyti sveikos gyvensenos. Be to, skiriasi reikalavimų lygis.

Motyvacijos tinkamai elgtis su savo sveikata reikia ieškoti čia ir dabar. Šioje amžiaus grupėje imtis toli siekiančios prevencijos nėra išmintinga.

Grupinis pokalbis, diskusijos apie savo ir kitų įpročius, palyginimas su kitais žmonėmis paremia su elgsena susijusius mokymosi procesus.

Mitybos ir fizinio aktyvumo temos neišvengiamai lemia naujos praktinės patirties kaupimą ir tvarų sveikatos ugdymo organizavimą.

Savo mokymosi ir įgytų bazinių kompetencijų refleksija taip pat yra mokymosi dalis.

### *Patikrinti didaktines nuostatas*

Mokymosi situacijos kaip visumą apima gebėjimus ir įgūdžius, įžvalgą ir žinias, nuostatas ir požiūrius. Įgytoms kompetencijoms patikrinti ir pamokai tobulinti siūloma vertinimo dėlionė:

<p><b>Situacijos</b> <b>Veikla grindžiami įvykiai</b> Suplanuoti ir suorganizuoti maisto produktų standą per sporto šventę Sudaryti pirkinių sąrašą Klasės taryboje parengti pertraukos taisyklės Inicijuoti 5000 m pasaulio rekordo projektą mokykloje</p>		<p><b>Asmeninis aplankas</b> <b>Sveikatos ugdymo veiklos fiksavimas</b> Mokymosi dienoraštis Mitybos ir fizinio aktyvumo dienoraštis</p>
	<p><b>Dalykinis orientavimas</b> <b>Turinio pagrindai</b></p>	<p><b>Įgyvendinti</b> <b>Pavaizduoti</b> <b>Pristatyti</b> Pavaizduoti klasės fizinio aktyvumo statistiką Parašyti informacinį laišką tėvams</p>
<p><b>Tyrinėti, išžvalgyti</b> <b>Eksperimentuoti</b> <b>Apklausti, surinkti informaciją</b> Ištirti maisto produktų vartojimo skaitinius duomenis Pagaminti jogurto Atlikti apklausą apie laisvalaikio leidimo būdus prieš 50 metų</p>		<p><b>Asmeniniai projektai</b> <b>Ištyrinėti kokį dalyką</b> <b>Rinkti šeimos receptus</b> Nuo grūdo iki duonos – ištirti, kaip atsiranda produktas Nustatyti ir palyginti valgymo ir skysčių vartojimo įpročius</p>

## **Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai**

### *Straipsniai*

- Anke Oepping, el. p. anke.oepping@uni-paderborn.de, Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo grupė (Fachgruppe Ernährung und Verbraucherbildung (FG EVB), Paderborno universitetas, Warburger Str. 100, D-33098 Paderborn, <www.evb-online.de>.
- Christine Imhof-Hänecke, el. p. christine.imhof@tiscalinet.ch, Šveicarijos mitybos draugija (Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (SGE), Effingerstr. 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, b.liechti@sge-ssn.ch; <www.sge-ssn.ch>.

### *Šaltiniai*

- Erziehungsdirektion des Kantons Bern: Lehrplan Volksschule. Primarstufe und Sekundarstufe. 1995, dito Umsetzungshilfen. (Berno kantono švietimo ministerija: *Mokyklos ugdymo programa. Pradinis, pagrindinis ir vidurinis ugdymas*. Taip pat pateiktos pagalbinės įgyvendinimo priemonės).
- Kitų kantonų ugdymo programos.

### Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Marco Adamina; Hans Müller: Lernwelten. Grundlagenband zur Reihe Lern- und Lehrmaterialien zum Fach Natur – Mensch – Mitwelt. Bern: schulverlag blmv, 2002. (*Mokymosi aplinkos. Pagrindų knyga iš Gamtos, žmogaus ir bendruomenės pažinimo dalyko mokymo(si) medžiagos serijos*).
- <www.mathematikum.de>: Gyseno matematikumas.
- <www.oekonetz-licherode.de>: aplinkos pažinimas ekologinėje mokyklos poilsiavietėje Licherodėje.
- <www.kaf.de>: Fuldos vaikų akademija (yra širdies modelio vaikščiojimo aikštelė).
- <www.schlossfreudenberg.de>: potyrių laukas pojūčiams ir mąstymui atskleisti Froidenbergo pilyje, Vysbadene.
- <www.sge-ssn.ch>: Šveicarijos mitybos draugija (Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (SGE), Bernas).

## 7.5.3 Orientavimasis į veiklą ir patirtį – pamokos principai sveikatai ugdyti

### 7.5.3

#### Orientavimasis į veiklą ir patirtį – mitybos temos pavyzdys.

Sveikatos ugdymas pamokoje juntamas kasdien. Jis reiškiasi įvairiai: kuriamas pamokos ritmas, reguliariai pajudama ir atsipalaiduojama, konstruktyviai sprendžiami konfliktai, geranoriškai elgiamasi su kitais. Sveikatos ugdymo turinys pamokoje turi nustatytą vietą, jo perteikimas grindžiamas veikla. Mokiniai turi bazines sveikos gyvensenos kompetencijas (mitybos, fizinio aktyvumo, streso valdymo ir atsipalaidavimo, savo pačių kūno suvokimo).

#### Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinės nuostatos	Mokytojai žino veiksnius, lemiančius kasdienę sveikatos ugdymo veiklą, supranta juos siedami su savo situacija, gyvenimo tarpsniu ir biografija.				
	Jie suvokia savo asmenybės ir veiksmų įtaką mokinių ugdymosi procesui ir atsakingai veikia.				
	Jie yra išsiugdę profesinę sampratą, kuri taip pat apima savo elgesio ir gyvenimo situacijos refleksiją sveikatos ugdymo kontekste.				
Situacinis mokymasis	Mokiniai išmoksta sveikos gyvensenos (mitybos) kiek galima tikroviškesnėse, autentiškose, svarbiose situacijose, susijusiose su gyvenamąja aplinka, kasdiene veikla.				

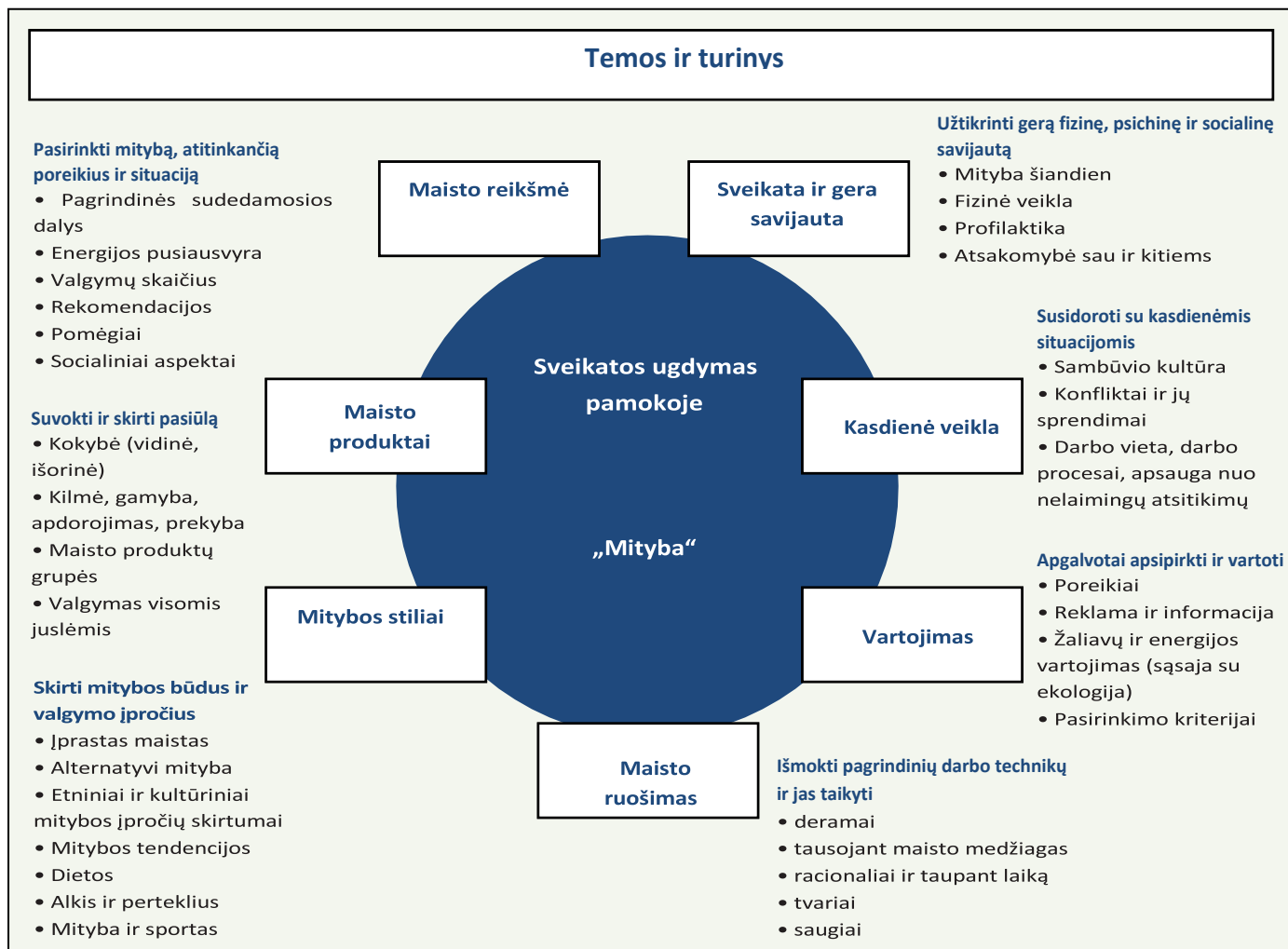
	Mokiniai geba įgytas kompetencijas perkelti į kitas sritis ir jas taikyti veikdami.				
Akcentų nustatymas	Pamokoje, kurioje aptariamas sveikatos ugdymo turinys, kaitomos įvairios mokymo ir mokymosi formos, dalyko ir kasdienė aplinka, instrukcinis ir savarankiškas mokymasis.				
Perteikti žinias, pamokyti, padėti	Mokytojai sąmoningai organizuoja sveikos gyvensenos mokymosi situacijas.				
	Mokytojai perteikia žinias ir sudaro galimybes formuoti išvalgoms. Pataria mokiniams ir padeda jiems mokytis. Skatina nagrinėti požiūrius.				
	Mokytojai suvokia asmeninio pavyzdžio svarbą (visų pirma – jų pačių mitybos, fizinio aktyvumo ir streso įveikimo įpročių daromą įtaką).				
<i>Kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Principinės nuostatos	Sveikatos ugdymas yra praktikuojama principinė mokyklos nuostata.				
Praktika	Mokykla kreipia dėmesį į tai, kad mitybos ir fizinio aktyvumo pasiūla būtų orientuota į mokinių patirtį.				
	Sudarytos galimybės pavalgyti per pertraukas ir pietus. Pasiūla yra vertinga mitybos mokslo požiūriu.				
	Klasės, ugdymo pakopos, mokyklos renginiuose atsižvelgiama į sveikos mitybos ir fizinio aktyvumo poreikius.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

### Įgyvendinimo idėjos

Sveikos mitybos ir gyvensenos ugdymasis pamokoje reikalauja tarpdisciplininio požiūrio ir neapsiriboja vienu mokomuoju dalyku (pvz., namų ruošą ar biologiją).

Patartina atskiroms ugdymo pakopoms ir amžiaus grupėms nustatyti skirtingus akcentus. Tam reikia nustatyti siektiną veiklos lygį ir įvardyti bazines kompetencijas, kurias gali įgyti mokiniai. Literatūros sąrašė pateikta mokymo ir mokymosi medžiaga padeda įvykdyti šiuos reikalavimus.



*Kitos sąsajos*

Sveikata, gera savijauta:

Mitybos stiliai:

Maisto produktai:  
(biologija, fizika, chemija)

Maisto svarba:

Vartojimas:  
ekonomika

Taip pat galima pasitelkti kalbines ir kūrybines kompetencijas.

kūno kultūra, etika

etika, geografija

geografija, gamtos pažinimas

gamtos pažinimas, matematika

namų ruošą, atsakingo vartojimo ugdymas,

*Projektas žemiausiai ugdymo pakopai: Kodėl svarbu užkąsti per pertraukas? Kurie pertraukų užkandžiai yra vertingi?*

*Kontekstas:* dienos maisto kiekio paskirstymas į pagrindinį ir tarpinius valgymus itin būdingas mažesniems vaikams. Daugelis vaikų pasirenka, ko pasiims užkąsti per pertraukas, jų pasirinkimo kriterijai skirtingi. Mokykla iškelia pertraukų užkandžių temą ir sudaro bendrąsias sąlygas, kad užkandžius būtų galima suvalgyti tinkamoje aplinkoje. Mitybos psichologijos sumetimais patartina su vaikais ir jaunuoliais kalbėti apie „valgymą ir atsigėrimą“, o ne apie „mitybą“.

## Turinys ir bazinės kompetencijos

*Mėgstamiausias pertraukų užkandis* → įvardyti maisto produktus, apibūdinti požymius

- Pertraukų užkandžių įvairovė → palyginti priešpiečių užkandžius, suskirstyti, susipažinti su naujais.
- Pertraukų užkandžiai → savarankiškai paruošti užkandžių, pasirinkti darbą ir atlikti iki galo.
- Apklausa apie pertraukų metu valgomus užkandžius mokykloje → susipažinti su kitokiais valgymo įpročiais, parengti, atlikti ir išanalizuoti apklausą.
- Dienos forma → suvokti savo savijautą, atpažinti geros savijautos ir valgymo bei skysčių vartojimo ryšius, apmąstyti veiklos ir elgesio būdus.

Siekiant tvaraus tobulinimo, įgytos įžvalgos ir žinios, išsiugdyti gebėjimai ir įgūdžiai pasibaigus projektui perkeliama į kasdienę mokyklos veiklą, pavyzdžiui, pasiūlant tinkamų užkandžių (užkandžių kioskas) ar atkreipiant dėmesį į šią temą per mokyklos sporto renginius.

*Projektas vidurinei pakopai: Kas ir kaip valgyta anksčiau? Kas valgoma šiandien?*

*Kontekstas:* Lyginant savo ir kitų valgymo ir skysčių vartojimo įpročius galima aptarti mitybos būdus įvairiais laikotarpiais ar skirtingose kultūrose. Neretai mokiniams lengviau kalbėti apie įpročius tokiaame kontekste nei vien reflektuoti savo įpročius pagal nurodytus kriterijus.

*Mityba anksčiau ir dabar* → susipažinti su mitybos būdais ir juos palyginti

- Šventės ir kitos kultūros → suprasti, kad maistas ir gėrimai yra kultūros dalis.
- Mėgstamiausias valgis → kalbėti apie mėgstamus ir nemėgstamus valgius.
- Mūsų meniu → nagrinėti mūsų maitinimosi kultūros galimybes ir rizikos veiksnius.

Įgytomis įžvalgomis ir žiniomis, išsiugdytais gebėjimais ir įgūdžiais grindžiama savo nuostatų refleksija gretimose temose, kaip antai alkio ir pertekliaus arba vartojimo poreikių ir vartojimo įpročių.

*Projektas aukščiausiai pakopai: Valgyti – atsigerti – laimėti?*

*Kaip susiję mityba, fizinis aktyvumas ir gera savijauta?*

*Kontekstas:* energijos apykaitoje mityba ir fizinis aktyvumas yra glaudžiai susiję kaip lygybės „energijos įsisavinimas = energijos suvartojimas“ nariai. Pereinamasis laikotarpis – iš mokyklos į darbo pasaulį – dažnai yra lemiamas, *ar ir kaip* jaunuoliai gebės perimti veiksmingus fizinio aktyvumo ir mitybos įpročius, formuojantis jų gyvenimo būdai. Daugelis jaunuolių domisi fiziniu aktyvumu ir mityba arba jų susidomėjimą galima sukelti pasiūlius išbandyti naujų dalykų.

- Kūno pajauta → sąmoningai suvokti savo kūną.
- Valgymas bei skysčių vartojimas ir pajėgumas → sužinoti ir apgalvoti savo įpročių ryšius.
- Įtaka veiklos rezultatams ir išvaizdai → įvardyti veiksnius, surinkti informaciją, kruopščiai patikrinti reklamos liaupses.
- Energijos pusiausvyra → siekti energijos pusiausvyros, pripažinti pusiausvyros vertę kitose gyvenimo srityse ir ugdytis atitinkamą elgseną.

- Ištvėrmė → motyvuoti save būti ištvėrmingiems, išnaudoti gebėjimų potencialą, kalbėti apie savo savijautą.
- Poreikius atitinkantis maitinimasis → pasirinkti poreikius ir situaciją atitinkantį maitinimosi būdą.

Tarpdalykinis požiūris leidžia įvairiai surikiuoti prioritetus, parodyti skirtingas perspektyvas, sudominti jaunuolius, atsižvelgiant į jų individualius interesus. Jaunuoliai įtraukiami į pamokos planavimą, nes jų dalyvavimas įgyvendinant ir plėtojant sveikos bei judrios mokyklos idėjas didina įgyvendinimo veiksmingumą.

### Pamokos organizavimo elementai

Sveikatos ugdymas, aprašytas Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programoje<sup>219</sup>, turi būti susietas su gamtos mokslų ir kultūros kontekstais, pavyzdžiui, suteikiant žinių apie fiziologines funkcijas, sensoriką, prekių mokslą, maisto ruošimo principus ir maisto produktų vartojimą. „Ragavimo eksperimentas“ (vok. *SchmeXperimentieren*), naudojamas kaip pamokos elementas, vienu metu iškelia gamtos mokslų bei kultūros ir sveikos mitybos ugdymo aspektus, integruoja juos mokymosi procese. Tai leidžia mokytojams išlaikyti savo mokomojo dalyko prioritetus ir kartu tinkamai integruoti sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymą į gamtos mokslų ir kultūros ugdymo metmenis.

Kas yra „ragavimo eksperimentas“ (vok. *SchmeXperiment*)? Ragavimo eksperimentas – eksperimentas su maisto produktais, kurio bandomoji medžiaga gali būti suvalgyta. Naujadaras *SchmeXperimentieren* susideda iš žodžių *Schmecken* (ragavimas) ir *Experimentieren* (eksperimentavimas), o *Schmecken* (ragavimas) vartojamas sinonimiškai nusakyti visiems pojūčiams ir jutimų stimulams, kurie gali kilti eksperimentuojant ir dirbant su maisto produktais. Jam būdinga tai, kad bandomąją medžiagą galima paragauti ir suvalgyti. Ragavimas (degustavimas) – būtinoji šio eksperimento dalis.

Ragavimo eksperimentas – jungiamoji gamtamokslų ir socialių bei kultūrinių valgymo ir mitybos aspektų grandis. Pagal struktūrą ir atlikimą jis užima tarpinę vietą tarp eksperimento ir maisto gaminimo (1 pav.).

Ragavimo eksperimento nereikia painioti su įprastais eksperimentais (ypač chemijos). Atliekant pastaruosius, sąlytis su burna ir nosimi gali būti pavojingas, žalingas sveikatai ar net mirtinas.

Valgyti ir gerti chemijos laboratorijoje draudžiama. Ragavimo eksperimento tikslas nėra maisto gaminimas ar stalo ruošimas, jis nepakeičia su šiomis veiklomis susijusių kompetencijų, kurių galima įgyti mokantis tam skirtų sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo programos dalykų (namų ruošos, technologijų). Ragavimo eksperimentas gali ir turėtų būti naudojamas kaip papildomas pamokos organizavimo elementas.



<sup>219</sup> Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programa yra rekomendacija mokykloms, ji suformuluota bendrai visoms mokyklinio ugdymo pakopoms, todėl ja gali remtis visos mokyklos.

Ugdymo turinio įsisavinimo multisensorinio mokymosi būdu svarba pedagoginėje literatūroje gausiai aprašyta, tačiau daugeliui kontekstų iki šiol didaktiškai neapdorota ir pamokos praktikoje dar nėra įprasta. Kaip, išbandant kurį maisto produktą, paprasta atskleisti įvairias gamtos mokslų, kultūros ir estetikos sąsajas gali pademonstruoti ragavimo eksperimentas „Grūdų kramtymas“.<sup>220</sup>

Lytėti, pauostyti, vizualiai palyginti ir ilgai kramtyti grūdus – pojūčių ir jautrumo ugdymas, padedantis siekti ketvirtojo sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programos tikslo (mokiniai ugdomi teigiamą savivoką valgymo ir mitybos srityje). Naudojamas kaip pamokos elementas, jis suteikia galimybę siekti kitų sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo tikslų, taip pat kitų mokomųjų dalykų ar sričių tikslų.

Idėjų, kaip parengti ragavimo eksperimento užduočių lapus, formuluoti užduotis, rasite adresu <[www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)> ir literatūroje eksperimentams atlikti.

### **Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai**

#### *Straipsniai*

- Anke Oepping, el. p. [anke.oepping@uni-paderborn.de](mailto:anke.oepping@uni-paderborn.de), Sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo grupė (Fachgruppe Ernährung und Verbraucherbildung (FG EVB), Paderborno universitetas, Warburger Str. 100, D-33098 Paderborn, <[www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)>).
- Christine Imhof-Hänecke, el. p. [christine.imhof@tiscalinet.ch](mailto:christine.imhof@tiscalinet.ch), Šveicarijos mitybos draugija (Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (SGE), Effingerstr. 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, [b.liechti@sge-ssn.ch](mailto:b.liechti@sge-ssn.ch); <[www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch)>).

#### *Šaltiniai*

- Helga Deussen, Pädagogische Hochschule St. Gallen: Hauswirtschaft und Gesundheitsförderung (Helga Deussen, Sankt Galeno pedagoginė aukštoji mokykla: *Namų ruoša ir sveikatos ugdymas*. Adresas internete <[www.energie-management.ch](http://www.energie-management.ch)>).
- Institut Lehrerinnen- und Lehrerbildung Bern-Marzili, Veranstaltung NMM Hauswirtschaft-Biologie: Pfefferkorn – Konzept und Einsatzmöglichkeiten der Lern- und Lehrmaterialien. Ursula Affolter und Christine Imhof, 2003, 2004. (Berno-Marcilio mokytojų rengimo institutas, Gamtos, žmogaus ir bendruomenės pažinimo grupės dalykai namų ruoša ir biologija: *Pipiras – koncepcija ir mokymo(si) medžiagos panaudojimo galimybės*. Kurso medžiaga).
- Barbara Methfessel, Pädagogische Hochschule Heidelberg: Bildungsstandards für den Bereich Haushalt mit Schwerpunkt Ernährungs- und Verbraucherbildung. (Barbara Methfessel, Heidelbergo pedagoginė aukštoji mokykla: *Ugdymo standartai namų ruošos mokomajam dalykui, kuriame akcentuojamas sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymas*. Pranešimas Technologijų mokytojų draugijos (GATWU) konferencijoje, vykusioje Dalyko didaktikos draugijos (GFD) konferencijos metu 2003 m. rugsėji 13 d. Berlyne).

---

<sup>220</sup> Ragavimo eksperimentas „Grūdų kramtymas“ pateiktas svetainėje <[www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net)>.



## Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Marco Adamina; Hans Müller: Lernwelten. Grundlagenband zur Reihe Lern- und Lehrmaterialien zum Fach Natur – Mensch – Mitwelt. Bern: schulverlag blmv, 2002. (*Mokymosi aplinkos. Pagrindų knyga iš Gamtos, žmogaus ir bendruomenės pažinimo dalyko mokymo(si) medžiagos serijos*).
- gesund & bewegt. Arbeitsheft Energiemanagement. Sekundarstufe I. Bern: schulverlag blmv, 2004. (*Sveikas ir judrus. Energijos valdymo pratybų sąsiuvinis* pagrindinio ugdymo įstaigoms.)
- Pfefferkorn. Produzieren – Konsumieren. Ab 1. Schuljahr. Leporello für Schülerinnen und Schüler/Klassenmaterialien/Hinweise für Lehrerinnen und Lehrer. Bern: schulverlag blmv, 2002. (*Pipiras. Pagaminti ir suvartoti*. Nuo pirmos klasės. Sulankstoma paveikslėlių knyga mokiniams, klasės užduotys, nurodymai mokymoams).
- Perspektive 21: Konsum. Sekundarstufe I. Themenheft/ Klassenmaterialien/ Hinweise für Lehrerinnen und Lehrer. Bern: schulverlag blmv, 2001. (Perspektyva 21: vartojimas. Pagrindinio ugdymo įstaigoms. Temų sąsiuvinis, klasės užduotys, nurodymai mokytojams).
- Genussvoll. Ernährung – Konsum – Suchtprävention. Buchs AG: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 1998. (*Pasimėgaujant. Mityba, vartojimas, žalingų įpročių prevencija*).
- Unser Znüni. Gute Ideen für Frühstück und Zwischenverpflegung. Bern: Stiftung Pausenmilch, 1998. (*Mūsų priešpiečiai. Pusryčių ir užkandžių idėjos*).
- <[www.faechnet.ch](http://www.faechnet.ch)>: gamtos, žmogaus ir bendruomenės pažinimo dalykų grupė. Mokymo(si) medžiaga, suskirstyta pagal ugdymo pakopas ir temas.
- <[www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch)>: Šveicarijos mitybos draugija (Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (SGE), Bernas. Medioteka, paslaugos, taip pat paslaugos mokykloms.
- <[www.suissebalance.ch](http://www.suissebalance.ch)>: *Suissebalance* – Federalinės sveikatos apsaugos ministerijos (Bundesamt für Gesundheit (BAG) ir Šveicarijos sveikatos ugdymo fondo (Gesundheitsförderung Schweiz) inicijuojamas subalansuotos mitybos judėjimas.
- <[www.healthprojects.ch](http://www.healthprojects.ch)>: *Sveikatos projektai* – sveikatos ugdymo ir prevencijos projektų duomenų bazė.
- <[www.feelok.ch](http://www.feelok.ch)>, <[www.feelok.de](http://www.feelok.de)>: *feelok* – kompiuterinė programa internete jaunuolių sveikatai ir gera savijautai ugdyti.
- <[www.nutrinet.ch](http://www.nutrinet.ch)>: mitybos ir sveikatos tinklas.
- <[www.aktive-kindheit.ch](http://www.aktive-kindheit.ch)>: *Aktyvi vaikystė* – vaikų fizinio aktyvumo projektas. DVD, kortelių rinkiniai, informacija.
- <[www.energie-management.ch](http://www.energie-management.ch)>: energijos valdymas, internetiniai pratybų sąsiuvinio „gesund & bewegt“ puslapiai.
- <[www.educa.ch](http://www.educa.ch)>: *Educanet* – Šveicarijos švietimo portalas.
- <[www.evb-online.de](http://www.evb-online.de)>: sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo ugdymo programa internete.
- <[www.oekonetz-licherode.de](http://www.oekonetz-licherode.de)>: ekologinė mokyklos poilsiavietė Licherodėje.
- <[www.nzh-akademie.de](http://www.nzh-akademie.de)>: mokykliniai sodai Hesene.
- <[www.umweltbildung.de](http://www.umweltbildung.de)>: mokykliniai ūkiai Hesene.
- <[www.nzh-akademie.de](http://www.nzh-akademie.de)>: Heseno aplinkos pažinimo centrai (tarpininkaujant Veclaro aplinkos pažinimo centrui).

## 7.5.4. Fizinio aktyvumo skatinimas mokykloje ir pamokoje

„Fizinės sveikatos ištekliai – gera fizinė būklė, imuninės sistemos bei širdies ir kraujagyslių sistemos stiprinimas, psichinės sveikatos ištekliai – tikrumas, optimizmas, teigiama savivoka ir pasitikėjimas savimi. Socialinėje srityje dar reikalingas grupės palaikymas ir pripažinimas. Tvirtą vaikų savivoką skatina tik ta veikla, kurią atlikdami mokiniai gali sužinoti savo stiprybes ir jas įsisąmoninti, kuri reikalauja savarankiškumo, kai išvengiama pernelyg skubotos pagalbos, kai vertinama net ir menkiausia sėkmė. Jeigu mokiniai šių iššūkių pakankamai negauna šeimoje, tada jų trūkumą turi kompensuoti viešosios ugdymo įstaigos – vaikų darželis ir mokykla.

Formuojamų plotų ir erdvių trūkumas nepalankiai veikia vaiko raidą. Jiems reikia erdvių, kurias jie gali įsisavinti, užimti, formuoti ir keisti. Tik taip stimuliuojami jutimai, praktikuojama veikla pažinti nežinomus ir nepažįstamus dalykus. Ugdytis socialines kompetencijas – tai įveikti baimes, pateikti save, t. y. mokytis išsilaikyti ir įsitvirtinti. Viešojoje erdvėje visada yra svetimų nepažįstamų žmonių, susiduriama su naujomis, trikdančiomis situacijomis. Kartu joje galima patirti bendrumo ir prierašumo jausmą.“<sup>221</sup> Kūno kultūrai mokykloje tenka ypatingas vaidmuo. Štai Šiaurės Reino-Vestfalijos vidurinio ugdymo planuose ir rekomendacijose apie kūno kultūrą teigiama:<sup>222</sup>

„Kūno kultūra ir jos pedagoginis poveikis neapsiriboja vien fizine ir motorine raida, ji laikoma svarbiu holistinio ugdymo ramsčiu. Fizinis aktyvumas, kurio siekiama kūno kultūra, aktualina ir socialinius santykius, emocijas, motyvus, pažintinius procesus ir vertybines nuostatas. Todėl mokymo ir ugdymo procesai kūno kultūros pamokoje, be abejonės, nusipelno būti vadinami holistiniais.

### 7.5.4

#### Fizinio aktyvumo skatinimas mokykloje ir pamokoje

#### Mokiniai kūno kultūros pamokomis skatinami užsiimti užklasine veikla.

#### Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Pamokoje	Platus judėjimo ir sportinės veiklos spektras pamokoje.				
	Atsižvelgiama į mokinių pageidavimus, kuriuos jie į pamoką atsineša iš už mokyklos ribų (bendrų sprendimų priėmimas).				

<sup>221</sup> Klaus Hurrelmann ; Wolfgang Settertobulte, Universität Bielefeld: Die Schule als Chance oder als Bedrohung? Warum moderne Strategien der Gesundheits- und Sicherheitsförderung notwendig sind. In: Heinz Hundeloh; Gerrit Schnabel; Nil Yurdatap (Hrsg.): Kongress «Gute und gesunde Schule». Dokumentation, hrsg. v. Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen/ Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe/ Rheinischer Gemeindeunfallversicherungsverband. o. O. 2005. (*Mokykla – galimybė ar grėsmė? Kodėl reikalingos šiuolaikinės sveikatos ir saugos ugdymo strategijos*. Paskelbta „Geros ir sveikos mokyklos“ kongreso rinkinyje, kurį išleido Šiaurės Reino-Vestfalijos draudimo nuo nelaimingų atsitikimų kasos, Vestfalijos-Lipės draudimo nuo nelaimingų atsitikimų sąjunga ir Reino draudimo nuo nelaimingų atsitikimų sąjunga).

<sup>222</sup> RuL – Kūno kultūra, Šiaurės Reino-Vestfalijos vidurinio ugdymo planai ir rekomendacijos, nuo p. XXIX.

	Pamokoje aptariama judėjimo, žaidimų ir sporto svarba gerai fizinei ir psichinei būklei.				
Kokybės tikslai:					

Mokykla		1	2	3	4
Mokykla kaip visuma	Siūloma savanoriškos judėjimo ir sportinės veiklos (judėjimui pritaikyta mokyklos aikštė, savanoriška sporto veikla ir kt.).				
	Organizuojamos mokyklos sporto dienos ir (arba) sporto stovyklos.				
Po pamokų	Mokiniai gauna su fiziniu aktyvumu susijusių namų darbų arba užduočių, kurias reikia atlikti už klasės ribų.				
Kontaktai	Kūno kultūros mokytojai palaiko ryšius su mokyklos sporto organizacijomis ir gali nurodyti kontaktinius asmenis.				
Mokyklos kokybės tikslai:					

### Igyvendinimo idėjos

#### Mokytojas ir jo pamoka

Siektinas mokytojo, vedančio fizinio aktyvumo ir kūno kultūros pamokas, tikslas turėtų būti skatinti mokinius pasirinkti sveiką gyvenimo būdą, kuriame netrūktų fizinio aktyvumo. Juk akivaizdu, kad trijų savaitinių 45 minučių trukmės (neskaičiuojant neįvykusių) pamokų nepakanka fiziniam aktyvumui skatinti. Todėl itin svarbus užklasinis fizinis aktyvumas ir kompensaciniai sporto užsiėmimai.

Kasdienėje mokyklos veikloje svarbu, kad būtų tinkamai patenkinti labai skirtingi mokinių poreikiai ir interesai (žr. rinkinį *Kūno kultūros ugdymo priemonės*, 1-as tomas, „Šešios kryptys“ (Lehrmittel Sporterziehung, Band 1, „Die 6 Sinnrichtungen“). Tik taip mokiniai gali atrasti, kokia aktyvia veikla norėtų užsiimti po pamokų. Dar mokytojas turi galimybę pateikti pajudėti reikalaujančių namų darbų arba neįvykus pamokai kompensuoti ją pateikdamas judėjimo užduotį.

Jeigu mokytojas atsižvelgia į mokinių iniciatyvas bei norus ir leidžia jiems pajusti, kad jų laisvalaikio užsiėmimai labai pageidautini, procesas gali įsibėgėti savaime. Yra didelė tikimybė, kad postūmį pajus ir tie vaikai, kurie laisvalaikiu juda mažiau, taip susidarys sinerginis poveikis, kuris paskatins kai kuriuos mokinius daugiau judėti, pavyzdžiui, jiems apsilankius bendramokslių treniruotėse. Dėl to svarbu, kad mokytojas palaikytų ryšius su vietinėmis sporto organizacijomis ar bent galėtų nurodyti jų kontaktinius asmenis.

#### Šešios pedagoginės kūno kultūros perspektyvos

Bendrosiose Šiaurės Reino-Vestfalijos kūno kultūros ugdymo gairėse pateikiamos šios perspektyvos, kuriomis apibūdinama pedagoginė sporto veiklos reikšmė:

- gerinti pažintinius gebėjimus, plėsti fizinio aktyvumo patirtį,
- išreikšti save fiziškai, lavinti judesius,

- išdrįsti ir prisiimti atsakomybę,
- siekti rezultatų, juos suprasti ir vertinti,
- bendradarbiauti, varžytis ir komunikuoti,
- skatinti sveikatą, ugdyti sveikatos sąmoningumą.

### *Mokykla*

Pati mokykla taip pat turi įvairių galimybių skatinti fizinį aktyvumą, pavyzdžiui, integruodama fizinį aktyvumą į savo viziją (jei tokia yra) ir per mokslo metus skirdama tam daugiau dėmesio. Galimybių yra įvairių: bendra sporto diena mokykloje, kurioje galbūt koku nors pavidalu galėtų dalyvauti ir vietinės sporto organizacijos, sporto arba projektinė savaitė, savanoriška sporto veikla ir (arba) judėti pritaikyta mokyklos aikštė – visa tai gali reikšmingai prisidėti prie kiekvieno individo fizinio aktyvumo skatinimo ir tam tikrais atvejais (nesilaikant trijų privalomų kūno kultūros pamokų reikalavimo, neįvykus pamokoms ir pan.) daryti kompensacinį poveikį.

### *„Rhythm is it“*

Dokumentinis filmas „Rhythm is it“ aiškiai parodo: vaikai ir jaunuoliai, pasitelkus sumanias šokio ir muzikos programas, gali išsiugdyti drausmingumą ir pasitikėjimą savimi. Įgyti meistriškumo, kuris veikia ir kitas gyvenimo sritis.

## **Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai**

### *Straipsniai*

- Philipp Heri, el. p. philippheri@bluewin.ch, Kūno kultūros pamokos kokybės projektas (qims.ch – Qualität im Bewegungs- und Sportunterricht), Šveicarijos kūno kultūros mokytojų sąjunga (SVSS Schweizerischer Verband für Sport in der Schule (SVSS), Zentrum Olten, Baslerstr. 74, CH-4600 Olten), <www.qims.ch/www.svss.ch>.
- Gerrit Schnabel, Vestfalijos-Lipės draudimo nuo nelaimingų atsitikimų sąjunga (Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe), Mokyklų ir vaikų darželių skyrius, Miunsteris.

### *Šaltiniai*

- Walter Bucher et al.: Lehrmittel Sporterziehung. 5 Bände. Eidgenössische Sportkommission ESK, Bern, 1995. (*Kūno kultūros ugdymo priemonės*. 5 tomai. Išleido Šveicarijos sporto komisija).
- Richtlinien und Lehrpläne für die Sekundarstufe II – Gymnasium/ Gesamtschule in Nordrhein-Westfalen. Sport. Hrsg. Ministerium für Schule und Weiterbildung. Düsseldorf, 1999. (*Ugdymo planai ir rekomendacijos Šiaurės Reino-Vestfalijos gimnazijoms ir bendrojo lavinimo mokykloms*. Išleido Mokyklų ir kvalifikacijos tobulinimo ministerija).
- <www.qims.ch>: Kriterienkatalog. Olten: SVSS, 2005. (*Kūno kultūros pamokos kokybės kriterijų katalogas*).
- <http://www.schulsport-nrw.de>.

## 7.5.5 Suvokimo skatinimas, įtampos įveikimas ir atsipalaidavimas

### 7.5.5

#### Suvokimo skatinimas, įtampos įveikimas ir atsipalaidavimas

Mokytojų ir mokinių psichinei ir fizinei sveikatai mokykla teikia daugiausia svarbos. Atitinkamai kuriamos bendrosios sąlygos. Mokyklos dalyviai analizuoja savo profesinius ir asmeninius sunkumus, stengiasi pakankamai pailsėti ir atsipalaiduoti.

#### Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Ištekliai	Mokytojai žino savo (vidinius ir išorinius) išteklius, jais naudojami pagal situaciją.				
Laiko valdymas	Mokytojai taiko efektyvų laiko valdymą.				
Profesinių reikalavimų ir sunkumų traktavimas	Mokytojai supranta, kad jie savo mokiniams yra ir bendrųjų kompetencijų ugdymosi modelis, tai atitinkamai veikia mokytojų elgesį. Tai tokios kompetencijos, kaip mąstyti alternatyviai, atrasti savo mokymosi strategijas, priimti kritiką, pripažinti klaidas, iš jų mokytis ir kt.				
	Mokytojai žino tinkamų atsipalaidavimo būdų ir geba juos tiksliai taikyti.				
Tinkamų įtampos įveikimo strategijų ugdymas	Mokiniai žino savo išteklius ir geba jais naudotis.				
	Mokiniai mokosi kompetentingai nagrinėti visuomenės reikalavimus.				
	Vaikams mokykloje sudaroma galimybė išbandyti kompetencijas, jas plėsti ir taip stiprinti saviveiksmingumo pojūtį.				
	Stiprinamas mokinių pasitikėjimas savo jėgomis ir gebėjimu mokytis bei siekti rezultatų.				
	Mokiniai geba deramai išreikšti savo jausmus.				
	Jie mokosi konstruktyviai įgyvendinti savo norus, poreikius ir viltis gyvenime.				
	Vaikai įgyja platų sunkumų įveikimo strategijų repertuarą ir geba šias strategijas taikyti lanksčiai.				

	Vaikai mokosi į reikalavimus žvelgti kaip į iššūkius, jie nuolat susiduria su iššūkių keliančiomis, įdomiomis užduotimis.				
Pamokos ir dienotvarkės ritmo kūrimas	Pamokos tempas pritaikytas prie mokinių gebėjimų.				
	Mokiniai po darbo ir fizinio krūvio fazių nusipelno atsipalaiduoti ir pailsėti.				
	Į pamoką integruojama elementų įtampai mažinti ir koncentracijai skatinti.				
Suvokimo skatinimas	Jutimai įvairiopa žadinami ir ugdomi.				
	Pamokoje netrūksta veiklos pajvairinimų.				
	Mokiniai pažįsta savo organizmo siunčiamus fizinius ir emocinius įtampos signalus.				
Klasės klimatas	Klasės klimatui būdinga abipusė parama ir pagarba.				
	Mokytojo ir mokinių santykiai grindžiami tolerancija, vertinimu, atvirumu ir pagarba.				
	Klasėje – kiek tai įmanoma – užkertamas kelias stresui, įtampai ir baimėms.				
Mokymosi pasiekimų vertinimas	Pasiekimų reikalavimai ir mokytojo rašomi įvertinimai yra skaidrūs ir teisingi.				
	Pasiekimai visada vertinami, lyginant juos su mokinių galimybėmis.				
	Mokytojai praktuoja pagalba grindžiamą mokymosi pasiekimų vertinimą.				
	Mokytojai pasirūpina tinkamais mokinių savęs vertinimo būdais.				
	Mokytojai sistemingai stebi mokinių tobulėjimo lygį ir gebėjimus, jie reguliariai įvertinami (įsivertinimas ir išorinis vertinimas).				
Komunikacija	Atviras ir nešališkas bendravimo stilius.				
Kompetencijų ir problemų sprendimo gebėjimų stiprinimas	Mokiniai supranta bendrųjų kompetencijų paskirtį ir vertę, joms pritaria.				

	Mokiniai pasinaudoja pamokos formomis ir užduotimis bendrosioms kompetencijoms įgyti.				
	Mokiniai žino, kaip ir kur gauti socialinės pagalbos.				
	Konstruktyviu grįžtamoju ryšiu skatinama mokinių savivertė ir pasitikėjimas savimi.				
	Ugdomi mokinių gebėjimai spręsti problemas.				
Refleksija	Mokytojai apmąsto savo bendrąsias kompetencijas.				
	Mokytojai kritiškai apmąsto savo specifines nuostatas ir lūkesčius sau ir savo darbui.				
	Jie išsiaiškina savo poreikius ir siekius.				
Vadovavimas mokyklai	Mokyklos vadovai savo vadovaujamąją veiklą grindžia asmenine mokyklos vizija, taip pat mokyklos vizija, vadovavimo ir organizavimo principais.				
	Vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojus, stengiamasi organizuoti darbą ir tvarkyti organizaciją efektyviai ir atsižvelgiant poreikius, siekiama aiškių tikslų ir skaidrumo.				
	Mokyklos vadovai į sprendimų priėmimą įtraukia suinteresuotus asmenis.				
	Jie rūpinasi teisingu užduočių paskirstymu kolektyve. Reikšminis žodis: aktyvus išteklių valdymas.				
	Mokyklos vadovai skatina visos mokyklos mokymosi procesus ir kvalifikacijos tobulinimą (pvz., įtampos įveikimo, išteklių vadybos srityje).				
	Jie remia, pataria ir vadovauja mokytojų ir kitų mokyklos darbuotojų asmeninės kvalifikacijos tobulinimui.				
	Mokyklos vadovybė, pedagoginis ir kitas mokyklos personalas pripažįsta mokyklos vidinio bendradarbiavimo svarbą ir jį kruopščiai planuoja.				
Tapatybė	Mokytojai tapatinasi su mokykla ir jos tikslais.				
<i>Kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Profesinių reikalavimų ir sunkumų traktavimas	Kolektyvas yra susitaręs dėl prevencijos ir intervencijos koncepcijos, kaip laikantis sveikatos ugdymo nuostatų elgtis, kai kyla sunkumų, susiduriama su per dideliais reikalavimais ir pan., ir šią koncepciją taiko.				
Bendradarbiavimas komandoje ir socialinis palaikymas	Pamokų stebėjimas ir kolegialaus mokymosi bendruomenės mokykloje – galimybė mokytis kartu ir vieniems iš kitų.				
	Skiriama laiko turiningoms kolektyvo diskusijoms.				
	Žinomi atskirų asmenų ir grupių ištekliai (stiprybės), jie tikslingai ir efektyviai naudojami.				
	Ypatingi darbuotojų pomėgiai ir kompetencijos tikslingai įtraukiami į mokyklos veiklos tobulinimo uždavinius.				
	Mokyklos vidinio bendradarbiavimo ir komunikacijos taisyklės ir susitarimai žinomi mokyklos nariams, jų laikomasi.				
	Mokyklos vidinio bendradarbiavimo veiksmingumas kolektyve atvirai ir reguliariai aptariamas ir patikrinamas.				
	Rezultatai komandoje išsamiai ir nuosekliai analizuojami ir tobulinami.				
	Mokyklos vidinis bendradarbiavimas pripažįstamas kaip esminis asmeninio profesinio tobulėjimo ir mokyklos veiklos tobulinimo ramstis (apklausos) ir yra tinkamai vykdomas.				
Kvalifikacijos tobulinimas	Suderinami mokyklos kvalifikacijos tobulinimo prioritetai.				
	Pakankama pasiūla kvalifikacijai įgyti ir tobulinti.				
	Kvalifikacijos tobulinimas mokykloje atskiriems mokytojams pasitarnauja kaip asmeninės kompetencijų plėtotės orientyras.				
	Skatinamas mokytojų saviveiksmingumas, plėtojant savo dalykinę, metodinę, socialinę, komunikacinę, medijų ir konsultacinę kompetencijas.				
	Tobulinant kvalifikaciją įgyta patirtimi ir rezultatais dalijamasi su kitais, jie integruojami į tobulinimo priemones.				
Mokyklos klimatas	Pasitenkinimas darbu yra didelis.				



	Mokyklos klimatui būdingas atvirumas, tolerancija ir pagarba.				
	Mokiniai ir mokytojai jaučiasi susiję su mokykla.				
Komunikacija	Komunikacijai mokykloje būdingas atvirumas ir skaidrumas.				
	Komunikaciniai ir informaciniai procesai aiškiai apibrėžti.				
Organizacinės darbo sąlygos ir patalpos	Mokykloje įrengtos poilsio ir veiklos erdvės.				
	Darbo vietos mokykloje mokytojui suteikia galimybę pabūti nuošaliau. Yra zonų, kuriose galima ramiai paskaityti, padirbėti ar atsipalaiduoti.				
Mokyklos etosas	Mokykla stengiasi, kad mokyklos veikloje būtų kuo mažiau įtampos.				
	Mokyklos vertybės ir nuostatos suderintos su mokyklos vidiniu bendradarbiavimu ir komunikacija.				
Bendros vertybės ir įsitikinimai	Mokykloje egzistuoja bendri skaidrūs įsitikinimai, vertybės, taisyklės ir tikslai.				
Kooperaciniai darbo santykiai	Pasitikėjimu grindžiami stabilūs mokyklos narių santykiai.				
	Mokyklos vidinis bendradarbiavimas grindžiamas privalomomis priemonėmis.				
	Bendri uždaviniai teisingai padalijami mokyklos nariams (užduočių ir išteklių vadyba).				
Patalpos	Mokykloje mokiniams suteikiama fizinio aktyvumo ir kūrybos galimybių.				
	Aiškiai apibrėžtas naudojimas patalpomis.				
	Patalpos tinkamos atsipalaidavimo pratimams atlikti, įrengtos pagal vaikų ir jaunuolių poreikius.				
Refleksija	Kolektyvas reguliariai aptaria ir patikrina bendrųjų kompetencijų skatinimą.				
	Rezultatai panaudojami mokinių ugdymo, mokyklos veiklos ir pamokos organizavimo priemonėms.				
Grįžtamasis ryšys ir pagarba	Mokykloje puoselėjama grįžtamojo ryšio ir pasitikėjimo kultūra.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

Bendrosios švietimo sistemos sąlygos		1	2	3	4
Specialistų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas	Mokykloms siūloma kvalifikacijos tobulinimo galimybių įtampos įveikimo ir atsipalaidavimo srityje.				
	Būsiami mokytojai studijų metu ruošiami susidoroti su įvairiomis užduotimis ir įveikti sunkumus.				
Ištekliai	Mokykloms skiriama pakankamai lėšų pasirūpinti mokiniais.				
	Mokytojams skiriama papildomų išteklių, dirbant su didelėmis klasėmis, kuriose yra mokinių, turinčių specialiųjų poreikių.				
Švietimo sistemos kokybės tikslai:					

### Igyvendinimo idėjos

Kasdienėje profesinėje veikloje mokytojai susiduria su įvairiais sunkumais. Šie sunkumai ir neįveikta įtampa turi įvairiausių padarinių. Nuo trumpalaikių, laikinų reakcijų iki ilgalaikių, chroniškų apraiškų, turinčių fizinių ir psichinių ligų požymių. Neigiami įtampos padariniai, be neigiamo poveikio mokytojų gyvenimo kokybei, labai atsiliepia ir biudžetui. „Ilgus metus šioje profesinėje grupėje anksčiau į pensiją išeinantys sudaro nuo 50 iki 60 procentų visų tais metais išėjusių į pensiją mokytojų, dėl sveikatos priežasčių anksčiau į pensiją išeinama likus vidutiniškai dešimčiai metų iki senatvės pensijos amžiaus, kuris šiuo metu yra 65 metai. Socialinės medicinos tyrimai rodo pastaraisiais metais išaugusią psichinių ir psichosomatinių susirgimų įtaką ankstyvam išėjimui į pensiją.“<sup>223</sup>

Mokiniai mokykloje taip pat patiria įtampą. Jau pradinėje mokykloje mokinius slegia visuomenės lūkestis kuo sėkmingiau mokytis. Šis spaudimas pašamoneje gali sukelti psichinę, psichosomatinę ir fizinę įtampą. HBSC tyrimas ir 2002 m. SMASH tyrimas parodė, kad beveik pusei (48 procentams) apklaustų merginų ir 28 procentams vaikinų nuo 16 iki 20 metų amžiaus reikia pagalbos įtampai ir nervingumui mažinti.

Kiti duomenys rodo, kad per 20 procentų vienuolikmečių–šešiolikmečių mokykloje patiria įtampą.<sup>224</sup>

<sup>223</sup> Cituota iš: Andreas Weber; Dieter Weltle; Peter Lederer: Frühinvalidität im Lehrerberuf: Sozial- und arbeitsmedizinische Aspekte. In: Deutsches Ärzteblatt, Jg. 101 (2004), Heft 13, p. 850–859. (*Ankstyvas mokytojų nedarbingumas: socialinės ir darbo medicinos aspektai*).

<sup>224</sup> Plg. brošiūrą: Die Gesundheit der Jugendlichen als Spiegel der Gesellschaft. Die wichtigsten Resultate der Studien HBSC und SMASH (2002) zusammengefasst. [http://195.141.42.98/Librairie/allemand/bucher/gesundheit\\_spiegel.htm](http://195.141.42.98/Librairie/allemand/bucher/gesundheit_spiegel.htm). (*Jaunuolių sveikata – visuomenės atspindys. Svarbiausių HBSC ir SMASH (2002) tyrimų rezultatų santrauka*).

Įveikti sunkumus ir įtampą, viena vertus, yra asmeninis kiekvieno mokyklos nario iššūkis, kita vertus, mokykla kaip sistema neturi kratyti atsakomybės sudaryti tokias bendrąsias sąlygas, jas keisti, kad sveikata žalojančių struktūrų būtų kuo mažiau. Be rizikos mažinimo, kai inicijuojami specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo srities pokyčiai, taip pat kasdienės profesinės veiklos pokyčiai, ypatingas vaidmuo tenka išteklių stiprinimui profesinės veiklos stebėsenos (supervizijos) ir kolegialaus konsultavimosi priemonėmis.

Mokytojų ir mokinių darbingumas ir sveikata yra pagrindiniai mokyklos veiklos kokybės elementai. Optimalių mokyklos veiklos rezultatų galima pasiekti tik tada, kai mokytojai ir mokiniai geba sėkmingai veikti. Šiame skyriuje pirmiausia aptariama mokytojų patiriamos įtampos prevencija, toliau – mokinių patiriamos įtampos prevencija.

### **Įtampos įveikimo programos mokytojams**

Įtampos įveikimo programos sudarytos iš įvairių elementų, jos turi suteikti mokytojams įvairių įtampos įveikimo būdų ir leisti tinkamai įsivertinti reikalavimus ir turimas kompetencijas. Siekiama, kad mokytojai gebėtų lanksčiai, atsižvelgdami į situaciją įveikti kasdienes sunkumus. Įtampos įveikimo programose gali būti šių elementų (pateikiamas sąrašas nėra baigtinis):

#### *Atkreipti dėmesį į sau sudėtingas situacijas*

- Mokytojai, patys patiriantys įtampą, nesąmoningai perduoda ją savo klasei. Todėl svarbu atpažinti savo sunkumus ir išmokti kovoti su įtampos veiksniais.
- Aktyviai stenkitės susidoroti su įtampa. Taip galėsite rodyti pavyzdį mokiniams ir geriau suprasti jų poreikius. Atsipalaidavę mokytojai savo elgesiu netiesiogiai padeda mažinti įtampą.

#### *Kognityvinės strategijos*

Kognityviniais įtampos įveikimo būdais siekiama keisti asmenines ypatybes, pavyzdžiui, motyvus, nuostatas ir vertinimus (asmeninius įtampos stiprinimo veiksnius). Kognityvinių įtampos įveikimo būdų pavyzdžiai:

- kritiškai apsvarstyti perfekcionistinius reikalavimus ir išmokti nubrėžti savo galimybių ribas,
- sunkumus laikyti ne grėsmėmis, o iššūkiais,
- išmokti viduje atsiriboti nuo kasdienės profesinės veiklos,
- neišleisti iš akių to, kas svarbiausia,
- įsisąmoninti teigiamus, džiaugsmingus, pavykusius dalykus,
- nekelti kitiems pernelyg griežtų reikalavimų ir lūkesčių,
- priimti tikrovės faktus ir t. t.

Be to, reikia pajauti ir keisti sutrikusias mintis – adaptyvios įveikos sumetimais.

#### *Saviinstrukcijos treniruotės*

Saviinstrukcijos treniruotės skirtos specifiniams, teigiamiems vaizdiniais sukurti, kuriuos būtų galima panaudoti skirtingomis įtampos patyrimo akimirkomis. Įtampą aštrinančios saviinstrukcijos, kaip

antai „aš niekaip susikaupusių darbų nepadarysiu laiku“, keičiamos įtampą mažinančiomis, kaip antai „Man liko dar daug ką nuveikti, bet aš po truputį tai įveiksiu“.

Saviinstrukcijos treniruočių tikslai:

- Jos leidžia iš anksto atpažinti įtampos situacijų požymius ir pasirengti kovoti su būsimais įtampos veiksniais.
- Jomis kontroliuojamos savinieką ir įtampą keliančios mintys, vaizdai ir jausmai.
- Jomis įsisaugomi ir iš naujo įvertinami įtampos veiksniai.
- Jomis tvardomi neigiami jausmai.
- Jomis formuojamos vidinės įtampos įveikimo nuostatos.
- Įvertinamas kovos rezultatas, save pagiriama už įtampai įveikti įdėtas pastangas.

*Problemų sprendimo treniruotės*

Per problemų sprendimo treniruotes įvyksta akistata su konkrečiais sunkumais, atliekama probleminė jų analizė. Išnagrinėjamos ir įgyvendinamos individualių sunkumų įveikimo galimybės. Konkretūs veiksmai leidžia suvokti savo atsakomybę ir geriau susivaldyti įtampos situacijoje.

*Organizmo reakcijų suvokimas*

Organizmo reakcijos – pilvo skausmas, įsitempę raumenys, nervingumas – leidžia pajusti įtampą, neleisti jai plisti ir sąmoningai į ją reaguoti. Fizinė įtampa trumpam gali padidinti darbingumą, tačiau ilgalaikė įtampa yra kliūtis problemoms įveikti. Patartina mažinti fizinę įtampą, nesvarbu ar padarius pertrauką, ar tikslingai atliekant atsipalaidavimo pratimus.

*Atsipalaidavimo metodai*

Atsipalaidavimo metodai pirmiausia skirti ilgalaikės įtampos padariniams kompensuoti, pailsėti, taip pat susijaudinimui kontroliuoti netikėtose įtampos situacijose. Be to, turima duomenų, rodančių, kad atsipalaidavimo pratimais galima mažinti baimę ir įtampą.

*Progresyvusis raumenų atpalaidavimas (PR)*: PR privalumas yra tas, kad žmogus išmoksta savarankiškai įtempti ir atpalaiduoti savo kūną. Be to, jis mokosi iš anksto pajusti įtampos būseną. Galima daryti prielaidą, kad įsitempimas ir atsipalaidavimas vienu metu dažniausiai nesuderinami. Išmokus PR, sudaroma galimybė daryti įtaką įtampos būsenai ir taip nutraukti įtampos spiralę.

*Feldenkraisio metodas (FM)*: FM – mokymosi metodas, pavadintas Izraelio fiziko Mošės Feldenkraisio garbei, sukurtas remiantis mokslinių smegenų tyrimų, kineziologijos ir edukologijos įžvalgomis. Feldenkraisio metodas šiandien laikomas vienu sudėtingiausių pedagoginių metodų fiziniams ir psichiniams funkcijoms gerinti. Bet kurio amžiaus žmogui jis leidžia užmegzti intensyvių ryšių su savo kūnu ir taip geriau pažinti save. Jis leidžia pačiam reguliuoti įsitempimą ir atsipalaidavimą, keisti žalingus judėjimo ir įsitempimo modelius. Per kvalifikacijos tobulinimo mokykloje užsiėmimus mokytojai mokosi taikyti atsipalaidavimo principus savo ir mokinių dėmesio koncentracijai ugdyti. Mokyklose FM taikomas socialinio ir sveikatos ugdymosi projektuose.

### *Balso lavinimas*

Balsas – vienas svarbiausių mokytojo darbo instrumentų. Siekiant išvengti balso užkimimo ir nuovargio, svarbu išmokti lavinti tvirtą balsą. Be to, balsu kuriama nuotaika. Juo perteikiama ramybė, saugumas, kompetentingumas, aiškumas – arba priešingai. Įsitempimas ir organizmo pajautos stoka gali būti per skardaus, per tylaus, per silpno, per duslaus ar per žemo balso priežastis. Žinoti strategijas, kaip saugoti balsą nuo užkimimo ir nuovargio, išmokti valdyti balsą auditorijoje, suteikti jam spalvų – tai padeda mokytojui užtikrinčiau stovėti prieš klasę, geriau valdyti auditoriją, būti geriau girdimam ir suprastam.

### *Laiko valdymas*

Mokydamiesi laiko valdymo, mokytojai mokosi atpažinti, dėl ko švaistomas laikas, pavyzdžiui, dėl nesutvarkyto darbo stalo, perfekcionizmo ar dėl to, kad pernelyg daug darbų pradedami vienu metu. Siekiama sutaupyti laiko ir išmokti dirbti racionaliai.

### *Darbo palengvinimas bendradarbiaujant komandoje*<sup>225</sup> (9.3)

Kolegialus bendradarbiavimas gali juntamai palengvinti darbą. Veiklos pavyzdžiai:

- profesinės veiklos stebėseną (supervizija). Tikslas – išsiaiškinti savo indėlį sudėtingose profesinėse situacijose, stiprinti savo asmenybę, įgyti tikrumo profesinėje veikloje, siekiant savo darbą dirbti sėkmingai ir su pasitenkinimu.
- Pamokos stebėjimas. Tikslas – tobulinti savo veiklos praktiką sąmoningai suvokiant, tiksliai apibūdinant, giliai apmąstant ir analizuojant pamokos vyksmą.
- Pedagoginė diena. Tikslas – palaikyti, atnaujinti ir tobulinti pedagoginius gebėjimus, dalykinę, didaktinę ir metodinę mokytojų kvalifikaciją ir kompetencijas.

### *Atrasti ir aktyvinti komandos išteklius*<sup>226</sup>

Panaudokite esamus atskirų komandos narių išteklius. Pirmiausia išsiaiškinkite:

- Kokių turite profesinių išteklių, stiprybių, ypatingų gebėjimų? (Įsivertinimas)
- Kokius įžvelgiate darbo kolegų išteklius, stiprybes, ypatingus gebėjimus? (Kitų vertinimas)
- Kuriuos išteklius norėtumėte ir galėtumėte artimiausiu metu skirti mokyklai ir komandai?

### *Du svarbūs tolesni klausimai*

- Kaip galima išlaikyti komandos išteklius?
- Kaip konkrečiai galima artimiausiu metu panaudoti komandos išteklius? (3.6)

---

<sup>225</sup> Pgl. GIVE – Servicestelle für Gesundheitsbildung der Partner, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Bundesministerium für Gesundheit und Frauen und Österreichisches Jugendrotkreuz (Hrsg.): GIVE – Infopaket Stressbewältigung, 1.–4. Schulstufe (2005), p. 9. (Sveikatos ugdymo tarnyba, Federalinė švietimo, mokslo ir kultūros ministerija, Federalinė sveikatos ir moterų ministerija, Austrijos jaunimo Raudonasis kryžius: *GIVE – įtampos įveikimo informacinis paketas; 1–4 klasėms*).

<sup>226</sup> Remtasi Bianca Ender; Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe (Innsbruck; Wien 2001), p. 15. (Personalo tobulinimas – mokyklos vadovybės uždavinys).

### **Ką galima padaryti, kad mokiniai patirtų mažiau įtampos?**

Viena vertus, svarbu, kad mokiniai išsiugdę gebėjimus geriau susidoroti su sudėtingomis situacijomis, žinotų atsipalaidavimo būdų ir išmokyti tikslingai juos taikyti. Kita vertus, kasdienė mokyklos veikla turi būti organizuojama taip, kad mokiniai patirtų kuo mažiau įtampos.

Šios idėjos paimtos iš Šiaurės vakarų Šveicarijos Argau aukštosios mokyklos „Stop & Go“ programos (žr. literatūros sąrašą).

#### *Įtampos mažinimas pamokoje*

Mokinių patiriama įtampa dažnai susijusi su spaudimu siekti rezultatų. Todėl atkreipkite dėmesį į tai, kad su mokiniais būtų išsiaiškinti reikalavimai ir laukiami rezultatai, o spaudimas siekti rezultatų nebūtų per didelis. Norą eiti į mokyklą skatina geri mokymosi rezultatai. Todėl mokiniams kelkite pasiekimų reikalavimus, kurie yra jų jėgoms. Pamokos didaktiniai modeliai turėtų leisti įvykdyti šį reikalavimą. Puoselėkite pagarbą ir pripažinimą grindžiamą bendravimą su mokiniais toną. Geras bendravimas per pertraukas taip pat skatina teigiamą požiūrį į mokyklą ir mažina socialines problemas. Neginčijamai svarbiausias įtampos mažinimo veiksnys yra tas, kad mokiniai gerai jaučiasi mokykloje. Savijauta gerėja, kai Jūs lygiai elgiatės su visais mokiniais, kompetentingai vedate pamoką ir rodote rūpestį mokiniais.

#### *Mokymosi ir darbo technikos*

Įtampą mokykloje dažnai sukelia tai, kad mokiniai nežino ar nepakankamai žino, kaip patys galėtų mokytis tikslingai: jie mokosi paprastai. Mokiniams neretai sunku mokymosi sėkmę ar nesėkmę susieti su savo darbu, taip jie gali pajusti spaudimą.

Dėl šios priežasties rekomenduojama naudoti mokymosi dienoraščius, sąsiuvinius ir plakatus.

*Mokymosi dienoraštyje* (be asmeninių užrašų) chronologine seka fiksuojama mokymosi pažanga ir įžvalgos. Tai, kad dienoraštį galima rašyti be sistemingo skirstymo, individualiai jį apipavidalinti, yra privalumas. Rodyklė leidžia greitai surasti ieškomą įrašą.

*Mokymosi sąsiuvinis* sudaromas sistemingai ir abėcėliškai, pavyzdžiui, mokiniai kiekvienam instrumentiniam tikslui palieka po dvi skiltis. Keletas tokių tikslų pavyzdžių: mokymosi mintinai patarimai, ruošimasis patikrai, darbas poromis. Privalumas – sutvarkyta struktūra, lengvesnė paieška. Trūkumas – pernelyg sistemiškas ir nelankstus.

*Mokymosi plakate* Jūs arba vaikas didelėmis raidėmis užrašo svarbiausias taisykles. Patartina kiekvienam instrumentiniam tikslui padaryti po plakatą ir pakabinti jį klasėje. Bet kuriuo metu jį galima papildyti. Privalumas – greitai pasiekiamas ir visada matomas. Trūkumas – mokiniai neturi savų, jų pačių suformuluotų teiginių; kai jie palieka patalpą, daug ko nelieka. Be to, klasėje dažnai trūksta vietos gausybei plakatų sukabinti.

#### *Kasdienės mokyklos veiklos ir pamokos ritmo kūrimas*

Niekas negali nuolat rodyti geriausių rezultatų. Todėl reikia užtikrinti subalansuotą krūvio ir atsipalaidavimo santykį.

Jūs galite įvairiais būdais kurti pamokos ritmą.

*Kaitaliokite pamokos formas:* frontalinę pamoką kaitaliokite su grupiniu ir individualiu darbu, „pasyvias“ pamokos formas (kai daugiau klausomasi) pajvairinkite savarankiškos mokinių veiklos

elementais, kartais išeikite iš klasės, pasirūpinkite, kad mokiniai pakankamai pajudėtų, praskaidrinkite pamoką.

*Padarykite pamokoje pertraukėlių.* Jos skirtos atsipalaiduoti ir nusiteikti naujai pamokos medžiagai. Svarbu, kad Jūs paisytumėte pertraukų ir po darbo tarpsnio padarytumėte pertraukėlę. Per pertrauką mokiniai turėtų atsipalaiduoti – pertrauka neturėtų būti naudojama darbui pabaigti ar namų darbams ruošti.

*Koordinuokite mokinių darbo krūvj.* Namų darbų ir pasirengimo patikrai terminus skirkite tokius, kad silpnesni mokiniai gebėtų juos atlikti laiku ir protingomis sąnaudomis.

Į pamoką nuolat įterpkite *dėmesio sutelkimo ir atsipalaidavimo elementų, žaidimų.*

#### *Individualizuotos pamokos formos*

Mokiniai gali patirti įtampą, nes jaučiasi pernelyg spaudžiami arba kad iš jų per mažai reikalaujama. Per pamoką jie nori siekti rezultatų, bet daro tai skirtingais būdais ir skirtingu tempu. Taikydami individualizuotas pamokos formas padedate jiems mokymosi medžiagą įsisavinti savaip: ne visi mokiniai tuo pačiu metu atlieka tą patį darbą, tačiau plane numatyti mokymosi tikslai vis tiek yra privalomi ir gali būti pasiekti. Individualizuotos pamokos formos, pavyzdžiui, yra atviras mokymasis, planuojamas savaitės darbas, projektinė pamoka, veikla grindžiama pamoka, praktinis mokymasis ir dirbtuvės.

#### *Įtampa prieš patikrą*

Mokslo etapams artėjant link pabaigos, susikaupia daug patikrų ir atsiskaitymų. Apgalvotai paskirstykite atsiskaitymus per visą trimestrą ir išvengsite tų situacijų, kai mokiniai patiria spaudimą, nes trimestro pabaigoje lieka nedaug atsiskaitymų.

Mokiniams apie pasiekimų vertinimo reikalavimus labai svarbu žinoti:

- pagal kokius kriterijus Jūs vertinate pasiekimus,
- kuriuos mokymosi tikslus ir turinį Jūs tikrinate,
- už kokius pasiekimus kokį įvertinimą (pažymiais arba žodžiais) rašote.

#### *Atsipalaidavimo pratimai ir fizinio aktyvumo pertraukėlės*

Atsipalaidavimo, judėjimo, koncentracijos ir susitelkimo pratimai padeda susikaupti ir nusiraminti. Atsipalaiduoti ir nusiraminti, pasirengti įsisavinti naują medžiagą ir mokytis – tokia toliau pateiktų pavyzdžių paskirtis.

Skiriamos keturios pagrindinės atsipalaidavimo pratimų rūšys: judėjimo, kvėpavimo ir atsipalaidavimo pratimai; nusiramino ir susitelkimo pratimai; sužadinimo ir bendradarbiavimo pratimai; vaizduotės ir įsivaizdavimo pratimai.<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> Šie pratimai – tai modeliai, kuriuos galima tikslingai modifikuoti, papildyti ir pritaikyti prie individualių poreikių. Ne visi pratimai vienodai gerai tinka bet kuriuo metu. Pabandykite pajauti savo mokinių, taip pat bendrą klasės būseną. Stebėkite, kaip pratimai veikia klasę. Taip galėsite geriau nuspręsti kurį pratimą pasirinkti. Čia aprašomi vos keli pavyzdžiai, daugiau jų rasite „Stop & Go“ brošiūroje.

### *Išsitiesk ir pasipurtyk!*

Jeigu po ilgesnio ramaus sėdėjimo arba rašymo darbo įterpsite raumenų atpalaidavimo pratimą, padarysite mokiniams gerą darbą. Tokie pratimai atpalaiduoja įsitempusius raumenis ir mobilizuoja naujas jėgas. Lengviau aiškiai mąstyti ir ramiai dirbti.

Mokiniai stovi tiesiai, kojos kiek pražergtos. Duokite šiuos nurodymus:

- Išsitieskite ir bandykite pasiekti lubas.
- Garsiai nusižiovaukite.
- Dar kartą išsitieskite, su malonumu padejuokite.
- Nuleiskite rankas, tegul jos kadamuoja abipus liemens.
- Papurtykite plaštakas.
- Purtykite plaštakas vis greičiau.
- Purtykite ir rankas.
- Tada vėl tik plaštakas.
- O dabar tik pirštus.
- Galiausiai viskas nurimsta. Kvėpuojame ramiai ir giliai (10–30 sekundžių).

Variantai: purtyti pėdas ir kojas, pirma dešinę, po to kairę; purtytis kaip šuneliui (pečius, klubus).

### *Atrasti tylą*

Atlikdami šį pratimą, mokiniai mokosi tylos kaip savirefleksijos ir atsipalaidavimo priemonės. Duokite klasei šiuos nurodymus:

- Padėkite plaštakas ant šlaunų. Ramiai kvėpuokite ir užsimerkite.
- Įsiklausykite į tylą (vieną–tris minutes). Išgirskite garsus lauke. Išgirskite garsus mokykloje, klasėje, patys nekelkite triukšmo. Išgirskite savo vidinius garsus: alsavimą, širdies plakimą.
- Praleiskite dar keletą akimirų klausydami savo garsų.
- Lėtai atsimerkite. Papasakokite, ką išgirdote tyloje. Šį pratimą taip pat galite atlikti lauke, sode ar miške. Galiausiai vaikai gali nupiešti garsų žemėlapi: ką iš kurios pusės išgirdau?

### *Įtampa – pamokos tema*

Įtampos tema labai tinkama aptarti su mokiniais per pamoką. Galima aptarti šias temas:

- Streso skalė (visos ugdymo pakopos): Jūsų mokiniai susipažįsta su paprastu modeliu, kuriuo paaiškinama įtampa.
- Išsiaiškinkite su savo mokiniais, kaip jie įsivaizduoja įtampą (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai).
- Įtampa žmonių, gyvūnų ir augalų pasaulyje – biologiniai streso pagrindai (aukščiausios pakopos mokiniai).
- Kas kelia Jūsų mokiniams įtampą? (visų ugdymo pakopų mokiniai): mokiniai mokosi suvokti, kas jiems kelia įtampą.
- Įvairovė (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): mokiniai mokosi suvokti, kad ne visi žmonės tose pačiose situacijose patiria įtampą.



- Įtampos protokolas (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai tam tikrą laiką stebi save ir protokuoja patiriamą įtampą.
- Stresas – kaip jį galima įvardyti kitaip? (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai apibūdina sudėtingas situacijas tiksliau nei vien įvardydami žodžiu *stresas*.
- Per aukšti reikalavimai – iššūkis – per žemi reikalavimai (aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai suvokia savo gebėjimus ir supranta, kad įtampa yra galima, bet nebūtina reakcija į mokymosi pasiekimų reikalavimus.
- Streso testas (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai patiria stresinę situaciją ir taip įsisąmonina savo reakciją į stresą.
- Spontaniška reakcija į stresą (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): mokiniai suvokia, kokias spontanines reakcijas sukelia įtampa (mintis, jausmus, organizmo signalus, elgesį).
- Ko imtis kovoje su įtampa? (visų ugdymo pakopų mokiniai): su savo mokiniais aptariate įvairias įtampos įveikimo galimybes.
- Įtampos įveikimo strategijų pranašumai ir trūkumai (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai nagrinėja įvairių įtampos įveikimo strategijų pranašumus ir trūkumus, mokosi tikslingai jas pasirinkti.
- Streso pakopos arba streso spiralė (vidurinioji ir aukščiausioji pakopa): Jūsų mokiniai susipažįsta su streso pakopų arba streso spiralės principu, nagrinėja, ar yra patys tai patyrę.
- Slopinamosios ir skatinamosios mintys (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): mokiniai susipažįsta su slopinamosiomis ir skatinamosiomis mintimis, apsversto jų padarinius ir alternatyvas.
- Drąsinamieji šūkių (visų ugdymo pakopų mokiniai): Jūsų mokiniai renka ir sugalvoja drąsinamųjų šūkių, padedančių stresinėje situacijoje.
- Sprendimų paieška (visų ugdymo pakopų mokiniai): Jūsų mokiniai susipažįsta su būdais, kaip analizuoti ir spręsti kasdienes problemas.
- Kam naudoju savo laiką? (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai įsisąmonina, kam naudoja savo laiką. Jie daro išvadas laikui planuoti.
- Suformuluoti keblumus (vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai mokosi suformuluoti stresinį įvykį, savo jauseną ar keblumą ir užmegzti kontaktą su kitu žmogumi.
- Kur rasti socialinės pagalbos? (Vidurinės ir aukščiausios pakopos mokiniai): Jūsų mokiniai susipažįsta su institucijomis, siūlančiomis socialinę pagalbą.<sup>228</sup>

Kiti įtampos įveikimo modeliai gali sietis su tarpusavio santykių kūrimu, pasitikėjimo savimi ir saviveiksmingumo ugdymu ir stiprinimu, taip pat su klausimu, ką daryti su nemaloniais jausmais. Idėjų ir pagalbinių priemonių šioms temoms nagrinėti rasite medžiagos rinkiniuose „Harmo-Nie? – Beziehungsgestaltung im schulischen Alltag“ ((Ne)darna? – Santykių kūrimas kasdieniame mokyklos gyvenime) ir „Mutanfälle“ (Drąsos pliūpsniai) (žr. literatūros sąrašą).

<sup>228</sup> Žr. <[www.tschau.ch](http://www.tschau.ch)>, <[www.durchblick.ch](http://www.durchblick.ch)> ir <[www.kummernetz.ch](http://www.kummernetz.ch)>.

## Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai

### Straipsniai

- Claudia Eberle, el. p. claudia.eberle@gl.ch, Švietimo ir kultūros ministerija, Glaruso kantono pagrindinių mokyklų skyrius (Departement Bildung und Kultur, Abteilung Volksschule Glarus).
- Regula Häfliger Brägger, balso lavinimo ir Feldenkraiso metodikos mokytoja, Vinterturo Feldenkraiso metodikos kabinetas (Feldenkrais Praxis Winterthur), <www.feldenkrais-winterthur.ch>.

### Šaltiniai

- Schule und Gesundheit. Als Kollegium wirksam und gesund bleiben. Bildung Schweiz, Heft 10a, 2005, p. 9–10. (*Mokykla ir sveikata. Kaip kolektyvui likti veiksmingam ir sveikam*).
- Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz (Hrsg.): Stop & Go. Stressen – Leisten – Erholen in Unterricht und Lehrberuf. Aarau, 2004.  
<<http://www.fhnw.ch/ph/iwb/beratung/gesundheit/stop-go>>. (*Stresas, pasiekimai ir poilsis pamokoje ir pedagogo profesijoje*. Išleido Šiaurės vakarų Šveicarijos Argau aukštoji mokykla).
- Give, Infopaket Stressbewältigung (1.–4. Schulstufe/ab 5. Schulstufe). <<http://www.give.onr.at>>. (GIVE. *Informacinis įtampos įveikimo paketas*; 1–4 klasėms; nuo 5 klasės).
- Handbuch Schulqualität des Kantons Zürich. (Ciuricho kantono mokyklos veiklos kokybės žinynas).
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003. (Mokyklos veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos mokykloms).
- Andreas Weber; Dieter Weltle; Peter Lederer: Frühinvalidität im Lehrerberuf: Sozial- und arbeitsmedizinische Aspekte. Deutsches Ärzteblatt, Jg. 101 (2004), Heft 13, p. 850–859. (Ankstyvas mokytojų nedarbingumas: socialinės ir darbo medicinos aspektai).

### Literatūra, nuorodos, papildomi ištekliai

- Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz: Kompetenzzentrum Ressourcen- Plus R+: Stress abbauen, Kompetenzen stärken, Gesundheit fördern. (Šiaurės vakarų Šveicarijos Argau aukštoji mokykla. Išteklių kompetencijos centras „Plus R+“: *Įtampos mažinimas, kompetencijų stiprinimas, sveikatos ugdymas*). Atsisiųsti adresu: <<http://www.fhnw.ch/ph/iwb/publikationen>>.
- Gute und gesunde Schule – Unterlagen zum Kongress vom 15., 16. Nov. 2004 zu Themen der Gesundheitsförderung und Schulqualität. (*Gera ir sveika mokykla – 2004 m. lapkričio 15–16 d. kongreso medžiaga sveikatos ugdymo ir mokyklos veiklos kokybės temomis*). Atsisiųsti adresu: <[http://www.guteundgesundeschule.de/gugs\\_full/downloads.htm](http://www.guteundgesundeschule.de/gugs_full/downloads.htm)>.
- Gert Kaluza: Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin: Springer, 2004. (*Įtampos įveikimas: psichologinės sveikatos ugdymo žinynas*).

- Heinz Klippert: Lehrrentlastung. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht. Weinheim; Basel: Beltz, 2006. (*Mokytojų krūvio lengvinimas. Darbo palengvinimo mokykloje ir pamokoje strategijos*).
- Rudolf Kretschmann: Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen (2. Auflage). Weinheim; Basel: Beltz, 2001. (*Streso valdymas mokytojams. Pratybų knyga su užduočių šablonais kopijuoti*).
- Urs Peter Lattmann; Jürg Rüedi: Stress- und Selbstmanagement – Ressourcen fördern. Konzept und Programm zur Förderung personaler und sozialkommunikativer Ressourcen und Kompetenzen. Aarau: Sauerländer, 2003. (*Streso ir savęs valdymas – išteklių stiprinimas. Asmeninių ir socialinių-komunikacinių išteklių ir kompetencijų ugdymo koncepcija ir programa*).
- Reinhold Miller: 99 Schritte zum professionellen Lehrer. Erfahrungen – Impulse – Empfehlungen (2. Auflage). Seelze: Kallmeyer, 2005. (*99 žingsniai kaip tapti profesionaliu mokytoju. Patirtys, postūmiai, rekomendacijos*).
- Reinhold Miller: Sich in der Schule wohlfühlen. Wege für Lehrerinnen und Lehrer zur Entlastung im Schulalltag (6. Auflage). Weinheim; Basel: Beltz, 2005. (*Gera savijauta mokykloje. Kasdienio mokytojų darbo palengvinimo būdai*).
- Jörg Schlee: Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer, 2004. (*Kolegialios konsultacijos ir profesinės veiklos stebėseną (supervizija) pedagoginėse profesijose. Savigalbos priemonė. Pratybos*).
- Schule und Gesundheit – Ernähren, Bewegen, Entspannen im Kontext von Gesundheits- und Bildungsqualität. Tagungsband des Hessischen Kultusministeriums. (*Mokykla ir sveikata – mityba, fizinis aktyvumas, atsipalaidavimas sveikatos ir švietimo kokybės kontekste. Heseno kultūros ministerijos konferencijos medžiaga*). Kontaktai: <<http://www.schuleundgesundheit.hessen.de>>.
- <[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)>: naudinga informacija įtampos mažinimo ir prevencijos tema. Daugiausia informacija ir medžiaga darbdaviams, vadovams ir vadovaujantiems darbuotojams streso, streso priežasčių, simptomų, kovos su įtampa priemonių tema.
- <[www.feldenkrais.de](http://www.feldenkrais.de)>: Vokietijos Feldenkraiso metodikos gildija (Feldenkrais-Gilde Deutschland e.V.). Mokymasis judant. Feldenkraiso metodas. Sveikatos ir kūrybingumo raktas.
- <[www.feldenkrais.ch](http://www.feldenkrais.ch)>: Šveicarijos Feldenkraiso metodikos sąjunga (Schweizerischer Feldenkrais-Verband).
- <<http://www.bildungundgesundheit.ch/dyn/1472.asp>>: Šveicarijos sveikatos ugdymo fondo (Gesundheitsförderung Schweiz): Atsipalaidavimas: atsipalaidavimo pagrindai iš sveikatos ugdymo perspektyvos.
- <[www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch)>: Šveicarijos sveikatos ugdymo mokykloje tinklas.
- <<http://www.fhnw.ch/ph/iwb/beratung/gesundheit/harmo-nie>>: medžiagos rinkinį „Harmo-Nie?“ (*Ne)darna?*) Sveikatos ugdymo konsultacinė tarnyba rekomenduoja

naudoti santykių kūrimo kasdieniame mokyklose gyvenime (komunikacija, atjauta, smurtas, patyčios ir t. t.) temai nagrinėti.

- <http://www.fhnw.ch/ph/iwb/beratung/gesundheit/mutanfaelle>: medžiagos rinkinį „Mutanfälle“ (*Drąsos pliūpsniai*) Sveikatos ugdymo konsultacinė tarnyba rekomenduoja naudoti drąsos, pasitikėjimo savimi, pilietinės drąsos, gebėjimo rizikuoti, patyčių ir pan. temoms nagrinėti.
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de).
- [www.bag-haltungundbewegung.de](http://www.bag-haltungundbewegung.de): Federalinė sveikatos ir fizinio aktyvumo ugdymo asociacija (BAG Haltungs- und Bewegungsförderung e.V.).

### 7.5.6 Savo paties kūno suvokimas

Jau pradinės mokyklos mokinys į mokyklą ateina kaip „visas žmogus“, o ne tik jo „galva“. Savęs paties, savo kūno, lytiškumo suvokimui mokykloje dažniausiai skiriamos tik tam tikros tematikos biologijos („Kaip funkcionuoja mūsų organizmas“ ir „ŽIV ir AIDS“) ar tikybos (dorinio ugdymo) („Kas yra meilė?“) pamokos, kartais dar ir pilietinio ugdymo pamokos.

Lytiškumo tema turėtų sietis su konkrečiomis mokinių gyvenimo situacijomis, juk mokiniai kaip tik šiuo periodu atranda savo lytiškumą. Prieš paauglystės periodą, paauglystėje ir vėliau vaikai ir jaunuoliai susiduria su naujomis situacijomis, kurias pamokoje gali panagrinėti išoriniai specialistai ar šioje srityje besispecializuojantys mokytojai. Lytinio ugdymo (lytinės sveikatos, ŽIV ir AIDS prevencijos) srityje svarbi psichologinė (vertybių – meilės, draugystės, prievartos – aptarimas) ir fizinė (rizikos per pirmuosius lytinius santykius suvokimas) jaunuolių ir jaunų suaugusiųjų sveikata. Sveikatos ugdymas lytiškumo kontekste labai smarkiai braunasi į intymią erdvę ir kartu turi didelės įtakos mokinių elgesiui ir rezultatams mokykloje.

Išsiugdę svarbiausias kompetencijas mokiniai gali geriau suprasti savo fiziologinius ir psichinius pokyčius brendimo metu, geba tinkamai pasielgti rizikingose situacijose.

#### 7.5.6

#### Savo paties kūno (kūniškumo) suvokimas

Lytiškumo ir kūniškumo tema pamokoje paliečiama atsižvelgiant į amžių. Ją bendrai gali aptarti mokytojas (nebūtinai išorinis specialistas), siekiant ugdyti tam tikras mokinių kompetencijas (kritinį požiūrį, individualią ir socialinę atsakomybę, rizikos suvokimą ir t. t.).

#### Pagrindiniai rodikliai

Profesinė mokyklos vadovybės ir mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinės nuostatos	Mokytojai suvokia sveikatos ugdymo svarbą ir geba pabrėžti svarbiausius aspektus. Jie žino jų kišimosi ribas.				

Klimatas ir atmosfera	Mokiniai gali užduoti visus jiems rūpimus klausimus pasitikėjimu grindžiamoje atmosferoje, kuri skiriasi nuo kasdienio mokyklos gyvenimo atmosferos.				
	Mokiniai geba tinkamais žodžiais įvardyti sveikatai svarbias situacijas, suprasti jas ir paaiškinti.				
Mokinių kompetencijos	Mokiniai atpažįsta rizikingas situacijas, geba jas analizuoti ir įvertinti, padedami mokytojų ir lytinio ugdymo specialistų.				
	Jie įsisavina tinkamą žodyną, kad galėtų apibūdinti ir paaiškinti rizikingas situacijas, susijusias su lytiškumu.				
	Mokiniai išsiugdo bendrąsias kompetencijas, kad galėtų įveikti jiems naujas sveikatai svarbias situacijas (brendimas ir tapatybė bei savivaizdis; pirma lytinė patirtis ir rizikos suvokimas; žiniasklaidos formuojami lyčių įvaizdžiai ir savivaizdis ir t. t.).				
<i>Kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Ribų suvokimas	Jeigu mokytojai pajunta, kad jų kompetencijų nepakanka, jie gali kreiptis į mokyklos vadovybę, kuri savo ruožtu gali pasitelkti išorinius specialistus. Taip mokytojai išlaisvinami nuo keblių temų.				
Parama	Lytinio ugdymo pamokose, siekiant aptarti mokinių klausimus kebliomis temomis (lytinis potraukis, lytinė orientacija, elgesio nukrypimai ir t. t.), pirmenybė teiktina išoriniam modeliui.				
	Mokytojams prieinama tinkama pamokos medžiaga ar „naudoti paruoštos“ užduotys. Jie gali paprastai ir tinkamai pasiruošti sveikatos ugdymo temai ar konkrečios gyvenimiškos situacijos aptarimui.				
	Mokykloje yra kontaktinis asmuo, į kurį mokiniai gali kreiptis ir aptarti rūpimus sveikatos klausimus.				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>					

## Igyvendinimo idėjos

### *Mokytojas ir jo pamoka*

Išimtiniais atvejais mokytojas turi turėti pamokos medžiagos, kuria naudodamasis galėtų organizuoti pamoką, kuri tiesiogiai paliestų neatidėliotiną situaciją klasėje (pvz., pornografinės medžiagos atsinešimas į klasę, lytinės prievartos tema ir t. t.).

### *Kontaktinis asmuo*

- Kiekvienoje mokykloje yra kontaktinis asmuo, turintis reikiamų kompetencijų deramai spręsti su lytiškumu siejamas problemas.
- Mokiniai per specialistų pamokas ir mokyklos mokytojų organizuojamą bendrąjį tarpdisciplininį šių temų aptarimą įgyja reikiamų bendrųjų ir pažintinių kompetencijų.
- Mokyklos vadovybė su tėvais, mokytojais ir specialistais gali organizuoti informacinį renginį jaunuolių sveikatos tema, kuriame aptartų visų dalyvių lūkesčius.
- Mokyklos bibliotekoje yra dokumentinės medžiagos visomis sveikatos temomis.
- Mokiniais turi būti prieinama tinkama literatūra lytiškumo tematika (biblioteka, interneto svetainės ir kt.).

## Ekspertų straipsniai ir naudoti šaltiniai

### *Straipsniai*

- Caroline Jacot-Descombes, AMORIX, Amorig – Education et santé sexuelle – Réseau suisse PLANes – Fondation suisse pour la santé sexuelle et reproductive, Lausanne; <<www.amorig.ch>. (*Amorig – lytinės sveikatos ugdymas*. PLANes tinklas. Šveicarijos lytinės ir reprodukcinės sveikatos fondas Lozanoje).
- Cours de base Guidance et éducation en matière de sexualité, vie affective et procréation (GESVAP). (*Bazinis lytinio, emocinio ir reprodukcinio ugdymo kursas*).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p. (*Mokyklos veiklos kokybės tobulinimo ir vertinimo instrumentai. Kaip mokyklos dėl integruoto sveikatos ugdymo ir kokybės tobulinimo gali tapti geresnės. 2-asis tomas. Keturiasdešimt kokybės sričių ir įgyvendinimo idėjos*)

## 8. Ugdymo(si) ir mokymo(si) procesas

Trečioji kokybės dimensija taip pat apibūdina pamokos kokybę, tik ji tą daro ne tiesiogiai, o ieškodama atsakymo į klausimą, kaip mokytojas, organizuodamas savo pamokas, gali veiksmingai padėti mokiniams mokytis. Taigi pagrindinis dėmesys čia tenka mokymosi kokybei, t. y. mokinių subjektyviai patiriamai mokymo(si) bei ugdymo(si) procesų kokybei.

### 8.1. Savivaldus, sveikatą tausojantis mokymasis atrandant

#### Pagrindimas

„*Motyvacija* – tai vertingiausias žinių visuomenėje gyvenančio individo išteklius. Mokymosi motyvacijos ugdymas ir išsaugojimas turi lemiamos reikšmės individo gyvenimui bei darbui žinių visuomenėje. Jeigu ši motyvacija mokykloje nėra skatinama, vadinasi mokykla nesusidoroja su jai pavesta asmenybės formavimo užduotimi. Motyvacija kaip išteklius reiškia, jog mokiniai išsiugdo pasitikėjimą savaveiksmiškumu, jog mokykloje vyrauja pedagoginis optimizmas, jog čia su džiaugsmu dirbama bei mokomasi, ugdomas bendrystės jausmas, kuris leidžia puoselėti skirtumus, užuot įžvelgus juose pretekstą kitų atskirčiai.“ (Edelstein, de Haan, žr. žemiau pateiktus šaltinius).

Mokymosi visą gyvenimą motyvacija bei kompetencijos yra ugdomos tokiomis mokymo ir mokymosi formomis, kurios įgalina vaikus bei jaunuolius savarankiškai mokytis, orientuojantis į konkrečią veiklą, prisiimti už tai atsakomybę bei pajusti šio mokymosi poveikį. Mokymosi situacijos, kuriose mokytojai atlieka pagalbinį, o ne dominuojantį vaidmenį, suteikia mokiniams galimybę patirti, jog jų veikla gali būti efektyvi, jog jie yra pajėgūs išspręsti savo gyvenamojo pasaulio problemas ir savo jėgomis pasiekti aukštų rezultatų.

Toks mokymasis tampa patraukliu ir konstruktyviu procesu, visiškai priešingybe tam, kuriame informacija yra perteikiama iš šalies, pasyviai priimama ir mechaniškai apdorojama. Mokiniai mokosi kur kas produktyviau, kai įsisavinamas žinias ir spręstinas problemas suvokia kaip dalį jiems subjektyviai svarbaus konteksto. Taigi mokymasis yra efektyvesnis, kai jį lydi susidomėjimas mokomąja medžiaga ir stimuliuoja pačių pastebėta mokymosi pažanga. Mokiniai turėtų kuo daugiau patys valdyti, kontroliuoti savo mokymąsi ir būti už jį atsakingais. Tiesa, nevalia pamiršti, jog ypač vaikystėje į savarankišką mokymąsi reikia žiūrėti kaip į mokymo prielaidą, priemonę bei tikslą (žr. Weinert pagal Helmke, 66 psl).  
(7.2.1)

#### Nuorodos, kaip naudotis tolesniuose skyriuose (8.1 - 8.5) pateikta medžiaga

Keturių pakopų vertinimo skalę galite naudoti trejopai.

##### 1. Išskirti prioritetus

Įvertinant kokybės indikatorius 1 = visiškai nesvarbus, 2 = nelabai svarbus, 3 = svarbus 4 = labai svarbus.

##### 2. Nustatyti esamą padėtį

Įvertinti dabartinę situaciją konkrečioje kokybės srityje

1 = niekada neatitinka tikrovės, 2 = kartais atitinka tikrovę, 3 = dažnai atitinka tikrovę, 4 beveik visada atitinka tikrovę.

3. Įvertinti poreikį imtis tam tikrų priemonių

Šioje kokybės srityje pokytis yra 1 = nereikalingas, 2 = nelabai reikalingas, 3 = reikalingas, 4 = labai reikalingas.

### 8.1.1 Savaveiksmis ir savirefleksyvus mokymasis, už kurį yra atsakingi patys mokiniai

#### 8.1.1

#### Savaveiksmis ir savirefleksyvus mokymasis, už kurį yra atsakingi patys mokiniai

Organizuodama mokymo(si) procesus ir mokymo(si) aplinką mokykla suteikia mokiniams galimybę organizuoti dalį savo mokymosi ir patiems būti už jį atsakingais. Visiems mokomiesiems dalykams tinkančios bei mokomuosius dalykus jungiančios bendradarbiavimo formos stiprina mokinių atsakomybę už savo mokymąsi.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokytojo požiūris į mokinius yra teigiamas ir pagarbus.				
Profesionalūs gebėjimai	Mokytojai įsipareigoja dėl kiekvieno mokinio padaryti viską, kas įmanoma tam, kad visus juos įgalintų patirti sėkmę (reikalavimų kėlimas ir pagalbos teikimas).				
	Mokytojai pasitiki savo gebėjimais efektyviai dirbti ir susidoroti su jiems keliamais iššūkiais (pasitikėjimas savimi).				
	Savo nuoseklia ir dora bei korektiška veikla, žodžio laikymusi mokytojai pelno kitų pasitikėjimą.				
Mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje	Mokytojai įtraukia mokinius į projektų temų atranką.				
Individualumas	Mokytojai gerbia ir skatina individualius mokinių mokymosi būdus, suteikdami jiems galimybę patiems atrasti optimalias mokymosi strategijas bei jas plėtoti.				
Pakantumas klaidoms	Mokytojai pasinaudoja mokinių klaidomis tam, kad kryptingai pasiūlytų jiems pagalbą bei individualaus ugdymo galimybes.				
Savivada	Mokiniai imasi mokykloje atsakomybės už įvairias (savarankiškai organizuojamas) sritis bei užduotis.				
	Mokiniai mokosi kelti sau pasiekiamus tikslus, planuoja bei reflektuoja savo darbą ir taiko tam tinkamus metodus bei formas (projekto apmatius ir projekto planą, minčių žemėlapij, mokymosi dienoraštį ...).				



	Mokiniai stiprina pasitikėjimą savaveiksmiškumu, imdamiesi itin ambicingų, tačiau įveikiamų iššūkių.				
	Mokiniai koordinuoja grupės darbą, parenka metodus, nustato laiką bei taisykles ir seka, kad jų būtų laikomasi.				
	Specifinius individualius pasiekimus jie numato bei planuoja ilgesniam laikui.				
Savarankiško mokymosi principai	Mokiniai sistemingai lavina savarankiško mokymosi įgūdžius.				
Medijos	Mokiniai susipažįsta su internete naudojamomis komunikacijos formomis (elektroniniais laiškais, pokalbiais, forumais) ir kritiškai bei tikslingai jomis naudojasi.				
	Mokiniai sistemingai mokosi ieškoti reikiamos informacijos, pasitelkdami elektroninius žodynus, žinytus, naršykles bei katalogus.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Principinis susitarimas	Mokyklos ugdymo turinyje ir metiniuose veiklos planuose numatomos tarpdalykinės integruotos pamokos bei projektai.				
	Mokykla parengia metodams skirtą ugdymo turinį, kuris įgyvendinamas laipsniškai, atsižvelgiant į mokinių amžiaus grupę ir parenkant tam tinkamą mokomąją medžiagą.				
Kompetencijų ugdymas	Mokykla ugdo asmenines bei socialines mokinių kompetencijas.				
	Mokykla ugdo mokinių gebėjimą planuoti, struktūruoti ir peržiūrėti darbo procesus (projektinę kompetenciją).				
	Mokykla moko mokinius skaitymo ir teksto suvokimo strategijų, ugdo jų gebėjimą susieškoti reikiamą informaciją, ją apdoroti ir pristatyti rezultatus (metodinę kompetenciją).				
Savarankiško mokymosi centrai	Mokiniam skiriama pakankamai patalpų bei medžiagos savarankiškam mokymuisi.				
Pristatymo galimybės	Mokykla suteikia erdves, kuriose pristatomi labiausiai pavykę mokinių darbai, ypatingai akcentuojant mokinių stiprybes kūrybinėje bei meninės raiškos srityse.				
Bendradarbiavimas tarp mokomųjų dalykų	Mokykla reguliariai suteikia mokiniams galimybę kompleksines temas nagrinėti projektiniu būdu. Mokytojai parenka tarpdalykiniam bendradarbiavimui tinkamas temų sritis.				
	Kompleksiniai klausimai nagrinėjami skirtingus mokomuosius dalykus jungiančiame kontekste.				

	Mokykloje propaguojamas projektinis, integruotas tarpdalykinis ir tarpklasinis darbas.				
Mokyklos veikla už mokyklos ribų	Mokykla planuoja ir organizuoja mokyklos bendruomenės narių išvykas ir išvažiuojamąsias projektines savaites kaip papildomas mokymosi galimybes.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Atrasti savo mokymosi bei problemų sprendimo strategijas*

Mokytojai gali padėti mokiniams geriau suprasti jų pačių taikomas strategijas. Užduodami klausimus jie skatina mokinius įsisąmoninti pasirinktus mokymosi ar problemų sprendimo būdus ir juos reflektuoti: „Kodėl tu tą darei būtent taip?“, „Ką sužinojai taikydamas šį būdą?“, „Kurios iš tavo taikytų strategijų pasiteisino, o kurios sukėlė sunkumų?“, „Ar galima būtų tą patį padaryti kitaip? Kaip?“, „Kuo šis būdas skyrėsi nuo kito?“ .

Vaikams būna lengviau atrasti savo mokymosi bei sprendimo būdus, kai mokytojas juos paskatina pasigilinti į savo mintis bei interesus, ypač tokiuose mokomuosiuose dalykuose, kaip pasaulio pažinimas, ir taikant tokius mokymo(si) metodus, kaip projektinis darbas.

#### *Mokymosi dienoraštis*

Į mokymosi dienoraštį mokiniai įrašo daug su savo mokymusi susijusių aspektų. Tai padeda jiems geriau jį suprasti bei optimizuoti. Pildyti mokymosi dienoraštį galima pamokos metu (individualiai dirbant tyloje) arba skirti tai kaip namų darbą. Pateikiame keletą klausimų, kuriuos galima naudoti kaip paskatą apmąstymams arba kaip planą:

- Kas aš esu?
- Iš kur esu kilęs(-usi)?
- Kas mane formavo kaip asmenybę?
- Ką esu patyręs(-usi)?
- Kaip man einasi dabar?
- Kas kelia man rūpesčių?
- Kas teikia man pasitenkinimą?
- Kas yra mano draugai?
- Kas man trukdo būti laimingam(-ai)?
- Ko aš noriu?
- Kokių tikslų aš siekiu?
- Kokie žingsniai reikalingi dabar ir bus reikalingi ateityje, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų?
- Ko turiu išmokti, kad pereičiau į kitą (mokymosi) pakopą?
- ...

Šaltinis: Dem Lernen auf der Spur (*liet. Atrasti savo mokymosi būdą*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. „Besimokanti mokykla“*), Nr. 7 1999, 29 psl.

#### *Mano darbo bei mokymosi būdo nustatymas*

Pagrindiniai klausimai (skirti tiek mokiniams, tiek mokytojams)

- Kokiais mokymosi gebėjimais pasižymiu?
- Kodėl aš mokausi būtent taip?
- Kaip man visų geriausiai sekasi mokytis?
- Kokiomis aplinkybėmis aš išmokstu mažiausiai?
- Ką konkrečiai aš darau mokydamasis?
- Kas man daugiausia padeda mokytis?
- Kokių tikslų siekiu mokydamasis? Kas trukdo man dirbti?
- Kaip galėčiau patobulinti savo mokymąsi, kad įstengčiau vis kompetentingiau priiimti už tai atsakomybę?

Šaltinis: Dem Lernen auf der Spur (*liet. Atrasti savo mokymosi būdą*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. „Besimokanti mokykla“*), Nr. 7 1999, 36 psl.

#### *Biologiniai efektyvaus mokymosi principai*

Norint efektyviai mokytis, reikia paisyti žemiau išvardintų principų:

- pradžioje suaktyvinti turimas žinias (pvz., pasitelkiant minčių žemėlapi),
- naują informaciją pakartotinai perduoti skirtingais informacijos priėmimo kanalais,
- mokantis atsižvelgti į trumposios atminties talpą (nuo penkių iki devynių objektų),
- mokymosi periodus apriboti dešimčia – keturiasdešimčia minučių,
- išvengti mokymosi trukdžių, tarp mokymosi periodų darant pertraukas,
- mokantis savarankiškai, vieną mokomąją informaciją keisti kita. Jeigu įmanoma, keisti ir informacijos priėmimo kanalus,
- norint įtvirtinti tai, kas išmokta, ilgalaikėje atmintyje, praėjus dešimčiai minučių nuo mokymosi periodo pabaigos reikia išmoktą medžiagą pirmą kartą pakartoti, toliau kartoti po dienos, savaitės, mėnesio, pusmečio.

Šaltinis: René Frick: Dem Rhythmus des Gehirns entsprechend lehren und lernen (*liet. Mokyti ir mokytis pagal smegenų veikimo ritmą*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. „Besimokanti mokykla“*), Nr. 7 1999, 10 psl.

#### *Pakitę mokymo(si) procesų organizavimo būdai*

Organizuoti mokymosi procesus ir taikyti mokymo(si) metodus bei priemones reikia taip, kad šie padėtų mokiniams įgyti pagrindines kompetencijas, įgalinančias juos savarankiškai veikti. Taikomi metodai bei priemonės turi:

- skatinti mokinius mokytis supratingai, kad jie gebėtų pritaikyti įgytas žinias,
- organizuoti mokymąsi orientuojantis į konkrečią veiklą, t. y. į problemų sprendimą,
- ypatingą reikšmę mokymosi procese teikti mokymuisi mokytis (mokymosi strategijoms, metakognityvinėms kompetencijoms),
- parengti mokinius kompleksinių klausimų sprendimui,
- skatinti mokinių iniciatyvą ir suteikti jiems galimybę patirti savaveiksmiškumą,
- atverti galimybes individualiems mokymosi būdams („reagavimo į klaidas kultūra“, „pakantus klaidoms mokymasis“, „mokymasis atrandant“),
- žadinti smalsumą, pažinimo džiaugsmą ir norą toliau mokytis.

Šaltinis: Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule (*liet. Nuo pagrindinių kompetencijų iki ugdymo turinio. Perspektyviai mokyklai skirtos mokymosi koncepcijos*) (Berlin, 2003).

Novatoriški mokymo metodai, kurie skatina savivaldų, į veiklą orientuotą arba tarpdisciplininį mokymąsi, yra artimi „klasikiniam“ darbui; tai – projektinis mokymasis, mokymasis tarnaujant bendruomenei (*angl. service-learning*), mokymosi scenarijai, simuliacinis mokymasis, ateities kūrybinės dirbtuvės, situacinis mokymasis arba mokymasis bendradarbiaujant su išorės partneriais.

#### *Kelti kitokius klausimus*

Savo knygoje „Naujai pergaltoti mokyklą“ (vok. „*Die Schule neu denken*“, žr. žemiau pateiktus šaltinius) Hartmutas fon Hentigas (Hartmut von Hentig) iškelia mintį, jog mokykla privalo gyvenimo klausimus paversti mokymosi klausimais ir sudaryti sintezę tarp vidinių mokinių poreikių ir perteikiamų žinių, kurių mokiniams prireiks jų tolesniame gyvenime. Tuo, ar galima tą pasiekti „tradiciniais“ mokymo metodais, Hugo Gaudigas (Hugo Gaudig) suabejojo dar 1909 metais. Žemiau pateiktas trumpas tekstas turėtų paskatinti Jus pergaltoti savo poziciją:

„Mokytojo klausimas – tai daugiausia abejonių kelianti mokymo priemonė. Aš tol nepatikėsiu tuo, jog vokiška mokyklų sistema yra pajėgi pasveikti, kol nebus įveiktas klausimo despotizmas. Gerai būtų, jeigu bent jau būtų pradėta abejoti klausimo verte!

Kokius argumentus galima pateikti prieš klausimą (visų pirma prieš atskirą klausimą)?

1. Jeigu klausia mokytojas, vadinasi problemą iškelia mokytojas, o ne mokinys.
2. Paskata pamąstymui ateina iš mokytojo, o ne iš mokinio.
3. Klausimas nukreipia mokinio mąstymą tam tikra linkme ir atima iš jo mąstymo krypties pasirinkimo laisvę.
4. Klausimas, remiantis žinomu, tačiau ne itin tenkinančiu sąvokos apibrėžimu, - tai ne iki galo suformuluota nuomonė su raginimu apibrėžti tai, kas dar liko neapibrėžta. Klausimo-atsakymo žaidimas bet kuriuo atveju reiškia mokytojo ir mokinio tarpusavio sąveiką. Mokiniui tai yra pusė darbo; tik „pusė“, mano manymu, yra pernelyg išaukštinta vidutinė reikšmė, iš tiesų ši reikšmė yra gerokai žemesnė.
5. Klausimas – tai labai stipri paskata mąstyti, tačiau ją greitai susilpnina pačioje mokomojoje medžiagoje slypinčios paskatos mąstyti.
6. Mokytojo klausimas nuslopina mokinio poreikį kelti klausimus, vieną pačių vertingiausių jaunam protui būdingų poreikių ir taip pakenkia vienai pačių svarbiausių protinių galių.
7. Tokio pobūdžio klausimas – tai dirbtinė protinės energijos sužadinimo forma. Mokyklinės klausimo formos gyvenime beveik nepasitaiko. Gyvenime žmonės mums užduoda klausimus ne tam, kad mes sužinotume tai, ką jie žino, o tam, kad gautų iš mūsų informacijos apie tai, ko jie nežino.

O ką galima pasakyti apie klausimų seką, klausimų eilę?

Uždavinėdamas klausimus vieną po kito tol, kol išbaigia turimą medžiagą ir pasiekia savo tikslą, mokytojas veda mokinį paskui save, jeigu šis jam paklūsta, arba velka jį paskui save, jeigu šis jam priešinasi. Čia negali būti jokios kalbos apie savarankišką judėjimą tikslo link; mokinys nesiekia tikslo pats, nesvarsto būdų, kaip galėtų prie jo priartėti, nesutelkia energijos, reikalingos tam, kad galima būtų imtis darbo, ir neįstengia savo jėgomis jos sukaupti.

Taigi klausimas yra pats pikčiausias savarankiškumo priešas.“

Šaltinis: Hugo Gaudig: Didaktische Präludien (*liet. Didaktinės preliudijos*). Leipzig, Berlin, 1909, 13 psl.

Michaelis Šracas (Michael Schratz) siūlo, kad mokytojas kiekvienoje pamokoje užduotų bent vieną klausimą, atsakymas į kurį negalėtų būti nei teisingas, nei klaidingas, tokį, į kurį mokytojas negalėtų pats atsakyti. Tam tinka klausimai apie mokinių nuomonę, interesus, sunkumus, užduočių bei problemų sprendimo būdus ir t. t. Pateikiame paprastą pavyzdį: užuot klausus „Kiek bus trys kart septyni?“, klausti „Kaip tu daugini tris iš septynių?“

→ **Daugiau idėjų, kaip tai galima įgyvendinti, rasite 3.2.**

## Panaudoti šaltiniai

- Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule. 5. Empfehlung der Bildungscommission der Heinrich-Böll-Stiftung (*liet. Nuo pagrindinių kompetencijų iki ugdymo turinio. Perspektyviai mokyklai skirtos mokymosi koncepcijos. 5-oji Heinricho Bėlio fondo švietimo komisijos rekomendacija*). Berlin 2003.
- Hartmut von Hentig: Die Schule neu denken (*liet. Naujai pergaltoti mokyklą*). München: Hanser, 1993.
- Dem Lernen auf der Spur (*liet. Atrasti savo mokymosi būdą*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. „Besimokanti mokykla“*), Nr. 7, 1999.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (*liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje*).
- <[www.icbf.de](http://www.icbf.de)>: Informacija apie Miunsterio universiteto „Reikalavimų kėlimo ir skatinimo projektą“ (*vok. Forder-Förder-Projekt*).
- <[www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)>: apie ypatingai gabių mokinių ugdymą Heseno žemėje.

## 8.2 Mokymasis bendradarbiaujant

### Pagrindimas

Žinių visuomenei reikia vis daugiau mokymosi formų, kurios „ suteiktų mokiniams galimybę bendradarbiauti, skatintų ir stiprintų bendradarbiavimo partnerių savarankiškumą, ragintų ir įpareigotų juos imtis atsakomybės, žadintų bendrystės jausmą ir solidarumą bei puoselėtų atitinkamus lūkesčius“ (Edelstein, de Haan, Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum (*liet. Nuo pagrindinių kompetencijų iki ugdyto turinio*, žr. žemiau pateiktus šaltinius)).

Išsamų mokymosi bendradarbiaujant pagrindimą rasite pirmojoje dalyje (3.2).

### 8.2.1 Mokymasis bendradarbiaujant svarbiose veiklos situacijose

#### 8.2.1

#### Mokymasis bendradarbiaujant svarbiose veiklos situacijose

Mokytojo parengtos mokymosi situacijos sukuria mokiniams sąlygas mokytis kartu ir išnaudoti individualius išteklius siekiant bendros mokymosi sėkmės. Rengdami šias situacijas mokytojai stengiasi, kad mokymosi objektai būtų susiję su mokinių patyrimu.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Bendras mokymasis	Siekdami paskatinti mokinius mokytis bendradarbiaujant, mokytojai drauge rengia mokymosi situacijas ir, rodydami mokiniams pavyzdį, bendradarbiauja vieni su kitais pamokose.				
Stiprybių išnaudojimas	Mokytojai taip organizuoja mokymosi situacijas, kad mokiniai galėtų panaudoti jose įvairias savo stiprybes.				
Heterogeniškumas	Mokytojai rūpinasi, kad mokinių grupės, kurioje taikomas mokymasis bendradarbiaujant, sudėtis būtų pakankamai heterogeniška.				
Tikros grupinės užduotys	Rengiant užduotis, turinčias paskatinti mokinius mokytis bendradarbiaujant, atsižvelgiama į mokinių turimas skirtingas žinias (stiprybes), kurios daro teigiamą poveikį mokymosi sėkmei.				
Gebėjimas bendradarbiauti, socialinė kompetencija	Dauguma mokinių konstruktyviai dalyvauja komandos, grupės darbe ir elgiasi taip, kad komanda, grupė galėtų be esminių trukdžių dirbti, siekdama rezultato.				
	Mokiniai suvokia save kaip mokymosi grupę. Pamokose skatinamas komandinis bei grupinis darbas ir jo reflektavimas, pvz., reguliariai taikant grįžtamąjį ryšį.				

Grįžtamasis ryšys	Mokytojai ugdo mokinių gebėjimus tinkamai teikti grįžtamąjį ryšį bendradarbiavimo metu ir po jo.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Bendradarbiavimas	Mokykla sukuria mokytojams galimybes susiburti į profesionalias mokymosi grupes.				
	Komunikacija ir bendradarbiavimas mokytojų kolektyve leidžia kryptingai derinti mokyklos siūlomas mokymo(si) galimybes bei sistemingai diegti integruotas pamokas.				
Rodomo pavyzdžio poveikis	Tokios svarbios užduotys, kaip vadovavimas klasei, dalykinėms konferencijoms ir t. t., pavedamos mokytojų komandoms.				
Patalpos	Mokiniai turi galimybę naudoti mokyklos patalpas bendram mokymuisi.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Pirmojoje IQES žinyno dalyje yra išsamiai aprašyta, kodėl mokymuisi bendradarbiaujant teikiama tokia didelė reikšmė, kaip jį diegti mokykloje ir taikyti pamokose (3.2).

#### *Pagrindiniai mokymosi bendradarbiaujant elementai*

Autoriai Michael Fink, Kerstin Tschekan ir Inge Hilbig (žr. žemiau pateiktus šaltinius) štai taip apibūdina mokytojų užduotis, pradėjus pamokose taikyti mokymąsi bendradarbiaujant:

#### 1. Skatinti teigiamą grupės narių tarpusavio priklausomybę

Kiekvienam grupės nariui keliami du uždaviniai: (a) atlikti pateiktą užduotį ir (b) pasirūpinti, kad šią užduotį įstengtų atlikti kiti grupės nariai.

Užtikrinti teigiamą grupės narių tarpusavio priklausomybę galima, pavyzdžiui, taip paskirstant grupėje užduotis, kad jos viena kitą papildytų, kiekvienam grupės nariui pateikiant tik dalį visos reikiamos informacijos ir (arba) paskirstant grupėje vaidmenis bei funkcijas (asmuo, atsakingas už medžiagą; kritikas; drąsintojas...)



## 2. Skatinti kiekvieną grupės narį įsipareigoti

Įsipareigojimas čia reiškia tiek įsipareigojimą grupei, tiek individualų įsipareigojimą. Kiekvienas grupės narys turi būti atsakingas ir už grupės procesą, ir už jos rezultatą.

*Pavyzdžiai:* Atlikdami testą bendradarbiavimo etapo pabaigoje visi grupės nariai parodo, jog jie pasiekė lauktus mokymosi rezultatus. Grupės nariai savo indėlį į grupės darbo rezultatą pateikia skirtingomis spalvomis. Grupės darbo rezultatą pristato vienas atsitiktinai išrinktas grupės narys.

## 3. Skatinti tiesioginę grupės narių tarpusavio sąveiką

Tiesioginė tarpusavio sąveika sukuria grupės nariams galimybes bei sąlygas mokytis, skatina bei stiprina jų pastangas drauge dirbti. Todėl labai svarbu tinkamai sustatyti baldus, susitarti, kiek laiko bus skirta individualiam, o kiek – bendram darbui, ir taip suformuluoti užduotis, kad jos skatintų tiesioginę komunikaciją (palyginkite..., drauge įvertinkite...).

## 4. Sąmoningai ugdyti socialines kompetencijas ir panaudoti jas darbui grupėje

Kiekviename bendradarbiavime siekiama dviejų tikslų: išspręsti užduotį ir patobulinti socialinius-komunikacinius gebėjimus. Visi mokiniai turi išsiugdyti ir lavinti į procesą bei problemų sprendimą orientuotus komunikacinius gebėjimus.

## 5. Įvertinti grupės darbą reflektuojant mokymosi pažangą bei socialinį procesą

Reflektuojamas tiek darbo grupėje rezultatas, tiek bendradarbiavimo būdas bei atskirų grupės narių elgesys.

Nors mokymasis bendradarbiaujant iš esmės yra pagrindinis (sveikatą stiprinantis) visų pamokų organizavimo principas, pavienes mokymosi bendradarbiaujant formas galima taikyti ir tradicinėje mokomojo dalyko pamokoje. Štai keletas tokių formų:

- klasikinis darbas poroje bei grupėje,
- durstinys, skirtas darbui poroje,
- durstinys, skirtas darbui grupėje,
- įvairios interviu formos (interviu poroje, grupėje, daugkartinis interviu),
- grupės ralis ir
- mažas grupinis projektas.

*Mokinių mokymasis bendradarbiaujant, sekant mokytojų mokymosi bendradarbiaujant pavyzdžiu*

Paprastai mokiniai tik tuomet rimtai žiūri į mokymąsi bendradarbiaujant, kai mato, jog ir mokyklos mokytojų kolektyve vyrauja bendradarbiavimo kultūra. Štai, pavyzdžiui, darbui grupėje skirto durstinio prototipu greičiausiai buvo tokia pramonės srityje praktikuojama bendradarbiavimo forma, kaip iš ekspertų sudaryta problemos sprendimo grupė, t. y. apibrėžtam laiko tarpui suburta skirtingų sričių ekspertų grupė, kuriai pavedama išspręsti konkrečią problemą. Tą patį galima daryti ir mokykloje.

Suburkite mokytojus ne tik į dalykinius pasitarimus, bet ir į tarpdalykines (skirtingų klasių arba mokymosi pakopų) darbo grupes, kurios parengtų dalomąją medžiagą darbui grupėse skirtiems durstiniams. Tokie integruoti tarpdalykiniai projektai gali ilgesnį laiką vykti greta mokomųjų dalykų pamokų. Iš principo visi mokomieji dalykai turėtų būti pajėgūs vieni su kitais „bendradarbiauti“, tačiau praktikoje dažnai renkama tam tikrus jų derinius (pvz., biologiją, chemiją, fiziką, nagrinėjant neigiamo poveikio aplinkai temą, galima derinti su visuomenės mokslu, istorija ar geografija, jeigu įtraukiamas taip pat ir politinis aspektas; gimtąją bei užsienio kalbas ir dailę – pasirinkus reklamos temą ir t. t.). Tokios idėjos gali turėti įtakos buriant mokytojų dalykininkų komandas, kurios aprašytos A dalyje.

#### *Tuturių teikiama pagalba ir tuturių rengimas*

Įgijusios patirties, kad stipresni mokiniai gali sėkmingai atlikti pamokose tuturių vaidmenį, kai kurios mokyklos stengiasi šią galimybę paversti sistema. Mokiniai gali padėti vieni kitiems klasėje – pasitelkus (trumpalaikių) mokymosi partnerių arba (ilgalaikių) mokymosi tandemų bendradarbiavimo formas – arba už klasės ribų, kuomet vyresni mokiniai imasi šefuoti jaunesnius arba specialiai parengti bei mokytojų prižiūrimi tutoriai vykdo trumpalaikes intensyvaus individualaus ugdymo užduotis. Tuturių grupės gali siūlyti ir nepriklausomą savanorišką pagalbą, pvz., padėti mokiniams po pietų atlikti namų darbus.

#### **Panaudoti šaltiniai**

- Kooperatives Lernen (*liet. Mokymasis bendradarbiaujant*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. Besimokanti mokykla*), Nr. 33, 2006.
- Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule. 5. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung (*liet. Nuo pagrindinių kompetencijų iki ugdymo turinio. Perspektyviai mokyklai skirtos mokymosi koncepcijos. 5-oji Heinricho Bėlio fondo švietimo komisijos rekomendacija*). Berlin, 2003.

#### **Literatūros bei internetinės nuorodos**

- Michael Fink; Kerstin Tschekan; Inge Hilbig: Schüler aktivieren – kooperativ arbeiten (*liet. Aktyvinti mokinius – bendradarbiauti*). Žurnale: Lernende Schule (*liet. Besimokanti mokykla*), Nr. 33, 2006, 4–9 psl.
- Norm Green; Kathy Green: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Das Trainingsbuch (*liet. Mokymasis bendradarbiaujant klasėje ir mokytojų kolektyve. Praktinis vadovas*). Seelze: Kallmeyer, 2005.
- Margit Weidner: Kooperatives Lernen im Unterricht. Das Arbeitsbuch (*liet. Mokymasis bendradarbiaujant pamokoje. Pratybų knyga*). Seelze: Kallmeyer, 2003.
- Ludger Brüning; Tobias Saum: Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Strategien zur Schüleraktivierung (*liet. Sėkmingos pamokos taikant mokymąsi bendradarbiaujant. Mokinių aktyvinimo strategijos*). Essen: NDS-Verlag, 2006.

- Rüdiger Gilsdorf; Günter Kistner: Kooperative Abenteuerspiele 1 (*liet. Bendradarbiavimu paremti nuotykiniai žaidimai 1*). Seelze: Kallmeyer, 1995.
- Rüdiger Gilsdorf; Günter Kistner: Kooperative Abenteuerspiele 2 (*liet. Bendradarbiavimu paremti nuotykiniai žaidimai 2*). Seelze: Kallmeyer, 2003.
- <[www.powerbreak.de](http://www.powerbreak.de)>: Darmštato profesinių ir pradinių mokyklų bendradarbiavimas: jaunuoliai gamina valgį vaikams ir drauge su vaikais.

## 8.3 Mokymasis visais pojūčiais – kokybiška ir teigiama mokymosi patirtis

### Pagrindimas

Šiuolaikiniai smegenų tyrimai patvirtina tai, ką daugelis iš mūsų ir šiaip jau žino iš savo patirties: emociniu požiūriu teigiama mokymosi patirtis lemia gerus mokymosi rezultatus. Jeigu mokymasis yra lydimas smalsumo, iššūkių, motyvacijos ir padrąsinimo, jeigu savaveiksmiškumo ir patirtos mokymosi sėkmės pojūčiai turi galimybę plėtotis, tuomet mokymosi procesai gali vykti sklandžiai. Nesėkmės ir mokymosi trukdžiai patiriami tuomet, kai mokymąsi neigiamai veikia stresas ir baimė. Neigiamos emocijos (autoriteto baimė, baimė tapti nevykėliu, spaudimas siekti aukštų mokymosi rezultatų) sužadina fizines ir psichines reakcijas į patiriamą stresą, kurios labai dažnai užkerta kelią produktyviems mokymosi procesams. Mokymasis yra labai susijęs su savigarba ir savivertės jausmu, taigi „pakirsti kažkieno pasitikėjimą savo gebėjimu mokytis reiškia sugriauti didelę dalį to, kas sudaro žmogaus esmę“ (Abbott, 1994)<sup>229</sup>.

„Žinių negalima perkelti kitam, kiekvienas besimokantysis turi jas iš naujo susikurti savo smegenyse“ (Gerhard Roth, žr. žemiau nurodytus šaltinius). Smegenų veiklos tyrimai aiškiai parodė, jog (mokomosios) medžiagos negalima besąlygiškai perteikti kitam. Smegenys – tai ne pasyvus duomenų kaupiklis, kurį galima užpildyti informacija, o labai kompleksiška sistema, kuri pati kuria tikrovę, formuodama sąvokas ir siedama jas tarpusavyje. Jeigu mes, kaip mokytojai, siekiame tvarių ugdymo rezultatų, tuomet turėtume intensyviau pasidomėti subjektyvia mūsų mokinių mokymosi patirtimi. Kas aš esu? Ką aš sugebu? Kaip aš jaučiuosi? Ko esu vertas? Kaip aš save matau? Kaip mane mato kiti? Tie vaikai ir jaunuoliai, kurie gali į šiuos klausimus pateikti teigiamus atsakymus, turi gerus gyvenimo bei mokymosi pagrindus, kadangi savivertė ir savigarba, savęs teigimas ir savęs įtvirtinimas – tai raktas į pasitenkinimą gyvenimu, sveikatą ir mokymosi sėkmę. Svarbų vaidmenį tame vaidina mokymasis visais pojūčiais.

Tai, jog savo kūno suvokimas ir saviklioja yra stipriai vienas su kitu susiję dalykai, yra svarbi gyvenimiška patirtis. Daugelis pedagogų patys įsitikino mokydamiesi, kad sąmoningas kūniškas patyrimas gali ženkliai prisidėti prie teigiamo požiūrio į save ir kitus formavimo, kad mokymasis visais pojūčiais suteikia galimybę geriau pažinti save ir aplinkinį pasaulį. Nepaisant to, šios svarbios įžvalgos daugelyje mokyklų tebėra nepakankamai nuosekliai įgyvendinamos, ir natūralūs gyvybingo mokymosi ir veiksmingo sveikatos stiprinimo šaltiniai dažnai lieka neišnaudoti.

Šioje kokybės srityje norėtume pristatyti Jums idėjas, kaip mokytojai galėtų skatinti fizinius mokymosi procesus, padėdami vaikams ir jaunuoliams geriau suprasti save ir daugiau dėmesio skirti savo kūno signalams bei poreikiams.

### 8.3.1 Mokymasis visais pojūčiais – teigiama mokymosi patirtis

#### 8.3.1

#### Mokymasis visais pojūčiais

---

<sup>229</sup> cituota pagal: Per Dalin: Schule auf dem Weg in das 21. Jahrhundert (*liet. Mokykla kelyje į 21-ą amžių*) (Neuwied 1997), 141

Mokymosi užduotys ir mokymosi situacijos parengiamos taip, kad mokiniai turėtų galimybę suvokti mokymosi objektą visais pojūčiais. Parinkdami mokomąją medžiagą mokytojai atkreipia dėmesį į tai, kad ji derėtų su ankstesne, tolesne ar kitų dalykų mokomąja medžiaga. Jos perteikimui pasitelkiamos įvairios techninės priemonės, skatinančios mokinius rinktis įvairius mokymosi būdus.

### Pagrindiniai indikatoriai

<b>Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Žinios	Mokytojai gerai išmano apie įvairius informacijos priėmimo kanalus ir žino, kad jų mokiniai skirtingais būdais efektyviai mokosi.				
	Mokytojas žino, kokiems informacijos priėmimo kanalams jo mokiniai teikia pirmenybę.				
Informacijos priėmimo kanalų kombinavimas	Mokytojai naudoja įvairias informacijos perteikimo galimybes (vizualinę-optinę, garsinę it kt.).				
	Mokiniai mokosi tikslingai naudotis naujomis technologijomis (kompiuteriu, internetu), atlikdami užduotis.				
Sėkmingas mokymasis	Mokiniam keliami tokie reikalavimai, kad jie būtų pajėgūs sėkmingai mokytis. Prireikus, mokytojai diferencijuoja mokomąją medžiagą taip, kad kompetencijos ir reikalavimai derėtų tarpusavyje.				
	Mokiniai turi galimybę savo darbo rezultatais „palikti mokykloje pėdsaką“.				
	Mokiniai sulaukia įvairaus ir išradingo savo ir kitų darbo rezultatų įvertinimo.				
Teigiama mokymosi atmosfera	Mokymasis teikia džiaugsmą. Jis vyksta teigiamoje, palankioje atmosferoje. Klaidos suteikia diagnostinės informacijos jų taisymui.				
Praktinė svarba	Planuojant pamokas, atsižvelgiama į mokymosi rezultatų pritaikomumą kasdienėse bei darbinėse situacijose.				
	Pamokos planuojamos taip, kad tai, ką mokiniai išmoko, derėtų su kitomis bei tolesnėmis mokymosi situacijomis.				
	Mokiniai geba įvardinti, kokios mokymosi strategijos yra jiems optimalios ir kokias jiems žinomas darbo technikas jie taiko atlikdami užduotis.				
	Mokymasis iš principo vyksta kaip individualus, aktyvus žinių ir gebėjimų įsisavinimas, kaip visuminis procesas; mokytojas skatina šį procesą ir jam vadovauja.				
	Mokymasis – tai aktyvus ir konstruktyvus procesas, priešingybė tam, kuriame informacija yra perduodama iš šalies, pasyviai priimama ir mechaniškai apdorojama.				

	Kompleksiški klausimai paraleliai nagrinėjami skirtinguose mokomuosiuose dalykuose ir bendruose projektuose, siekiant atskleisti tardalykines jų sąsajas.				
Judėjimas	Mokymosi situacijos yra organizuojamos taip, kad jos žadintų ne tik protinį mokinių aktyvumą, bet ir skatintų juos fiziškai pajudėti.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Kompetencijų ugdymo koncepcija	Mokykla yra parengusi sistemingo medijų taikymo koncepciją. Daugelio mokomųjų dalykų pamokose medijomis siekiama paskatinti bei padėti mokiniams mokytis, mokiniai mokomi atsakingai su jomis elgtis.				
	Mokykla ugdo mokinių gebėjimą planuoti, struktūruoti bei peržiūrėti darbo procesus (projektinę kompetenciją).				
	Mokykla moko mokinius skaitymo ir teksto suvokimo strategijų, ugdo jų gebėjimą susieškoti reikiamą informaciją, ją apdoroti ir pristatyti rezultatus (metodinę kompetenciją).				
	Mokykla ugdo asmenines bei socialines mokinių kompetencijas.				
	Mokyklos ugdymo turinyje ir metiniuose veiklos planuose numatomos tarpdalykinės integruotos pamokos bei projektai.				
	Besimokydami mokykloje mokiniai įsivaina mokykliniam lygiui pritaikytų mokymosi strategijų bei darbo technikų repertuarą ir įrodo gebą juo naudotis.				
Ugdymo pasiūla	Mokykla yra ilgesniam laikui numačiusi įvairias ugdymo(si) galimybes, kurių tikslas - padėti vaikams atrasti, lavinti bei tobulinti savo ypatingus gabumus bei gebėjimus.				
	Informacinės ir komunikacinės technologijos kryptingai naudojamos kaip mokymosi ir darbo technika. Mokykla naudojami elektroninio mokymosi galimybės.				
Neformalus mokymasis	Mokiniai dažnai mokosi už mokyklos ribų: įmonėse, kultūros įstaigose, ekskursijų bei kelionių metu...				
	Neformalus mokymasis yra oficialiai laikomas sudėtine pamokų dalimi.				
	Mokykla planuoja ir organizuoja išvykas bei išvažiuojamąsias projektines savaites, suteikiančias mokiniams galimybę įgyti papildomos mokymosi patirties.				
	Mokykla parūpina mokiniams praktikos vietas, suteikia jiems				

	galimybes vykty į ekskursijas ir keliones, padeda užmegzti bei palaikyti kontaktus, taigi mokiniai skatinami būti savarankiškais, tačiau nepaliekami vieni likimo valiai.				
	Mokiniai naudojami mokykloje bei už jos ribų (pvz., įmonėse ir įstaigose) egzistuojančiomis veiklos galimybėmis tam, kad pritaikytų ir įgyvendintų tai, ką išmoko, arba mokytųsi užsiimdami praktine veikla.				
Įranga	Klasės ir kitos mokymosi patalpos yra įrengtos taip, kad mokiniai galėtų mokytis pasinaudodami įvairiais pojūčiais (klausa, matymu, lytėjimu, formavimu).				
	Mokykla yra įrengta taip, kad mokiniai turėtų galimybes savarankiškai, aktyviai mokytis (mokymosi vietos, kurios iš dalies priklauso ir nuo miesto dalies, kurioje yra mokykla – tai dirbtuvės, teatro ir dailės užsiėmimams skirtos patalpos, laboratorijos, sporto aikštelės, virtuvė, biblioteka, kompiuteriai su internetine prieiga ...). Šias mokymosi vietas prižiūri atitinkamų sričių specialistai.				
Profesionalizacija	Dalykiniuose mokytojų pasitarimuose diskutuojami mokomosios medžiagos pritaikomumo ir suderinamumo klausimai, susitarimai priimami remiantis konkrečiais pavyzdžiais.				
	Į mokyklos rengiamus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo planus įtraukiami mokymai apie mokymosi bei darbo technikas.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Veiksmų laisvė	Bendrieji mokymo planai palieka mokykloms daug veiksmų laisvės rengiant savo ugdymo turinį.				
Galimybė mokytis visais pojūčiais	Mokyklos yra įrengtos taip, kad suteiktų mokiniams galimybes mokytis visais pojūčiais (judėti, aktyviai veikti, ...)				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Mokymasis visais pojūčiais (bent jau naudojant ne vien tik klausą!) yra galimas ir tradicinėje pamokoje, kurioje pagrindinį vaidmenį atlieka mokytojas. Kiekviena pamoka turi suteikti mokiniams

galimybę susikurti individualius mokomosios medžiagos įsisavinimo būdus (vaizdinius, struktūras ir t. t.). Mokytojo taikomi informacijos pateikimo būdai turi paskatinti mokinius, o pamokos struktūra – leisti jiems tą daryti. Argumentą, jog tam reikia pernelyg daug laiko, paneigia gausi teigiama patirtis. Kur kas daugiau laiko prarandama dėl to, jog tą patį dalyką tenka aiškinti kelis kartus (dažnai naudojant tuos pačius informacijos priėmimo kanalus) ir ypač dėl to, jog sulėtėja mokymosi tempas. Tai atsitinka tuomet, kai mokiniai liaunasi įsisavinę informaciją, kadangi nebeįstengia mintimis jos sekti.

Mokytojai gali paskatinti mokinius mokytis pasinaudojant visais ar bent jau skirtingais savo pojūčiais, leisdami jiems pajudėti, ragindami juos kurti grafines struktūras (pvz., minčių žemėlapij), suteikdami jiems galimybę pamatyti, paliesti ar kitaip patirti mokymosi objektus (kartais tam pakanka ir vaizdingos kalbos), aptarti juos su kitais mokiniais, pavyzdžiais iš mokinių gyvenamojo pasaulio, žadindami jų susidomėjimą, taikydami grupinio ar laisvojo darbo formas ir t. t.

Tačiau pamokos laikas yra labai brangus. Todėl pasirinkus tokias pamokos formas, kurios suteikia mokiniams aukščiau minėtas mokymosi galimybes, reikia patikrinti, ar mokiniai iš tiesų šiomis galimybėmis pasinaudoja. Tą galima padaryti, paraginus mokinius dokumentuoti darbo procesus (plakatas, eigos planas, tarpiniai rezultatai) arba darbo rezultatus (mokymosi pasiekimų aplankas, grupės darbo rezultatus apibendrinantis plakatas, minčių žemėlapis, mokymosi dienoraštis ir t. t.).

*Sukurti tokią mokymosi aplinką ir mokymosi situaciją, kuri skatintų mokytis visais pojūčiais*

- įvairūs sėdimi baldai, įvairios galimybės atsisėsti,
- laisva erdvė klasės viduryje, suteikianti galimybę pajudėti,
- patalpa, specialiai skirta atsipalaidavimui bei poilsiui,
- mokymuisi skirtos patalpos, kurios yra taip apipavidalintos, kad skatintų mokinius savarankiškai mokytis pasinaudojant įvairiais pojūčiais,
- leisti bei skatinti įvairius sėdėjimo bei mokymosi būdus,
- paskatinti mokinius dažniau atsistoti, pasikeisti vietomis,
- užduotis susieti su judėjimu,
- įterpti į pamoką trumpus stebėjimo, suvokimo eksperimentus,
- į pamokų dienotvarkę įtraukti savistabos ir atsipalaidavimo pratimus,
- skirti projektines ir tiriamąsias užduotis, skatinančias mokytis atrandant, pasitelkiant visus pojūčius.

### **Panaudoti šaltiniai**

- Qualitätsbericht Nordrhein-Westfalen (liet. Kokybės ataskaita. Šiaurės Reino-Vestfalijos žemė).
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2006.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).



### Literatūros bei internetinės nuorodos

- Gerhard Roth: Warum sind Lehren und Lernen so schwierig? (*liet. Kodėl taip sunku mokyti ir mokytis?*) Žurnale: Zeitschrift für Pädagogik (*liet. Pedagogika*). Teminis numeris „Gehirnforschung und Pädagogik“ (*liet. Smegenų veiklos tyrimai ir pedagogika*) (2004), 496–506 psl.
- Christina Erni-Tank: Wurzeln schlagen – Fliegen lernen. Schule in Bewegung (*liet. Įleisti šaknis – išmokti skraidyti. Besikeičianti mokykla*). Fehraltorf: ELK-Verlag, 2000. [www.erni-tank.ch](http://www.erni-tank.ch).
- Angelika Meier-Ploeger; Astrid Goetze; Manon Lange (Hrsg.): Fühlen wie’s schmeckt: Sinnesschulung für Kinder und Jugendliche – Ein Handbuch für Lehrkräfte und alle Interessierten (*liet. Pajusti skonį: vaikų ir jaunuolių sensorinis lavinimas. Vadovėlis skirtas mokytojams ir visiems besidomintiems*) (2. Auflage). Künzell: Food Media, 2004.
- [www.oekonetz-licherode.de](http://www.oekonetz-licherode.de): Ekologinė išvažiujamųjų projektinių savičių būstinė Licherode.

## 8.4 Orientavimasis į vaikų ir jaunuolių poreikius

### Pagrindimas

Jeigu mokykla savo tikslus, veiklos programą ir mokymosi pasiūlymus derins prie vaikų ir jaunuolių poreikių bei vystymosi galimybių, tuomet mokiniai betarpiškai pajus teigiamą pedagoginio kokybės tobulinimo poveikį. Jie matys, kad mokytojai domisi jų gyvenimo situacijomis ir remiasi jomis organizuodami mokymąsi bendradarbiaujant. Mokiniai jaus, kad mokytojai juos supranta, kadangi įrengiant bei apipavidalinant mokymuisi skirtas patalpas ir teikiant mokymosi pasiūlymus yra paisoma jų poreikių bei požiūrių. Orientavimasis į mokinių poreikius nereiškia, jog visi poreikiai yra tenkinami, tai reiškia, jog mokymasis ir darbas yra orientuotas į mokinių poreikius, tikslingai nustatant pastarųjų ribas ir derinant juos su pedagoginėmis normomis. Tam, kad vaikai ir jaunuoliai pasirengtų sveikam mokymuisi visą gyvenimą, jiems reikia pagalbos *ir* iššūkių, skatinimo, pasitikėjimo *ir* reikalavimų. Jiems reikia mokytojų, kurie ne tik išmokytų juos pasitikėti savo jėgomis, bet ir keltų jiems reikalavimus bei tikėtusi iš jų aukštų rezultatų.

### 8.4.1 Mokymosi pasiūlymų derinimas prie vaikų ir jaunuolių poreikių

#### 8.4.1

#### Orientavimasis į vaikų ir jaunuolių poreikius ir gyvenimo situaciją

Mokytojai sukuria mokiniams tokį pedagoginį mikroklimatą, kuris ne tik padeda jiems mokytis, bet ir kelia jiems iššūkius. Savo pedagoginėje veikloje mokytojai orientuojasi į vaikų ir jaunuolių poreikius, atsižvelgia į juos planuodami mokymo bei mokymosi procesus. Greta to jie skatina mokinius savarankiškai mokytis ir, atliekant mokymosi užduotis, imtis atsakomybės. **(13.1)**

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Domėjimasis	Mokytojai domisi mokinių gyvenamuoju pasauliu, turi žinių apie skirtingas (sub)kultūras ir jų vertybes.				
Integracija	Kadangi kiekvienas žmogus turi poreikį priklausyti kokiam nors socialinei grupei ir būti pripažintas, mokytojai rūpinasi tuo, kad vaikai nebūtų atskirti (pvz., juos nuvertinant) ir įsikiša, jeigu bendramoksliai mėgina kitus atskirti ar nuvertinti.				
Tinkamumas	Mokymo(si) reikalavimai yra diferencijuojami taip, kad mokiniai būtų ugdomi ir reikalavimai jiems būtų keliami atsižvelgiant į jų gebėjimus.				

	Mokytojai siekia, kad mokiniai sėkmingai mokytųsi, nesinaudodami reguliariai teikiama tėvų ar kitų pašalinių asmenų pagalba.				
	Mokytojai atsižvelgia į specifines mokinių mokymosi sąlygas bei interesus.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Mokykla kaip gyvenamoji erdvė	Mokykla suteikia mokiniams galimybę dalyvaujant tiek pamokinėje, tiek nepamokinėje veikloje aktyviai gilintis į juos dominančias sritis.				
Mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje	Mokiniai sistemingai ir tinkamai įtraukiami į visų juos liečiančių klausimų bei reikalų planavimą ir sprendimą.				
	Mokykla suteikia mokiniams galimybę organizuoti ir pravesti laisvalaikio renginius.				
	Mokykla, mokytojai iš pamokų, dalykinių pasitarimų bei pokalbių su mokinių atstovybėmis semiasi informacijos apie ypatingus mokinių interesus ir kompetencijas.				
Namų darbai	Tvarkoje, reglamentuojančioje namų darbų skyrimą, išdėstyti principai yra žinomi tiek mokiniams, tiek jų tėvams; mokytojai paiso šių principų.				
	Mokytojai žino, jog namų darbai atlieka skirtingas funkcijas (pvz., yra skirti pagilinti bei įtvirtinti įgytas žinias, pritaikyti jas praktiškai, pasiruošti pamokai, tirti) ir pasinaudoja jomis, kad paskatintų mokinius išnaudoti savo gebėjimus ir atrasti savo mokymosi būdą.				
	Mokykla teikia mokiniams pagalbą (pvz., leisdama jiems naudotis medijomis) atliekant namų darbus ir sistemingai įtraukia jų darbo rezultatus į pamoką.				
Pamokų tvarkaraščiai	Pamokų tvarkaraščiai rengiami atsižvelgiant į mokinių amžiaus bei mokyklos specifikos nulemtus mokinių poreikius.				
	Pagalba pradinių ir pagrindinių mokyklų mokiniams teikiama labai įvairiu laiku, atsižvelgiant į mokinių interesus.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Pagrindiniai vaikų poreikiai*

Siekiant ugdyti savarankiškas ir socialiai atsakingas asmenybes labai svarbu, kad vaikai

- save atrastų ir save realizuotų,

- imtūsi atsakomybės ir patirtų disciplinos naudą,
- išsiugdytų pasitikėjimą savimi ir parodytų norą veikti,
- dorai gyventų, kukliai įrodytų savo gebėjimus ir išmėgintų save sunkiame darbe,
- įgyvendintų savo siekius, saugotų natūralius savo gyvenimo pagrindus, jaustųsi visumos dalimi,
- ugdytųsi ryžtą, gebėjimą prisitaikyti ir sutelkti dėmesį į sunkias užduotis,
- patys kažkuo žavėtųsi, savo kūrybišku žvilgsniu į pasaulį stebintų ir žavėtų kitus,
- gebėtų nuovokiai mąstyti, sąmoningai paskirstyti laiką ir atsiskaityti už savo veiklą,
- gebėtų įžvelgti darbo prasmę ir priimti sprendimus,
- gerbtų vertybes ir vadovautųsi sveiku protu,
- gerbtų save ir kitus,
- išsiugdytų supratimą apie kalbą, matematiką, gamtos mokslus, geografiją ir istoriją,
- jaustų savo kūną ir gerai jame jaustųsi,
- išbandytų savo fizines jėgas varžydamiesi tarpusavyje, lavintų savo protinį budrumą,
- išmoktų pajusti ir suprasti muzikos ir šokio, pasakojimų ir teatro, paveikslų ir filmų galią,
- leistųsi į nuotykius, mokytųsi bendradarbiauti ir pasikliautų savimi,
- suprastų savo kultūrą ir tautą ir išsiugdytų tarptautinę savimoneę.

Ir jeigu kažkam šiame sąrašė dar ko nors labai svarbaus trūksta, nuoširdžiai kviečiame jį papildyti.

Šaltinis: rado ir išvertė Otto Herz, 1997 metų vasara Himalajų alpinizmo instituto Everesto Muziejuje Dardžilinge, Indijoje; papildė Gerold Brägger.

### *Pagarbos ir pripažinimo poreikis (8.5)*

Nėra žmogaus (išskyrus keletą patologinio asmenybės sutrikimo atvejų), kuris nenorėtų būti gerbiamas ir pripažįstamas. Žmogaus nuopelnų pripažinimas – tai įprastinis būdas patenkinti šį jo poreikį visuomenėje, taigi ir mokykloje. Tačiau šiame būde slypi ir pavojai, kadangi žmogaus vertė čia matuojama jo darbo rezultatų vienetais: pvz., mokykloje – pažymiais, šeimoje – klusnumu, paslaugumu ir t. t.

Kadangi vaikų savivertė stipriai priklauso nuo kitų vertinimo, pastarajam pablogėjus, jų savivertė smunka. Pagarbos ir pripažinimo poreikį greitai pakeičia dėmesio poreikis (jeigu jau manęs negerbia ir nevertina, tai tegul bent jau mane pastebi!). Vaikai pradeda išsiskirti savo elgesiu ir įsisuka į užburtą nuvertinimo, savivertės stygiaus ir jos kompensavimo agresyviu elgesiu ratą (jeigu jau manęs negerbia ir nevertina, tai tegul bent jau manęs bijo!).

Pasak Karlo Rodžerso<sup>230</sup>, (su jokiais prielaidomis ir sąlygomis nesiejamam) *pripažinimui, empatijai ir vidinei darnai* tenka svarbi reikšmė kuriant salutogeninį mikroklimatą. Pagarba ir pripažinimas, lygiai kaip ir pagarbos ir pripažinimo *stygius* dažniausiai yra išreiškiami kalba. Mokytojo elgesys ir kalba dažnai yra nesąmoningai kupini menkinimo apraiškų: pvz., mokytojas kviečia atsakinėti

<sup>230</sup> Žr. pvz. Carl Rogers: *Der neue Mensch (liet. Naujasis žmogus)* (Stuttgart 2003).

mokinius, kurie mintimis tuo metu yra akivaizdžiai nuklydę kažkur kitur (ar mokytojas iš tiesų tikisi gauti iš jų teisingą atsakymą?), kreipiasi į mokinį tik pavarde, ignoruoja tuos, kurie nori pasisakyti, ir t. t. arba sako: „To (t. y. teigiamo rezultato) aš iš tavęs visiškai nesitikėjau!“, „Jūs visi esat pernelyg kvaili!“, „Iš tavęs niekuomet nieko gero nebus!“ ir t. t.

Ką Jūs darote tam, kad kiekvienas mokiny(-ė) pajustų, kad jis (ji) yra Jums svarbus(-i)?

- skiriate jam (jai) dėmesį, palaikote akių kontaktą,
- aprašote pasiekimus (rezultatus) ir elgesį, nesiedami jų su asmeniu, t. y. vengdami tokių pasakymų kaip „Tu esi ...“ ir pan.,
- vedate mokinio(-ės) „stiprybių kartoteką“,
- prisimenate jo (jos) gimtadienį,
- pastebite nepamokinius mokinio(-ės) pasiekimus,
- pamokų metu atkreipiate dėmesį į kitų mokomųjų dalykų pasiekimus,
- vertindami pasiekimus, atsižvelgiate ir į individualių rezultatų pokyčius,
- akcentuojate stiprybes,
- maloniai elgiatės su mokiniu(-e), nepriklausomai nuo jo (jos) pasiekimų lygio (ir elgesio!),
- (dėl ligos ar pan.) praleidus mokiniui(-ei) pamokas, pasiteiraujate apie jo (jos) savijautą,
- ...

#### *Ryšio su mokinių gyvenamuoju pasauliu užtikrinimas*

Daugiausia informacijos apie mokinių poreikius ir gyvenimo situaciją galima gauti betarpiškai su jais bendraujat. Tačiau tikėtis iš mokinių autentiškų pasisakymų galima tik esant geram, pasitikėjimu paremtam mikroklimatui. Tokio mikroklimato negalima užsakyti, jį reikia sukurti, nuosekliai maitinant jį mokytojo mokiniams teikiamu pasitikėjimu.

Jeigu toks mikroklimatas egzistuoja, tuomet galima taikyti mokymosi dienoraščius (8.1.1), kurie kai kuriose klasėse vedami ir kaip grupių mokymosi dienoraščiai. Pateikus mokiniams atitinkamą planą (pvz., „Mano didžiausi norai“, „Tai, kas man visų labiausiai nepatinka“ ar pan.), galima gauti informacijos, kuri bus naudinga planuojant tolesnes pamokas.

#### **Panaudoti šaltiniai**

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje)
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje) . 2003.
- 33 Personal Qualities needed for Development of a child (liet. 33 vaiko raidai būtinos asmeninės savybės), pagal: Otto Herz, 1997 metų vasara Himalajų instituto Everesto muziejuje, Dardžilinge, Indijoje. Plakatas be metų nuorodos.

## 8.5 Individualus dėmesys ir pagalba – atpažinti grėsmes ir į jas reaguoti

### Pagrindimas

Mokytojai mato savo mokiniuose ne tik tam tikrų grupių (klasių, mokymosi pakopų, kursų) atstovus, bet ir atskirus, savitus individus ir skiria jiems deramą individualų dėmesį bei pagalbą.

Mokinių, pasižyminčių elgesio problemomis ir mokymosi sunkumais, skaičius auga. Visų už vaiko ugdymą atsakingų asmenų bei institucijų pedagoginė pareiga yra drauge su vaiko tėvais teikti jam pagalbą. Šios pareigos vykdymas ypač iš mokytojų reikalauja įvairių žinių, kurios padėtų jiems nustatyti atskirų sunkumų priežastis, pasireiškimo būdus, diagnozavimo galimybes, apibrėžti ir atskirti sunkumus vieną nuo kito (klasifikuoti), parinkti jiems tinkamas pedagogines-terapines intervencijas ir jas taikyti.

Viena iš mokytojui mokykloje tenkančių užduočių – laiku atpažinti mokiniams kylančias grėsmes ir pritaikyti tinkamas pagalbos priemones. Panaši funkcija mokytojų atžvilgiu tenka mokyklos vadovybei. Priklausomybė, smurtas, suicido grėsmė ir kitos panašios temos daro nepaprastai didelį neigiamą poveikį mikroklimatui ir bendradarbiavimui bei su šiomis temomis susijusių asmenų darbingumui. Gera ir sveika mokykla pasižymi tuo, jog geba profesionaliai spręsti šias problemas.

### 8.5a

Kiekvienas mokinys yra kitoks, savitas ir nepakartojamas.

Mokytojai seka ir skatina mokinių asmeninę ir socialinę raidą mokyklos kontekste, kryptingai skirdami jiems individualų dėmesį, teikdami specifinę pagalbą, akylai stebėdami jų mokymosi procesą ir rengdami diferencijuotas pamokas. Pedagoginei veiklai yra būdinga empatija, kitų pripažinimas ir emociškai šiltas, geranoriškas elgesys su kitais.

### 8.5b

Laiku atpažinti mokiniams kylančias grėsmes ir įsikišti.

Mokytojai atpažįsta mokiniams kylančias grėsmes (pvz., prastesnį mokymąsi nei leidžia gabumai, mokymosi sunkumus ar sutrikimus, prievartą, priklausomybę, suicido grėsmę, patyčias ir t. t.). Jie yra profesiniu požiūriu pasirengę ir pajėgūs kalbėtis apie tai su mokiniais ir jų tėvais bei pasiūlyti jiems pagalbą. Savo veikloje mokytojai vadovaujasi mokyklos vadovybės inicijuota ir mokytojų kolektyve suderinta ankstyvo grėsmių atpažinimo programa.

### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Asmeninių kreipinių vartojimas	Mokytojai žino savo klasių mokinių vardus ir vardais į juos kreipiasi.				
Informacija apie konkrečius asmenis	Mokytojai žino savo mokinių stiprybes bei silpnybes ir atsižvelgia į jas, bendraudami su jais.				
Atsakomybės prisiėmimas	Mokytojai jaučiasi esą iš dalies atsakingais už savo mokinių mokymosi sėkmes bei nesėkmes, ir, pastariesiems susidūrus su sunkumais, yra pasirengę teikti jiems individualią pagalbą.				

Laikas	Kilus individualioms (asmeninėms ir mokyklinėms) problemoms, mokytojai skiria laiko tam, kad galėtų intensyviau pasigilinti į kiekvieną jų atskirai.				
Pagarba žmogaus orumui	Mokiniai yra gerbiami nepaisant jų ugdymo sunkumų.				
	Mokytojai gerbia kiekvieną mokinį kaip asmenybę.				
Pripažinimas ir emocinė šiluma	Mokiniai patiria, jog mokytojai juos pripažįsta ir vertina.				
	Mokytojai stiprina mokinių sėkmės lūkesčius, kuriuos šie deda į savo darbą.				
	Mokytojai neteikia netikslingų įspėjimų ir nedaro netikslingų priekaištų.				
	Mokytojai į nieką nereaguoja nenusėjamai ar dirgliai.				
	Mokytojai niekam nedaro pašaipų pastabų ir neleidžia sau nesantūriai juokauti.				
Tikrumas ir patikimumas	Mokytojai išsako mokiniams savo jausmus ir mintis.				
	Mokytojai yra nuspėjami, patikimi ir dori.				
	Mokytojų pasisakymai yra aiškūs ir suprantami.				
	Mokytojai savo pasisakymuose vengia ironijos ir tokių posakių, kurių pažodinis interpretavimas galėtų sukelti nesusipratimų.				
	Mokytojai pripažįsta mokiniams savo klaidas ir nesilaiko neklystančiųjų pozicijos.				
Empatija	Mokytojai stengiasi pažinti, pajusti kiekvieno atskiro mokinio išorinį ir vidinį pasaulį.				
	Jie pasižymi kompetencija, empatija ir pedagoginiu pastabumu.				
	Mokytojai sukuria mokykloje komunikacines situacijas, kuriose visi mokiniai gali išsakyti savo asmeninius interesus ir patyrimus.				
	Pamokose nagrinėjamos temos suteikia mokiniams galimybę įvardinti bei reflektuoti savo emocijas.				
	Mokytojai ne tik skatina mokinius siekti gerų rezultatų, bet ir remia jų dedamas pastangas.				
	Jie teikia reikšmės ne tik mokymosi rezultatui, bet ir dedamoms pastangoms.				
	Mokytojai pastebi ir palaiko mokinių pastangas keisti, valdyti, gerinti savo elgesį.				
Orientavimasis į dabartį ir į ateitį	Mokiniams teikiama pagalba „čia ir dabar“, dirbant kūrybingai ir galvojant apie ateitį.				
	Pamokos yra gerai parengtos ir aktualios.				
	Jos suteikia mokiniams galimybes savarankiškai dirbti ir mokytis.				

	Pamokose vengiama bet kokio pobūdžio pernelyg didelių arba pernelyg mažų reikalavimų.				
	Pamokose nagrinėjamos temos ir mokymo metodai sudaro prielaidas emocinio santykio atsiradimui ir asmeniniam tapatinimuisi.				
	Mokytojai padeda mokiniams stiprinti komandinio darbo kompetenciją, kurti pasitikėjimą ir skatina į problemų sprendimą orientuotą elgseną.				
	Jie padeda mokiniams išvengti nusikalstamų veiklų.				
Skeptiškas požiūris	Mokytojai skeptiškai žiūri į stigmatizuojančias socialines normas. Jie neturi jokių išankstinių nusistatymų savo mokinių atžvilgiu, yra jiems atviri ir su jais solidarūs.				
	Mokytojai stengiasi, kad klasėse vyrautų malonus mikroklimas.				
	Mokytojo atsakas į mokinių poelgius – ne kaltinimai, o pasitikėjimas, patikimumas ir saugumas.				
	Mokytojai teikia adekvatų teigiamą grįžtamąjį ryšį.				
	Susidūrę su konfliktais, jie atsakingai taiko eskalavimo ir de-eskalavimo strategijas (prireikus – užaštrina, esant galimybei – išsprendžia).				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Principinė pozicija	Grėsmes patiriantiems vaikams ir jaunuoliams reikia tikslingos paramos ir individualaus ugdymo.				
	Atsakomybė už grėsmių įveikimą lygiomis dalimis tenka mokyklai, ją patiriantiems vaikams bei jaunuoliams ir jų tėvams.				
	Mokykla pasirūpina tuo, kad jai tenkanti atsakomybės dalis būtų profesionaliai ir atsakingai įgyvendinama.				
Ankstyvo grėsmių atpažinimo programa	Ankstyvo grėsmių atpažinimo programa apibrėžia mokytojų kolektyvo parengtą mokyklos poziciją ankstyvo grėsmių atpažinimo atžvilgiu ir reagavimą į grėsmes.				
	Joje suformuluoti ankstyvo grėsmių atpažinimo konkrečioje mokykloje tikslai.				
	Programoje apibrėžti mokyklos vadovybės, mokytojų, mokinių ir tėvų uždaviniai bei kompetencijos.				
	Apibrėžtas bendradarbiavimas su specialistais.				
	Numatyti grėsmių šalinimo būdai ir eiga.				



	Programa rengiama ir įgyvendinama drauge su mokytojų kolektyvu bei specialistais.				
	Teisinis programos pagrindas yra visiškai aiškus.				
	Yra parengti strateginiai dokumentai ir kontroliniai sąrašai, kuriuose aprašyta, ką reikia daryti, kai spėjama, jog yra rimtesni sveikatos sutrikimai. Visi turi galimybę su šiais dokumentais susipažinti.				
	Užmegztas kontaktas su vietine (priklausomybių) prevencijos tarnyba. Išvardintos vietinės terapijos teikimo galimybės, nurodyti kontaktiniai asmenys.				
Specialus mokytojų pasirengimas	Mokytojai žino savo užduotis, susijusias su ankstyvu grėsmių atpažinimu.				
	Mokytojai buvo specialiai apmokyti, kaip vesti sunkius pokalbius, ir jaučiasi esą pajėgūs tą daryti.				
Reali praktinė veikla ir refleksija	Mokytojai reguliariai reflektuoja ankstyvam grėsmių atpažinimui skirtus pokalbius ir juose taikomus metodus.				
	Parengta koncepcija koreguojama ir tobulinama atsižvelgiant į konkrečią patirtį.				
Bendradarbiavimas su tėvais	Ankstyvas grėsmių atpažinimas vyksta atvirai ir tiesiogiai bendradarbiaujant su mokinių tėvais.				
	Tėvai imasi jiems tenkančios atsakomybės dalies.				
Bendradarbiavimas su specialistais	Ankstyvas grėsmių atpažinimas vyksta glaudžiai bendradarbiaujant su visomis svarbiomis specializuotomis tarnybomis.				
	Mokykla tikslingai naudojami specializuotų tarnybų išteklius.				
Poveikis ir veiksmingumas	Reguliariai peržiūrima ir tobulinama ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepcija ir jos daromas poveikis.				
Kompetencijos	Atskiri kolegos kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgijo specialią kvalifikaciją, leidžiančią jiems kompetentingai ir profesionaliai spręsti pasikartojančias mokinių problemas (pvz., mokymosi sutrikimus, baimes ir t. t.).				
Bendradarbiavimu paremtos darbo struktūros	Mokytojai glaudžiai bendradarbiauja mokytojų dalykininkų komandose, jungiančiose mokomųjų dalykų arba tam tikrų klasių mokytojus.				
	Komandinis darbas pelnosi iš mokytojų dalykinės kompetencijos.				
	Mokytojai dalijasi tarpusavyje patyrimu ir pastebėjimais apie atskirus (grėsmes patiriančius) vaikus ir jaunuolius, parenka tinkamas strategijas ir darbo žingsnius.				

	Jie patikrina ir įvertina savo darbo rezultatus.				
	Tam mokytojų darbo tvarkaraštyje yra numatyta pakankamai laiko.				
Tarpdisciplininis, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir institucionalizuotas kvalifikacijos tobulinimas	Pedagogai ir mokykla bendradarbiauja su kitais specialistais.				
	Mokykla skiria išteklius bendradarbiavimui su kitais specialistais.				
	Konfliktų sprendimas ir krizių intervencija vyksta struktūruotai, bendradarbiaujant mokytojams su kitais specialistais.				
	Institucionalizuoto kvalifikacijos tobulinimo pasiūla apima superviziją, koučingą, išorės specialistų vykdomą moderavimą, tikslingus kvalifikacijos tobulinimo renginius.				
Pagalbos teikimo koncepcija	Skirtingoms klasėms arba mokymosi pakopoms mokykla yra parengusi pagalbos teikimo koncepciją, kurioje yra institucionalizuotos individualios pagalbos sunkumus patiriantiems mokiniams teikimo galimybės.				
	Susidūrę su problemomis, mokiniai pasinaudoja mokytojų jiems siūloma galimybe su jais pasikalbėti.				
	Prireikus mokykla, mokyklų psichologinė tarnyba ir jaunimo reikalų tarnyba reguliariai derina savo veiksmus.				
	Mokykla yra parengusi konsultavimo koncepciją, pritaikytą savo mokinių probleminėms situacijoms.				
	Mokiniai ir jų tėvai žino, į ką jie mokykloje gali kreiptis kilus problemoms.				
Profesinis konsultavimas	Tėvams ir mokiniams reguliariai teikiami konsultavimo individualios karjeros klausimais pasiūlymai.				
	Mokytojai žino apie aukštesnės pakopos mokyklas arba įstaigas, mokiniai ir jų tėvai dalykiškai informuojami apie priėmimo į šias mokyklas sąlygas, jų ugdymo pasiūlą ir baigimo pažymėjimus.				
	Bendradarbiaujant su atitinkamomis institucijomis reguliariai teikiami profesinio orientavimo ir profesinio konsultavimo pasiūlymai.				
	Profesinio konsultavimo specialistai ir mokytojai padeda vieni kitiems vykdyti profesinį mokinių orientavimą.				
	Karjeros konsultavimas vyksta glaudžiai bendradarbiaujant su aukštesnės pakopos mokyklomis. Taip siekiama padėti mokiniams kuo sklandžiau pereiti iš vienos mokyklos į kitą.				
Atpažinti grėsmes	Mokytojai atpažįsta situacijas, kuomet mokiniai patiria ypatingus sunkumus, ir sutartu būdu į jas reaguoja.				
	Mokykla nustato ir fiksuoja mokinius, galinčius patirti grėsmes.				

Laikas, skiriamas individualių klausimų aptarimui	Visi mokytojai reguliariai skiria mokiniams laiko individualių klausimų aptarimui.				
Profesionali pozicija	Mokytojai ir mokytojų komandos teikia reikšmę individualiai asmenybei, mokinio elgesiui, o ne apibendrinantiems vertinimams.				
	Mokytojai domisi atskiro mokinio mokyklinio ir asmeninio vystymosi eiga.				
	Mokymasis suprantamas kaip individualiai konstruktyvus ir bendradarbiavimu paremtas žinių ir gebėjimų įsisavinimo procesas.				
	Mokytojai tikslingai stebi atskirą mokinį, individualiai planuoja jo ugdymą (ugdymo diagnostika) ir teikia mokiniams ir jų tėvams grįžtamąjį ryšį bei konsultacijas (7.4.1).				
	Mokinio stebėjimo rezultatas – tai ne diagnozės nustatymas (dėmesio, elgesio sutrikimas ir t. t.), o tolesnių tinkamų mokymosi užduočių ir mokymosi pasiūlymų parengimas.				
	Mokytojai ir mokytojų komandos veda su mokiniais asmeniškus, nuoširdžius pokalbius apie mokyklinius, socialinius ir emocinius reikalavimus bei sąlygas.				
	Jie drauge su mokiniais aiškinasi bei išskiria problemas tiek dalykiniame, tiek santykių lygmenyje.				
Veiklos kompetencijos	Mokytojai ir mokytojų komandos turi pedagoginio-terapinio įsikišimo bei veiklos kompetencijas.				
	Jie užtikrina savo pedagoginės veiklos skaidrumą ir aiškumą.				
	Mokytojai geba apžvelgti su mokomąją medžiaga susijusius reikalavimus bei sunkumus ir yra parengę tam reikiamų darbo ar pagalbos priemonių repertuarą.				
	Jie ugdo sėkmingam darbui būdingą elgseną ir stengiasi išvengti ilgalaikių mokinių nesėkmių.				
	Jie adekvačiai taiko elgesio kaitą skatinančias strategijas.				
	Emocinis ir socialinis mokymasis papildo dalykinį mokymąsi ir yra pamokos dalimi.				
	Mokytojai ir mokytojų komandos sukuria mokiniams interakcijos galimybes, padedančias jiems įgyti bei lavinti socialinę ir komunikacinę kompetencijas.				
Pagalbos pasiūla	Mokytojai ir mokytojų komandos žino, kokios sistemos mokyklos viduje ar už jos ribų teikia mokiniams profesionalias konsultacijas, pagalbą bei paramą.				
	Mokytojai bendradarbiauja komandose, kurių užduotis yra ne tik drauge pasiruošti pamokoms, pasikeisti tarpusavyje medžiaga ir įgyvendinti projektus, bet ir aptarti konkrečių mokinių mokymosi eigą.				

	Jie bendradarbiauja su kitais pedagogais ir specialistais, prireikus kuo anksčiau užmezga su jais kontaktą.				
	Jie žino, kokias intervencijas galima taikyti krizinėse situacijose.				
	Jie pasinaudoja supervizijos, koučingo, konsultavimo tarnybų bei reguliaraus kvalifikacijos tobulinimo teikiama pagalba.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Priemonės ir išteklių	Mokykla, atsižvelgdama į savo galimybes, yra parengusi poreikius atitinkančią pagalbą sunkumų patiriantiems vaikams teikimo pasiūlą.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Mokiniais, kurie turi elgesio ir mokymosi problemų, reikia daug asmeninio dėmesio, individualaus bendravimo, jiems reikia jais besirūpinančių ir patikimų mokytojų, kurie priimtų juos tokiais, kokie jie yra, jų nesmerktų ir nestigmatizuotų. Reikalingos pedagoginės sąlygos, kurios suteiktų šiems mokiniams galimybę išplėsti savo mokymosi kompetenciją, susipažįstant su naujomis individualaus mokymosi formomis, įvardinti bei reflektuoti savo jausmus ir patirti emocinį saugumą bei socialinę integraciją.

Elgesio ir mokymosi problemos skiriasi pagal savo pobūdį, intensyvumą ir trukmę. Problemų pobūdis apibrėžiamas pagal pastebimus elgesio požymius (simptomus), o intensyvumas ir trukmė byloja apie problemos išreikštumą. Mokytojai turėtų reguliariai pasitikrinti, ar kriterijai, pagal kuriuos jie vertina savo mokinių elgesio ir mokymosi problemas, nėra subjektyviai iškreipti, ir prireikus juos peržiūrėti.

Kadangi elgesio bei mokymosi problemų priežastys, formos ir išreikštumas yra labai įvairūs, išspręsti šias problemas galima tik pavieniams mokytojams aktyviai bendradarbiaujant su mokyklos vadovybe, mokytojų kolektyvu, mokyklos specialiojo ugdymo specialistais, socialiniais darbuotojais, psichologais bei kitais gretimų psichosocialinės rūpybos sričių partneriais. Bendradarbiavimu paremtos darbo struktūros sudaro prielaidas profesionaliam elgesio ir mokymosi problemų sprendimui ir įpareigoja mokytojų kolektyvą prisiimti bendrą atsakomybę už elgesio bei mokymosi problemas turinčius mokinius tam, kad būtų užkirstas kelias galimam jų stigmatizavimui ir segregacijai.

### *Parengti ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepciją*

Išryškėjus grėsmėms, reikia veikti. Siekdama užbėgti už akių elgesio bei mokymosi problemoms, mokykla turėtų parengti bendrą poziciją šiuo klausimu, sudaryti reikiamus susitarimus ir numatyti atitinkamus veikimo būdus. Tam reikia bendrų mokyklos vadovybės, mokytojų kolektyvo ir kitų šio

proceso dalyvių pastangų. Įgyvendinti tai dažnai nėra taip paprasta, skirtingi požiūriai gali iššaukti kolektyve konfliktus ir nuomonių skirtumus. Kad mokykla būtų pajėgi veikti, ji privalo išspręsti kilusius nesutarimus, parengti bendrą principinę poziciją elgesio bei mokymosi problemų prevencijos klausimu ir bendrą veiklos strategiją.

Būtų gerai, kad mokykloje vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose už sveikatos stiprinimą ir profilaktiką atsakinga tarnyba ir kiti specialistai teiktų mokyklai pagalbą, rengiant ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepciją.

#### *Intervencijų strategija kaip sudėtinė ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepcijos dalis*

Kilus įtarimui, jog esama rimto sutrikimo, mokykla parengia intervencijų strategiją, kurioje numatomas bendradarbiavimas su atitinkama prevencijos tarnyba bei sveikatos sistema:

- Paaiškėjus, jog norint užkirsti kelią rizikingam elgesiui reikalingos prevencinės priemonės, į bendradarbiavimą įtraukiamos atitinkamos vietinės prevencijos tarnybos.
- Įtarus esant susirgimui, pvz., valgymo sutrikimui, į bendradarbiavimą įtraukiami sveikatos priežiūros specialistai (gydytojai, alternatyvių terapijų specialistai).

*Pateikiame konkretų pavyzdį:* Jeigu viena mergaitė klasėje suserga anoreksija, padidėja rizika, jog tokių susirgimų ateityje gali būti ir daugiau. Užbėgti šiam pavojui už akių yra prevencijos specialistų reikalas. Mokytojai to padaryti negali, kadangi neturi tam reikiamo profesinio pasirengimo. Jų užduotis – stiprinti mokinių sveikatą lavinant jų asmenines, socialines ir dalykines kompetencijas. Jeigu pagrindinis dėmesys mokykloje būtų skiriamas potencialioms grėsmėms, jos dėl to greičiausiai tik dar labiau išaugtų. Todėl minėtos mergaitės priežiūrą mokytojai paveda sveikatos sistemos specialistams. Kaip tą padaryti, yra aprašyta mokyklos parengtoje intervencijų strategijoje.

Minėtoje strategijoje pateikti atsakymai į žemiau išvardintus klausimus:

- Kada tam tikra situacija laikytina rimta?
- Kas ir kokių veiksmų imasi?
- Kas ką informuoja?
- Kas gali suteikti pagalbą?
- Kam reikia papildomos pagalbos?

Šią strategiją gali parengti už sveikatos stiprinimą mokykloje atsakinga darbo grupė arba atskiras asmuo (analogiški variantai: asmuo, atsakingas už mokyklos aprūpinimą reikiamomis medžiagomis arba asmuo, atsakingas už informacinių technologijų priežiūrą mokykloje ir t. t.) Visi mokytojai yra supažindinami su šia strategija ir gali ja naudotis.

#### *Parengti mokytojus pokalbiams, skirtiems ankstyvam grėsmių atpažinimui*

Vesti konstruktyvų pokalbį su grėsmę patiriančiais mokiniais yra nelengva užduotis. Dažnai netikrumas, kaip geriausia būtų tą daryti, skatina mokytojus atsisakyti svarbių pokalbių. Mokymai, skirti pokalbio vedimui, pvz., taikant motyvuojančio pokalbio metodą (motyvuojantis interviu pagal Miller; Rollnick), suteikia mokytojams saugumo ir padrąsina juos šiai sunkiai užduočiai.

### *Reguliariai reflektuoti mokytojų kolektyve savo pastebėjimus ir ankstyvo grėsmių atpažinimo praktiką*

Ankstyvas grėsmių atpažinimas – tai subtili sritis. Ar mano pastebėjimai yra teisingi? Ar mano kolega irgi reaguotų į šią situaciją? Ar tik aš vienas įžvelgiu konkrečiame vaike ar jaunuolyje grėsmės požymius, ar tą patį pastebi ir kiti kolegos? Tam, kad mokytojai galėtų įgyvendinti ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepciją, jiems reikia saugumo ir galimybės pasidalinti tarpusavyje patyrimu. Tai leidžia drauge atpažinti koncepcijos įgyvendinimo metu kylančius sunkumus, prireikus peržiūrėti sudarytus susitarimus ir pritaikyti juos esamai situacijai. Refleksija ugdo mokytojų pastabumą, skatina juos daugiau pasikliauti savo pastebėjimais ir drąsiau taikyti intervencijas, nes jie mato, kad kolegos ir mokyklos vadovybė laikosi vieningos pozicijos.

Mokytojams išreiškus pageidavimą, refleksijos procesui galima pasitelkti konsultantų arba supervizorių pagalbą.

### *Bendradarbiauti su specializuotomis tarnybomis*

Ankstyvas grėsmių atpažinimas apima labai skirtingas temų sritis: smurtą, priklausomybę, išnaudojimą, suicido pavojų ir t. t. Vietos, regioniniame arba nacionaliniame lygmenyje yra kiekvienos šios srities specialistų (socialinės, mokyklų psichologinės, už socialinį darbą mokyklose atsakingos tarnybos, konsultacinės tarnybos, teikiančios konsultacijas seksualiniais, priklausomybių, jaunimo reikalų klausimais, AIDS pagalbos centrai, priklausomybių prevencijos tarnybos, policija ir t. t.).

Bendradarbiavimas su specializuotomis tarnybomis palengvina darbą mokyklai. Pasitelkus specialistų pagalbą, galima profesionaliai ir kryptingai taikyti intervencijas. Be to, tai padeda mokyklai aiškiau apibrėžti savo atsakomybės dalį, o dalį šios atsakomybės perduoti specializuotoms tarnyboms.

### *Kaip atpažinti galimą grėsmę ar probleminę situaciją?*

- Mokytojų užduotis, susidūrus su elgesio problemomis, signaliniame elgesyje atpažinti ir suprasti galimą grėsmę.
- Svarbūs dažniausiai mokykloje pasitaikančio išsiskiriančio elgesio požymiai (simptomai), remiantis Ėberveinu ir Knauer (Eberwein ; Knauer, žr. žemiau pateiktus šaltinius), yra:
  - *Eksternalus, agresyvus elgesys*, kuriam būdinga žodinė ir (arba) fizinė agresija, ginčai, nekontroliuojamumas, taisyklių pažeidinėjimas, savivertės problemos.
  - *Dėmesio sutrikimai, lydimi arba nelydimi hiperaktyvumo (eksternalūs)*, kurie pasireiškia dėmesio nepastovumu, impulsyvumu, negebėjimu susikaupti, motoriniu nerimastingumu, savikontrolės stygiumi, savivertės bei emocinėmis problemomis.

*Pagrindiniai intervencijos aspektai:* kreipti elgesį tam tikra linkme (užuot reagavus – veikti), susitarti dėl elgesio taisyklių.

- *Opozicinis, antisocialus, delinkventinis elgesys*. Jam būdinga: dirglumas, agresyvus smurtinis elgesys, greitas susierzinimas, žemas frustracijos toleravimo slenkstis, savivertės problemos, normų ir taisyklių nepaisymas, dažnas melavimas, santykių problemos, menka savikontrolė, didelis noras rizikuoti.

*Pagrindiniai intervencijos aspektai:* grupinė dinamika paremtos intervencijos, ribų nustatymas.

- *Internalinis, baikštus, suvaržytas, depresyvus elgesys*. Charakteringi požymiai: baikštumas arba baimė, liūdnas nusiteikimas, pasyvumas, verksmingumas, irzlumas, interesų neturėjimas, gebėjimo džiaugtis praradimas, somatiniai sutrikimai, menkavertiškumo jausmai, neigiama savivertės pajauta, valgymo sutrikimai, dėmesio sutelkimo problemos, mąstymo trukdžiai, bandymai nusižudyti

*Pagrindiniai intervencijos aspektai:* nedaryti jokios įtakos elgesiui (išlaisvinti), skatinti dirbti orientuojantis į savo išteklius.

- *Socialiniu požiūriu nebrandus elgesys (sulėtėjęs vystymasis)*. Būdingi požymiai: amžiaus neatitinkantis elgesys, greitas nuovargis, menkas gebėjimas pakelti sunkumus, susikaupti, socialinės kompetencijos stoka, sulėtėjęs kalbinis vystymasis.

*Pagrindiniai intervencijos aspektai:* duoti laiko, turėti kantrybės.

Remiantis aukščiau išvardintais pagrindiniais intervencijos aspektais ir atsižvelgiant į konkretaus elgesio apraiškas, suformuluojami skirtingi individualūs tikslai ir numatomos individualaus ugdymo galimybės.

- Vieno išsiskiriančiam elgesiui būdingo simptomo buvimas nereiškia, jog egzistuoja grėsmė. Grėsmė egzistuoja tuomet, kai vienu metu ir ilgesnį laiką pasireiškia keletas tokiame elgesiui būdingų požymių, dėl kurių dabartinis vaiko ar jaunuolio elgesys gerokai skiriasi nuo ankstesnio jo elgesio.
- Internaliniai, į vidų nukreipti elgesio simptomai mokykliniame interakcijų lauke dažniausiai susilaukia nepakankamai dėmesio. Taip yra todėl, kad jie yra išoriškai menkai pastebimi ir juos nėra lengva nustatyti.
- Mokiniai, pasižymintys tokiomis internalinio elgesio problemomis, kaip socialinis baikštumas, baimė patirti nesėkmę arba depresyvos nuotaikos, pamokų metu nekrinta į akis, kadangi jų elgesys yra tylus, neišsiskiriantis ir nekelia aplinkiniams sunkumų.
- Elgesio problemas reikia atpažinti, būtina į jas žiūrėti rimtai ir kryptingomis pedagoginėmis priemonėmis jas spręsti.
- Netaikant pedagoginių intervencijų, simptomai sustiprėja ir suintensyvėja, sukeldami dar ir kitų, platesnių bei stipriau išreikštų elgesio problemų.
- Elgesio problemos ir mokymosi sunkumai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Elgesio problemos dažnai sukelia mokymosi sunkumus, o stigmatizuojantys mokymosi sunkumai gali iššaukti elgesio problemas.
- Reikia atkreipti dėmesį ir į kitokius elgesio požymių derinius, kaip antai agresija ir papildomas dėmesio sutrikimas arba baimė ir depresiniai sutrikimai. Jeigu agresija persipina su depresija, būtina intensyviai gilintis į agresyvaus mokinio elgesio motyvus ir priežastis, net jeigu šis agresyvus elgesys iššaukia atmetimo, atsiribojimo ir pasipiktinimo reakcijas.

*Pedagoginis elgesys reaguojant į mokinių elgesio problemas*

- Daugiau elgesio problemų atsiranda ten, kur stinga kompetentingų pedagoginių veiksmų ir vyrauja bejėgiškumas.

- Kuo daugiau dėmesio mokyklos veikloje reikalauja elgesio problemos, tuo didesni reikalavimai keliami mokytojams kaip „elgesio ekspertams“.
- Intervencijos metodų, skirtų įveikti elgesio problemas, rengimas ir taikymas yra svarbi pedagoginės praktikos dalis.
- Mokytojai akylai stebi kritines interakcijas tam, kad, pasitelkę atitinkamus veiklos modelius, galėtų jas nutraukti, pakeisti iš esmės arba modifikuoti.
- Jie ieško reikiamos pagalbos, galimybių bendradarbiauti bei konsultuotis tiek mokyklos viduje, tiek už jos ribų.
- Mokiniai, pasižymintys ženkliais užsitęsusiomis elgesio problemomis, paprastai turi didelį emocinio dėmesio ir asmeninio pripažinimo poreikį. Emocinis ryšys tarp elgesio problemų turinčių mokinių ir mokytojo sudaro tvirtą pagrindą jų bendradarbiavimui pamokų metu ir komplikuočių interakcijų pokyčiams klasėje.
- Kuo anksčiau mokykloje bus imamasi prevencinių veiksmų, tuo geriau pavyks užkirsti kelią mokinių elgesio problemoms.
- Elgesio problemų prevencijos tikslai – tai visų pirma kryptingas elgesio kompetencijų ugdymas skirtinguose lygmenyse, įskaitant ir gebėjimą kontroliuoti savo emocijas.
- Kuo stipriau tėvai arba globėjai įtraukiami į bendradarbiavimą, tuo lengviau yra įgyvendinti šiuos tikslus.
- Pamokose taikomos vidinio diferencijavimo priemonės bei atviros pamokos formos suteikia mokiniams daugiau galimybių patirti mokymosi sėkmę. Tai ugdo ir stiprina mokinių savivertę ir kompetenciją.
- Mokiniam kyla mažiau neigiamų jausmų (kaip pvz., negebėjimo atitikti keliamus reikalavimus, atmetimo, agresijos), jeigu patirtas nesėkmės jie gali kompensuoti gausesne sėkmės patirtimi.
- Užkirsti kelią baimei ir stresui galima ne tik mokant mokinius juos įveikti, bet ir vengiant pernelyg didelių reikalavimų (skaidrūs reikalavimai, patikimi susitarimai, mokomosios medžiagos įsisavinimas etapais).
- Žaidybinių metodų taikymas ugdant komunikacines kompetencijas, kryptingas konfliktų bei problemų sprendimo ir interakcijos įgūdžių lavinimas padeda mokiniams įgyti bei stiprinti emocinę kompetenciją.
- Prevencijos programos (žr. literatūros sąrašą) padeda užkirsti kelią agresijai ir smurtui.

#### *Bendradarbiavimu paremtos darbo struktūros*

- Bendradarbiavimu paremtos darbo struktūros padeda profesionaliau spręsti elgesio problemas, sukurti patikimas ir skaidrias veikimo struktūras ir aiškiai apibrėžti atsakomybes.
- Bendradarbiavimas ir jungimasis į bendrą tinklą įpareigoja, reikalauja profesionalumo ir patikimumo.
- Greta bendradarbiavimo mokytojų kolektyve mokykla turi ir daugybę kitų bendradarbiavimo galimybių:



- Mokyklų psichologinės tarnybos užduotis – konsultuoti mokytojus, mokinius ir tėvus bei teikti jiems pagalbą.
- Specialieji pedagogai padeda mokiniams įveikti specifinius mokymosi sutrikimus ir rūpinasi elgesio problemų turinčių mokinių socialine bei emocine raida.
- Mokyklų socialiniai darbuotojai siūlo pagalbos mokiniams bei šeimoms priemones socialinės interakcijos srityje.
- Labai naudinga bendradarbiauti su šeimų bei auklėjimo klausimais konsultuojančiomis tarnybomis, vaikų ir jaunimo psichiatrijos centrais arba mokyklų gydytojais.
- Vis daugiau darbinių kontaktų užsimezga ir su ne pelno siekiančiomis organizacijomis (pvz., tėvų ar moterų sąjungomis ir t. t.), siekiant pasiūlyti mokiniams papildomą pagalbą (pagalba ruošiant namų darbus, vaikų dienos centrai ir t. t.).

### *Struktūruota krizių intervencija*

- Elgesio problemų arba sutrikimų sukeltose krizinėse situacijose galima taikyti tokias pirmąsias priemones:
  - mokytojas aprašo problemą arba krizinę situaciją,
  - stebint atskirus mokinius, surenkama ir užfiksuojama tolesnė informacija,
  - pastebėjimai drauge aptariami mokytojų kolektyve,
  - aprašoma situacijos analizė,
  - parengiamas priemonių planas: nustatomos mokyklos veikimo galimybės ir mokyklai tenkančios užduotys,
  - užmezgamas ryšys su tėvais,
  - tarpinstitucinis pasitarimas: į bendradarbiavimą įtraukiami pagalbą bei konsultacijas teikiantys asmenys, susitariama dėl veikimo būdo, koordinuojami veiksmai,
  - bendras mokytojų komandos, atitinkamos srities specialisto, tėvų, mokyklos vadovų ir mokinio pokalbis apie situaciją ir iš jos sekančias galimybes, būtinybes ir pasekmes,
  - sudaromas įpareigojantis susitarimas dėl tolesnio veikimo būdo ir parengiama veikimo eigos schema.
- Profesionalus elgesys su mokiniais krizinėse situacijose visuomet suteikia klasei ir mokyklai galimybę iš to pasimokyti.
- Krizinės situacijos, priemonių plano, konkretaus jo įgyvendinimo ir pasiskirstymo funkcijomis bei atsakomybėmis dokumentavimas suteikia visiems proceso dalyviams galimybę sekti ne tik mokinio elgesyje, bet ir klasėje bei mokytojo veikloje vykstančius pokyčius.
  - Ši dokumentacija padeda koordinuoti bei derinti veiksmus, ja remiantis komanda priima sprendimus.
  - Ji užtikrina elgesio problemomis pasižymintiems mokiniams ir jų tėvams proceso skaidrumą.
  - Ji leidžia atlikti galutinį įvertinimą ir nuspręsti, ar reikalingi tolesni problemos sprendimo arba prevencijos žingsniai.

## Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

### Ekspertai

- Marianne Stöckli, specialiojo ugdymo specialistė, Bazelio srities liaudies mokyklų priežiūros tarnyba.
- Titus Bürgisser, kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“, titus.buergisser@phz.ch.
- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch.

### Panaudoti šaltiniai

- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2003.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (*liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje*).

## Literatūros ir internetinės nuorodos

- Elisabeth Aust-Claus; Petra-Marina Hammer: Das ADS Buch (*liet. Apie dėmesio deficito ir hiperaktyvumo sindromą*). Ratingen: Oberstebrink Verlag, 1999.
- Cannabis. Handbuch für Lehrkräfte – mit Arbeitsvorlagen für den Unterricht (*liet. Kanapės. Mokytojams skirtas vadovas su mokomosiomis užduotimis (dalomąja medžiaga)*). Lausanne: SFA, 2000. Daug gerų patarimų rengiant ankstyvo grėsmių atpažinimo koncepciją.
- Hans Eberwein; Sabine Knauer: Handbuch Lernprozesse verstehen. Wege einer neuen (sonder-pädagogischen Diagnostik (*liet. Suprasti mokymosi procesus. Nauji diagnostikos būdai, taikomi mokinių (specialiajame) ugdyme*) Weinheim, Basel: Beltz, 1998.
- Arthur Engelbrecht; Hans Weigert: Lernbehinderungen verhindern (*liet. Užkirsti kelią mokymosi trukdžiams*). Frankfurt am Main: Diesterweg, 1994.
- Thilo Fitzner; Werner Stark: ADS verstehen – akzeptieren – helfen (*liet. Dėmesio deficito sindromas*).
- *Suprasti – priimti – padėti*). Weinheim; Basel: Beltz, 2000.
- René Hofer: Verwahrlosung interdisziplinär begreifen (*liet. Nepriežiūros traktavimas, žvelgiant iš tarpdisciplininės pozicijos*). Aarau: Sauerländer, 2003.
- Gerhard W. Lauth; Peter F. Schlotzke: Training mit aufmerksamkeitsgestörten Kindern (*liet. Dėmesio sutrikimais pasižyminčių mokinių ugdymas*). Weinheim; Basel: Beltz, 1995.
- Manual Früherkennung, Gesundheitsförderung und Prävention (*liet. Ankstyvo grėsmių atpažinimo, sveikatos stiprinimo ir profilaktikos vadovas*). Zug. Titus Bürgisser/Schulen Unterägeri. Šį dokumentą galima gauti pdf formate, kreipusis į: KOMPEZ Schulklima (*liet. kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“*).

- Albin Niedermann: Heilpädagogische Unterrichtsgestaltung (*liet. Specialiajam ugdymui skirtų pamokų organizavimas*). Bern: Haupt, <sup>2</sup>2006.
- Alexandra Ortner; Reinhold Ortner: Verhaltens- und Lernschwierigkeiten (*liet. Elgesio problemas ir mokymosi sunkumai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2000.
- Franz Petermann; Ulrike Petermann: Training mit aggressiven Kindern (*liet. Agresyvių vaikų ugdymas*). Weinheim; Basel: Beltz, 2005.
- Franz Petermann; Ulrike Petermann: Training mit sozial unsicheren Kindern (*liet. Nedrąsių vaikų ugdymas*). Weinheim; Basel: Beltz, 2003.
- Schule und Cannabis – Regeln, Maßnahmen, Früherfassung (*liet. Mokykla ir kanapės – taisyklės, priemonės, ankstyvas grėsmių atpažinimas*). Lausanne: BAG, Bildung+Gesundheit, SFA, 2004 (gratis).
- William R. Miller; Stephen Rollnick: Motivierende Gesprächsführung. Ein Konzept zur Beratung von Menschen mit Suchtproblemen (*liet. Motyvuojančios pokalbis. Priklausomybės problemų turinčių žmonių konsultavimo koncepcija*) Freiburg i. Br.: Lambertus, 1999.
- Schulklima, interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung (*liet. Tarpkantoninis kompetencijų centras, skirtas sveikatos stiprinimui tobulinant mokyklos veiklą „Mokyklos mikroklimatas“*), PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, 041 228 69 51, titus.buergisser@phz.ch, www.bildungundgesundheit.ch.
- www.schuleundgesundheit.hessen.de.
- www.sinus.nrw.de: Projekt 4 (SiSi-Protokolle), [www.schulpsychologie.de](http://www.schulpsychologie.de).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Instrumentai mokyklos veiklos kokybei įsivertinti ir tobulinti) (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą). 2 dalis: Keturiasdešimt kokybės sričių su idėjomis, kaip tai įgyvendinti*. Bern: h.e.p.

## 9. Mokyklos kultūra ir klimatas

Mokyklos mikroklimatas – tai labai kompleksiškas fenomenas, kuriam priskiriamos įvairios savybės bei poveikiai. Buvo ne kartą tirta bei įrodyta, jog mokyklos mikroklimatas, kultūra ir gera savijauta yra glaudžiai tarpusavyje susiję.<sup>231</sup> Mokyklos mikroklimatą ir kultūrą formuoja ne tiek oficiali mokyklos veiklos programa ar plataus masto veiksmai, skirti mokyklos veiklos tobulinimui, kiek tai, kaip yra bendraujama tarpusavyje, kaip reaguojama į problemas, kaip sprendžiami konfliktai, švenčiamos (o galbūt kaip tik nešvenčiamos) šventės. Didelės įtakos mokyklos kultūros bei mikroklimato formavimui turi darbo stilius, vertybinės nuostatos ir ypač mokytojų požiūris į savo mokinius.

Mokyklų vadovai ar mokytojai galėtų užduoti sau, pavyzdžiui, štai tokius klausimus:

- Kokį poveikį mano, kaip mokyklos vadovo, vadovavimo stilius daro mokyklos bendruomenei?
- Kaip mes, kaip kolegos, tarpusavyje komunikuojame?
- Kaip mums pavyksta pasišnekėti apie sudėtingus dalykus bei problemas ir teikti vieni kitiems konstruktyvią bei pagarbią grįžtamąją informaciją?
- Koks yra mano požiūris į mokinius? Ar aš matau juose tik „klausytojus“, kurie tiesioginio mokymo dėka įsisavina mokymosi plane numatytas kognityvines žinias ir daro pažangą, ar matau juose aktyviai veikiančius asmenis, pakankamai išmanančius apie mokymosi procesą, kuriems reikia taip pat ir individualaus mokytojų bei mokinių tarpusavio bendradarbiavimo?
- Ar mes rimtai žiūrime į vaikus ir jaunuolius kaip į partnerius, turinčius savo pasaulį?
- Koku būdu tėvai ir mokytojai galėtų vieni kitus papildyti ir vieni kitiems padėti atliekant ugdymo užduotis?

### Nuorodos, kaip naudotis tolesniuose skyriuose (9.1 - 9.5) pateikta medžiaga

Keturių pakopų vertinimo skalę galite naudoti trejopai.

#### 1. Išskirti prioritetus

Įvertinant kokybės indikatorius 1 = visiškai nesvarbus, 2 = nelabai svarbus, 3 = svarbus 4 = labai svarbus.

#### 2. Nustatyti esamą padėtį

Įvertinti dabartinę situaciją tam tikroje kokybės srityje

1 = niekada neatitinka tikrovės, 2 = kartais atitinka tikrovę, 3 = dažnai atitinka tikrovę, 4 beveik visada atitinka tikrovę.

#### 3. Įvertinti poreikį imtis tam tikrų priemonių

Šioje kokybės srityje pokytis yra 1 = nereikalingas, 2 = nelabai reikalingas, 3 = reikalingas, 4 = labai reikalingas.

---

<sup>231</sup> Tyrimų rezultatai apibendrinti leidinyje: Klaus Hurrelmann; Wolfgang Settertobulte: Gutachten (Iiet. Tyrimų išvados). Panašius rezultatus pristato ir Jean-Claude Vuille (2004): Schulklima und Gesundheit (Iiet. Mokyklos mikroklimatas ir sveikata). Leidinyje: Heinz Hundeloh; Gerrit Schnabel; Nil Yurdatap (Red.): Kongress «Gute und gesunde Schule» (Iiet. Kongresas „Gera ir sveika mokykla“). Kongreso dokumentus išleido: Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen; Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe; Rheinischer Gemeindeunfallversicherungsverband. o.O. 2005.

## 9.1. Stiprinanti mokyklos bendruomenė

### Pagrindimas

Draugiškai mokyklos bendruomenei, padedančiai savo nariams išlikti sveikiems, yra būdinga tai, kad mokytojai ir mokiniai noriai mokosi bei dirba šioje mokykloje. Čia vyraujanti kultūra remiasi mokyklos stiprybėmis ir jos veiklos dalyvių potencialu. Tiek mokytojai, tiek mokiniai yra pasirengę laikytis bendrų taisyklių. Santykiams būdingas tarpusavio pasitikėjimas: tiek suaugusieji, tiek vaikai bei jaunuoliai turi asmenis, į kuriuos jie prireikus gali kreiptis ir kurie pasistengs jiems padėti. Mokykla skatina bendruomeniškumą stiprinančią veiklą, gerbdama savo bendruomenės dalyvių savitumą bei individualumą.

### 9.1.1 Demokratinės mokyklos bendruomenės kūrimas

#### 9.1.1

#### Mokykla kaip demokratinė bendruomenė ir vieta, kurioje galima įveikti išbandymus

Mokykla kryptingai investuoja į mokyklos bendruomenės kūrimą. Ji sukuria galimybes santykiams augti ir visų dalyvių susitelkimui stiprinti. Mokykla reguliariai organizuoja bendruomenę telkiančius renginius, į kuriuos kviečiami tėvai, mokiniai bei mokytojai. Demokratinė mokyklos bendruomenė stiprina pavienius jos narius, gerbdama jų savitumą, specifinius (lyčių, kultūrų, socialinių sluoksnių ir kartų) poreikius, kartu ragindama bei skatindama, kad kiekvienas individualiai prisidėtų prie bendrų tikslų siekimo.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokytojai žiūri į mokinius kaip į lygiavertes asmenybes, turinčias teisę pagal savo amžių dalyvauti mokyklos, klasės bei pamokinės veiklos organizavime ir su tuo susijusių klausimų sprendimo procese.				
Klasės ritualai	Dienos, savaitės, mokslo metai prasideda ir baigiasi įprastiniais ritualais.				
	Kuriami ritualai, skirti stiprinti klasės bendruomenę.				
	Vaikams suteikiama galimybė atskleisti savo gebėjimus bei stiprybes ir pritaikyti juos pamokose bei klasės veikloje. Skirtingi gebėjimai vertinami ir naudojami kaip ištekliai.				
	Klasės renginiai įtraukti į kasmetinių renginių planą.				
	Vaikų gimtadieniai yra siejami su ritualu ir yra švenčiami.				

	Vaikai turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus dėl tam tikrų renginių organizavimo, išsakyti savo idėjas bei interesus.				
	Kiekviena klasė reguliariai rengia klasės valandėles, klasės pokalbius ar pan.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokykloje vyrauja stipri komandinė dvasia. Mokyklos bendruomenės nariai ne konkuruoja tarpusavyje, o vieni su kitais bendradarbiauja.				
Bendrosios sąlygos ir institucinė veikla	Mokykla yra parengusi mokyklos kultūros viziją ir įtraukusi ją į mokyklos veiklos programą. Ji yra skaidriai pristatyta visiems mokyklos veiklos dalyviams.				
	Mokykla kuria ir stiprina mokyklos bendruomenę, kryptingai planuodama komandą bei bendruomenę telkiančią veiklą.				
	Tarpusavio bendravimo formos – tai nuolatinė mokyklos veiklos tobulinimo užduotis.				
	Sprendimų priėmimo procesai yra skaidrūs ir demokratiški.				
	Mokyklos biudžete yra numatytos lėšos, reikalingos bendruomenę telkiančiam veiklai ir kryptingam mokyklos kultūros plėtojimui.				
	Mokyklos vadovas „reaguoja“ į iškilusius klausimus ne pats priiminėdamas sprendimus, o laikydamasis demokratiškų sprendimo priėmimo procedūrų ir paisydamas kolektyvo sprendimų.				
Mokyklos taisyklės bei ritualai	Pažymima mokslo metų pradžia bei pabaiga.				
	Į mokyklos taisyklių rengimą įtraukiami visi mokyklos bendruomenės nariai.				
	Mokyklos taisyklės laikomos mokyklos kultūros dalimi, joms pritaria visi mokyklos bendruomenės nariai.				
	Mokykla susikuria savo metų šūkj.				
	Tai, kaip mokykla suvokia save, atspindi ir suaugusiųjų tarpusavio bendravime: šventėse bei ritualuose (priėmimas į kolektyvą, gimtadieniai, atsisveikinimas su kolegomis), bendruose sumanymuose bei renginiuose.				

Mokyklos bei kolektyvo šventės (renginiai)	Mokyklos šventės ir projektai įtraukti į kasmetinių renginių planą.				
	Mokyklos šventės ir projektai organizuojami drauge su mokiniais bei jų tėvais.				
	Mokykla, bendradarbiaudama su visais mokyklos bendruomenės nariais, yra parengusi turtingą kultūrinių bei socialinių renginių pasiūlą, kuri yra žinoma ir už mokyklos ribų.				
	Rengiami bendri mokyklos projektai, šventės, renginiai, susitikimai, kuriuose noriai dalyvauja visi mokyklos bendruomenės nariai .				
	Mokytojų kolektyvas turi savo ritualus (gimtadienius, mokslo metų pradžios bei pabaigos paminėjimus ir t.t.)				
	Mokytojai skiria laiko bendroms nemokyklinėms šventėms ar renginiams.				
Taisyklių nustatymas bei laikymasis	Mokyklos bei klasės taisyklės ir susitarimai priimami bendru sutarimu ir skaidriai visiems pristatomi.				
	Nusižengus taisyklėms ar kilus konfliktams, suaugusieji laikosi susitarimais paremtos bendros pozicijos.				
Demokratija	Mokykla teikia pasiūlymus, kaip įtraukti mokinius į demokratinį dalyvavimą mokyklos veikloje bei sprendimų priėmimą.				
	Mokiniai patiria, jog demokratinėje bendruomenėje egzistuoja aiškūs vertybiniai principai, kurių jiems privalu laikytis.				
	Įsisąmoninami skirtingi vertybiniai principai bei elgesio būdai, susitariama dėl tolerancijos ribų.				
Pagarbus bendravimas	Mokiniai mokykloje patiria, jog žmonės pagarbiai vieni su kitais bendrauja.				
	Apie tarpusavio pagarbą byloja tai, jog mokytojai ir mokiniai žino vieni kitų vardus bei pavardes ir kreipiasi jais vieni į kitus sveikindamiesi.				
	Tarpusavio bendravime paisoma „auksinės taisyklės“, kuri reiškia empatiją.				
Pokalbio kultūra <a href="#">9.2.1</a>	Mokiniai mokosi dėmesingai ir disciplinuotai vesti pokalbius. Jie susitaria dėl pokalbio taisyklių ir prižiūri, kad jų būtų laikomasi.				

	Mokiniai mokosi formuluoti visiems bendras tokių pokalbių taisykles.				
	Mokiniai kasdien patiria, jog (koku būdu) jie gali drauge spręsti problemas.				
	Mokiniai mokosi formuoti savo požiūrius bei interesus, juos įsąmoninti, derinti su kitų požiūriais bei interesais, įvardinti bendrus tikslus bei pasiūlymus ir tvirtai bei deramai juos ginti.				
	Mokiniai mokosi žiūrėti į konfliktus kaip į sudėtinę gyvenimo dalį, atvirai juos įvardinti, taikiai bei protingai juos spręsti.				
Atsakomybė	Mokiniai kasdien patiria, jog (kodėl) jie privalo atsakyti už save ir už kitus – ne tik už savo mokymąsi, bet ir už bendrą gyvenimą.				
	Mokiniai palaipsniui prisiima suaugusiųjų atsakomybę.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
	Mokyklos veiklos programa ir ugdymo koncepcija yra išorinio vertinimo (švietimo inspekcijos, kokybės analizės) objektas.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Mokyti demokratijos – gyventi demokratija*

Mokykloje egzistuoja galimybė ne tik kalbėti apie demokratiją, bet ir ją patirti bei jos mokytis. Siekiant įtraukti mokinius į mokyklos bendruomeninį gyvenimą, reikia juos supažindinti su demokratinėmis taisyklėmis. Mokyklos gyvenimo erdvėje yra pakankamai temų, leidžiančių mokiniams pagal savo amžių patirti, kaip veikia demokratija. Patiems aktyviai įsitraukus į veiklą, ilgas kelias nuo idėjos iškėlimo iki jos įgyvendinimo atrodo trumpesnis. Vyresniems mokiniams tai padeda geriau suprasti bendruomenių, apskričių bei šalies politikos procesus bei jų eigą.

Greta temų mokykla suteikia dar ir puikias sąlygas demokratiniam procesams. Mokiniais rūpinasi kompetentingi asmenys, tarp mokinių ir mokytojų jau yra užsimezgę (dažniausiai) teigiami tarpusavio santykiai.



Nenutrūkstama mokyklos veikla bei pamokos teikia vaikams ir jaunuoliams reikiamą paramą jų mokymosi procese, stengiantis pažinti save, savo gebėjimus, išsiaiškinti sau ir kitiems klasės ar mokyklos bendruomenės nariams rūpimus dalykus.

Mokantis demokratijos, nepakanka konkrečioms temoms skirtų vienkartinų projektų, tam reikia institucionalizuotų, reguliariai vykstančių veiklos formų. Įtvirtinus tokias veiklos formas, kaip klasės valandėlė arba mokinių taryba (mokinių parlamentas), dalyvavimas klasės ar mokyklos bendruomenės gyvenime tampa bendru (mokymosi) procesu.

#### *Klasės valandėlė*

Klasės valandėlėse gali dalyvauti visi mokiniai, ten jie gali pristatyti savo temas, mokytis išsakyti savo nuomonę juos liečiančiais klausimais, išklausti kitų nuomos, pasigilinti į kitų pozicijas, dalyvauti priimant sprendimus, susitaikyti su priimtais sprendimais, juos palaikyti bei prisidėti prie jų įgyvendinimo.

#### *Mokinių taryba (mokinių parlamentas)*

Mokinių parlamentai, pvz. mokinių tarybos, pasiteisino siekiant skatinti mokinius tapatintis su savo mokykla, jos gyvenamąja erdve, padėti jiems praktiškai perprasti demokratinius procesus, tobulinti savo socialines kompetencijas.

Į mokinių parlamentą renkami klasių, mokymosi pakopų ir skyrių atstovai. Jie reguliariai posėdžiauja, paisydami nustatytos posėdžių eigos, nustatytų vaidmenų bei pareigų.

Mokyklos kolektyvas turi iš anksto (ir kaskart vis iš naujo) susitarti, kokie turėtų būti mokinių parlamento tikslai, paskirtis, užduotys bei galimybės daryti įtaką. Šiam organui reikalinga atsidavusi, tačiau santūri suaugusiųjų pagalba. Reikia padėti mokiniams, besirengiantiems užimti tam tikras pareigas, įgyti reikiamus gebėjimus bei remti juos pradėjus eiti šias pareigas.

#### *Visuotinis susirinkimas (demokratiška bendruomenė)*

Siekiant įtraukti visus mokinius į mokyklos bendruomenės gyvenimą ir paskatinti juos daugiau tapatintis su savo mokykla, mokinių parlamento darbą (nagrinėjant tam tikras temas) galima papildyti visuotiniais susirinkimais.

Visuotiniai susirinkimai sudaro kito mokinių dalyvavimo mokyklos gyvenime modelio, kuris vadinamas demokratiška bendruomene (*Just Community*), pagrindą. Kertiniai tokios mokyklos principai yra demokratija, dalyvavimas, teisingumas ir bendrystė.

Visuotiniame susirinkime, kaip tiesioginės demokratijos instrumente, dalyvauja visi mokiniai ir visi mokytojų kolektyvo nariai. Visi drauge vykdo mokyklos bendruomenės (organizavimo) užduotis, sprendžia konfliktus ir t.t. Ir visi gali iš to pasimokyti.

#### *Mokyklos metinės veiklos programa, įtraukiant į ją ir šventes*

Metinė veiklos programa rodo, jog bendruomenę telkiančios mokyklos šventės laikomos svarbiomis ir sąmoningai planuojamos. Galima sudaryti metines veiklos programas specialiai klasės, mokyklos ar mokytojų kolektyvo šventėms. Mokyklos šventės – tai laikas, kada visi mokyklos

bendruomenės nariai turi galimybę drauge švęsti, patirti bendrus išgyvenimus ir geriau vieni kitus pažinti.

#### *Ritualai yra svarbūs*

Kasdieniai bei proginiai ritualai suteikia bendram gyvenimui saugumą bei ritmą. Mokytojai gali kurti ritualus patys arba drauge su savo mokiniais. Tam yra daug tinkamos literatūros.

#### *Susikurti tapatybę*

Mokyklos bendruomenė gimsta ten, kur yra tapatinamasi su savo mokykla bei klase. Kurti tapatybę padeda ne tik bendri išgyvenimai, bet ir bendri ženklai. Mokiniai taip pat gali prisidėti prie šio proceso savo idėjomis ir pastangomis. Dalyvavimas bendroje veikloje paprastai sustiprina tapatybę arba padeda ją susikurti. Pateikiame keletą praktinių pavyzdžių:

- mokyklos himnas,
- mokyklos logotipas,
- mokyklos ar klasės marškinėliai,
- metų šūkis.

#### *Prisiimti atsakomybę*

Bendruomenės sutelktumas stiprėja tuomet, kai jos nariai pagal savo galimybes prisiima vieni už kitus atsakomybę. Tą galima daryti jau pradinėje mokykloje:

- *Mokinių tarpusavio globojimas*: Trečios klasės mokiniai imasi globoti vieną ką tik į mokyklą atėjusį pirmaklasį.
- *Mokyklos sanitarai*: Vokietijos Šiaurės Reino-Vestfalijos žemėje bendruomenių Draudimo nuo nelaimingų atsitikimų kasos, bendradarbiaudamos su Vokietijos Jaunimo raudonojo kryžiaus draugija bei su Maltos ir Šv. Jono ordinų nariais (kai kuriuose regionuose ir su savanoriškomis ugniagesių tarnybomis), suteikia mokytojams galimybę lankyti kvalifikacijos tobulinimo kursus, kur jie išmoksta parengti mokinius mokyklos sanitarais, kad šie, nutikus nelaimingiems atsitikimams, galėtų suteikti mokykloje pirmąją pagalbą.

### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

#### *Ekspertai*

- Titus Bürgisser, Kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“, titus.buergisser@phz.ch.
- Hildy Janssen-Marty; Ciuricho miesto Mokyklų ir sporto departamento Mokyklų vadybos skyrius.

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Daniel Meier; Hildy Marty: Partizipation – Mitwirken in der Schule – Ein Praxisleitfaden zur Einführung und Weiterentwicklung von Kinder- und Jugendpartizipation in der Schule (liet. Vaikų ir jaunuolių dalyvavimas mokyklos veikloje. Praktinis vadovas, skirtas šios priemonės diegimui bei tobulinimui). Ciuricho miesto Mokyklų ir sporto departamento Mokyklų vadybos skyrius.

#### Literatūros bei internetinės nuorodos

- Schulklima, interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung (liet., *Tarpkantoninis kompetencijų centras, skirtas sveikatos stiprinimui tobulinant mokyklos veiklą „Mokyklos mikroklimatas“*), PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, 041 228 69 51, titus.buergisser@phz.ch, www.bildungundgesundheit.ch.
- www.verantwortung.de: tinklas prieš smurtą
- www.sozialnetz-hessen.de/Jugend/Kinder-SOS: „SOS“ (Schutz – Orientierung – Sicherheit) (liet. *apsauga – orientavimas - saugumas*).
- www.schule-ohne-rassismus.org: mokyklos be rasizmo.

### 9.1.2 Vyrų ir moterų, berniukų ir mergaičių lygybės užtikrinimas

Struktūrinio pobūdžio mokyklų projektai (sveikatai palanki mokyklos vadyba, jungimasis į tinklą drauge su specializuotomis tarnybomis, darbas su tėvais, bendradarbiavimas tarp skirtingų mokymosi pakopų) dažniausiai daro teigiamą poveikį visiems mokyklos veiklos dalyviams (žr. Vuille bei žemiau pateiktus šaltinius). Teminiai projektai, kaip antai mokyklos kiemo apipavidalinimas, sveikatos savaitės, gebėjimo spręsti konfliktus ugdymas arba judėjimo programos, visų pirma pritraukia sėkminguosius bei gebančius prisitaikyti, arba atskirai mergaites bei mokytojas, berniukus bei mokytojus. Su sveikata susijusios intervencijos tik tuomet susilaukia sėkmės, jeigu jose atsižvelgiama į specifinius abiejų lyčių interesus (žr. Kolip bei žemiau pateiktus šaltinius) ir jeigu jos sudomina ir tuos, kuriems mokykloje prasčiau sekasi.

Mokyklos nėra neutralios lyčių požiūriu. Tiek „mokytojai“, tiek „mokiniai“ yra tam tikros socialinės lyties. Mokykla – tai vieta, kurioje mokomasi lyčių vaidmenų ir kurioje šie vaidmenys kasdien kuriami. Įtakos vaidmens tapatybei gali turėti socialinė aplinka, mokytojai bei mokyklos vadovybės pozicija. Šiai įtakai gali būti būdingas tradicionalizmas arba jautrus požiūris į lyčių klausimą. Propaguodama atvirumą įvairiems gyvenimo būdams mokykla gali remti įvairias lyčių bendro gyvenimo formas, mažinti elgsenos stereotipus ir padėti skirtingoms lytims drauge tartis dėl savo poreikių.

Egzistuoja aiškus tarpusavio ryšys tarp lyties, lygių galimybių, elgsenos sveikatos atžvilgiu ir mokykloje patiriamos sėkmės.<sup>232</sup> Lyčių tarpusavio santykiai – tai ne natūralus dalykas, o visuomeninių fenomenų, socialinių struktūrų ir santykių išdava, tai reiškia, jog ir mokykloje šie santykiai yra nuolatos „kuriami“ bei „atkuriami“. Žemiau išvardinti faktai byloja, jog mokyklai tenka svarbios užduotys būtent sveikatos bei lygių socialinių galimybių užtikrinimo srityse:

- Į ne mokykloje įgytą mergaičių patirtį pamokose atsižvelgiama kur kas mažiau nei į tokią pačią berniukų patirtį.
- Mokytojai mažiau gilinasi į mergaičių inovacinius pasiūlymus nei į berniukų.
- Mergaitės dažniau peikiamos už blogus rezultatus, o berniukai – už blogą elgesį.
- 25 procentai mergaičių ir 7 procentai berniukų turi aiškių valgymo sutrikimų.
- 40 procentų mergaičių ir 18 procentų berniukų yra nepatenkinti savo išvaizda ir savo kūnu, nepriklausomai nuo jų amžiaus ir išsilavinimo.
- Mokytojų kolektyvuose nuolatos mažėja vyrų. Stiprėja mokyklų feminizacija.
- Tarp vyresnių klasių merginų yra daugiau rūkančiųjų nei tarp to paties amžiaus vaikinių.
- Berniukų mokymosi pasiekimai dažniausiai yra prastesni nei mergaičių, jie dažniau patiria mokymosi sunkumų.
- Turėdami vidutinius mokymosi pasiekimus, į pagrindinio ugdymo pakopą pereina 83 procentai Šveicarijos mergaičių, 70 procentai Šveicarijos berniukų, 65 procentų iš kitų šalių atvykusių mergaičių ir 37 procentai iš kitų šalių atvykusių berniukų.

### 9.1.2

#### Lyčių lygybės užtikrinimas

Orientavimasis į lyčių specifiką ypatingai pasiteisino nagrinėjant įvairias sveikatos stiprinimo temas, kuomet mergaitės (merginos) ir berniukai (vaikiniai) atskirai gilinasi į tam tikrą temą sritį. Temų pasirinkimas ir jų nagrinėjimo būdas gali skirtis, tačiau tikslas turi būti bendras – ugdyti individualius mergaičių ir berniukų gebėjimus ir taip gerinti jų fizinę savijautą.

---

<sup>232</sup> Žr. Vera mokslinį tyrimą, EDK: Mädchen – Frauen – Bildung. Unterwegs zur Gleichstellung: Dossier 22A (liet. *Mergaitės – moterys – ugdymas. Pakeliui į lygybės užtikrinimą: dosje 22A*) (Bern 1992); SMASH 2002: Gesundheitsbefragung bei Schweizer Jugendlichen (16–20-Jährige) (liet. *Šveicarijos (16-20 metų) jaunuolių apklausa apie sveikatą*), Universitäten Bern und Lausanne; Tessiner Gesundheitsdienst (2002); Barbara Buddeberg Fischer: Auf dem Weg zur gesundheitsfördernden Schule (liet. *Siekiant tapti sveikatą stiprinančia mokykla*) (Bern 1996); Leonardo-Program (liet. *Leonardo programa. Lyčių lygybės užtikrinimas*) (2001): Gender Mainstreaming – Leitfaden für Projekt- und Programmverantwortliche. Leonardo-da-Vinci-Programm, Projekt Femtrainingnet, Hrsg.: Ministère de l'Éducation Nationale, Luxembourg (2001); NFP43 «Bildung und Beschäftigung»: Projekt Urs Haeblerlin: «Die Bedeutung formaler und inhaltlicher Bildungsqualifikationen für die Lehrstellensuche von Jugendlichen aus ethnischen Minoritäten – unter besonderer Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Ausprägungen» (liet. *„Formalių ir dalykinių ugdymo kvalifikacijų reikšmė jaunuolių, atstovaujančių etninėms mažumoms, profesinio rengimo vietų paieškai, atsižvelgiant į lyčių specifiką*).

## Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Pamokinė veikla	Perteikiant žinias ir taikant jas praktiškai atsižvelgiama į skirtingoms lytims būdingus žinių įsisavinimo bei taikymo ypatumus.				
	Kalba pamokose sąmoningai naudojama kaip lyčių lygybės užtikrinimo priemonė.				
	Mokytojas vienodai įtraukia į pamoką tiek berniukus, tiek ir mergaites.				
	Mokytojas ugdo mergaičių ir berniukų gebėjimą atpažinti ribojančius vaidmenų stereotipus ir taip stiprina abiejų lyčių asmenybes.				
	Pamokose paisoma teisingumo lyčių atžvilgiu.				
	Patikrinama, ar mokymo priemonėse yra paisoma lyčių lygiavertiškumo.				
	Lyčių etikos kodeksas yra sudėtinė klasės taisyklių dalimi.				
	Kartkartėmis skirtingoms lytims rengiamos atskiros pamokos.				
	Ruošiantis rinktis profesijas, mokiniai supažindinami ir su netipiškais biografijomis.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Suvokdama, jog socialinės lytys yra kuriamos, mokykla siekia teisingumo lyčių atžvilgiu.				
	Mokykla pripažįsta, kad vienodo elgesio su visais nepakanka norint užtikrinti lygias galimybes.				
	Mokykla siekia moterų ir vyrų, mergaičių (merginų) ir berniukų (vaikinų) lygybės užtikrinimo.				
Bendrosios sąlygos	Mokyklos valdymo bei vadybos procesuose atsižvelgiama į lyčių lygybės užtikrinimo klausimus.				
	Mokykloje egzistuoja struktūros, padedančios visiems mokyklos bendruomenės nariams suderinti profesiją su šeima.				
	Visi mokykloje dirbantys mokytojai turi galimybę susipažinti su dokumentacija apie lyčių specifiką, jie nuolatos informuojami apie tokios dokumentacijos papildymus.				
Institucinė veikla	Mokyklos vizijoje (mokyklos veiklos programoje) akcentuojama lyčių lygybė.				

	Mokyklos veiklos tobulinimo projektuose atsižvelgiama į lyčių aspektus.				
	Mokykla rengia pasiūlymus lyčių lygybės užtikrinimui ir bendram sveikųjų bei neįgaliųjų ugdymui.				
	Mokykla paiso teisingumo, atstovaudama vyrų ir moterų interesams.				
	Priimdama į darbą žmones, mokykla visuose lygmenyse ir visose srityse siekia subalansuoto lyčių santykio.				
	Mokykla pasitikrina, kokie lyties kategorijos aspektai, t.y. biologinė ar socialinė lytis (pvz. fizinė jėga, specifinės pastangos arba orientavimasis į lyčių vaidmenis) vaidina vaidmenį jos sumanymuose arba projektuose.				
	Visų mokyklos veiklos dalyvių kalba pasižymi sąmoningumu lyčių klausimais.				
	Mokytojų dalykininkų komandos, jungiančios tam tikrų mokymosi pakopų arba klasių mokytojus, sudaromos moters ar vyro tandemo principu.				
	Savo komunikacijoje mokykla paiso teisingumo lyčių atžvilgiu.				
	Mokykla kryptingai stiprina bendrystę tarp berniukų ir mergaičių.				
	Teikiant papildomus pasiūlymus atsižvelgiama tiek į berniukų, tiek į mergaičių poreikius.				
Refleksija	Mokykla reguliariai reflektuoja klausimų, susijusių su lyčių interesų ir poreikių tenkinimu bei lyčių lygybės užtikrinimu, sprendimą.				
	Mokytojų kolektyvas reguliariai tikrina mokomosios medžiagos svarbą skirtingoms lytims.				
	Vykdydama projektus bei kitus sumanymus mokykla reflektuoja, ar taikomi metodai yra patrauklūs mokinėms (mokytojoms), mokiniams (mokytojams).				
	Mokykla vertina savo veiklą atsižvelgdama į jo poveikį abiem lytims.				
	Aptariami bei reflektuojami požiūriai tiek į savo, tiek į kitą lytį ir į abiem lytims būdingus elgsenos būdus.				
Pasiūlymai, pritaikyti tam tikroms amžiaus grupėms	Vyresni mokiniai globoja jaunesnius.				
	Mokinių interesams atstovaujantis organas gali pagal mokinių amžių ir išsimokslinimo pakopą pats planuoti ir vykdyti veiklą.				
	Pamokų tvarkaraštyje yra numatytas laikas, skirtas klasės, grupės reikalams spręsti (klasės valandėlė, kitos pasitarimo formos, pvz., berniukų ir mergaičių pasitarimai); šis laikas yra įtrauktas į klasės mokytojų darbo valandas.				
Poveikis	Visuomenė mato mokyklą kaip instituciją, kurioje tolygiai atsižvelgiama į abiejų lyčių interesus bei poreikius.				

	Mokyklos veikloje dalyvaujantys žmonės gerai jaučiasi atlikdami jų lyčiai tenkančius vaidmenis; jie jaučia, jog jų interesų bei poreikių yra paisoma lygiai taip pat, kaip ir kitos lyties interesų bei poreikių.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
	Bendrujų ugdymo planų ir vadovėlių kalboje yra paisoma teisingumo lyčių atžvilgiu.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Lyčių lygybės nuostatų, kuriais mokyklose siekiama suteikti visiems vienodas galimybes ir didinti jautrumą socialinių lyčių klausimams, reikia paisyti visuose mokyklos projektuose, o norint pasigilinti į lyčių skirtumus geriausia rinktis tas sritis, kurios yra susijusios su specifiniais vyrų bei moterų pasauliais, kaip antai: kūniški pojūčiai, seksualumas, grožis, silpnybė ar stiprybė, smurtas, gyvenimo būdas, motinystė ir profesija, tėvystė ir profesija, lyčių socializacija. Nustatyta, jog tiek berniukai, tiek mergaitės kur kas geriau reflektuoja savo požiūrius ir tam tikrai lyčiai būdingą elgseną, kai darbas vyksta tos pačios lyties grupėse. Tuomet pasitaiko mažiau vertinimų ir atsiranda daugiau erdvės galimiems pokyčiams.

*Projektas: „Mergaitės yra kitokios, berniukai – taip pat“ (vok. „Mädchen sind anders – Jungen auch“), Riušlikono (Ciuricho kantonas) pagrindė diferencijuoto ugdymo mokykla*

„Mergaitės yra kitokios, berniukai – taip pat“ – tai lyčių specifikai skirtas projektas, kurio vykdyme dalyvavo visa mokykla. Per vienerius metus mokinėms (-iams) ir mokytojoms (-ams) buvo siūlomi įvairūs renginių moduliai. Modulių temas ir kiekį parinko mokytojų kolektyvas.

- Įvadinis modulis, skirtas mokytojoms ir mokytojams.
- Modulis „Berniukai ir mergaitės – savojo „aš“ ieškantys jaunuoliai“: paroda, skirta 13–16 metų amžiaus mergaitėms ir berniukams.
- Modulis „Priklausomybė“: pasitelkus plano žaidimą vienoje klasėje žaidybiniu būdu buvo nagrinėjami klausimai, susiję su tema „Priklausomybė, jos rūšys ir priežastys“.
- Modulis „AIDS, seksualumas – geismas, draugystė“: šis modulis suteikė mokinėms ir mokiniams galimybę atskirų lyčių grupėse pakalbėti apie AIDS, seksualumą, geismą ir draugystę.
- Modulis „Smurto esama visur. O kaipgi aš?“: klasėje atlikta anoniminė apklausa atvėrė aukų, nusikaltėlių ir liudininkų perspektyvas. Buvo suformuluotos konkrečios klasės temos bei poreikiai.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (SCH 350), galima kreiptis adresu: info-lu@radix.ch.

*Projektas: „OK dienos“ (vok. „Okey Tage“), Bazelio ugdomojo orientavimo mokykla*

Siekdama pagerinti klasės mikroklimatą, pasižymintį sudėtingomis situacijomis ir smurto tikimybe, OK-komanda tris su puse dienos dirbo su mokinėmis ir mokiniais atskirų lyčių grupėse. Šio darbo tikslas buvo sustiprinti mokinių savivertę, padėti jiems suvokti asmeninę atsakomybę ir praplėsti jų socialinės veiklos kompetenciją. Buvo surengtas tėvų vakaras, kurio metu į iš procesą buvo įtraukti ir tėvai.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (SCH 389), galima kreiptis adresu: info-lu@radix.ch.

*Projektas: „Esu stiprus būtent todėl, jog nenaudoju prievartos“ (vok. „Ich bi starch – grad ohni Gewalt“), Alpnacho mokykla*

Vienos projektinės dienos metu keturiose klasėse buvo atskiroms lytims surengti seminarai, skirti lyčių vaidmenų suvokimui ir tarpusavio bendravimui. Minėto renginio priežastimi tapo smurto atvejai, pasitaikę tarp berniukų ir mergaičių bei tarp jaunuolių, kurie (kurių tėvai) atvyko iš skirtingų šalių. Šiuo projektu mokykla sąmoningai siekė pagerinti mokyklos mikroklimatą.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (A-SCH 284), galima kreiptis adresu: info-lu@radix.ch.

*Projektas: „Mergaitės yra geresnės, berniukai – taip pat“ (vok. „Mädchen sind besser – Jungen auch“).*

Puikus Berlyne įgyvendintas projektas, skirtas lyčių tarpusavio bendravimui, yra aprašytas žemiau pateiktame dokumentacijos rinkinyje bei metodų knygoje:

Eberhard Welz; Ulla Dussa: Mädchen sind besser – Jungen auch. Konfliktbewältigung für Mädchen und Jungen. Ein Beitrag zur Förderung sozialer Kompetenzen in der Grundschule. Bd. 1. Dokumentation eines Modellversuchs. Bd. 2. Curriculum, Spiele, Übungen (*liet. Mergaitės yra geresnės, berniukai – taip pat. Kaip mergaitėms ir berniukams įveikti konfliktus? Apie socialinių kompetencijų ugdymą pradinėje mokykloje. 1-as tomas. Pavyzdinio bandymo dokumentacija. 2-as tomas. Ugdymo turinys, žaidimai, pratimai*). Berlin: Paetec, 1998.

## **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

### **Ekspertai**

- Barbara Zumstein, lic. phil., Šveicarijos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo nacionalinė koordinatorė, Radix sveikatos stiprinimo fondas, Liucernas, zumstein@radix.ch.
- Franz Süß, pagrindinės mokyklos mokytojas ir mediatorius, kontaktinių mokytojų tinklas, Riušlikono pagrindinė diferencijuoto ugdymo mokykla, Ciurichas, bloch.suess@bluewin.ch.
- Edith Lanfranconi, Šveicarijos vokiškų sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo koordinatorė, Radix sveikatos stiprinimo fondas, Liucernas, lanfranconi@radix.ch.



- Susanne Hablützel, lic. phil., suha sveikatos stiprinimas ir profilaktika, habluetzel@suha.ch.

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Jean-Claude Vuille; Maria Ines Carvajal; Fabiana Casaulta; Maya Schenkel: Die gesunde Schule im Umbruch – Wie eine Stadt versucht, eine Idee umzusetzen, und was die Menschen davon spüren (liet. Permainos sveikoje mokykloje. Kaip miestas bando įgyvendinti idėją ir ką tai duoda jo gyventojams.). Zürich, Chur: Rüegger, 2004.
- Gender Mainstreaming – Leitfaden für Projekt- und Programmverantwortliche (liet. Lyčių lygybės užtikrinimas. Vadovas, skirtas atsakingiems už projektų ir programų įgyvendinimą). Leonardo-da-Vinci-Programm. Projekt «Fem-trainingnet».
- Petra Kolip: Geschlechtergerechte Gesundheitsförderungspraxis – Die Kategorie Geschlecht als Kriterium für die Projektförderung von Gesundheitsförderung Schweiz (liet. Lyčių lygybę laiduojanti sveikatos stiprinimo praktika. Lyties kategorija kaip sveikatos stiprinimo projektų rėmimo kriterijus Šveicarijoje). Žurnale: Prävention (liet. „Prevencija“), Nr. 4, 2003, 107 psl.
- Gesundheit und Lebensstil 16- bis 20-Jähriger in der Schweiz (liet. Šveicarijos šešiolikmečių – dvidešimtmečių sveikata ir gyvenimo būdas)(2002) – SMASH 2002 – Swiss Multicenter Adolescent Study on Health 2002. Bern; Lausanne, 2003. Parsisiųdinimo galimybė: [http://www.jugendschutzalter.juso.ch/files/Smash\\_dt.pdf](http://www.jugendschutzalter.juso.ch/files/Smash_dt.pdf).
- Mädchen – Frauen – Bildung. Unterwegs zur Gleichstellung (liet. Mergaitės – moterys – švietimas. Pakeliui į lygias galimybes). Bern Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK), 1992.
- „Blick über den Zaun“. Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“. Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga) Bielefeld.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje)

#### **Literatūros ir internetinės nuorodos**

- Amt für Lehrerbildung Hessen: Aus Männern werden Leute, aus Mädchen werden Bräute. (liet. Heseno tarnyba, atsakinga už mokytojų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą: Vyrai tampa žmonėmis, o mergaitės – nuotakomis) Kontaktas: <http://afl.bildung.hessen.de>

- Coole Mädchen – nette Jungs; Themenheft zur geschlechterbezogenen Pädagogik (liet. Šaunios mergaitės – mieli berniukai; Teminis numeris, skirtas pedagogikai, kurioje yra paisoma lyčių specifikos). Amt für Volksschulbildung Kanton Luzern. Mai 2004.
- Petra Focks: Starke Mädchen, starke Jungs: Leitfaden für eine geschlechtsbewusste Pädagogik (liet. Stiprios mergaitės, stiprūs berniukai: Lyčių specifikos paisančios pedagogikos gairės). Freiburg i. Br.: Herder, 2002.
- Thomas Rhyner; Bea Zumwald: Coole Mädchen - starke Jungs. Ratgeber für eine geschlechterspezifische Pädagogik (liet. Šaunios mergaitės – mieli berniukai/Patarimai, kaip paisyti pedagogikoje lyčių specifikos). Bern: Haupt, 2002.
- Salto, Rolle und Spagat – Geschlechterbewusstes Handeln ist lernbar, Gender-Manual I–III (liet. Saltas, kūlverstis ir špagatas. Savo veiksmus grįsti lytiniu sąmoningumu - šito galima išmokti. Lytinio ugdymo vadovas I-III) Zürich: Verlag Pestalozzianum, 2001.
- Sabine Schnell: ICH DU WIR – GENDER: 36 Unterrichtseinheiten zur Entwicklung einer Geschlechtsidentität (liet. AŠ TU MES – SOCIALINĖ LYTIS: 36 pamokos, skirtos lytinės tapatybės ugdymui), 2006 Kontaktas: <http://www.tzt-taskforce.ch/gender.html>.
- [www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch): KOMPEZ: Schweizerisches Netzwerk Gesundheitsfördernder Schulen (liet. Kompetencijų centras: Šveicarijos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklas), [info-lu@radix.ch](mailto:info-lu@radix.ch).
- [www.genderhealth.ch](http://www.genderhealth.ch): Informacija ir nuorodos, skirtos lygių galimybių ir sveikatos temai, tarp jų ir didelis pasirinkimas instrumentų, padėsiančių stiprinant sveikatą atsižvelgti į lyčių poreikius bei interesus: lyčių sąvokų ir terminų žodynas; lyties kategorija kaip projektų vertinimo kriterijus; literatūros bei interneto nuorodos ir instrumentai, skirti organizuoti projektus, kuriuose būtų paisoma lyčių poreikių bei interesų, ir ugdyti jautrumą šiai tematikai; tinkamų metodų sąrašas ir jų taikymo pavyzdžiai.
- [www.nwsb.ch](http://www.nwsb.ch): tinklas, skirtas darbui su berniukais mokyklose.

### 9.1.3 Gyva įvairovė ir integracija daugiakultūre mokyklose

Daugiakultūre mokyklos, t.y. mokyklos, kurios pasižymi kalbiniu, religiniu ir socialiniu požiūriu itin mišria mokinių sudėtimi, atlieka išskirtinį integravimo darbą. Priešingai viešajai nuomonei didžiausias kliūtis šios užduoties vykdymui kelia ne kultūriniai bei religiniai skirtumai, o kalbiniai sunkumai, priklausomybė žemutiniam socialiam sluoksniui, migracijos pasekmės ir skurdas. Mokyklos turi atsižvelgti į šią aplinką, pvz. parinkdamos šeimoms tinkamas mokyklas, ir nepamiršti, kad kai kurie jų mokiniai gali turėti nepakankamai mokymosi priemonių arba namuose nepakankamai gerai maitintis.

Vaikų iš žemutiniam socialiniam sluoksniui priklausančių šeimų, kurių daugiakultūre mokyklose yra daugiau nei bet kuriose kitose, mokymosi sėkmė yra žemesnė už vidutinę. Viena iš to priežasčių slypi pernelyg dideliuose mokytojų jiems keliamuose lūkesčiuose, kas neigiamai atsiliepia šių mokinių mokymuisi. Geriausias priešnuodis tam – visiems mokiniams keliami dideli lūkesčiai. Tai turėtų atsispindėti atitinkamame mokyklos etikos kodekse. Kita prastos šių mokinių mokymosi sėkmės

priežastis yra mokyklose vis dar vyraujantis vienkalbis ugdymas, kuomet valstybinės kalbos kaip antrosios mokymas deleguojamas papildomam ugdymui. Būtų kur kas geriau, jeigu daugiakalbystė būtų vertinama kaip išteklius, o individualaus ugdymo priemonės taptų sudėtine mokyklos veiklos dalimi.

Konfliktai, išankstinės nuostatos mažumų atžvilgiu bei individų arba atskirų grupių diskriminavimas gali apsunkinti darbą bei mokymąsi visiems mokyklos veiklos dalyviams. Sveikata stiprinanti mokykla puoselėja pagarbą bendrabūvj ir tarpkultūrinį mokymąsi. Daugiakultūrės mokyklos gali pagerinti savo įvaizdį, sistemingai viešindamos savo pasiekimus bei kokybinius privalumus.

### 9.1.3

#### Kokybė daugiakultūre mokyklose

##### 9.1.3 a

**Integracija:** Mokykla puoselėja tokią kultūrą, į kurią įtraukiami visi mokiniai, nepriklausomai nuo jų kalbinės ar kultūrinės kilmės. Ji teikia pagalbą ypatingų poreikių turinčioms mokinių grupėms, atsisakydama segregacijos. Mokytojai rūpinasi, kad skurdą patiriantys mokiniai turėtų tokias pačias galimybes pasinaudoti mokyklos teikiamais pasiūlymais bei mokomąja medžiaga, kaip ir kiti mokiniai, kad jie fiziškai gerai jaustųsi ir sveikai maitintųsi.

##### 9.1.3 b

**Mokymosi sėkmė:** Mokykla siekia, kad visiems būtų užtikrintos vienodos galimybės. Čia ji neapsiriboja vaikų ir jaunuolių supažindinimu su socialinėmis ir kultūrinėmis normomis, o kelia didelius lūkesčius visų mokinių mokymosi pasiekimams. Svarbią vietą mokyklos veiklos programoje užima kalbinis ugdymas. Yra parengta koncepcija, kurioje aprašytas valstybinės kalbos, kaip antrosios, mokymas(sis) visose mokymosi pakopose, įtraukiant į ugdymo procesą ir kitas kalbas, kurios yra mokiniams pirmosios.

##### 9.1.3 c

**Bendrabūvis:** Visi mokyklos bendruomenės nariai puoselėja pagarbą paremtą bendrabūvio kultūrą. Mokyklos etikos kodekse suformuluotos lygiateisio bendrabūvio taisyklės, kurios užkerta kelią bet kokio pobūdžio diskriminacijai bei numato už tai drausmines nuobaudas. Mokymasis heterogeniškose grupėse ir santykių puoselėjimas mokykloje mažina išankstines nuostatas ir konfliktus. Tarpkultūriškumas, kaip pamatinis bendrabūvio principas, ugdo teigiamą požiūrį į socialinę, kalbinę ir religinę įvairovę.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Žinios ir dėmesingumas	Mokytojai turi žinių apie skirtingas klasėje esančių vaikų kultūras (šventes, papročius ir t.t.).				
	Puoselėjami tiek kultūrų skirtumai, tiek bendrumai. Skirtingų kultūrų šventės išnaudojamos kaip proga supažindinti ir kitus mokinius su atitinkamų kultūrų ypatumais.				

	Mokytojai rūpinasi, kad visi mokiniai namuose tinkamai maitintųsi. Prireikus, mokykla pasirūpina mokinių mitybos gerinimu, teikdama tėvams reikiamą informaciją arba siūlydama pasinaudoti mokyklos teikiamu maitinimu.				
Pagarba ir tolerancija	Mokytojai demonstruoja tolerancijos ir pagarbos pavyzdį jų klasėje atstovaujama skirtingų kultūrų atžvilgiu.				
Nauda	Mokytojai žino iš kitų kultūrų kilusių vaikų stiprybes (pvz. kitų kalbų mokėjimą, kultūrinės žinias ir t.t.) ir jomis pasinaudoja.				
Mokymosi sėmė	Mokytojai reguliariai informuoja tėvus apie jų vaikų mokymosi pasiekimus, tolesnius mokymosi tikslus ir raidos galimybes.				
	Tėvai sužino, kaip jie gali padėti savo vaikams mokytis. Teikdama tokio pobūdžio informaciją mokykla atsižvelgia į skirtingas tėvų kalbines galimybes bei turimas žinias.				
	Mokytojai žino, kaip pasinaudoti skirtingomis mokinių pirmosiomis kalbomis, padedant jiems įsisavinti žinias vokiečių, prancūzų bei anglų kalbų pamokose.				
Bendrabūvis	Mokytojai netoleruoja diskriminuojančio arba atskirtį skatinančio elgesio.				
	Mokykloje reguliariai mokomasi demokratinės elgsenos. Yra sukurti mokytojų ir mokinių forumai, padedantys demokratiškai organizuoti mokyklos gyvenimą.				
	Mokytojai ir mokiniai išmano ir taiko metodus, padedančius spręsti konfliktus bei mažinti smurtą.				
	Ugdomas mokytojų ir mokinių jautrumas (neigiamo ar idealizuojančio pobūdžio) stereotipams bei išankstinėms nuostatomis. Tokiu būdu siekiama juos mažinti.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Projektai	Kultūrinės šventės įtraukiamos į klasės, mokymosi pakopos arba mokyklos renginių programą.				
Individualus ugdymas	Mokiniai, kilę iš migrantų šeimų, sistemingai mokomi valstybinės kalbos kaip antrosios jų kalbos (7.4.3).				
	Visi mokiniai ir jų tėvai, nepriklausomai nuo jų kultūrinės kilmės, yra įsipareigoję mokyklos vizijai.				

	Mokykla organizuoja renginius, skatinančius darnų skirtingų kultūrų sambūvį.				
Integracija	Mokykla visose savo veiklos srityse vadovaujasi integracijos principu, užkertančiu kelią bet kokiai sistemingai segregacijai. Papildomas ugdymas vyksta arba pamokų metu arba yra su juo tinkamai suderintas. Į kitas institucijas jis perkeliamas tik išimtiniais atvejais.				
	Mokymosi grupių ir klasių sudėtis yra mišri. Mokiniai skirstomi į grupes pagal pažangumą tik ribotam laikotarpiui, paliekant galimybę bet kada pereiti iš žemesnio lygio į aukštesnį ir atvirkščiai.				
	Mokykla yra parengusi koncepciją, kaip padėti prisitaikyti mokykloje ir per kelerius metus išmokti kalbos neseniai į šalį atvykusiems migrantų vaikams.				
	Mokykla bendradarbiauja su jai artimais partneriais, pvz. vietos bibliotekomis, vaikų dienos centrais, mokinių gimtosios kalbos mokytojais arba tarpkultūriniais tarpininkais.				
	Mokykla rūpinasi, kad visi mokiniai žinotų apie jų bendruomenėje arba gyvenamajame rajone egzistuojančias jų amžiaus grupei tinkamas laisvalaikio praleidimo galimybes.				
	Mokykla pasirūpina, kad visi mokiniai turėtų reikiamas mokymosi priemones, ypatingą dėmesį skirdama tam, kad visi galėtų naudotis bent jau viena biblioteka, o nuo tam tikro amžiaus – taip pat ir internetine prieiga.				
Mokymosi sėkmė	Tose dalykinėse srityse, kurios yra svarbios tolesnei mokinių atrankai (į aukštesnes ugdymo pakopas), diferencijuotai planuojamas individualus ugdymas. Tai daroma remiantis normatyviniu vertinimu.				
	Kriterijai, kuriais vadovujamasi rašant pažymius arba atliekant api-bendrinamąjį vertinimą, yra tiek mokiniams, tiek jų tėvams iš anksto žinomi.				
	Sprendimai dėl mokinių perkėlimo į kitą klasę (ugdymo pakopą) priimdami vadovaujantis objektyviais kriterijais ir yra visiems gerai suprantami. Mokymosi pasiekimai tikrinami orientuojantis į mokymosi tikslus ir mokymosi planus; patikrinimų rezultatai yra matomi, išmatuojami ir palyginami. Priimant sprendimą dėl mokinio perkėlimo į kitą klasę (ugdymo pakopą) reikia ne mažiau nei dviejų mokytojų nuomonės.				
	Žinodami, kokią įtaką suaugusiųjų lūkesčiai daro jaunų žmonių mokymosi sėkmei (Pigmaliono efektas), mokytojai kryptingai aptaria kolektyve savo lūkesčius mokinių atžvilgiu. Jie tikisi iš savo mokinių pasiekiamų, gerų rezultatų.				
	Mokykla kelia sau tikslą kuo daugiau vaikų bei jaunuolių (taip pat iš šeimų, pasižyminčių menku išsilavinimu arba tokių, kurioms valstybinė kalba nėra gimtoji) parengti aukštesnėms ugdymo pakopoms.				

	<p>Mokykla sistemingai stebi savo mokinių mokymosi pažangą ir tikrina, ar galima mokymosi sėkmę skirstyti pagal tam tikras kategorijas (pvz., mergaitės-berniukai, vietiniai-atvykėliai). Mokytojų kolektyvas kasmet fiksuoja, kiek mokinių buvo nukreipta į specialųjį ugdymą, o kiek per-kelta į aukštesnę klasę (ugdymo pakopą), prireikus reflektuoja, kodėl tam tikrų mokinių grupių mokymosi pasiekimai buvo žemesni už vidutinius ir numato priemones, kaip padėti jiems juos pagerinti.</p>				
	<p>Yra parengta valstybinės kalbos, kaip antrosios, ugdymo koncepcija. Joje numatyta, kaip turėtų vykti kalbinis ugdymas visose amžiaus grupėse ir visuose mokomuosiuose dalykuose (7.4.3).</p>				
	<p>Mokinių gimtosios kalbos pagal galimybes įtraukiamos į mokyklos ugdymo planą, o šių kalbų mokytojai tampa mokytojų kolektyvo nariais.</p>				
Bendrabūvis	<p>Mokyklos etikos kodeksas reguliuoja lygiateisį pagarbų bendrabūvį.</p>				
	<p>Visi mokiniai turi vienodas teises ir pareigas, nepriklausomai nuo jų kilmės, tikėjimo ar priklausomybės tam tikrai grupei. Išimtis, kuriomis siekiama saugoti tikėjimo ir sąžinės laisvę, daromos laikantis teisinių nuostatų; jos yra aiškiai apibrėžtos ir visiems žinomos.</p>				
	<p>Mokykla skatina darnų sambūvį: ji stiprina mokinių tarpusavio santykius (pvz., suteikdama mokiniams galimybę mokytis mišrioje grupėse) ir padeda jiems burtis į visus mokyklos dalyvius jungiantį tinklą.</p>				
	<p>Tarpkultūriškumas, atspindintis kilmės, kalbos ir religijos požiūriu įvairialypę mokinių sudėtį, yra vienas iš pamokinės veiklos principų.</p>				
	<p>Savo mokinių mokymosi pasiekimais ir bendrabūvio principais mokykla siekia susikurti patrauklų įvaizdį ir pristatyti jį visuomenei.</p>				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Papildomi ištekčiai	Švietimą kuriojančios institucijos skiria mokykloms, turinčioms socialiai remtinų mokinių, papildomų išteklių (lėšas, konsultavimo, kvalifikacijos tobulinimo paslaugas).				
Socialiniu požiūriu mišri mokinių sudėtis	Atsakingos institucijos ir politikai imasi priemonių, kad užtikrintų mokyklose socialiniu požiūriu mišrią mokinių sudėtį. Viena iš jų – draudimas laisvai pasirinkti mokyklą ir selektyvios pagrindinės mokyklos reformavimas.				

Nelygių galimybių mažinimas	Švietimą kuruojančios institucijos visuose švietimo sistemos lygmenyse imasi priemonių, kuriomis siekiama mažinti nelygias galimybes: tam priskirtina išorinė ir vidinė mokymosi sėkmės stebėseną ir pernelyg ankstyvos mokinių atrankos, šiandien taikomos daugelyje ugdymo sistemų, panaikinimas.				
Pasaulio religijos	Švietimą kuruojančios institucijos pasirūpina, kad pamokose būtų kalbama apie pasaulio religijas, t.y. kad būtų mokoma apie religijas, o ne religijų.				
Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

*Mokymosi sėkmė ir integracija, tobulinant mokyklos veiklą: QUIMS*

Daug praktinių idėjų, kaip įgyvendinti aukščiau išvardintus tikslus, rasite šiuose mokytojams skirtuose vadovuose, kuriuos išleido Ciuricho kantono Švietimo direkcijos projektas QUIMS („Qualität in multikulturellen Schulen“ *liet. „Kokybė daugiakultūre mokyklose“*):

- Therese Halfhide; Marianne Frei; Claudio Zingg: Teamteaching. Wege zum guten Unterricht (*liet. Komandinis mokymas. Kaip organizuoti gerą pamoką?*) Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2001.
- Stefan Mächler et al.: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (*liet. Mokyklos sėkmė – ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklos veiklos tobulinimui daugiakultūre aplinkoje*). Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2000.
- Barbara Sträuli, in Zusammenarbeit mit Stefan Mächler und Claudia Neugebauer: Leseknick – Lesekick. Leseförderung in vielsprachigen Schulen (*liet. Nuo skaitymo sunkumų iki skaitymo džiaugsmo. Skaitymo gebėjimų ugdymas daugiakalbėse mokyklose*) Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2005.

QUIMS remia mokyklas (ir vaikų darželius), pasižyminčias kalbiniu ir socialiniu požiūriu heterogeniška mokinių sudėtimi, kad šios suteiktų mokiniams geras išsilavinimo galimybes ir padėtų jiems siekti gerų mokymosi rezultatų. Tam projektas sistemingai rūpinasi vietinių mokyklų veiklos tobulinimo pedagoginiu turiniu, teikia atskiroms mokykloms dalykinę bei finansinę paramą, įvertina atskirų mokyklų vykdytų projektų patirtį ir perduoda ją visoms suinteresuotoms mokykloms. Tokiai informacijai priskirtinos aukščiau paminėtos knygos, informacinis biuletėnis ir mokyklų parengtos praktinės veiklos ataskaitos.

Kontaktas: [julia.koch@vsa.zh.ch](mailto:julia.koch@vsa.zh.ch),

Žr. <http://www.volksschulamt.ch>, rubrikos „Pädagogische Themen“ ir „QUIMS“.

*Kalbinis ugdymas: FörMig*

Projektas FörMig (*Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund - liet. Iš migrantų šeimų kilusių vaikų ugdymas*) kaupia profesionalias žinias apie vaikų bei jaunuolių, kilusių iš migrantų šeimų, kalbinį ugdymą. Mokslinių tyrimų išvadamis paremta Vokietijos federalinių žemių komisijos programa pradėta taikyti dešimtyje Vokietijos žemių.

Mokyklose vykdomi projektai koncentruojasi į tris temų sritis:

1. kalbinį ugdymą nustatčius individualų kalbinių žinių lygį,
2. permanentinį kalbinį ugdymą, nuo vaikų darželio iki mokyklos baigimo (ypatingą dėmesį skiriant perėjimui iš vienos ugdymo pakopos į kitą),
3. kalbinį ugdymą pereinant iš mokyklos į profesinę veiklą.

Visoms trimis temų sritims galioja tas pats principas, kad vaikų darželiai, mokyklos, tėvai ir kiti partneriai bendradarbiautų kalbinio ugdymo procese. Vykdam projektą rengiami instrumentai, skirti kalbinių žinių lygio nustatymui, kokybės indikatorių katalogai, skirti veiksmingam kalbiniam ugdymui ir pasiūlymai kvalifikacijos tobulinimui.

Žr. <http://www.blk-foermig.uni-hamburg.de/> (su informaciniu biuleteniui);  
[www.foermig-nrw.de](http://www.foermig-nrw.de).

*Pagarba paremtos kultūros puoselėjimas: Just Community (demokratiška bendruomenė)*

Projektu „*Demokratiška bendruomenė*“ siekiama jau pradinio ugdymo pakopoje kryptingai skatinti socialinį mokymąsi, moralinį vertinimą ir jį atitinkančius veiksmus. Mokyklos veiklos tobulinimas siekiant tapti „demokratiška bendruomene“ yra paremtas patirtimi grįsta pedagogine koncepcija. Mokiniai yra labiau įtraukiami į mokyklos gyvenimą: pvz., jie dalyvauja apipavidalinant mokyklos patalpas bei kiemą, sprendžiant ginčus ir nustatant mokyklos tvarką; aptaria, kaip turėtų atrodyti kasdienis jų tarpusavio bendravimas ir parengia bendruomeninio gyvenimo taisykles. Šiame projekte dalyvauja daug Šveicarijos mokyklų.

Kontaktas: prof. dr. Fritz Oser ir Michael Luterbach (Michael.Luterbach@unifr.ch), Freiburgo (Šveicarija) universiteto pedagogikos mokslų departamentas.

Žr. *Just Community* projekte dalyvaujančias mokyklas:

Nidau miestelyje esanti Balainen mokykla: <http://www.schulebalainen.ch/justcom.htm>  
Heideno (Appenzell) mokykla:  
[http://www.heiden.ch/dokumente/27\\_159\\_doc/0646191056\\_d\\_jctext.pdf](http://www.heiden.ch/dokumente/27_159_doc/0646191056_d_jctext.pdf).

Literatūra: [http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/moral/just\\_community/index.htmS](http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/moral/just_community/index.htmS).

## **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

### *Ekspertai*

- Dr. Barbara Sträuli Arslan, Dr. Stefan Mächler, Ciuricho kantono Švietimo direkcijos tarpkultūrinės pedagogikos skyriaus specialistai, projektas QUIMS.
- Hedwig Huschitt, Monheimo prie Reino Peterio Ustinovo vardo bendroji mokykla.

### *Panaudoti šaltiniai*

- „Blick über den Zaun“. Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (*liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“*). *Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga*). Bielefeld.



- Maya Coradi Vellacott; Judith Hollenweger; Michel Nicolet; Stefan Wolter: Soziale Integration und Leistungsförderung. Thematischer Bericht der Erhebung PISA 2000 (*liet. Socialinė integracija ir gebėjimų ugdymas. Teminė 2000 metų PISA studijos ataskaita*). Neuenburg: Bundesamt für Statistik/EDK, 2003.
- Inci Dirim; Peter Auer: Türkisch sprechen nicht nur die Türken. Über die Unschärfebeziehung zwischen Sprache und Ethnie in Deutschland (*liet. Turkiškai kalba ne tik turkai. Apie neapibrėžtą kalbos ir etnosu tarpusavio ryšį Vokietijoje*). Berlin: de Gruyter, 2004.
- Stefan Mächler et al.: Schulerfolg – kein Zufall. Ein Ideenbuch für Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (*liet. Mokymosi sėkmė – ne atsitiktinumas. Idėjos mokyklos veiklos tobulinimui diaugiakultūreje aplinkoje*). Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2001.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2006.
- Peter Rüesch: Gute Schulen im multikulturellen Umfeld. Ergebnisse aus der Forschung zur Qualitätssicherung (*liet. Geros mokyklos daugiakultūreje aplinkoje. Tyrimo apie mokyklų veiklos kokybės užtikrinimą rezultatai*). Hrsg. von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich: Orell Füssli, 1999.

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Tanja Betz: Ungleiche Kindheit. Ein (erziehungswissenschaftlicher) Blick auf die Verschränkung von Herkunft und Bildung (*liet. Nevienoda vaikystė. Žvilgsnis (iš pedagogikos mokslų perspektyvos) į kilmės ir išsilavinimo tarpusavio sąsajas*). Žurnale: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 2006, Nr. 1, 52–68 psl.
- Sanem Kleff (Hrsg.): Islam im Klassenzimmer. Impulse für die Bildungsarbeit (*liet. Islamas klasėje. Impulsai ugdymo darbui*). Hamburg: Edition Körber-Stiftung, 2005.
- Kathrin Oester; Ursula Fiechter; Elke-Nicole Kappus: Schulen in der transnationalen Gesellschaft: Segregations- und Integrationsprozesse am Beispiel Bern West (*liet. Mokyklos transnacionalinėje visuomenėje: Segregacijos ir integracijos procesai pateikiant Vakarinio Berno pavyzdį*). Bern: Pädagogische Hochschule Bern, 2005.
- Fritz K. Oser; Wolfgang Althof: Die Gerechte Schulgemeinschaft: Lernen durch Gestaltung des Schullebens. (*liet. Demokratiška mokyklos bendruomenė: Mokytiis dalyvaujant mokyklos gyvenimo organizavime*) Leidinyje: Wolfgang Edelstein; Fritz K. Oser; Peter Schuster (Hrsg.): Moralische Erziehung in der Schule. Entwicklungspsychologie und pädagogische Praxis (Moralinis ugdymas mokykloje. Ugdymo psichologija ir pedagoginė praktika) (233–268 psl.). Weinheim; Basel: Beltz, 2001.
- Irene Pieper; Cornelia Rosebrock; Heike Wirthwein; Steffen Volz: Lesesozialisation in schriftfernen Lebenswelten, Lektüre und Mediengebrauch von HauptschülerInnen (*liet. Skaitymo socializacija neskaitančioje aplinkoje, Pagrindinio ugdymo pakopos mokinių skaitoma literatūra ir medijų naudojimas*), Weinheim, München: Juventa, 2004.

## 9.2 Komunikacijos, grįžtamojo ryšio ir konfliktų sprendimo kultūra

### Pagrindimas

Tie, kas ginčijasi, turi vilties, kad dėl tarpusavio santykių dar verta pasistengti. Galbūt ginčas įgavo netinkamą formą, tačiau energijos ir pastangų dar visiškai pakanka produktyviam procesui. Tik tam būtina pakeisti perspektyvą: rasti sprendimą konflikto šalims padeda ne kaltinimai ar priekaištai („per tavo ...“), o klausimai: „Ką galvoja kitas?“, „Jeigu viskas būtų gerai, kaip tai atrodytų?“ „Kuo aš galiu (mes galime) prisidėti prie to, kad būtų geriau?“. Taigi reikalingi kultūros pokyčiai, kad į pirmąjį planą būtų iškeliami ne konflikto dalyvių trūkumai bei silpnybės, o jų ištekliai. Tam, kad į šiuos išteklius galima būtų atsiremti, reikalinga pagarbi komunikacija, suvokiant konflikto dalyvių vertę bei individualumą ir būtent dėl to skatinant juos prisidėti prie sėkmingos mokyklos bendruomenės kūrimo.

### 9.2.1 Pagarbi grįžtamojo ryšio kultūra – į sprendimą orientuota komunikacija

#### 9.2.1

#### Pagarbi grįžtamojo ryšio kultūra ir į sprendimą orientuota komunikacija

Mokyklos veiklos dalyvių komunikacija yra paremta tarpusavio pasitikėjimu. Mokytojai pagarbiai bendrauja tarpusavyje, tas pat būdinga ir mokytojų bei mokinių tarpusavio bendravimui. Problemos ir konfliktai atvirai įvardijami, konstruktyviai aptariami ir sprendžiami taip, kad visi jų dalyviai būtų pasirengę prisiimti atsakomybę už jų sprendimą. Mokykla yra parengusi konfliktų sprendimo procedūras, kurių visiems privalu laikytis.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Komunikacijos stilius	Mokytojų ir mokinių tarpusavio komunikacijos stiliui būdinga pagarba ir rimtas požiūris vienas į kitus.				
Grįžtamasis ryšys	Grįžtamoji informacija teikiama, jeigu tai yra įmanoma, betarpiškai, visiems laikantis sėkmingo grįžtamojo ryšio taisyklių.				
Laikas	Iškylus konfliktui mokytojai skiria laiko tam, kad būtų kuo greičiau pradėta aiškintis situaciją su tais, kuriuos ji liečia.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Pagarbi ir atvira komunikacija	Vidinei mokyklos komunikacijai būdinga pagarba, atvirumas ir pasitikėjimas.				
	Problemos, konfliktai, sunkumai yra mokykloje tiesiai ir atvirai įvardijami.				
Veiksminga ir į sprendimą orientuota komunikacija	leškant sprendimo, dėmesys sutelkiamas ne į tam tikrų žmonių statusą, o į dalykinių požiūriu geriausią sprendimo variantą.				
	Komunikuodami vieni su kitais mokyklos bendruomenės nariai ... <ul style="list-style-type: none"> <li>– padaro tinkamą, veiksmingą ir konstruktyvų poveikį kitų mintims, jausmams ir veiksams,</li> <li>– tinkamai reflektavę, leidžia kitiems daryti poveikį savo mintims ir jausmams.</li> </ul>				
Konfliktų sprendimas	Mokykla rengia pasiūlymus, kaip tarpininkauti sprendžiant konfliktus ir įveikti krizes.				
	Mokyklos vadovybė remia priemones, padedančias konstruktyviai spręsti tarp mokinių kilusius konfliktus (pvz. ginčų sprendimo būdus, priemones, skirtas smurto prevencijai ir t.t.).				
	Mokyklos vadovybė remia priemones, padedančias konstruktyviai spręsti kolektyvo viduje bei tarp tėvų ir kolektyvo narių kilusius konfliktus. Prireikus ji pasitelkia tam profesionalią pagalbą iš šalies.				
	Konflikto dalyviams suteikiama galimybė išspręsti konfliktą, susitaikyti ir prireikus atlyginti žalą.				
	Mokykloje egzistuoja susitarimai ir procedūros, kaip tarpininkauti sprendžiant konfliktus ir įveikti krizes.				
	Susidūrę su sudėtingomis problemomis, mokiniai kreipiasi į savo mokytojus.				
	Konfliktai mokykloje anksti atpažįstami.				
	Konfliktai sprendžiami mokykloje korektiškai, vadovaujantis partnerystės principais. Jų sprendimai yra veiksmingi ir tvarūs.				
Grįžtamojo ryšio kultūra	Mokyklos bendruomenės nariai teikia sąžiningą, konstruktyvų ir veiksmingą grįžtamąjį ryšį.				
Ginčo kultūra	Mokyklos bendruomenės nariai puoselėja ginčo kultūrą. Jie varžosi dėl geriausių idėjų ir sprendimų, teikia konstruktyvius pasiūlymus pokyčiams, priima padrąsinančią kritiką ir ginčo kultūroje įžvelgia galimybę visiems tobulėti.				

Savivertės jausmas	Mokykla puoselėja tokią komunikacijos kultūrą, kuri saugotų ir stiprintų mokyklos narių savivertę.				
Institucionalizavimas ir tolesnis plėtojimas	Mokykloje egzistuoja formalus (institucionalizuotas) ir neformalus susitikimų laikas, skirtas mokyklos narių tarpusavio komunikacijai.				
	Mokykla reguliariai reflektuoja savo komunikacijos kultūrą.				
	Visiems mokyklos nariams bendros komunikacijos temos yra nurodytos mokyklos parengtoje kvalifikacijos tobulinimo programoje.				
Kvalifikacijos tobulinimas	Mokytojams rengiamos komunikacinės ir interakcinės elgsenos pratybos.				
Pagarba ir pasitikėjimas	Mokyklos kultūrai būdingas tarpusavio pasitikėjimas. Mokytojai pagarbiai bendrauja vieni su kitais, tas pats pasakytina ir apie mokytojų bei mokinių tarpusavio bendravimą. Problemos ir konfliktai yra atvirai įvardijami, konstruktyviai aptariami ir sprendžiami taip, kad kiekvienas jų dalyvis būtų pasirengęs priimti atsakomybę už jų sprendimą.				
	Žmonių tarpusavio bendravimas visuose mokyklos lygmenyse yra mandagus ir pagarus.				
	Mokykloje vyrauja draugiškas ir pagarus bendravimo tonas (tarp mokinių ir mokytojų).				
Komunikacijos, pokalbio kultūra	Mokiniai mokosi pokalbio metu būti dėmesingais ir drausmingais. Jie susitaria dėl pokalbio taisyklių ir seka, kad jų būtų laikomasi.				
	Jie mokosi žiūrėti į konfliktus kaip į natūralius gyvenimo dalykus, atvirai apie juos kalbėtis, taikiai ir protingai juos spręsti.				
	Mokiniai kasdien patiria, jog jie gali drauge spręsti problemas ir kaip tą galima daryti.				
	Jie mokosi formuoti savo požiūrius bei interesus, juos įsisąmoninti, derinti su kitų interesais ir požiūriais, formuluoti bendrus tikslus ir pasiūlymus, sąmoningai ir deramai jiems atstovauti.				
	Jie mokosi tokiems pokalbiams susikurti bendras taisykles.				
	Visų suaugusiųjų užduotis – puoselėti mokyklos komunikacijos kultūrą.				
	Darbo ir komunikacijos kultūros gerinimas didina mokytojų pamokinės veiklos ir ugdymo kokybę.				
	Informacijos srautai mokytojų kolektyvo viduje ir tarp mokyklos vadovybės bei darbuotojų veikia tinkamai.				
	Mokykla yra parengusi ir suderinusi procedūrą, skirtą spręsti konfliktus ir reaguoti į taisyklių pažeidimus.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

Bendrosios švietimo sistemos sąlygos		1	2	3	4
	Konfliktų sprendimo strategijos įtrauktos į mokytojų rengimo programą.				
Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Išsiugdyti jautrumą savo pačių komunikacijos būdui*

Nei sveika mityba, nei sportas negali atstoti nieko, kas stiprina žmonių savivertę, optimizmą, norą mokytis, skatina jų socialinę integraciją ir socialinį pripažinimą. Pagrindinė taisyklė skamba taip: bet koks psichologinis žmogaus skatinimas, bet koks jo pastiprinimas yra svarbus jo sveikatai (apie priešingą poveikį pasako jau pati kalba tokiomis sąvokomis kaip „skaudinti, žeisti“). Norint, kad komunikacija nesargdintų, o stiprintų ir drąsintų, kartais pravartu detaliau pasižiūrėti ir į savo kasdienį bendravimą. Pasitelkę į pagalbą žemiau pateiktus žodžius, naudojamus sveikatą stiprinančiai arba žeidžiančiai komunikacijai, tiek mokytojai, tiek mokiniai gali pasitikrinti savo bendravimo būdą ir suteikti sau patiems apie tai konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

Žodžiai, skirti psichologiniam mokytojų ir mokinių pastiprinimui	„Žeidžiantys“ žodžiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktyvinti</li> <li>– sudominti</li> <li>– kelti iššūkius</li> <li>– skatinti</li> <li>– remti</li> <li>– paisyti</li> <li>– girti</li> <li>– pastiprinti</li> <li>– pasiūlyti grįžtamąjį ryšį</li> <li>– korektiškai diskutuoti</li> <li>– rodyti dėmesį bei emocijas</li> <li>– padėti siekti sėkmės</li> <li>– rodyti pagarbą</li> <li>– vadovauti remiantis partnerystės principais</li> <li>– užtikrinti skaidrumą</li> <li>– duoti patarimą, nukreipti tam tikra linkme</li> <li>– būti pavyzdžiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nekreipti dėmesio</li> <li>– nežiūrėti rimtai</li> <li>– žeminti</li> <li>– kompromituoti</li> <li>– kelti pernelyg didelius reikalavimus</li> <li>– įžeisti</li> <li>– menkinti</li> <li>– įbauginti</li> <li>– grasinti</li> <li>– tyčiotis</li> <li>– demotyvuoti</li> <li>– trikdyti</li> <li>– palikti vieną</li> <li>– priekaištauti</li> <li>– autoritariškai elgtis</li> <li>– neleisti pasisakyti</li> <li>– negirti ir nepripažinti</li> </ul>

*Pamokose ir tarpusavio santykiuose pastebėti sveikatą stiprinančias ypatybes ir suteikti apie tai grįžtamąjį ryšį.*

- Pasitelkdami į pagalbą „žodžius, skirtus psichologiniam žmonių pastiprinimui“ suformuluokite **kolegialiam grįžtamajam ryšiui skirtas pamokų stebėjimo užduotis** (apsilankymui vienas kito pamokose):
- **Klausimai, skirti mokinių grįžtamojo ryšio klausimynui**, kuris suteikia galimybę gauti grįžtamąją informaciją apie (mano, kaip mokytojo, arba klasėje vyraujančių) santykių bei komunikacijos ypatybes:
- **Klausimai, padedantys mokytojų kolektyvui nustatyti esamą situaciją**: Koks komunikacijos stilius vyrauja mokykloje? Kaip mes vieni su kitais elgiamės (pastipriname, „žeidžiame“)?

### *Produktyviai spręsti konfliktus – smurtui priešpriešinti perspektyvas ir pilietinę drąsą*

Jaunuoliams reikia perspektyvų, t. y. žinojimo, kad jų dedamų pastangų reikia mokykloje dabar ir reikės jų tolesniame profesiniame gyvenime. Perspektyvos padeda jiems susilaukti pripažinimo nenaudojant prievartos. Tačiau jaunuoliams reikia ir mokytojų bei bendramokslių, kurie, susidūrę su smurto bei agresijos atvejais, nenusuktų akių į šalį, o parodytų pilietinę drąsą ir įsikištų.

Pateiksime Jums vienos Ciuricho mokyklos pavyzdį: Kolbenacker gyvenamojo kvartalo mokykloje buvo parengta penktos ir šeštos klasės mokinių taikdarių grupė, kurie kiekvienos didžiosios pertraukos metu drauge su mokytojais yra atsakingi už tvarką bei drausmę. Ši idėja gimė mokyklos mokytojų kolektyve. Visų pirma buvo sukurta nedidelė projektinė grupė.

Atrinkus vaikus (kas norėtų tą daryti?) jie buvo specialiai parengti šiai užduočiai (pusantros dienos) ir pristatyti kaip taikdariai visų klasių mokiniams.

Taikdariai padeda mokytojams prižiūrėti tvarką pertraukų metu, kas ženkliai pagerino mokinių savijautą ir saugumą didžiosios pertraukos metu. Jie siekia, kad mokyklos kieme kilę konfliktai būtų sprendžiami taikiai, nenaudojant smurto. Taikdariai patys yra kitiems tvarkos, taikaus konfliktų sprendimo, prasmingo pertraukos išnaudojimo ir pertraukoms galiojančių taisyklių laikymosi pavyzdžiais. Kartą per savaitę ši grupė susirenka bendram pasitarimui, kurio metu dalijasi patirtimi ir pasiūlymais, kaip galima būtų pagerinti savo veiklą.

### *Grįžtamojo ryšio taisyklės*

Tam, kad grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas ir padėtų jo dalyviams koreguoti savo elgseną, reikia laikytis keleto išbandytų grįžtamojo ryšio taisyklių, kurias žemiau trumpai pristatysime. Šios taisyklės galioja ne tik tiems atvejams, kai norime gauti grįžtamąją informaciją iš kitų, bet ir tiems, kai patys neprašyti norime kitiems suteikti grįžtamąją informaciją apie jų elgesį. Reikia turėti galvoje, jog tai, ar grįžtamosios informacijos gavėjas, atsižvelgęs į gautą informaciją, pakoreguos savo elgesį, priklausys tik nuo jo paties.

*Grįžtamąjį ryšį reikia teikti reikiamu momentu.* Jis turėtų sekti betarpiškai po tam tikro elgesio. Tuomet grįžtamosios informacijos gavėjui bus lengviausia suprasti, ką šios informacijos teikėjas turi galvoje.

Svarbu, kad tiek grįžtamosios informacijos teikėjas, tiek jos gavėjas būtų pajėgūs ramiai teikti informaciją bei ramiai ją išklausti ir pergaltoti.

*Grįžtamasis ryšys turi būti aprašomojo, o ne interpretuojamojo pobūdžio.* Kito elgesys aprašomas pasitelkiant kuo aiškesnius faktus (pvz., „Tu mane diskusijos metu jau ketvirtą kartą pertrauki“, užuot sakius „Manau, jog esi pernelyg autoritariškas“). Grįžtamajame ryšyje ne vieta hipotezėms apie tai, kodėl partneris vienaip ar kitaip elgiasi (pvz., nesakyti „Tu esi tinginys!“).

*Grįžtamajame ryšyje reikia pateikti informaciją apie savo paties reakciją.* Aprašę grįžtamojo ryšio gavėjui jo elgesį, pasakykite jam, kokią reakciją ar jausmus jis Jumyse iššaukia (pvz., „Tu jau antrą dieną palieki man vienam tvarkyti klasę. Tai mane piktina. Norėčiau, kad man padėtum, kad šį darbą atliktume drauge!“). – Pastaroji grįžtamojo ryšio taisyklė galioja socialinei tarpusavio sąveikai. Tačiau jeigu mokytojai grįžtamajame ryšyje veikia kaip pagrindinės koncepcijos „gynėjai“, galima (ir reikia) kalbėti ne apie asmeninę reakciją, o apie dalykinius kriterijus.

*Grįžtamasis ryšys neverčia daryti pokyčius.* Tai jokių būdu nėra prievartinė pedagoginė priemonė. Tik pats informacijos gavėjas sprendžia, ar, remdamasis gauta informacija, jis norėtų keisti savo elgesį ar ne. Pageidavimas, kad kito elgesys keistųsi atitinkama linkme, yra teisėtas, tačiau tai tėra asmeninis prašymas. – Ir ši grįžtamojo ryšio taisyklė profesionalaus darbo kontekste įgauna šiek tiek kitokį pobūdį. Savaimė suprantama, jog tik grįžtamosios informacijos gavėjas sprendžia, daryti pokyčius ar ne. Jis gali nesutikti prisitaikyti prie galiojančių standartų bei struktūrų, tačiau jam teks susitaikyti su tuo, jog tai neišvengiamai atsilieps jo mokyklinei karjerai.

## **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

### *Ekspertai*

- Hildy Janssen-Marty; Ciuricho miesto mokyklų ir sporto departamento Mokyklų vadybos skyrius.

### *Panaudoti šaltiniai*

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (liet. Kokybės užtikrinimas pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės vertinimo instrumentas). Bern<sup>2</sup>2007.
- Qualitätstableau NRW (liet. Kokybės sričių lentelė. ŠRV žemė). 2005.

## **Literatūros ir internetinės nuorodos**

- Schulklima, interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung, (liet. Tarpkantoninis kompetencijų centras, skirtas sveikatos stiprinimui

tobulinant mokyklos veiklą „Mokyklos mikroklimatas“) PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, 041 228 69 51, titus.buergisser@phz.ch, www.bildungundgesundheit.ch.

- www.afl.bildung.hessen.de: Amt für Lehrerbildung Hessen (liet. Heseno tarnyba, atsakinga už mokytojų rengimą ir tobulinimą).
- <http://www.anschub.de>.
- www.opus-nrw.de.

## 9.2.2 Tinkamos mokyklos taisyklės ir susitarimai

### 9.2.2

#### Tinkamos mokyklos taisyklės ir susitarimai – reflektuotas ir efektyvus taisyklių taikymas

Mokytojai apibrėžia – kryptingai įtraukdami į tai ir mokinius bei jų tėvus – bendro gyvenimo mokykloje taisykles, jas puoselėja ir seka, kad jų būtų laikomasi. Mokyklos taisyklės ir susitarimai yra visiems žinomi ir privalomi, visi drauge sergsti, kad jų būtų paisoma. Taip pat visi žino taisyklių pažeidimo pasekmes ir joms pritaria.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Klasės taisyklės	Taisyklės yra prasmingos ir suprantamos visiems dalyviams. Jos visiems galioja vienodai.				
	Į taisyklių rengimą tinkamai įtraukiami mokiniai.				
	Taisyklės yra visiems aiškios, apie jas atvirai kalbama.				
	Taisyklės yra paremtos bendru susitarimu.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Mokyklos taisyklės	Taisyklės yra prasmingos ir suprantamos visiems mokyklos veiklos dalyviams. Jos visiems galioja vienodai.				
	Į taisyklių rengimą tinkamai įtraukiami mokiniai.				
	Mokyklos taisyklės yra visiems žinomos. Naujiems mokiniams, jų tėvams bei naujiems mokytojams suteikiamos tinkamos galimybės su jomis susipažinti.				
	Sankcijos, kurios taikomos pažeidus taisykles, yra aiškiai apibrėžtos ir visiems žinomos.				



Problemiškos sritys	Mokyklos formuluojamuose pedagoginiuose principuose atsižvelgiama į specifines problemiškas sritis (pvz. dažną pamokų praleidinėjimą, smurtą, atskirtį ir t.t.).				
	Reguliariai tikrinamas specifinėms problemiškomis sritims taikomų taisyklių veiksmingumas.				
Intervencijos priemonės	Mokytojai bei nepedagoginis personalas vieni su kitais derina mokiniams skirtas intervencijos priemones ir t.t.				
Susitarimai, skirti pasiekimų vertinimui	Susitarimai, skirti pasiekimų vertinimui, kolegialiai derinami, reflektuojami bei taikomi.				
	Tėvai ir mokiniai skaidriai supažindinami su šiais susitarimais („teisingas elgesys su visais“).				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Prasmingos mokyklos taisyklės – bendra sankcijų taikymo praktika*

Jeigu mokykloje visi mokytojai tempia virvę į vieną pusę, mokiniai tą pajunta: atskiriems mokiniams pažeidus sutartas ir visiems žinomas taisykles nė vienas mokytojas nenusuka žvilgsnio į šalį, kad išvengtų konflikto. Tokiais atvejais nedaroma jokių išimčių, visi mokytojai žino, kokios sankcijos taikomos pažeidus taisykles. Aiškios taisyklės ir vieninga sankcijų taikymo praktika užtikrina saugumą.

Rengiant klasės (mokyklos) taisykles patartina taikyti žemiau išvardintus žingsnius:

#### **1-as žingsnis:** *Nustatyti svarbius siektinus elgesio modelius*

Nustatykite tris svarbiausius elgesio modelius, kuriuos mokiniai turėtų demonstruoti klasėje (kuriuos mokiniai turėtų išsiugdyti arba įtvirtinti lankydami mūsų mokyklą) (pvz. klasėje: punktualiai ateiti į mokyklą, pamokas, būti pamokoje dėmesingiems, vieniems su kitais pagarbiai elgtis).

#### **2-as žingsnis:** *Nustatyti, kokios sąlygos yra tam palankios, o kokios trukdo*

Palyginkite kiekvieną pirmuoju žingsniu nustatytą elgesio modelį su dabartiniu mokytojų ir mokinių elgesiu, išanalizuokite aplinką, kuri padeda arba trukdo siekti iškeltų tikslų:

<b>Padedą</b>	<b>Trukdo</b>
Padedantis to siekti mokytojų elgesys ...	Trukdantis to siekti mokytojų elgesys ...
1.	1.
2.	2.
3.	3.

<b>Padedą</b>	<b>Trukdo</b>
Padedantis to siekti mokinių elgesys	Trukdantis to siekti mokinių elgesys
...	...
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Padedantis to siekti tėvų elgesys ...	Trukdantis to siekti tėvų elgesys ...
1.	1.
2.	2.
3.	3.

### **3-ias žingsnis: Parengti taisykles**

Išrinkite tuos elgesio modelius, kurie daugiausia trukdo siekti pageidaujamo elgesio. „Nuo rytdienos mokykloje jokių būdu nebegalima demonstruoti tokio elgesio ...“. Pagalvokite, ką galite padaryti, kad užkirstumėte tokiam elgesiui kelią. Tuo remdamiesi suformuluokite savo taisykles.

### **4-as žingsnis: Suformuluokite taisyklių pažeidimo pasekmes**

Geros pasekmės yra tos,

- kurios seka betarpiškai po taisyklės pažeidimo,
- kurios yra pagrįstos ir logiškos – jos seka betarpiškai iš taisyklės pažeidimo,
- kurios yra pamokomos – padeda įgyti naujos patirties, padedančios įsisąmoninti taisyklių laikymosi prasmę,
- kurios yra nemalonios – reikalaujančios kur kas daugiau pastangų nei taisyklių laikymasis (kitą kartą).

### **5-as žingsnis: Kontrolė ir vertinimas**

Geros taisyklės yra tos, kuriomis siekiama įgyvendinti pokyčius, o juos įgyvendinus, ankstesnės taisyklės tampa nebereikalingos ir turi būti pakeistos naujomis. Patikrinkite taisyklių poveikį, t.y. apgalvokite, iš ko galite atpažinti teigiamus pokyčius. Reikėtų nepamiršti paviėšinti su naujų taisyklių įvedimu siejamus laukiamus elgesio pokyčius: „Tikimės, kad šio elgesio ... pasitaikys rečiau, o šio ... – dažniau.“

(Norbert Posse, žr. literatūros nuorodas)

### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

#### *Ekspertai*

- Titus Bürgisser, Kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“, titus.buergisser@phz.ch.

#### **Panaudoti šaltiniai**

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.

- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (liet. Kokybės užtikrinimas pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės vertinimo instrumentas). Bern <sup>2</sup>2007.
- Gut geregelt. Lernende Schule (liet. Gerai sureguliuota. Žurnalas „Besimokanti mokykla“) Nr. 14, 2001.

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de): Landeselternbeirat und Hessisches Kultusministerium: Wiesbadener Erklärung zu Erziehungsvereinbarungen usw (liet. *Heseno žemės mokinių tėvų taryba ir Heseno kultūros ministerija: Vyzbadeno pareiškimas apie ugdymo susitarimus ir t.t.*). (2005); Werteeziehung/Erziehungsvereinbarungen in Hessen (liet. *Vertybių ugdymas; ugdyme taikomi susitarimai Heseno žemėje*).
- Norbert Posse: Schulinterne Arbeit an Regeln. Lernende Schule (liet. *Taisyklių kūrimas mokykloje. Žurnalas „Besimokanti mokykla“*) 14, 2001, 54–55 psl. [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de).

## 9.3 Bendradarbiavimas ir komandinis darbas

### Pagrindimas

Taip, kaip mokymosi aplinka ir patalpos turi įtakos mokinių mokymuisi, taip ir bendradarbiavimas mokyklose turi įtakos mokytojų darbingumui bei savijautai. Visi naujausi gerų ir sveikų mokyklų aprašymai byloja apie tai, jog dirbdami kaip „pavieniai menininkai“ mokytojai neįstengia susidoroti su jiems keliamais reikalavimais. Todėl tiek organizacijų (Senge), tiek mokyklų veiklos (Fullan) tyrimuose ypatinga – salutogeninė – reikšmė teikiama bendradarbiavimui ir komandiniam darbui. Bendradarbiavimas didina darbo efektyvumą, o darbą lengvinantys veiksniai bei sinergija gerina darbuotojų savijautą, padeda jiems tapatintis su savo užduotimi ir su sistema ir tokiu būdu pagerina profesinę situaciją.

### 9.3.1 Institucionalizuotas bendradarbiavimas siekiant sutartų pedagoginių tikslų

#### 9.3.1

Bendradarbiavimas siekiant sutartų pedagoginių tikslų yra institucionalizuotas

Mokytojai reguliariai ir sistemingai bendradarbiauja mokomojo dalyko, ugdymo pakopos arba tam tikrų klasių lygmenyje. Šio bendradarbiavimo tikslas – padėti vieni kitiems vykdyti savo užduotis, įgyvendinti bendrus mokyklos bei pamokų tikslus ir optimaliai skatinti mokinius mokytis. Svarbiausiomis pedagoginėmis temomis sudaromi įpareigojantys susitarimai ir tikrinama, ar jie įgyvendinami kasdienėje veikloje.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Gera funkcionuojantis pedagoginis bendradarbiavimas yra bendras visų mokytojų reikalas.				
	Pedagoginis bendradarbiavimas yra paremtas atvirumu ir tarpusavio pagarba.				
	Kolegialiai aptariamos diagnostinio vertinimo išvados. Jos naudojamos pamokinės veiklos peržiūrėjimui bei tobulinimui.				
Informacija ir komunikacija	Visi mokytojai ir mokyklos darbuotojai, bendradarbiaudami mokykloje, tinkamai teikia ir keičiasi informacija apie procesus, įžvalgas bei sprendimus.				
Asmeninė savijauta ir reagavimas į darbą sunkinančius veiksnius	Planuojant ir įgyvendinant bendrus projektus, vadovaujamosi realistišku požiūriu į komandinio bei individualaus darbo galimybes bei ribas.				

	Bendradarbiaujant atsižvelgiama į kiekvieno asmens savijautą ir individualias psichologinių ir fizinių išteklių ribas.				
	Bendradarbiavimas suteikia mokytojams ir kitiems mokyklos darbuotojams paramą ir palengvina jiems darbą.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Praktinės veiklos organizavimas	Mokyklos darbuotojai bendradarbiauja svarbiausiomis temomis.				
	Egzistuoja bendras požiūris į bendradarbiavimą. Mokykla yra parengusi komandinio darbo koncepciją.				
	Bendradarbiaujant dėmesys tolygiai paskirstomas pedagoginėms, metodinėms-didaktinėms bei organizacinėms temoms.				
Institucionalizavimas	Mokykloje egzistuoja tikslingos komunikavimo struktūros ir bendradarbiavimo formos (aiškios darbo grupės, problemų sprendimui skirtos komunikavimo struktūros ir decentralizuotos atsakomybių sritys).				
	Informavimo ir komunikavimo procesai mokytojų kolektyvo viduje yra institucionalizuoti.				
	Reguliariai vyksta konferencijos, pasitarimai, ypač dalykiniame ir ugdymo pakopos lygmenyje (horizontalus ir vertikalus bendradarbiavimas).				
	Užduotys, kompetencijos ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos ir paskirstytos.				
	Susitarta dėl sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procedūrų.				
	Vykiant specialias darbinės užduotis bei organizuojant mokyklos šventes sukuriama darbo grupė, atsakinga už sutartų tikslų ir užduočių įgyvendinimą. Vadovaujantys darbuotojai deleguoja joms atsakomybę.				
	Sudarinėjant pamokų tvarkaraščius numatomas laikas komandiniam pasitarimams.				
Bendra pedagoginė kryptis	Mokytojai, kaip grupė, turi daug laisvių organizuodami pamokas ir parengia bendrą principinę poziciją šiuo klausimu.				

	Mokykla yra suformulavusi įpareigojančią poziciją esminių pedagoginių temų atžvilgiu, kuri užtikrina bendrą, aiškiai atpažįstamą pedagoginę kryptį.				
	Įpareigojantys susitarimai yra žinomi visiems mokyklos veiklos dalyviams.				
	Egzistuoja aiškūs kriterijai ir instrumentai, kuriais remiantis tikrinamas bei analizuojamas susitarimų įgyvendinimas.				
	Reguliariai (pvz. kartą per mokslo metus) tikrinama, ar susitarimai tebėra naudingi.				
Sveikatos stiprinimas ir profilaktika	Svarų indėlį į mokyklos vidaus bendradarbiavimą įneša tie komandos nariai, kurie yra įgiję visuomenės sveikatos stiprinimo specialybę.				
	Siekama išsaugoti pusiausvyrą tarp tolygaus bendro darbo paskirstymo mokytojų kolektyve ir darbo paskirstymo kolektyvo nariams atsižvelgiant į skirtingus jų gebėjimus bei darbinį pajėgumą.				
Refleksija	Pedagoginio darbo refleksija vyksta mažose mokytojų grupėse, kurios, kaip komanda, yra atsakingos už tam tikros mokinių grupės (klasės, amžiaus grupės arba ugdymo pakopos) ugdymą.				
	Komandos reguliariai reflektuoja savo bendradarbiavimą, o padarytas išvadas pritaiko savo veikloje.				
	Egzistuoja susitarimai dėl vienas kito pamokų lankymo bei po to sekancios refleksijos.				
	Mokytojai reguliariai lanko vienas kito pamokas.				
Poveikis ir veiksmingumas	Bendradarbiavimas daro teigiamą poveikį visiems jo dalyviams, stiprina jų darbinį pajėgumą.				
	Bendradarbiavimas įneša svarų indėlį į kasdienės mokyklos veiklos organizavimą ir mokyklos veiklos bei pamokų kokybės tobulinimą.				
Tarpdisciplininė bendradarbiavimu paremta partnerystė	Profesijos mokytojai glaudžiai bendradarbiauja su mokykla.				
	Mokykla rengia prevencijos koncepcijas, bendradarbiaudama su jaunimo reikalų tarnyba ir kitomis mokyklomis. Partneriai informuoja vieni kitus apie mokinių asmenybės raidą (prognozė ir grįžtamoji informacija).				
	Mokytojai ir nepedagoginis personalas vieni su kitais derina mokiniams skirtas intervencijos priemones ir t.t.				
	Dalykų mokytojai ir individualų ugdymą teikiantys mokytojai vieni kitus informuoja ir konsultuoja.				
	Mokytojai ir profesinio konsultavimo specialistai teikia vieni kitiems pagalbą vykdant profesinį mokinių orientavimą.				

	Mokykloje egzistuoja gerai veikiantis informacijos srautas tarp vadovaujančių darbuotojų, mokytojų kolektyvo ir nepedagoginio personalo.				
Susitarimai tarp mokytojų	Tarp skirtingų ugdymo pakopų ir dalykinių sričių sudaromi organizacinio ir dalykinio pobūdžio susitarimai bei aptariamose pedagoginės-didaktinės temos.				
	Mokytojai susitaria tarpusavyje, kaip integruoti į kasdienę pamokinę veiklą individualaus ugdymo priemones.				
	Mokytojai susikuria tinkamas bendradarbiavimo struktūras, atsižvelgdami ir į ne visu etatu dirbančių mokytojų poreikius.				
	Mokytojai reguliariai derina tarpusavyje mokymo ir mokymosi medžiagos naudojimą.				
	Mokytojai (dalykų, klasių arba mokymosi pakopų) reguliariai aptaria tarpusavyje užduotis bei mokinių mokymosi rezultatus.				
	Susitarimai mokytojų kolektyvo viduje skatina bendradarbiavimą profesinio tobulėjimo srityje (pvz. naujų mokytojų supažindinimo su mokykla koncepcija, mentorystės sistema ir t.t.)				
	Mokytojai glaudžiai bendradarbiauja su socialiniais pedagogais.				
Profesionalios mokymosi grupės	Siekdami tobulinti savo profesinį vaidmenį, mokytojai susiburia į profesionalias mokymosi grupes.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Laiko ištekliai	Mokykloms suteikiama pakankamai laiko išteklių, skirtų institucionalizuotam bendradarbiavimui.				
Mokyklos vadovų rengimas	Rengiant mokyklų vadovus bei tobulinant jų kvalifikaciją, dalyviai susipažįsta su bendradarbiavimo ir komandinio darbo formomis ir išmėgina jas praktiškai.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Sukurti reguliarias komandinio darbo struktūras*

Kaip gerą patirtį mokyklos vertina įpareigojančius bendradarbiavimo planus dalykų, klasių bei ugdymo pakopų lygmenyse. Mokytojai susiburia į minėtas komandas ir reguliariai dalyvauja jų darbinuose susitikimuose. Šių kolegialių susitikimų sprendimai yra privalomi: jie yra dokumentuojami, kontroliuojamas jų vykdymas.

Mokykloje susitariama dėl bendradarbiavimui ir komunikacijai skirto laiko ir dėl tam tinkamų metodų bei instrumentų:

- komandų posėdžių,
- susirinkimų (iš dalies įtraukiant į juos ir nepedagoginį mokyklos personalą),
- dalykinio pobūdžio darbo grupių: kokybės vadybos sistemos darbo grupių, kolegialaus pamokų lankymo grupių, projekto komandų ir kt.,
- su ugdymo pakopa arba pamokine veikla sietinų darbo grupių: mokymosi tandemu, pasiruošimo ir vertinimo grupių (pvz. keletui klasių organizuojant projektines savaites arba renginius),
- didžiųjų grupių, kurių tikslas – demokratišku būdu priimti sprendimus: mokinių susirinkimų, mokytojų susirinkimų,
- grupių, kurios organizuoja estetinius-muzikinius renginius: parodas, koncertus, spektaklius,
- grupių, kurios organizuoja socialinius renginius: pagalbos trečioms šalims ir sveikatos projektus, ekologinius projektus, tėvų vakarus.

Mokykloje susitariama dėl darbo grupėms ir komandoms pavedamų užduočių, šios užduotys aprašomos ir pristatomos visam mokyklos kolektyvui. Susitarimai periodiškai tikrinami ir priderinami prie esamos situacijos.

#### *Bendra refleksija yra komandinio darbo ramstis*

Periodiška bendradarbiavimo procesų ir rezultatų refleksija suteikia galimybę deramai įvertinti atliktą darbą: išskirti teigiamus bei pavykusius jo momentus ir įvardinti tai, kas sunkiai sekėsi bei nepavyko, atverti galimybes sprendimų paieškai.

#### *Refleksija*

- kasmetinis esamas būklės nustatymas įvertinant praėjusius mokslo metus bei planuojant naujuosius,
- komandos tobulinimas, pasitelkiant atitinkamų sričių konsultantus,
- posėdžių praktika (refleksija posėdžio pabaigoje kaip nuolatinis dienotvarkės punktas; grįžtamojo ryšio kultūros puoselėjimas mokykloje),
- mokyklos vadovų pokalbiai su darbuotojais, kurių metu pagerbiamas bei įvertinamas mokytojų indėlis į bendradarbiavimą, aptariamasi trukdantis bendradarbiauti mokytojų elgesys, mėginama jį suprasti, o prireikus nuosekliai taikomos sankcijos,
- reflektuojama dabartinė mokyklos kolektyvo sudėties reikšmė ir jos poveikis tarpusavio bendradarbiavimui ir moterų bei vyrų lygybės užtikrinimui.

#### *Veiksmingas bendradarbiavimas*

Komandinis darbas nėra pats sau tikslas, jis yra nukreiptas į sutartus, realistiškus, t.y. suprantamus ir pasiekiamus, tikslus:

- Kolegialūs susitarimai pedagoginėmis bei didaktinėmis temomis, organizaciniais ir personalo klausimais konkrečiai gerina kasdienę mokyklos veiklą.



- Keičiantis mokomąją medžiagą (darbo lapais, užduočių rinkiniais, lyginamaisiais darbais ir t.t.) ir drauge reflektuojant jos taikymą pamokoje, bendras pasiruošimas pamokoms ir jų vertinimas tampa pagalbine priemone, padedančia pasidalinti darbu su kitais ir efektyviau jį organizuoti.
- Kiekvieno atskiro mokytojo pamokose juntama mokykloje vyraujanti teigiama bendradarbiavimo dvasia. Tiek mokytojai, tiek mokiniai mielai leidžia laiką mokykloje, dirba bei mokosi (dažniausiai) su džiaugsmu.
- Apklausa rodo didelį pasitenkinimą darbu.
- Juntamas poveikis išoriniams mokyklos santykiams: mokyklos vidaus bendradarbiavimas vertinamas kaip pavyzdinis bei bendradarbiavimo stilių formuojantis veiksnys, kuris turi įtakos tiek mokytojų ir mokinių (klasės), tiek ir mokyklos bei jos aplinkos tarpusavio bendradarbiavimui bei komunikavimui.
- Mokyklos vadovybė, mokytojai ir nepedagoginis personalas yra patenkinti savo bendradarbiavimu bei komunikavimu.
- Jie vertina tai, kad jų asmeninės stiprybės susilaukia pripažinimo, o jų turimais ištekliais pasinaudoja ir kiti.
- Teigiamas poveikis, kurį mokyklos vidaus bendradarbiavimas daro mokiniams ir mokyklos aplinkai, motyvuoja visus partnerius.

*Bendros mokyklos vadovybės ir mokytojų pastangos yra svarbūs sveikatos stiprinimo veiksniai*

Įvertinus sveikatos stiprinimo programą „Berno miesto mokyklų sveikatos stiprinimo komandų tinklas“ (1997–2002) buvo patvirtinta, „kad mokykloje taikoma neigiamo poveikio sveikatai prevencija, kaip tą visame pasaulyje daro sveikatą stiprinančių mokyklų tinklai, - tai iš tiesų sėkmę žadantis būdas, kaip pasiekti geresnės jaunuolių sveikatos ir sveikesnės jų elgsenos. Tarp individualių psichosocialinių veiksnių ir sveikatos indikatorių (kuriems čia atstovauja vartojimo elgsenos indikatoriai) egzistuoja aiški tarpusavio priklausomybė, teigiamą poveikį psichosocialiniams veiksniams gali daryti geras mokyklos mikroklimatas, o pastarasis priklauso nuo mokyklos valdymo kokybės ir nuo mokytojų kolektyvo pastangų įgyvendinant bendrą sveikatą stiprinančią strategiją.“ (Vuille, žr. žemiau nurodytus šaltinius)

### **Panaudoti šaltiniai**

- Claus G. Buhren et al.: Qualitätsindikatoren für Schule und Unterricht (*liet. Mokyklos veiklos bei pamokų kokybės indikatoriai*). Dortmund: IFS-Verlag, 1999.
- Jean-Claude Vuille: Suchtprävention in der Schule: Verhaltens- oder Verhältnisprävention (*liet. Priklausomybės prevencija: elgesio arba santykio prevencija*). Rankraštis, Bern 2004.
- „Blick über den Zaun“ Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (*liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“*). Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga). Bielefeld.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2006.

- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (*liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje*).
- Handbuch Schulqualität (*liet. Mokyklų veiklos kokybės vadovas*). Bildungsdirektion Kanton Zürich. 2006.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (*liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą*). 2005.

#### Literatūros nuorodos

- Franz Decker: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren (*liet. Komandinis darbas. Sėkmingai vadovauti grupėms ir jas moderuoti*) (3. Auflage). Würzburg: Lexika Verlag, 1998.
- Klaus Dyrda: Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer. Teamentwicklung an Schulen (*liet. Nuo pavienio kovotojo iki komandos žaidėjo. Komandos tobulinimas mokykloje*) Offenbach: Gabal, 2002.
- Guy Kempfert; Hans-Günter Rolff: Pädagogische Qualitätsentwicklung (*liet. Pedagoginis kokybės tobulinimas*). Weinheim; Basel: Beltz, 1999.
- Elmar Philipp: Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methode (*liet. Komandos tobulinimas mokykloje. Konceptijos ir metodai*) (4. Auflage). Weinheim; Basel, 2006

## 9.4 Mokinių ir jų tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje – mokyklos atvirumas

### Pagrindimas

Kertinis prevencinio darbo teiginys skamba taip: „kas tapatinasi su savo gyvenamąja aplinka, tas ja ir rūpinasi bei prisiima už ją atsakomybę.“ Vaikai yra mokyklos gyvenamosios erdvės ekspertais. Šias jų žinias ir kompetencijas galima panaudoti įtraukiant mokinius į mokyklos veiklos tobulinimą. Tai gali suteikti mokytojams naujų įžvalgų.

Jeigu vaikai jaučia, kad į jų nuomonę yra žiūrima rimtai, jie stipriau tapatinasi su tam tikru projektu, tam tikra tematika. Tai ne tik skatina juos įsitraukti į bendrus svarstymus, bet ir motyvuoja juos prisidėti prie projektų įgyvendinimo. Mokinių įsitraukimas į darbą suteikia mokytojams naujos pedagoginės veiksmų laisvės, o mokiniams – galimybę gerokai patobulinti savo socialines kompetencijas.

Įtraukus mokinius pagal jų amžių į pamokų, klasės bei mokyklos gyvenimo planavimą bei organizavimą, jie gauna galimybę mokytis demokratiško požiūrio į skirtingas nuomones, įgyti asmenines bei socialines kompetencijas. Teigiamas mokyklos bei klasės mikroklimatas (mokyklos lygmuo) ir vidinės darnos bei savaveiksmiškumo stiprinimas (asmenybės lygmuo) daro teigiamą poveikį mokinių sveikatai ir skatina juos tapatintis su mokykla.

Mokinių mokymosi pasiekimai, viena vertus, priklauso nuo specifinių pamokos veiksmų, klasės mikroklimato, klasės valdymo bei mokyklos mikroklimato. Kita vertus, yra įrodyta, jog didelę įtaką mokinių mokymosi rezultatams daro tėvai. Lūkesčiai, kuriuos tėvai deda į mokyklą bei į savo vaikus, jų auklėjimo stilius ir jų gebėjimas stiprinti savo vaikų motyvaciją turi lemiamos įtakos vaikų mokymosi sėkmei (Neuenschwander, žr. žemiau pateiktus šaltinius). Tėvai yra svarbūs mokyklos partneriai vaikų auklėjimo, sveikatos stiprinimo ir socialinio mokymosi srityse. Egzistuojantys kultūriniai skirtumai, didelė vertybių įvairovė ir konkuruojantys auklėjimo stiliai reikalauja visus įpareigojančio bendradarbiavimo bei susitarimų, kurie tarnautų vaikų bei jaunuolių labui. Tėvai yra atsakingi už savo vaikų auklėjimą. Kartais jiems ši užduotis yra per sunki. Vykdydama savo misiją mokykla papildo tėvų teikiamą auklėjimą, tačiau negali jo atstoti. Nėra jokių įstatyminių nuostatų, reguliuojančių tėvų švietimą, nors pagalbos teikimo galimybės yra iš dalies teisiškai reglamentuotos (pvz. Vokietijoje – Pagalbos vaikams ir jaunimui teikimo įstatymu). Institucionalizuotas tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje padeda užsimegzti pasitikėjimu paremtiems kontaktams tarp tėvų, mokytojų ir mokyklas kuriojančių tarnybų. Tėvai gauna informaciją apie nūdienos mokyklos organizavimą, susipažįsta vieni su kitais ir įsitraukia į bendrą tėvų tinklą. Mokykla ir tėvai dalijasi nuomonėmis auklėjimo, sveikatos bei kitomis aktualiomis temomis ir ieško bendrų sprendimų. Tėvai tapatinasi su savo vaikų mokykla tuo prisideddami prie mokyklos veiklos kokybės tobulinimo ir gero mokymo bei mokymosi mikroklimato kūrimo.

## 9.4.1 Mokinių į(si)traukimas į mokyklos veiklą

### 9.4.1

#### Mokinių į(si)traukimas į mokyklos veiklą

Mokiniai pagal jų amžių įtraukiami į juos liečiančių sprendimų priėmimą. Įstatymiškai pagrįstas mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje yra institucionalizuotas.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Pamokinė veikla	Mokytojai skatina mokinius atsakingai dirbti ir įsitraukti į mokyklos veiklą.				
	Mokytojai žino, kiek atsakomybės jie gali perleisti mokiniams.				
	Mokiniai yra atsakingi už klasės reikalus.				
	Mokiniai yra drauge su mokytojais atsakingi už savo mokymosi sėkmę.				
	Mokiniai ir mokytojai susitaria dėl mokymosi tikslų ir vadovaujasi jais savo darbe.				
	Mokiniai ir mokytojai dalinasi atsakomybėmis už mokymosi proceso tobulinimą.				
	Mokytojai padeda mokiniams siekti mokymosi sėkmės teikdami jiems socialinę ir metodinę-techninę pagalbą.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokykloje rimtai žiūrima į mokinių teises (balso teisė) bei pareigas (atsakomybę) dalyvaujant mokyklos veikloje.				
	Mokiniai gali pagal savo amžių ir išsilavinimo lygį patys planuoti bei praveisti klasės ar mokyklos renginius.				
	Visi mokyklos bendruomenės nariai žino, kaip jie gali prisidėti prie bendros veiklos ir tuo pasinaudoja. Demokratinės struktūros aktyviai veikia.				
	Mokyklos vadovybė taiko tokį mokyklos valdymo modelį, kad į mokyklos veiklos organizavimą pagal savo amžių būtų aktyviai įtraukiami ir mokiniai.				
	Mokykla rūpinasi, kad mokyklos veikloje galėtų dalyvauti visi mokiniai, nepriklausomai nuo jų sociokultūrinės kilmės.				
Mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje	Mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje galimybės aprašytos mokyklos vizijoje ir mokyklos veiklos programoje.				

institucionalizavimas	Visi mokyklos bendruomenės nariai žino, kokie organai ir grupuotės dalyvauja priimant mokykloje įvairius sprendimus. Galimybės tapti šių organų nariais yra skaidriai reglamentuotos.				
	Įvairiuose organuose ir grupėse, dalyvaujančiuose priimant mokykloje sprendimus, yra atstovaujama visoms interesų grupėms.				
	Kiekviena klasė turi klasės tarybą arba atstovų grupę.				
	Mokykla turi moksleivių tarybą, kuri savo darbe vadovaujasi drauge su mokiniais parengtu reglamentu.				
	Mokykla yra parengusi mokyklos nuostatus, kurie yra žinomi visiems mokyklos bendruomenės nariams.				
	Vienas iš mokyklos ugdymo programos tikslų – įgalinti mokinius tapti supratingais vietinės kultūros dalyviais, suvokiant jos reikšmę sau bei kitiems.				
	Mokytojai remia mokinių aktyvumą mokyklos bei klasės lygmenyse.				
	Mokiniai įtraukiami į mokyklos ugdymo programos ir mokyklos koncepcijos rengimą bei tobulinimą.				
	Mokymo(si) koncepcijos, metodai ir socialinės formos derinamos kolegialiai, įtraukiant į šį procesą (pagal amžių) ir mokinius bei jų tėvus.				
Demokratinė mokyklos bendruomenė	Mokyklos nuostatų rengime dalyvauja visi mokyklos bendruomenės nariai .				
	Mokykloje drauge su mokiniais parengiamos ir taikomos konfliktų sprendimo strategijos.				
	Mokiniai ir jų tėvai įtraukiami į papildomų ugdymo pasiūlymų planavimą ir (arba) įgyvendinimą.				
	Egzistuoja institucionalizuoti skundų teikimo būdai, kurie yra žinomi visiems mokiniams.				
Bendra atsakomybė	Tėvų ir mokytojų pasitarimuose akcentuojama bendra mokyklos, tėvų bei mokinių atsakomybė.				
	Mokykla, mokiniai ir jų tėvai pripažįsta bendrą atsakomybę už mokymosi sėkmę, „susitardami“ dėl namų darbų arba pagalbos mokantis.				
Refleksija	Mokyklos nuostatai reguliariai peržiūrimi ir priderinami prie esamos situacijos.				
	Mokykloje yra institucionalizuota grįžtamojo ryšio sistema, kurioje dalyvauja visi mokyklos bendruomenės nariai .				
	Mokytojai reflektuoja kolektyve savo besikeičiantį vaidmenį, kuris kinta dėl stiprėjančio mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje.				

Mokyklos atvirumas	Įsitraukdami į vaikų ir jaunimo parlamentų veiklą, mokiniai laipsniškai – per mokyklos bendruomenę, vietos bendruomenę, tarpregionines institucijas – įauga į „didžiąją“ visuomenę.				
	Mokiniai (pagal savo amžių) susipažįsta su vietos savivaldos institucijomis ir jų funkcijomis.				
	Su „didžiąja“ politika mokiniai susipažįsta susitikdami su politikos atstovais; pradžioje vietos savivaldos, vėliau – regiono ir šalies lygmenyje (interviu, partijų, šalies ar vietos savivaldos organų lankymas ...)				
	Mokykla skatina ir remia socialinį bei kultūrinį mokinių aktyvumą.				
	Mokykla reguliariai drauge su mokiniais ir jų tėvais apsversto mokymosi pasiekimų lūkesčius ir mokymosi pasiekimų patikrinimus.				
Poveikis	Plačioji visuomenė mato mokykloje instituciją, kurios veikloje aktyviai dalyvauja visi jos dalyviai bei su ja susiję asmenys.				
	Visi mokyklos bendruomenės nariai laiko savo dalyvavimo galimybes esant tinkamomis ir tapatinasi su mokykla.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Kvalifikacijos suteikimas	Mokinių atstovybės turi galimybę pasirengti savo užduočių vykdymui įgydamos reikiamą kvalifikaciją bei ją tobulindamos. Tam reikalingas lėšas skiria mokykla arba švietimo sistema.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje sėkmės veiksniai*

Mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje reiškia, kad suaugusieji drauge su vaikais bei jaunuoliais planuoja ir organizuoja mokyklos gyvenimą. Norint įtraukti mokinius į šią veiklą labai svarbi suaugusiųjų pozicija, kadangi suaugusiems teks dalį sprendimo kompetencijos perleisti vaikams bei jaunuoliams.

Yra keletas veiksnių, nuo kurių priklauso mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje sėkmė:

- Renginio (projekto) tema iš tiesų yra svarbi jame dalyvaujantiems mokiniams.
- Į procesą įtraukiami visi, kuriuos jis liečia.
- Vaikai greitai pamato, patiria savo dalyvavimo procese poveikį.
- Metodai parenkami atsižvelgiant į dalyvaujančių vaikų bei jaunuolių amžių ir išsimokslinimo lygį.

- Suaugusieji atvirai ir be jokio išankstinio nusistatymo įsitraukia su vaikais bei jaunuoliais į bendrą procesą.
- Pagrindinė atsakomybė šiame procese tenka suaugusiems. Jie turi nurodyti ribas ten, kur tokios ribos yra būtinos.
- Lemiama reikšmė šiame procese tenka dalyvavimo kultūrai, kurioje mokinių į(si)traukimas į organizavimo ir sprendimų priėmimo procesus palaipsniui tampa savaime suprantamu dalyku.

*Asmens lygmuo:* savivaldus mokymasis, susitarimai dėl mokymosi tikslų, individualaus ugdymo planai, pamokos, kurių metu vaikai atlieka savaitines užduotis, kūrybinės dirbtuvės, pranešimų rengimas, laisvas darbas, projektinis darbas, mokymosi pasiekimų aplankų rengimas, įsitraukimas į mokymosi pasiekimų kontrolę ir vertinimą.

*Klasės lygmuo:* klasės taryba, klasės valandėlė, pokalbis klasėje, klasės (sien)laikraštis, dalyvavimas organizuojant pamokas, parenkant temas klasės projektams, planuojant bei vykdant projektus, planuojant stovyklas, apipavidalinant klasės patalpą, reguliarius grįžtamojo ryšio teikimas mokytojui.

*Mokyklos lygmuo:* mokinių forumas, mokinių taryba, visuotinis susirinkimas, mokymosi pakopų susirinkimai, dalyvavimas rengiant mokyklos viziją, mokyklos veiklos programą, dalyvavimas planuojant bei įgyvendinant mokyklos projektus (žaidimų popietes, žaislų mainų biržą, mokyklos turnyrą, mokyklos gražinimą ir puošimą), susirinkimai (mokyklos nariai ir suinteresuota aplinka: tėvai, kaimynai), kuriuose pristatomi darbo rezultatai, aiškinama vykdoma veikla, pertraukų metu veikiantys taikdariai, mokyklos (sien)laikraštis, mokinių apklausa, ateities specialistų dirbtuvės, pertraukų metu veikiantis kioskas, globojimo sistema, projektinės savaitės.

*Projektas:* „Stebime statybas ir dalyvaujame statybos darbuose“ (vok. „Wir schauen mit – wir bauen mit“), *Gettnau mokykla (Liucerno kantonas)*

Mokykla numatė pertvarkyti savo pastatą įtraukdama į tai ir vaikus. Mokiniai nuo pat pradžių dalyvavo projekto kūrime ir perstatymo darbuose.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (SCH 326), galima kreiptis adresu [info-lu@radix.ch](mailto:info-lu@radix.ch).

*Projektas:* „XUND – sveikatos stiprinimas ir smurto prevencija“ (vok. „XUND – Gesundheitsförderung und Gewaltprävention“)

*Nauja pagrindinė mokykla, Tann miestas (Švico kantonas)*

Mokykla parengė, įgyvendino ir įvertino trejų metų planą „Sveikatos stiprinimas ir gera savijauta“. Remiantis vertinimo išvadomis buvo parengtas planas naujiems mokslo metams, kuriame numatytos šios priemonės: pertraukų metu veikiantis kioskas (pasirenkant naują veiklos kryptį); „pasveikinimo diena“; kvalifikacijos tobulinimo diena, skirta laiko valdymui; tėvų vakarai; dienos, skirtos priklausomybės prevencijai; žaidimų ir sporto dienos; kitakalbių dalyvavimas mokyklos veikloje.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (SCH 439), galima kreiptis adresu [info-lu@radix.ch](mailto:info-lu@radix.ch).

*Projektas: „Taikos pajėgos“ (orig. pavadinimas „Peace Force“), Spitz mokykla, Horw miestas (Liucerno kantonas)*

Nuo 2002/03 mokslo metų pradinėje mokykloje veikia mokinių taryba, kuri daro teigiamą poveikį mokyklos mikroklimatui ir mokyklos veiklos kokybei. Vieno tarybos posėdžio metu buvo išsakytas pageidavimas parengti ginčų sprendimo procedūrą. *Projektas* . „Taikos pajėgos“ („Peace Force“) ([www.heureka-beratung.ch](http://www.heureka-beratung.ch)) – tai dar vienas žingsnis, kuriuo siekiama stiprinti mokinių gebėjimą spręsti konfliktus ir priimti asmeninę atsakomybę.

Norint susipažinti su projekto dokumentacija (A-SCH 304), galima kreiptis adresu [info-lu@radix.ch](mailto:info-lu@radix.ch).

*Projektas: „Ginčų sprendimas“ (vok. „Streit-Schlichtung“)*

Vyresnių klasių mokiniai mokomi spręsti ginčus. Jiems pavedama globoti jaunesnes klases.

*Projektas: „Akcija – dienos darbas“ (vok. „Aktion Tagwerk“)*

Vadovaudamiesi šūkiu „Vieną dieną padirbėti – daug dienų padėti!“ mokiniai stengiasi padėti sunkiose sąlygose gyvenantiems vaikams bei jaunuoliams. Mokiniai pasiieško sau pagal savo amžių vienai dienai darbo, o gautą uždarbį skiria įvairiems savo mokyklos bei mokyklų-partnerių vykdomiems projektams.

[www.aktion-tagwerk.de](http://www.aktion-tagwerk.de).

## **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

### *Ekspertai*

- Hildy Janssen-Marty; Ciuricho miesto Mokyklų ir sporto departamento Mokyklų vadybos skyrius.
- Barbara Zumstein, lic. phil., Šveicarijos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo nacionalinė koordinatorė, Radix sveikatos stiprinimo fondas, Liucernas, [zumstein@radix.ch](mailto:zumstein@radix.ch).

### *Panaudoti šaltiniai*

- Markus P. Neuenschwander: Unterrichtssysteme und Unterrichtsqualität (*liet. Mokymo sistemos ir pamokų kokybė*). Bern: Haupt, 2005.
- Adrian Schoch: SchülerInnenmitwirkung – Partizipation in der Schule (*liet. Mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje*). Ein Handout. Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich: Volksschulamt, 2002.
- Partizipative Strukturen in der Schule und die Gesundheit von Jugendlichen im Alter von 11, 13 und 15 Jahren. Endbericht 2002 (*liet. Mokinių dalyvavimo mokyklos veikloje struktūros ir 11, 13 bei 15 metų jaunuolių sveikata. 2002-ųjų ataskaita*). Ludwig Boltzmann-Institut für Medizin- und Gesundheitssoziologie der Universität Wien. Wien, 2002.



- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. *Baden-Viurtembergo žemės bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Amt für Lehrerbildung Hessen: SV-Arbeit praktisch. Konzepte – Modelle – Perspektiven (liet. Heseno tarnyba, atsakinga už mokytojų rengimą ir tobulinimą. Praktinis mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje. Konceptijos – modeliai – perspektyvos) Frankfurt am Main 2001.
- Amt für Lehrerbildung Hessen: Jugendliche vertreten sich (liet. Heseno tarnyba, atsakinga už mokytojų rengimą ir tobulinimą: Jaunuolių atstovavimas sau). Frankfurt am Main 1999.
- Zurzeit: Mitbestimmung. Mitbestimmung in der Schule (liet. Žurnalas „Zur Zeit“ : Mokinių dalyvavimas sprendimų priėmimo). BLMV Nr. 15002, Begleitheft Nr. 15005.
- Partizipation in der Schule, Mitdenken, Mitreden, Mitgestalten (liet. Mokinių dalyvavimas mokyklos veikloje: galvoti, kalbėti, veikti). Kinderlobby Schweiz, Lenzburg und Winterthur 2000. Informaciją galima gauti kreipusis į Šveicarijos vaikų ir tėvų draugiją Kinderlobby Schweiz; b.ackermann@kinderlobby.ch.
- Wegleitung für partizipative Projekte mit Kindern und Jugendlichen in der Gesundheitsförderung (liet. Gairės, kaip įtraukti vaikus ir jaunuolius į sveikatos stiprinimo projektus), Gesundheitsförderung Schweiz. 2003. Parsisiųsdinti galima adresu: [www.gesundheitsfoerderung.ch/de/activities/program/spp3/WI\\_partizipation.asp](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/de/activities/program/spp3/WI_partizipation.asp).
- [www.projuventute.ch](http://www.projuventute.ch): Vaikų įtraukimo į mokyklos veiklą projektai. Praktinių pavyzdžių rinkinys.
- [ww.bildungsportal.nrw.de/BP/Schueler/index.html](http://ww.bildungsportal.nrw.de/BP/Schueler/index.html).
- [www.kinderlobby.ch](http://www.kinderlobby.ch).
- [www.megaphon.ch](http://www.megaphon.ch): Ciuricho miesto internetinis puslapis apie vaikų įtraukimą į veiklą.

## 9.4.2 Institucionalizuotas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas

### 9.4.2

#### Institucionalizuotas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas

Mokytojai ir tėvai padeda vieni kitiems vykdyti užduotis ir drauge rūpinasi mokinių mokymosi pajėgumu ir gera savijauta (12.4.1).

### 9.4.3

#### Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas

Mokytojai, mokyklą kuruojanti tarnyba ir tėvai apibrėžia konkrečios mokyklos partnerių tarpusavio bendradarbiavimą, kurio tikslas – skatinti informacijos srautą tarp mokyklos ir tėvų, kurti ir išsaugoti sveiką mokymo(si) mikroklimatą tiek mokykloje, tiek už jos ribų. Mokykla ir tėvai drauge rūpinasi mokinių gera savijauta ir skatina jų norą mokytis.

### Pagrindiniai indikatoriai

<b>Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla</b>		1	2	3	4
Principinė pozicija	Gera funkcionuojantis bendradarbiavimas yra visų jo dalyvių bendras reikalas.				
	Tėvai yra atsakingi už savo vaikus šeimoje, mokytojai yra atsakingi už vaikus mokykloje.				
	Tėvai ir mokytojai pagarbiai bendrauja vieni su kitais.				
	Mokytojai ir tėvai drauge rūpinasi vaikų ir jaunuolių sveikata bei gera savijauta ir padeda vieni kitiems juos ugdyti.				
Praktinė pavienių mokytojų veikla	Mokytojai bendradarbiauja su tėvais.				
	Bendradarbiavimas vyksta įprastine darbo su tėvais forma, jį inicijuoja mokytojai. Pagrindinis dėmesys šiame bendradarbiavime tenka konkrečiam vaikui.				
	Tėvai įtraukiami į su jų vaikais susijusių sprendimų priėmimą.				
	Mokytojai reguliariai numato laiką susitikimams ir prireikus kviečia mokinius ir jų tėvus bendram pokalbiui.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Praktinės veiklos organizavimas	Bendras požiūris į tai, kaip tėvai turėtų dalyvauti mokyklos veikloje, padeda išsiaiškinti darbui su tėvais keliamas užduotis ir mokytojų bei tėvų vieni kitiems keliamus lūkesčius individualiame, klasės bei mokyklos lygmenyje.				
	Tėvai susiburia į tėvų tarybą arba tėvų forumą ir veikia šiuose organuose kaip mokyklos bendruomenės nariai.				
	Mokytojų ir tėvų bendradarbiavime atsižvelgiama į tėvų kultūrinius bei socialinius skirtumus ir į tam tikro mokyklos vieneto poreikius bei individualias savybes.				
	Išorės specialistų ir tėvų kompetencijos yra žinomos.				
	Mokytojai stengiasi pasitelkti pamokoje mokinių, kolegų, išorės specialistų turimas dalykines kompetencijas (pvz. bendradarbiauti su ekspertais, tėvais, įmonėmis, įstaigomis).				
	Tėvai aktyviai bendradarbiauja mokyklos įsteigtuose organuose.				

	Tėvai remia mokyklos veiklą bendradarbiaudami mokyklos rėmimo draugijoje arba tėvų taryboje.				
	Mokyklos vadovybė, tėvai, mokytojų kolektyvas ir mokiniai (pagal savo amžių ir mokymosi pakopą) reguliariai diskutuoja (aktualiais) pedagoginiais klausimais.				
Institucionalizavimas	Mokytojai apibrėžia darbui su tėvais galiojančius privalomus standartus individualiame, klasės bei mokyklos lygmenyje.				
	Atitinkama mokyklos veiklos programa užtikrina ir reguliuoja tėvų dalyvavimą mokyklos veikloje (remiantis mokyklų veiklą reglamentuojančiu įstatymu).				
	Užduotys, kompetencijos ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos ir paskirstytos. Tėvus atstovaujantis organas yra mokyklos dalis.				
	Demokratiu būdu išrenkami kontaktiniai asmenys, kurie pakankamai reprezentatyviai atstovauja mokykloje tėvams.				
	Yra numatytos lėšos, skirtos bendrų sveikatos stiprinimo projektų vykdymui ir tėvų darbo įvertinimui.				
	Sureguliuotas mokyklos ir tėvų tarpusavio bendradarbiavimo mechanizmas, susitarta dėl problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procedūrų.				
	Sprendimai, susiję su personalo bei metodiniais-didaktiniais klausimais, nėra mokyklos ir tėvų tarpusavio bendradarbiavimo objektu.				
Informacija	Visi mokyklos bendruomenės nariai yra tinkamai informuojami apie tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje tikslus, užduotis, teises, pareigas, kompetencijas, procesus, įžvalgas bei nutarimus.				
	Tėvams reguliariai organizuojami informaciniai renginiai.				
	Tėvai informuojami apie klasės veiklą, pvz. klasės šventes, nepamokinius renginius, projektus ir t.t.				
	Mokykla informuoja tėvus apie esminius mokyklos veiklos tobulinimo sprendimus bei sumanymus ir apie metinį mokyklos veiklos planą.				
Tėvų įtraukimas į veiklą	Mokiniai ir jų tėvai įtraukiami į papildomų ugdymo pasiūlymų planavimą ir (arba) įgyvendinimą.				
	Mokykla suteikia tėvams daugiau galimybių, nei jų yra numatyta įstatyme, dalyvauti mokyklos plėtroje ir veiklos tobulinime (pvz. rengiant mokyklos koncepciją, priklausomybių ir smurto prevencijos priemones ir t.t.).				
	Mokykla skatina tėvus aktyviai įsitraukti į visas bendradarbiavimo formas.				
	Mokykla yra parengusi nurodymus, kaip padėti tėvams įveikti kalbinius barjerus tam, kad visi jie galėtų dalyvauti mokyklos gyvenime.				
	Mokykla rūpinasi, kad tėvai gautų paramą ir prireikus būtų pagerintos mokinių šeiminių gyvenimo sąlygos.				

Pasitarimai, pokalbiai	Mokymosi pasiekimų lūkesčiai ir pasiekimų patikrinimai reguliariai aptariami su mokiniais ir jų tėvais.				
	Mokymo(si) koncepcijos, metodai ir socialinės formos derinamos kolegialiai, dalyvaujant mokiniais ir jų tėvams.				
	Numatydamą laiką susitikimams, planuodama renginius ir t.t. mokykla atsižvelgia į tėvų užimtumą.				
Atsakomybė	Mokykla, mokiniai ir jų tėvai pripažįsta bendrą atsakomybę už mokymosi sėkmę, „susitardami“ dėl namų darbų arba pagalbos mokantis.				
	Pasitarimuose akcentuojama bendra mokyklos, tėvų bei mokinių atsakomybė.				
Sveikatos stiprinimas ir profilaktika	Svarų indėlį į mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą įneša tie komandos nariai, kurie yra baigę kvalifikacijos tobulinimui skirtus mokymus tema „Darbas su tėvais ir sveikatos stiprinimas“.				
	Mokykla drauge su tėvais imasi sveikatos, ugdymo ir socialinio mokymosi temų. Mokiniai pagal savo amžių įtraukiami į sumanymų, projektų planavimą bei įgyvendinimą.				
Asmeninė savijauta ir reagavimas į sunkumus	Planuojant bei įgyvendinant bendrus projektus vadovaujama realistišku požiūriu į partnerių galimybes bei ribas.				
	Bendradarbiaujant deramai paisoma asmeninės savijautos ir savo fizinių bei psichinių išteklių ribų.				
	Mokyklos veikloje dalyvaujančius mokinių tėvus kuruoja mokytojai, atliekantys kontaktinių asmenų vaidmenį.				
	Bendradarbiavimas yra naudingas tiek mokytojams, tiek mokinių tėvams. Tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje juos praturtina ir padeda jiems auklėti savo vaikus.				
Refleksija	Bendras darbas reguliariai peržiūrimas ir tobulinamas.				
Poveikis ir veiksmingumas	Bendradarbiavimas daro teigiamą poveikį visiems jo dalyviams ir stiprina jų darbinį pajėgumą.				
	Bendradarbiavimas įneša svarų indėlį į kasdienės mokyklos veiklos organizavimą, padeda užtikrinti mokyklos veiklos ir pamokų kokybę. Tėvams bendradarbiavimas padeda atlikti auklėjimo užduotį. Drauge kuriant mokymosi mikroklimatą mokiniai pasiekia savo gebėjimams adekvačių rezultatų.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

## Idėjos, kaip tai įgyvendinti

### *Sukurti pasitikėjimą*

Partneryste paremtas bendradarbiavimas – tai iššūkis tiek mokytojams, tiek mokinių tėvams. Dažnas jo palydovas yra abipusė baimė, juk ateityje teks drauge apibrėžti tikslus ir įgyvendinti procesus.

- Atliekant esamos situacijos analizę aprašomas mokytojų vykdomas darbas su tėvais ir numatomas tolesnis jo tobulinimas.
- Standartai, kurių privalo laikytis visi mokytojai, padeda jiems (pradėti) bendradarbiauti su mokinių tėvais.
- Reguliarus grįžtamasis ryšys gerina komunikaciją.
- Bendradarbiavimas turi būti apibrėžtas atsižvelgiant į mokyklos ir mokinių tėvų poreikius. Bendras procesas padeda kurti pasitikėjimą ir įveikti abipusę baimę.
- Ryšys su kitų kultūrų mokinių tėvais užmezgamas ir į bendradarbiavimą jie integruojami pasitelkiant kultūrų tarpininkus.
- Efektyvus tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje apima ne tik bendrą darbą, bet ir bendrą svarbių klausimų svarstymą ir sprendimų priėmimą.

### *Tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje kaip pagrindas veiksmingam sveikatos stiprinimui*

Sveikatos stiprinimo projektai skiriami aktualioms temoms. Jie įgyvendinami klasėje, mokyklos padaliniuose arba mokyklos bendruomenėje drauge su visais dalyviais, pasitelkiant ir specializuotų tarnybų bei kitų organizacijų išteklius.

- Bendradarbiavimas su mokyklos socialiniais darbuotojais, priklausomybių prevencijos tarnybomis ir suaugusiųjų švietimo specialistais palengvina darbą mokytojams ir mokinių tėvams ir užtikrina jo profesionalumą.
- Mokinių tėvai įtraukiami ne tik į veiklos planavimą bei įgyvendinimą. Renginių metu vyksta aktyvus dialogas ne tik tarp mokinių tėvų, bet ir tarp tėvų, mokytojų ir specializuotų tarnybų, specialistų.
- Drauge suformuluotų vertybinių nuostatų ir iš jų sekančių susitarimų privalu laikytis visiems bendradarbiavimo partneriams.

### *Skirti bendram procesui pakankamai laiko*

Rengiant mokytojus ir tobulinant jų kvalifikaciją reikėtų daugiau dėmesio skirti „darbo su tėvais“ temai. Partneryste paremtam bendradarbiavimui reikia metodų, kurie taikomi suaugusiųjų švietimui.

- Nedaug sėkmingų projektų yra kur kas geriau už neproduktyvų aktyvumą.
- Tėvams atstovaujančių organų jungimasis į bendrą tinklą ir dalijimasis tarpusavyje patyrimu įneša svarų indėlį į konstruktyvų bendradarbiavimą.
- Tėvams atstovaujantys organai, kaip mokyklos dalis, turi gauti finansinę paramą.
- Projekto ir darbo grupės užtikrina bendradarbiavimo profesionalumą ir palengvina darbą mokytojams bei mokinių tėvams.
- Tėvų dalyvavimą mokyklos veikloje turi palaikyti bei remti visi mokyklos bendruomenės nariai. Būtina suteikti jiems reikiamą informaciją, dokumentuoti vykdomus projektus, supažindinti visus su naujomis idėjomis.

### *Bendra refleksija yra bendradarbiavimo ramstis*

Bendradarbiavimo procesus ir rezultatus reikia reflektuoti. Tai suteikia galimybę deramai įvertinti atliktą darbą: išskirti pavykusius jo momentus bei, įvardinus nesėkmes, ieškoti veiklos tobulinimo būdų.

#### Refleksija:

- kasmetinis esamas būklės nustatymas įvertinant praėjusiais mokslo metais vykusį bendradarbiavimą bei planuojant veiklą ateinantiems mokslo metams,
- posėdžių praktika (refleksija posėdžio pabaigoje kaip nuolatinis dienotvarkės punktas; grįžtamojo ryšio kultūros puoselėjimas mokykloje),
- kas ketverius metus atliekamas mokyklos veiklos vertinimas: kaip vertina mokyklą tėvai?

### *Veiksmingas bendradarbiavimas*

Dalyvaudami mokyklos veikloje tėvai susipažįsta su nūdienos mokykla ir gali lengviau su ja tapatintis. Tai leidžia tėvams anksti iškelti rūpimus klausimus ir spręsti juos reikiamoje vietoje.

- Intensyviai bendradarbiaudami su mokinių tėvais, mokytojai daugiau sužino apie dabartines šeimas ir geriau supranta tėvų ir vaikų problemas.
- Mokytojų ir tėvų atliekamas ugdymo darbas susilaukia deramo įvertinimo. Bendradarbiavimo partneriai tobulina savo kompetencijas.
- Apibrėžiamos bendros vertybės, sutartos taisyklės taikomos ne tik mokyklos viduje, bet ir laisvalaikio srityje.
- Tėvai padeda vieni kitiems vykdyti užduotis.
- Bendradarbiavimas suartina skirtingas kultūras ir skatina integraciją.

### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

#### *Ekspertai*

- Maya Mulle, Kompetencijų centras, partneriai: tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje padalinys, mulle@elternmitwirkung.ch.

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Neue Schulaufsicht Kanton Zürich: Indikatoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Schule und Elternhaus (*liet. Sėkmingo mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo indikatoriai*). Zürich: Fachstelle Elternmitwirkung, 2004.
- Markus P. Neuenschwander: Unterrichtssysteme und Unterrichtsqualität (*liet. Mokymo(si) sistemas ir pamokų kokybė*). Bern: Haupt, 2005.
- Daniel Ingrisani: Elternräte im Kanton Bern, Einstellungen, Motive, Erwartungen, Forschungsbericht Nr. 27, Universität Bern (*liet. Tėvų tarybos Berno kantone. Požiūriai, motyvai, lūkesčiai. Berno universiteto atlikto tyrimo ataskaita Nr. 27*). Užsisakyti galima adresu: ingi@sis.unibe.ch.

- Susanne Larcher: OE in der Schule: Einführung der institutionalisierten EMW (*liet. Organizacijos tobulinimas mokykloje: tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje institucionalizavimas*). Nepublikuotas diplominis darbas HAP. Zürich, 2003.
- Joyce Epstein: School, Family and Community Partnership, Your Handbook for Action, (*liet. Mokyklos, šeimos ir bendruomenės bendradarbiavimas. Tavo veiklos vadovas*) Thousand Oak CA: Corwin Press, 1997.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsbericht Nordrhein-Westfalen (*liet. Kokybės ataskaita. Šiaurės Reino-Vestfalijos žemė*).
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (*liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje*)
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2003.

#### Literatūros ir interneto nuorodos

- Fred Bernitzke; Peter Schlegel: Das Handbuch der Elternarbeit (*liet. Darbo su tėvais vadovas*). Troisdorf: Bildungsverlag EINS, 2004.
- Maya Mülle: Elternmitwirkung in der Schweiz – eine Übersicht (*liet. Tėvų dalyvavimas Šveicarijos mokyklų veikloje. Apžvalga*). Bern: Fachstelle Elternmitwirkung, 2004.
- Jürgen Oelkers: Eltern als Schulreformer (*liet. Tėvai kaip mokyklų reformatoriai*). Parsisiųsdinimo galimybė: [http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/146\\_SalzburgEltern.pdf](http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/146_SalzburgEltern.pdf).
- Susanne Rüegg (Hrsg.): Elternmitarbeit in der Schule, Erwartungen, Probleme und Chancen (*Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas, lūkesčiai, problemos ir galimybės*), Bern: Haupt, 2001.
- KOMPEZ; Partner: Fachstelle Elternmitwirkung (*liet. Kompetencijų centras, partneriai: tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje padalinys*), Färberstrasse 31, 8008 Zürich, Tel. 044 380 03 10, Faksas 044 380 03 48, [mulle@elternmitwirkung.ch](mailto:mulle@elternmitwirkung.ch), [www.elternmitwirkung.ch](http://www.elternmitwirkung.ch) ir [www.bildungundgesundheit.ch](http://www.bildungundgesundheit.ch).
- <http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Eltern/index.html>.
- [www.schulenmitprofil.ch](http://www.schulenmitprofil.ch).
- [www.volksschulamt.zh.ch](http://www.volksschulamt.zh.ch).

## 9.5 Sveikatai palankus mokyklos mikroklimatas

### Pagrindimas

Socialinis ir pedagoginis mokyklos mikroklimatas turi lemiamos įtakos mokymosi sėkmei ir visų mokyklos veiklos dalyvių gerai savijautai. Ar žmonės jausis mokykloje kaip namuose, daugiausia priklausys nuo to, koks mikroklimatas bus būdingas mokinių, mokytojų ir visų mokyklos narių. t.y. tarp mokinių, mokytojų, tėvų ir kitų darbuotojų tarpusavio santykiams.

Daugelis žmonių žino tą iš patirties. Minėto tarpusavio ryšio įtaką mokyklos gyvenimui patvirtina Žano Klodo Vilo (Jean-Claude Vuille) Berno mieste atliktas tyrimas. Prie panašių išvadų prieina ir Tina Hašer (Tina Hascher) bei jos bendraautorės savo knygoje „Mokykla kaip teigiama patirtis“ (žr. literatūros nuorodas). Šie tyrimai įrodo, kad gera savijauta ir mokymosi pasiekimai yra tarpusavyje susiję. Pavieniai mokytojai savo darbo stiliumi taip pat daro įtaką mokinių savijautai ir jų norui bei gebėjimui mokytis. Todėl mokyklos vadovybei ir klasių mokytojams prasminga investuoti į gero mokyklos mikroklimato kūrimą ir tobulinimą.

### 9.5

#### Pedagoginė atmosfera ir gera savijauta

Mokykla pasižymi darbu ir mokymuisi palankiu klasių ir mokyklos mikroklimatu. Mokytojai drauge su mokiniais kuria pedagoginę atmosferą, kuri padeda dirbti bei mokytis ir kelia iššūkius. Skirdami mokiniams teigiamą asmeninį dėmesį ir skatindami teigiamą mokinių tarpusavio bendradarbiavimą, mokytojai stiprina mokinių pasitikėjimą savimi ir gerina jų savijautą.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Visi suaugusieji yra motyvuoti kurti teigiamą mokyklos mikroklimatą.				
	Mokytojams svarbu, kad mokiniai gerai jaustųsi.				
	Mokytojai savo elgesiu prisideda prie teigiamo ir pagarbaus mokyklos mikroklimato kūrimo ir išsaugojimo.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Institucionalizuota veikla	Mokykla kuria savo organizacijos mikroklimatą ir kultūrą, kryptingai planuoja komandą formuojančią veiklą.				
	Mokykla reflektuoja savo organizacijos mikroklimatą ir kultūrą.				



	Susidūrę su taisyklių pažeidimais bei konfliktais, tėvai, remdamiesi sudarytais susitarimais, laikosi bendros pozicijos.				
Komunikacija klasėje ir klasės mikroklima-tas	Mokytojai skatina klasėje atvirą ir pagarbią komunikaciją ir integruojančios kultūros kūrimą.				
	Mokytojas analizuoja ir reflektuoja savo klasės kultūrą ir mikroklimatą, įtraukdamas į šį procesą ir mokinius.				
Mokinių ir suaugusiųjų tarpusavio santykiai	Suaugusiųjų ir mokinių tarpusavio santykiams būdinga abipusė pagarba ir pripažinimas.				
	Mokytojas rūpinasi mokinių reikalais ne tik pamokinės veiklos metu.				
Mokinių tarpusavio bendravimo kultūra ir mikroklimatas	Mokinių tarpusavio bendravimui būdinga pagarba, atvirumas ir tolerancija.				
	Mokiniai konstruktyviai sprendžia konfliktus.				
Suaugusiųjų tarpusavio bendravimo kultūra ir mikroklimatas	Suaugusiųjų tarpusavio santykiams būdinga pagarba, atvirumas ir tarpusavio pagalba.				
	Tarp suaugusiųjų kilę konfliktai yra įvardijami ir analizuojami orientuojantis į jų sprendimą.				
	Mokytojų kolektyve vyrauja gera atmosfera, mokytojų sergamumas yra labai nedidelis.				
Mokyklos ir komandos mikroklimato vertinimas	Mokyklos ir kolektyvo mikroklimatas vertinamas pasitelkiant tinkamus instrumentus. Remiantis vertinimo išvadomis planuojamas mokyklos kolektyvo tobulinimas.				
Poveikis	Mokyklos vizijoje suformuluotos idėjos daro teigiamą poveikį visiems mokyklos veiklos dalyviams.				
	Mokykloje visi gerai tarpusavyje sutaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mokiniai su savo mokytojais.</li> <li>• mokiniai tarpusavyje</li> <li>• mokytojai tarpusavyje.</li> </ul>				
	Dauguma mokyklos narių mano, jog jie prisideda prie mokyklos sėkmės.				
	Jeigu mokiniai turi problemų, jie sulaukia iš savo mokytojų papildomos pagalbos.				
	Mokyklos bendruomenės nariai yra įsitikinę, jog visuomet atsiras kas nors, kas jiems padės, juos parems.				
	Mokykla yra suformulavusi aiškius lūkesčius ir aiškias elgesio taisykles.				

	<p>Mokytojai su visais mokiniais elgiasi vienodai bei teisingai.</p> <p>Tiek mokiniai, tiek mokytojai yra dažnai pagiriami už jų pastangas bei nuopelnus.</p> <p>Mokykla savo veikloje vadovaujasi principu: puoselėti stiprybes, įveikti silpnybes.</p> <p>Mokyklos bendruomenės nariai norėtų, kad jų vaikai lankytų tokią mokyklą, kaip ši, arba mielai rekomenduotų šią mokyklą kitiems.</p>				
Gera mokinių savijauta	<p>Mokiniai...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– noriai eina į mokyklą.</li> <li>– gerai jaučiasi pamokose.</li> <li>– gerai jaučiasi pertraukų metu.</li> <li>– gerai jaučiasi kelyje į mokyklą.</li> <li>– mano, jog tiek bendraklasiai, tiek mokytojai gerai juos priima.</li> <li>– gauna iš mokytojų pagalbą.</li> <li>– mano, jog su jais yra teisingai elgiamasi.</li> <li>– neturi pagrindo baimintis psichinio ar fizinio smurto.</li> <li>– mano, jog mokyklos ir pamokų mikroklimatas yra palankus mokymuisi, jame nėra vietos baimei.</li> <li>– yra patenkinti mokyklos mikroklimatu.</li> <li>– laiko mokyklą draugiška vieta.</li> </ul>				
Gera mokytojų savijauta	<p>Mokytojai...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– noriai dirba mokykloje</li> <li>– gerai jaučiasi pamokose, mokytojų kolektyve ir mokyklos bendruomenėje.</li> <li>– tapatinasi su mokyklos tikslais ir vertybinėmis nuostatomis bei jų įgyvendinimu.</li> <li>– turi mokykloje galimybes atsiskleisti profesine prasme.</li> <li>– turi mokykloje galimybes atsiskleisti žmogiška prasme.</li> <li>– mano, jog profesinis krūvis ir pasitenkinimas savo profesija vienas kitą atsveria.</li> <li>– yra patenkinti savo darbu ir profesija.</li> <li>– laiko savo mokyklą draugiška vieta.</li> </ul>				
Tėvų nuomonė apie mokinių savijautą	<p>Tėvai yra įsitikinę, kad...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– jų vaikas noriai lanko mokyklą.</li> <li>– jų vaikas tiek mokykloje, tiek pakeliui į ją, tiek pertraukų metu yra saugūs ir gerai jaučiasi.</li> <li>– mokyklos bendruomenė gerai priima jų vaiką.</li> <li>– jų vaikas neturi pagrindo baimintis psichinio ar fizinio smurto.</li> <li>– mokyklos mikroklimatas yra palankus mokymuisi, jame nėra vietos baimei.</li> </ul>				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

## Idėjos, kaip tai įgyvendinti

### *Geras mokyklos mikroklimatas atsispindi kasdienio bendravimo formose*

Mokyklos vadovybė ir mokytojai teikia didelę reikšmę draugiškoms, spontaniškoms ir atviroms vaikų, tėvų ir mokytojų tarpusavio bendravimo formoms. Kiekvienam vaikui skiriamas deramas dėmesys. Mokytojai sudaro su mokiniais aiškius susitarimus, kad šie žinotų, ko iš jų yra tikimasi. Jie sukuria vaikams saugią ir struktūruojančią pedagoginę atmosferą, kuri nubrėžia pagrįstas ribas ir suteikia mokiniams galimybes individualiai atsiskleisti. Savo elgesiu ir kalba mokytojai leidžia mokiniams pajusti, kad jie juos gerbia. Mokytojai yra visuomet pasirengę išklausti mokinius, ugdo ir stiprina jų pasitikėjimą savimi. Susidūrę su mokinių patyčiomis arba žeminančiu elgesiu, jie aptaria tai klasėse ir imasi adekvačių priemonių. Mokykloje yra susitarta dėl mokyklos ir grupių vidaus taisyklių, kurių mokytojai nuosekliai laikosi.

## Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

### *Ekspertai*

- Titus Bürgisser, KOMPEZ Schulklime – Kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“, titus.buergisser@phz.ch.

### *Panaudoti šaltiniai*

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklos veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- Turgau Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- OECD (Hrsg.): Lernen für das Leben. Erste Ergebnisse aus PISA. Ausbildung und Kompetenzen (liet. Mokymasis gyvenimui. Pirmosios PISA studijos išvados. Profesinis išsilavinimas ir kompetencijos). Paris: OECD, 2001.
- Dominique Simone Rychen; Laura Hersh Salganik (Ed.): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society (liet. Pagrindinės kompetencijos, kurių reikia sėkmingam gyvenimui ir gerai funkcionuojančiai visuomenei). Göttingen: Hofgreffe & Huber, 2003.
- Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule. 5. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung (liet. Nuo pagrindinių kompetencijų iki ugdymo turinio. Mokymo(si) koncepcijos, siekiant perspektyvios mokyklos. 5-a Heinricho Bėlio fondo švietimo komisijos rekomendacija) Berlin 2003.

- Qualitätsmerkmale und -indikatoren des niederländischen Inspektorats (liet. Olandų mokyklų priežiūros institucijos parengti mokyklų veiklos kokybės požymiai ir indikatoriai) (van Bruggen, nepublikuotas rankraštis 2005).

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Jean-Claude Vuille; Maria Ines Carvajal; Fabiana Casaulta; Maya Schenkel: Die gesunde Schule im Umbruch. Wie eine Stadt versucht, eine Idee umzusetzen, und was die Menschen davon spüren (liet. *Permainos sveikoje mokykloje. Kaip miestas bando įgyvendinti idėją ir ką tai duoda jo gyventojams.*) Zürich; Chur: Rüegger, 2004.
- Richard Bessoth; Walter Weibel: Führungsqualität an Schweizer Schulen: Werkzeuge für Klima, Kultur und zu Führungskompetenz (liet. Šveicariškų mokyklų valdymo kokybė: instrumentai, skirti mokyklos mikroklimato, kultūros bei valdymo kompetencijos vertinimui).
- Feedbackinstrument zur Selbst- und Fremdevaluation (liet. *Grįžtamojo ryšio instrumentas, skirtas veiklos vertinimui ir įsivertinimui*). Aarau: Bildung Sauerländer, 2002. Vadovas su CD-ROM (su visais instrumentais ir duomenų apdorojimo programomis).
- Tina Hascher (Hrsg.): Schule positiv erleben. Ergebnisse und Erkenntnisse zum Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern (liet. *Mokykla kaip teigiama patirtis. Mokinių savijautos tyrimo rezultatai ir išvados*) . Bern: Haupt, 2004.
- Schulklima. Interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung (liet. *Tarpkantoninis kompetencijų centras, skirtas sveikatos stiprinimui tobulinant mokyklos veiklą „Mokyklos mikroklimatas“*), PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, 041 228 69 51, titus.buergisser@phz.ch, www.bildungundgesundheit.ch.
- [www.anschub.de](http://www.anschub.de).
- [www.bildungsportal.nrw.de/BP/Eltern/index.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Eltern/index.html).
- <[www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)>: Landeselternbeirat und Hessisches Kultusministerium – Wiesbadener Erklärung zu Erziehungsvereinbarungen (liet. *Heseno žemės mokinių tėvų taryba ir Heseno kultūros ministerija – Vyzbadeno pareiškimas apie ugdymo susitarimus*)(2005).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen* (liet. *Mokyklų kokybės tobulinimo ir veiklos kokybės vertinimo instrumentai*)(IQES). *Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können* (liet. *Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą*). 2 dalis: *Keturiasdešimt kokybės sričių su idėjomis, kaip tai įgyvendinti*. Bern: h.e.p.

## 10. Mokyklos valdymas

Tikriausiai niekam šiandien nekyla abejonių dėl to, jog mokyklos valdymui tenka itin svarbus vaidmuo užtikrinant bei tobulinant mokyklos veiklos ir pamokų kokybę. Lygiai taip pat sutariama ir klausimu, jog mokyklų vadovai turi (turėtų turėti) kur kas daugiau sprendžiamųjų galių ir kad jų atsakomybės yra (turėtų būti) ženkliai išplėstos. „Mokyklos vadovas ar vadovė yra atsakingas (-a) už visos mokyklos darbą, už pamokų kokybę, už mokymosi pasiekimų lygį, už bendradarbiavimą su nemokyklinėmis grupėmis bei sąjungomis, su aukščiau stovinčiomis institucijomis ir su partneriais. Nepriklausomiems specialistams vertinant mokyklos veiklą, apie pasiektus bei trūkstamus rezultatus taip pat visų pirma informuojama mokyklos vadovybė.“<sup>233</sup> Mokykloms įgaunant vis daugiau savarankiškumo, didėja ne tik jų veiksmų laisvė organizacinėje srityje, bet ir jų atsakomybė už mokymosi pasiekimus bei darbo rezultatus. Tai reiškia, jog auga ir mokyklų vadovams keliami reikalavimai. Jų užduotims šiandien priskiriamos žemiau išvardintos veiklos sritys:

- pamokų tobulinimas ir mokytojų dalykininkų komandų, kurios bendradarbiauja kaip profesionalios mokymosi bei darbo grupės, skatinimas (3.1, 3.2, 7, 8),
- mokyklos veiklos organizavimas ir tobulinimas orientuojantis į pedagogų bendradarbiavimą pamokinės veiklos srityje (3.1, 3.2, 3.5.1),
- personalo valdymas, susitarimas dėl bendrų tikslų ir tikslų įgyvendinimo kontrolė (3.5.1 ir 3.5.4),
- į išteklius orientuotas personalo tobulinimas ir sveikatos stiprinimas (3.6, 10.5; 11),
- kokybės vadyba (3.5, 12), grįžtamojo ryšio kultūros diegimas mokykloje (3.9, 12) ir mokyklos pedagoginio veiksmingumo įsivertinimas (3.5.1, 3.10, 12).

Vykdydama šias naujas ir reiklias užduotis, mokyklos vadovybė turi rasti pusiausvyrą tarp visų mokyklos veiklos dalyvių įtraukimo į sprendimų priėmimą ir efektyvių, laiką taupančių valdymo veiksmų, tarp atskirų asmenų interesų ir mokyklos interesų, tarp moderatoriaus vaidmens ir viršininko vaidmens. Norint pasiekti šią pusiausvyrą kasdienėje mokyklos valdymo veikloje, reikia aiškaus vaidmens suvokimo, refleksyvių žinių, veiklos kompetencijų ir galiausiai – geros porcijos sveikatos stiprinimo savo paties labui (10.5).

### Nuorodos, kaip naudotis tolesniuose skyriuose (10.1 - 10.5) pateikta medžiaga

Keturių pakopų vertinimo skalę galite naudoti trejopai.

#### 1. Išskirti prioritetus

Įvertinant kokybės indikatorius 1 = visiškai nesvarbus, 2 = nelabai svarbus, 3 = svarbus 4 = labai svarbus.

#### 2. Nustatyti esamą padėtį

Įvertinti dabartinę situaciją konkrečioje kokybės srityje

<sup>233</sup> Rosenbusch, Heinz: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (liet. Mokyklos organizacinė pedagogika. Pedagoginės valdymo veiklos pagrindai) (Neuwied 2005), 93 psl.

1 = niekada neatitinka tikrovės, 2 = kartais atitinka tikrovę, 3 = dažnai atitinka tikrovę, 4 beveik visada atitinka tikrovę.

*3. Įvertinti poreikį imtis tam tikrų priemonių*

Šioje kokybės srityje pokytis yra 1 = nereikalingas, 2 = nelabai reikalingas, 3 = reikalingas, 4 = labai reikalingas.

## 10.1 Mokyklos vadovybė ir pedagoginė lyderystė

### Pagrindimas

Mokyklos vadovybė atlieka pedagoginį valdymą, moderuodama sprendimų priėmimo procesus, kurių dėka mokykla išsikelia sau įpareigojančius pedagoginius tikslus. Tolesnė mokyklos vadovybės užduotis – pasirūpinti, kad kiekvienas mokytojas paisytų šių tikslų ir įgyvendintų juos kaip asmeninius tikslus. Jie skatina ir įpareigoja mokytojus tikrinti savo pedagoginio darbo poveikį ir veiksmingumą.

### 10.1.1 Bendradarbiavimu paremto valdymo samprata ir mokyklos vadovybės veikla

#### 10.1.1

#### Bendradarbiavimu paremto valdymo samprata ir mokyklos vadovybės veikla

Mokyklos vadovybė atlieka pedagoginį bei organizacinį mokyklos ir jos personalo valdymą veiksmingai, skaidriai, tam tikrose situacijose pasitelkdama bendradarbiavimą.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Poveikis ir tvarumas	Atsakingieji už mokyklos valdymą teikia darbuotojams paramą pastariesiems įgyvendinant savo ugdymo užduotis. Visi mokyklos veiklos dalyviai yra patenkinti mokykloje taikoma informavimo praktika.				
	Sutarti tikslai yra realizuojami.				
	Mokyklos veiklos dalyviai yra patenkinti mokyklos valdymu.				
Mokyklos vadovybės darbas – dalykiniu, pedagoginiu ir žmogiškuoju požiūriu	Mokyklos vadovybės darbas atitinka kokybės reikalavimus, keliamus ... –pedagoginei veiklos sričiai, –administracinei-organizacinei veiklos sričiai, –personalo valdymui, –personalo tobulinimui ir sveikatos stiprinimui, –mokyklos veiklos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo valdymui, –pasitarimų ir posėdžių vedimui, –nešališkumo užtikrinimui, –konfliktų sprendimui, –informacijos srautų mokyklos viduje ir į išorę reguliavimui.				
Įsivertinimas ir savirefleksija	Mokyklos vadovybė reguliariai peržiūri savo valdymo elgsenos veiksmingumą ir ją tobulina.				
	Ji reguliariai taiko grįžtamojo ryšio instrumentus, siekdama gauti atsiliepimus apie savo valdymo elgseną iš mokytojų, nepedagoginio personalo, mokinių, jų tėvų ir aukščiau esančių institucijų.				

Užduotys	Mokyklos vadovybei tenkančios užduotys yra aiškiai apibrėžtos ir skaidrios.				
	Mokyklos vadovybė aktyviai skatina mokyklos veiklos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programos rengimą, jos atnaujinimą bei vidinį vertinimą.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad ypatingoms problemų sritims (pvz. narkotikų problematikai ir t.t.) būtų parengti intervencijų planai ir kad šios intervencijos būtų taikomos.				
Informacija	Mokyklos vadovybė reguliariai atsiskaito už savo veiklą mokyklos savivaldos organams.				
Sprendimų, nutarimų priėmimas	Mokyklos vadovybė ir kiti už mokyklos valdymą atsakingi asmenys užtikrina, kad sprendimai būtų priimami, kad jų būtų laikomasi ir kad prireikus jie būtų koreguojami.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad sprendimai būtų skaidrūs ir kad jie būtų įgyvendinami.				
Viešieji ryšiai	Mokyklos vadovybė puikiai reprezentuoja mokyklą visuomenei.				
Planavimas	Mokyklos vadovybė parengia einamiesiems mokslo metams skaidrų pasitarimų planą.				
Bendradarbiavimas, konfliktų sprendimas	Mokyklos vadovybė įvertina papildomus darbuotojų darbo rezultatus, laimėjimus.				
	Mokyklos vadovybė konsultuoja mokytojus ir teikia jiems paramą jų pedagoginiame darbe.				
	Mokyklos vadovybė remia priemones, skirtas konstruktyviam konfliktų, kilusių mokytojų kolektyvo viduje arba tarp tėvų ir mokytojų, sprendimui, prireikus pasitelkia profesionalią pagalbą iš šalies.				
	Mokyklos vadovybė įvertina papildomas kolegų pastangas, papildomai atliktą darbą.				
	Metinių pokalbių su darbuotojais struktūra yra mokytojų kolektyvui gerai žinoma.				
	Mokyklos darbuotojai vadovų valdymo elgsenoje įžvelgia įtikinamą viziją, kuri motyvuoja juos kasdieniniame jų darbe.				
	Mokyklos vadovybė skatina mokinių bei tėvų atstovybes įsitraukti į pamokų bei mokyklos veiklos organizavimo procesus ir pasirūpinti savo interesais.				
	Mokyklos vadovybė remia kolegas įgyvendinant aptartas ir dokumentuotas priemones, tikslinius susitarimus.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi, kad būtų užtikrinta aiški reagavimo į skundus tvarka.				



Ekonomiškumas	Ištekliai yra naudojami vadovaujantis ekonomiškumo bei skaidrumo principais ir atsižvelgiant į mokyklos veiklos koncepciją.				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Bendrosios sąlygos (prielaidos)	Strateginis ir operatyvus mokyklos valdymas yra gerai sutvarkytas.				
	Ištekliai, sprendimų priėmimo bei veiklos kompetencijos atitinka mokyklos valdymui keliamus reikalavimus.				
	Yra nustatyta nuomonės formavimo ir sprendimų priėmimo procesų vykdymo tvarka, priimti sprendimai yra privalomi visiems mokyklos veiklos dalyviams.				
Įgyvendinimas mokyklos lygmenyje	Sutarti valdymo principai yra įgyvendinami praktiškai.				
	Mokykla įtraukia į sprendimų priėmimą tuos asmenis, kuriuos šie sprendimai liečia, ir užtikrina šių sprendimų įgyvendinimą.				
	Mokykla suprantamai informuoja apie priimtus sprendimus.				
	Mokykla adekvačiai informuoja visus darbuotojus.				
	Mokykla tikslingai ir apdairiai planuoja kasdienę savo veiklą.				
	Mokyklos veikla yra aktyviai tobulinama, sutelkiant dėmesį į mokyklai svarbias veiklos sritis.				
Mokyklos valdymui skirti ištekliai yra naudojami efektyviai.					
Aiški vizija	Mokykla turi aiškią viziją, kokie yra jos ilgalaikiai tikslai bei vertybės ir kuria linkme ji toliau plėtos savo veiklą.				
Tvirtas bendras sutarimas	Mokykloje egzistuoja tvirtas bendras (mokytojų kolektyvo, mokyklos vadovybės, mokyklos priežiūros tarnybos) sutarimas pagrindinių pedagoginių vertybių bei tikslų klausimu.				
Kompetencijų paskirstymas	Skirtingų mokyklos veiklos dalyvių užduotys ir kompetencijos yra aiškiai ir prasmingai paskirstytos ir visiems žinomos.				
Sprendimų priėmimo procesai	Metinis mokyklos veiklos planas leidžia posėdžiuose ir pasitarimuose prasmingai derinti klausimų aptarimą su sprendimų priėmimu. Priimti sprendimai yra dokumentuojami ir vykdomi.				
	Mokytojai turi sprendžiamąjį balsą visais jiems svarbiais klausimais.				
	Priimant mokinių tėvus liečiančius sprendimus yra atsižvelgiama į pastarųjų nuomonę.				
	Priimant mokinius liečiančius sprendimus yra atsižvelgiama į pastarųjų nuomonę.				
	Mokyklos veiklos dalyviai (mokytojai, mokiniai, tėvai) yra patenkinti tuo, kaip jų mokykloje yra priimami sprendimai.				

Informacijos srautai	Informacijos srautai gerai funkcionuoja visuose mokyklos lygmenyse – mokyklos viduje, – į išorę (tėvams, plačiajai visuomenei,...).				
Išteklių naudojimas	Lėšos ir mokyklos nuožiūra skirstomos pamokos panaudojamos atsižvelgiant į skirtingus mokyklos poreikius ir į mokyklos veiklos tobulinimo planą.				
	Ypatingi atskirų mokyklos veiklos dalyvių gebėjimai bei interesai yra tinkamai išnaudojami.				
Trūkumų atpažinimas ir šalinimas	Mokykloje pasitaikantys ženklūs institucinio ar personalinio pobūdžio trūkumai yra – laiku atpažįstami, – nedelsiant sprendžiami, – veiksmingai ir patikimai pašalinami.				
Sklandi kasdienė mokyklos veikla	Kasdienė mokyklos veikla yra gerai organizuota ir vyksta sklandžiai.				
Kontaktas su visuomene	Mokykla palaiko ryšį su visuomene... – su mokinių tėvais, – su bendruomene, institucijomis, kitomis mokyklomis, įmonėmis, spauda...				
Tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje	Mokykla kviečia mokinių tėvus bendradarbiauti ir suteikia jiems galimybę dalyvauti mokyklos veikloje.				
Bendradarbiavimas su vietine mokyklos priežiūros institucija	Bendradarbiavimas tarp mokyklos priežiūros tarnybos ir mokyklos vadovybės bei mokytojų vyksta gerai, yra laikomasi tarpusavio susitarimų.				
Viešieji ryšiai	Mokykloje yra paskirti asmenys, atsakingi už viešuosius ryšius.				
	Mokykla organizuoja renginius, kurių metu mokiniams, jų tėvams bei kitiems suinteresuotiems asmenims suteikiama informacija apie mokyklą, jos vertybines nuostatas, mokymo principus, papildomus ugdymo pasiūlymus ir t.t.				
	Mokykla informuoja vietinę spaudą apie mokyklos renginius, jos vykdomus projektus ir t.t., ji prisideda prie vietinių tradicijų puoselėjimo, dalyvauja vietiniuose renginiuose bei šventėse.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Mokyklos vadovybei turi būti leista vadovauti	Mokyklos vadovybei turi būti suteikta atsakomybė, teisė priimti sprendimus ir veiksmų laisvės, kad ji iš tiesų galėtų valdyti bei organizuoti mokyklą kaip „besimokančią organizaciją“.				
	Mokyklos vadovybė turi gebėti priimti sprendimus žemiau išvardintose srityse: – pagrindinių mokyklos ugdymo plano aspektų nustatymas, – mokyklos biudžeto lėšų naudojimas, – personalo įdarbinimas, – lėšų panaudojimas mokykloje vykstančiam personalo, mokytojų kvalifikacijos tobulinimui.				
Mokyklos vadovybė turi gebėti vadovauti	Mokyklos vadovai turi būti sistemingai rengiami savo naujoms užduotims (pamokų vertinimui, darbuotojų valdymui, integruotos kokybės bei sveikatos vadybos sistemos kūrimui ir t.t.).				
	Jie turi pasižymėti kur kas didesniu darbinio pajėgumu, nei to reikalauja įprastinių valdymo užduočių atlikimas.				
Mokyklos vadovybei turi būti pavesta vadovauti	Mokyklos vadovams turi būti pavesta teisiškai ir politiškai (mokyklos politikos požiūriu) įpareigojanti misija valdyti mokyklas (o ne jas administruoti).				
	Jie turi gebėti vadovautis švietimo sistemos keliamais kokybės tikslais ir mokyklos tikslais, nubrėžiančiais jų valdymo veiklai pedagoginių siekių horizontą.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Į kokybę ir sveikatingumą orientuotas mokyklos valdymas*

Kuo pasižymi mokyklos vadovai, kurie kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą savo kasdienėje valdymo veikloje ne tik deklaruoja, bet ir pasiekia tvaraus poveikio (3.5)? Pedagoginiu požiūriu efektyviai dirbantys mokyklos vadovai nesiima vienu metu daugybės veiklų, jie susikoncentruoja į keletą pagrindinių užduočių ir labai rūpestingai jas atlieka. Pagrindinės užduotys yra šios:

- *Numatyti tikslus, keliant klausimus apie*
  - prasmę ir paskirtį,
  - adresatus,
  - sėkmės kriterijus,
  - išteklius,
  - galutinį rezultatą.

- *Organizuoti mokyklos veiklą taip, kad*
  - pagrindinis dėmesys tiek individualioje mokytojų, tiek ir bendroje mokyklos veikloje būtų sutelktas į mokyklos misiją – „mokinių ugdymą“;
  - kiekvienas atskiras asmuo atliktų savo profesinę užduotį ir norėtų, galėtų įnešti savo indėlį į bendrą veiklą ir ją įneštų;
  - mokyklos vadovybė iš tiesų galėtų atlikti pagrindines mokyklos valdymo užduotis.
- *Priimti sprendimus taip, kad*
  - mokytojai ir mokiniai būtų tinkamai įtraukiami į jiems svarbių sprendimų priėmimą;
  - jie būtų ne tik priimami, bet ir įgyvendinami;
  - mokytojų dalykininkų komandos ir mokytojai sukonkretintų mokyklos tikslus, paversdami juos individualiais tikslais ir juos įgyvendintų.
- *Vertinti mokyklos veiklos kokybę ir ją tobulinti taip, kad*
  - mokiniai pasinaudotų jiems suteikiamomis geresnėmis mokymosi galimybėmis;
  - mokytojai galėtų patikrinti savo pedagoginio darbo poveikį bei veiksmingumą;
  - mokyklos vadovybė galėtų sistemingai sekti mokyklos veiklos bei pamokų kokybę;
  - mokinių tėvai, mokyklos priežiūros tarnyba ir visuomenė patiktų mokykla, kadangi žinotų, jog čia yra gerai dirbama;
  - mokykloje būtų sukurta sveikatos ir darbo saugos valdymo sistema (nelaimingų atsitikimų prevencija, darbo ir sveikatos sauga, krizių ir nelaimių valdymas).
- *Skatinti ir remti žmonių saviraidą taip, kad*
  - mokytojai ir mokiniai jaustųsi pripažinti kaip saviti individai;
  - būtų akcentuojami išteklių ir potencialas (o ne ieškoma trūkumų);
  - kvalifikacijos tobulinimo renginiuose mokytojai galėtų praplėsti bei pagilinti savo kompetencijas, padedančias jiems sėkmingai susidoroti su išaugusiais reikalavimais jų kasdinei profesinei veiklai.

Efektyviai dirbantys mokyklos vadovai savo veikloje nuolatos (sąmoningai ar nesąmoningai) vadovaujasi tam tikromis taisyklėmis ir principais. Pagrindiniai valdymo principai yra šie:

- koncentruotis į nedaugelį esminių dalykų, pagrindinį dėmesį skiriant pedagoginei mokyklos misijai,
- organizuoti bendradarbiavimą pamokinės veiklos srityje,
- gerai sustyguoti kasdienę mokyklos veiklą,
- akcentuoti galimybes, o ne problemas,
- pasikliauti užuot kontroliavus,
- skatinti mokytojų atsakomybę ir drauge reikalauti, kad jie atsakytų bei atsiskaitytų už savo darbo poveikį,
- pripažinti bei vertinti kitus,
- puoselėti bei auginti stiprybes.

Į kokybę ir sveikatingumą orientuota mokyklos vadovybė dirba metodiškai ir sistemingai, pasitelkdama ir kompetentingai taikydama tam tikrus instrumentus. Šiems instrumentams priskirtini:

- mokyklos tikslų įteisinimas mokyklos vizijoje, kur jie tampa įpareigojančiais,
- tiksliniai susitarimai,
- komandų pasitarimai,
- užduočių delegavimas,
- sprendimų priėmimo ir moderavimo technikos,
- vertinimo instrumentai, skirti vidiniam bei išoriniam mokyklos veiklos vertinimui,
- pokalbiai.

Išsamų šių instrumentų aprašymą ir idėjas, kaip juos įgyvendinti, rasite 3.5 – skyriuje „Į kokybę ir sveikatingumą orientuotas mokyklos valdymas“.

### Panaudoti šaltiniai

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (liet. Kokybės užtikrinimas pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės vertinimo instrumentas). Bern 2007.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).

### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management (liet. Mokyklos valdymas. Lyderystė ir vadyba)(2. Auflage). Zürich: SKV, 2005.

- Walter A. Fischer; Michael Schratz: Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft (*liet. Vadovauti mokyklai ir organizuoti jos veiklą. Nauja valdymo kultūra, padėsianti žengti į ateitį*) Innsbruck: Studien Verlag, 21999
- Sally Helgesen: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils (*liet. Moterys valdo kitaip. Naujo valdymo stiliaus privalumai*)(3. Auflage). Frankfurt am Main: Campus, 1992.
- Frank-Rüdiger Jach: Abschied von der verwalteten Schule. Vorschläge zu einer umfassenden Bildungsreform (*liet. Atsisveikinti su administruojama mokykla. Siūlymai siekiant įgyvendinti plačią švietimo reformą*) Neuwied; Kriftel: Luchterhand, 2002.
- Armin Lohmann; Dorothea Minderop: Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren (*liet. Mokyklos vadovams tenkanti valdymo atsakomybė. Mokyklos veiklos tobulinimo strategijos, taikomos „užtrauktuko“ principu*) (2. Auflage). München; Unterschleißheim: Luchterhand, 2004.
- Fredmund Malik: Führen – Leisten – Leben (*liet. Valdyti – pasiekti rezultatų – gyventi*) (Neuausgabe). Frankfurt am Main: Campus, 2006.
- Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns (*liet. Organizacinė mokyklų pedagogika. Pedagoginės valdymo veiklos pagrindai*). München; Neuwied: Luchterhand, 2005.
- Hans Seitz; Roman Capaul: Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis (*liet. Mokyklos valdymas ir veiklos tobulinimas. Teoriniai pagrindai ir praktiniai patarimai*) Bern: Haupt, 2005.

## 10.2 Funkcinis užduočių ir kompetencijų paskirstymas

### Pagrindimas

Tai, jog atsakomybės ir užduočių delegavimas (3.5.2) yra svarbus valdymo principas, galioja ir į kokybę bei sveikatingumą orientuotam mokyklos valdymui. Šis principas nereiškia, jog nemėgstamą darbą mokyklos vadovas užkrauna ar deleguoja kitiems, jis reiškia, jog deleguojant uždutis pasidalinama ir atsakomybe už pedagoginę mokyklos sėkmę. Funkciniu užduočių paskirstymu siekiama išnaudoti mokyklos veiklos dalyvių išteklius bei stiprybes ir teisingai paskirstyti darbo krūvį

### 10.2.1 Skaidrus ir teisingas kompetencijų ir užduočių paskirstymas

#### 10.2.1

#### Skaidrus ir teisingas kompetencijų ir užduočių paskirstymas

Atsakomybės mokykloje yra aiškiai apibrėžtos. Su tuo susijusios uždutys ir sprendimo teisės yra skaidriai suformuluotos pareigybių aprašymuose. Bendros mokyklos uždutys teisingai paskirstomos visiems mokytojams atsižvelgiant į jų darbo krūvius.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Veikla	Savo veikloje mokyklos vadovybė vadovaujasi užduočių paskirstymo mokyklos darbuotojams planu.				
Įtraukimas į veiklą	Mokyklos vadovybė paiso mokytojų, mokinių ir jų tėvų teisių dalyvauti mokyklos veikloje.				
Delegavimas	Ji deleguoja mokyklos veiklos organizavimo uždutis kolegoms arba darbo grupėms ir teikia jiems (joms) paramą.				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Atsakomybė	Egzistuoja aiški atsakomybė už mokyklos veiklos programoje numatytas priemones.				
Aiškus paskirstymas	Atsakomybė ir uždutys yra aiškiai paskirstytos.				
Kompetencijų paskirstymas	Skirtingų mokyklos veiklos dalyvių uždutys ir kompetencijos yra aiškiai ir prasmingai paskirstytos ir visiems žinomos.				
Individualūs ir organizacijos poreikiai	Taikomose priemonėse ir tiksliniuose susitarimuose atsižvelgiama tiek į visos mokyklos ir jos planuojamo veiklos tobulinimo poreikius, tiek į kolegų poreikius.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

## Idėjos, kaip tai įgyvendinti

*Trys pagrindinės tendencijos, kurios pasireiškia organizacijose*

Funkciniu kompetencijų paskirstymu siekiama rasti organizacinio pobūdžio sprendimus trims pagrindinėms mokykloje pasireiškiančioms tendencijoms (pagal Pullig, žr. žemiau pateiktus šaltinius):

- *efektyvumo* siekiui ir išteklius tausojančiam darbo rezultatų užtikrinimui,
- poreikiui *išlaikyti teisingą pusiausvyrą* tarp mokytojų, nepedagoginio personalo, mokinių ir jų tėvų *interesų*,
- atskirų mokyklos veiklos dalyvių poreikiui *realizuoti savo individualius gebėjimus* ir idėjas.

„Sveika“ mokyklos organizacija kiekvienai šių trijų pagrindinių tendencijų randa tinkamą veiklos organizavimo formą.

Principas	Veiklos organizavimo forma	Pavyzdys
Individualumas, laisvė, profesinė savirealizacija	Iniciatyvinės grupės	Savanoriška mokytojų partnerystė, pvz. mokyklos spaustuvė
Teisingumas, interesų derinimas, demokratija	Savivaldos organas	Mokytojų pasitarimai, mokyklos konferencijos
Efektyvumas, ekonomiškumas, darbo rezultatai	Įpareigoti asmenys ar darbo grupės	Mokyklos vadovų įgalios darbo grupės, atsakingos už sveikatos stiprinimą arba savarankiško mokymosi centro įkūrimą.

## Atsakomybės ir užduočių delegavimas

Gerai deleguojant atsakomybę bei užduotis kitiems yra paisoma aukščiau minėtų trijų pagrindinių tendencijų (efektyvumo, interesų derinimo ir individualių gebėjimų plėtojimo).

Geras delegavimas

- apima tiksliai suformuluotas darbo užduotis, yra skaidrus bei matomas visam mokytojų kolektyvui,
- leidžia įgaliotiesiems savarankiškai veikti, prisiimant už tai atsakomybę, ir išsakyti savo interesus bei idėjas,
- apima ne tik atsakomybę už užduočių atlikimą, bet ir tam reikalingas kompetencijas bei laiko išteklius,
- numato tinkamą atsiskaitomumą (pavyzdžiui metinį pokalbį su mokyklos vadovybe, trumpas atskaitas, pateikiamas pasitarimuose, konferencijose, metinėje mokyklos veiklos ataskaitoje, sienlaikraščiuose ir t.t.),



- atsižvelgia į atitinkamų mokytojų gebėjimus,
- teisingai subalansuoja mokytojams tenkantį darbo krūvį, skirdamas mokyklos labai atliekamus darbus visiems mokytojams, o ne tik ypatingai aktyviems (ir dėl to galintiems patirti perdegimo sindromą), kurių yra beveik kiekvienoje mokykloje.

Išsamų instrumentų ir idėjų, kaip tai galima įgyvendinti, aprašymą rasite 3.5 – skyriuje „Į kokybę ir sveikatingumą orientuotas mokyklos valdymas“.

### Panaudoti šaltiniai

- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland Pfalz (*liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje*).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (*liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto*) [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).
- Karl-Klaus Pullig: Konferenzen (*liet. Pasitarimai*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolf (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*) (1088–1116 psl.). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.

## 10.3 Sprendimų priėmimo procesai ir dalyvavimas sprendimų priėmime

### Pagrindimas

Protinga sprendimų paieškos praktika, viena vertus, yra siekiama rasti prasmingus sprendimus (o ne suteikti sprendimams prasmę), įtraukiant į šį procesą mokytojų kolektyvą. Antra vertus, tokios praktikos tikslas yra efektyvūs, daug darbo laiko bei išteklių nereikalaujantys sprendimų priėmimo procesai. Abu sprendimų priėmimo būdai – tiek participatyvinis (demokratinis), tiek direktyvinis – gali turėti stiprų poveikį žmonių sveikatai. Participatyvinis sprendimų priėmimas gali motyvuoti, sužadinti energiją ir sukurti bendrystę (arba ilgai trukti, varginti ir eikvoti jėgas), o direktyvinis – padėti taupyti laiką, kompetentingai parengti sprendimus ir efektyviai juos priimti (tačiau jis gali ir įžeisti žmones bei sumažinti jų motyvaciją). Protingai sprendimų priėmimo praktikai, kaip ir daugeliui kitų mokyklos valdymo aspektų, nėra jokių receptų, tačiau yra sukaupta daug tokios praktikos patirties ir refleksyvių žinių.

Efektyviai dirbanti mokyklos vadovybė priima sprendimus arba pasirūpina, kad jie būtų priimti. Vienu atveju ji imasi viršininko vaidmens ir sprendžia pati, o kitu atveju ji pasirenka moderatoriaus vaidmenį ir padeda mokytojų kolektyvui rasti plačiai paremtą ir į konsensusą orientuotą sprendimą. Kokį vaidmenį pasirinkti, mokyklos vadovybė nusprendžia įvertinusi esamą situaciją, priklausomai nuo to, kada svarbu įtraukti ir kitus į sprendimo priėmimą (pvz. jeigu sprendimas liečia daugelį mokyklos veiklos dalyvių), o kada svarbu nuspręsti greitai, taupant laiką bei išteklius (pvz. organizuojant mokyklos šventę) (3.5.3).

### 10.3.1 Tikslingi sprendimo priėmimo procesai ir informavimas

#### 10.3.1

#### Tikslingi sprendimo priėmimo procesai – efektyvūs informacijos srautai

Sprendimų paieškos procesai mokykloje organizuojami taip, kad užtikrintų mokyklos veiklos dalyviams galimybę dalyvauti sprendžiant jiems svarbius pedagoginius bei socialinius klausimus ir drauge leistų efektyviai priimti sprendimus bei teikti informaciją.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Priimti sprendimus, nutarimus	Mokyklos vadovai ir kiti vadovaujantys darbuotojai užtikrina, kad sprendimai būtų priimami, vykdomi, o prireikus – taisomi.				
	Mokyklos vadovai rūpinasi tuo, kad sprendimai būtų skaidrūs ir kad jie būtų įgyvendinami.				
Dalyvavimas sprendimų priėmime	Mokyklos vadovai paiso mokytojų, mokinių ir jų tėvų teisių dalyvauti sprendimų priėmime.				
Skaidrumas	Mokyklos vadovai skaidriai supažindina mokytojus, mokinius ir jų tėvus (o prireikus – ir nepedagoginį personalą) su savo idėjomis apie mokyklos veiklos tobulinimą.				

<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					
<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Pasitarimų planavimas ir posėdžių organizavimas	Mokyklos vadovai seka, kad pasitarimai būtų orientuoti į rezultatą ir ekonomiškai laiko požiūriu (pvz. kad būtų paisoma nustatytų laiko struktūrų, dalyviai iš anksto gautų parengtą medžiagą, nutarimų projektus).				
	Mokyklos vadovybė įtraukia kolegas į pasitarimų planavimą.				
	Mokyklos vadovybė parengia einamiesiems mokslo metams skaidrų posėdžių planą.				
	Mokyklos vadovybė įtraukia darbuotojus į pasitarimų planavimą ir pravedimą.				
	Visi kolegos gali susipažinti su pagrindinėmis pasitarimų išvadomis, jeigu joms netaikomos duomenų apsaugos taisyklės.				
Aktyvus vieni kitų informavimas	Mokyklos vadovybė laiku informuoja mokytojus, mokinius ir jų tėvus apie svarbius mokyklos projektus, planus, terminus, įstatyminių potvarkių pakeitimus ir t.t.				
	Mokyklos vadovybė, atsižvelgdama į poreikį, įtraukia į informacinį tinklą mokyklos partnerius (įmones, pedagogines psichologines tarnybas, bažnyčias, kultūrinės bendruomenės įstaigas).				
	Mokyklos vadovybė užtikrina informacijos perdavimą mokyklos steigėjui, palaikydama su juo reguliary ryšį. Šis ryšys yra intensyvesnis, nei to reikalauja įstatymas.				
	Mokyklos vadovybė užtikrina informacijos perdavimą mokyklos steigėjui, palaikydama su juo reguliary ryšį.				
	Mokytojai aktyviai ir savarankiškai informuoja mokyklos vadovus apie svarbius įvykius ir reikalus.				
	Mokytojai, laikydamiesi vidinių mokyklos susitarimų, patys susiranda jiems pateiktą informaciją (ji gali būti iškabinama mokytojų kambario informacinėje lentoje arba persiunčiama jiems elektroniniu paštu).				
Dalyvavimas priimant sprendimus	Mokyklos vadovybė sujungia savo idėjas apie mokyklos veiklos kokybės tobulinimą su mokytojų, mokinių ir jų tėvų (o prireikus – ir nepedagoginio personalo) idėjomis į vieną visumą.				
Deleguotos kompetencijos	Darbo grupės, vykdydamos joms deleguotas užduotis, gali savarankiškai priimti sprendimus ir savarankiškai veikti.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

Bendrosios švietimo sistemos sąlygos		1	2	3	4
Bendrosios įstatyminės sąlygos	Mokyklų veiklą reglamentuojantys įstatymai garantuoja mokytojams, nepedagoginiam personalui, mokiniams ir jų tėvams teisę dalyvauti sprendimų priėmimo.				
	Mokyklų veiklą reglamentuojantys įstatymai numato mokyklų vadovams teisę priimti sprendimus, susijusius su personalo ir pedagoginiu bei organizaciniu mokyklos valdymu.				
Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

*Priimti sprendimus, profesionaliai taikant sprendimų paieškos bei moderavimo technikas, ir juos įgyvendinti*

#### Pagrindinės moderavimo idėjos

Pagrindinė moderavimo idėja – išnaudoti visų grupės dalyvių žinias ir patirtį, siekiant aktyviai įsisavinti naujas žinias bei savarankiškai išspręsti problemas. Moderavimas – tai metodas, bendradarbiavimo ir bendro mokomosios medžiagos, temų, problemų bei socialinių procesų nagrinėjimo būdas. Šio metodo dėka į procesą įtraukiamas kiekvienas grupės narys, atsižvelgiama į kiekvieno jų poreikius, interesus bei patirtį; kiekvienas grupės narys turi galimybę įnešti savo indėlį ir (geriau) atsiskleisti. Įgyvendinimo procesuose dalyvauja visa grupė. Siekiant, kad šis metodas būtų autentišku ir veiksmingu, reikia, kad moderatorius, o idealiu atveju visi grupės nariai, užimtų specifinę *principinę poziciją*.

#### Pagrindinės moderavimo technikos kaip klausimo ir atsakymo pateikimo technikos

Klausimo pateikimo technika	Tikslas	Pavyzdys	Atsakymo pateikimo technika
<b>Surenkamieji klausimai</b>	Surinkti temas, idėjas, informaciją, problemas, sprendimų siūlymus ...	Su kokiomis problemomis Jūs nuolatos susiduriate vesdami pamokas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apklausa kortelėmis</li> <li>• Žodinis atsakymas</li> <li>• Mažos grupės scenarijus</li> </ul>
<b>Tiriamieji klausimai</b>	Išanalizuoti naujas idėjas arba (jau žinomų problemų) sprendimo būdus	Kokia tiksliai yra problema? Kokių idėjų turite jos sprendimui? Kokio pasipriešinimo galima tikėtis? Ko mes konkrečiai imsime? pirmiausia (toliau)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažos grupės scenarijus</li> </ul>
<b>Skaidrumo klausimai</b>	Atskleisti skirtumus (svarbos vertinimus, nuomones, interesus, pozicijas, žinias, nuotaikas ir t.t.)	Kokią problemą reikia spręsti pirmiausia, kokias – vėliau? Ar esate patenkinti ligšioline priemonės (renginio) eiga?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieno taško atsakymas</li> <li>• Kelių taškų atsakymas</li> </ul>

## **Kontrolinis sąrašas – kryptingam ir nuosekliam sprendimų paieškos procesui**

### *Informacinio pobūdžio klausimų aptarimas*

- Ar darbinio posėdžio tikslas yra visiems aiškus? Ar jis yra vizualizuotas? *Jeigu ne:* užrašyti tikslą(-us) konferencinio bloknoto lape!
- Ar žinau, kokius lūkesčius posėdžio dalyviai sieja su šiuo darbo procesu? *Jeigu nežinau:* pasiteirauti dalyvių lūkesčių! Prireikus – drauge iš naujo suformuluoti posėdžio tikslą!
- Ką žino dalyviai apie būsimą darbo procesą, apie sprendimus, alternatyvas, priežastis, sąsajas ir t.t.? *Jeigu tai nėra aišku:* pasiteirauti dalyvių, vizualizuoti (Moderavimas).

### *Organizacinio pobūdžio klausimų aptarimas*

- Ar mūsų darbo formos yra visiems žinomos (= ar tai yra jau ne pirmas posėdis)? *Jeigu ne visiems:* supažindinti dalyvius su pagrindinėmis taisyklėmis!
- Ar paskirstyti vaidmenys? *Jeigu ne:* pasiskirstyti vaidmenimis (moderatorius, protokoluotojas, „vizualizuotojas“)!
- Ar apie posėdį yra informuoti ir į jį pakviesti darbo procesui reikalingi ekspertai „iš šalies“? *Jeigu ne:* pakviesti!

### *Situacijos analizė*

- Ar surinkta visa informacija apie spręstiną problemą ir esamą situaciją (esamas sąlygas)? *Jeigu ne:* surinkti informaciją (minčių lietus, apklausa kortelėmis, darbas mažose grupėse)!
- Ar aišku, kokį poveikį daro esamos sąlygos: ar jos yra palankios problemos sprendimui, ar trukdo ją spręsti? *Jeigu neaišku:* aptarti ir įvertinti!

### *Tikslų analizė*

- Ar surinkta informacija apie esamas sąlygas verčia kelti skirtingus tikslus? *Jeigu taip:* išdėstyti tikslus eilės tvarka ir patikrinti, ar jie vieni kitiems neprieštarauja!
- Ar aiškūs kriterijai, kuriais remiantis drauge suformuluotą tikslą galima laikyti pasiektu ir kokie reikalavimai keliami problemos sprendimui? *Jeigu ne:* suformuluoti kriterijus (reikalavimus)!

### *Sprendimo alternatyvų paieška*

- Ar įvardinti skirtingi problemos sprendimo būdai? *Jeigu ne:* surinkti sprendimų alternatyvas (ne mažiau nei tris)!
- Ar visiems dalyviams yra aišku, jog šiame etape sprendimo būdų dar nevalia vertinti? *Jeigu ne:* priminti jiems šią taisyklę!

### *Sprendimo alternatyvų vertinimas*

- Ar sprendimų alternatyvos yra realistiškos, tinkamos ir įgyvendinamos? *Jeigu tai nėra aišku:* patikrinti, pasitelkiant į pagalbą simuliaciją!
- Ar sprendimų alternatyvos atitinka iškeltus kriterijus? *Jeigu tai nėra aišku:* išdėstyti sprendimus eilės tvarka pagal jų atitikimą kriterijams!

### *Sprendimo priėmimas*

Jeigu visi darbo žingsniai vyko taip, kaip buvo aprašyta aukščiau, sprendimas atsiranda kone „savaime“. Daugiau idėjų, kaip tai galima įgyvendinti, ir instrumentų rasite 3.5 – skyriuje „Į kokybę ir sveikatingumą orientuotas mokyklos valdymas“.

### **Panaudoti šaltiniai**

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga) Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).

### **Literatūros ir internetinės nuorodos**

- Herbert Gudjons (Hrsg.): Die Moderationsmethode in Schule und Unterricht (*liet. Mokykloje ir pamokose taikomas moderavimo metodas*). Hamburg: Bergmann und Helbig, 1998.
- Karin Klebert; Einhard Schrader; Walter Straub: Moderationsmethode: Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen (*liet. Moderavimo metodas: nuomonės ir valios formavimas grupėse, kurios drauge mokosi ir gyvena, dirba ir žaidžia*). Hamburg: Windmühle Verlag, 1991.
- Peter Nissen; Uwe Iden: Kurskorrektur Schule. Ein Handbuch zur Einführung der Moderationsmethode im System Schule für die Verbesserung der Kommunikation und des miteinander Lernens (*Mokyklos plėtros kurso koregavimas. Vadovas skirtas moderavimo metodo diegimui mokykloje, siekiant pagerinti komunikaciją ir bendrą mokymąsi*). (2. Auflage). Hamburg: Windmühle Verlag, 1999.

## 10.4. Mokyklos veiklos organizavimas ir administravimas

### Pagrindimas

Jeigu mokyklos vadovai geba gerai sureguliuoti kasdienę mokyklos veiklą ir užtikrina sklandų jos funkcionavimą, mokytojai gali visą dėmesį sutelkti į savo pagrindinės pedagoginės užduoties vykdymą. Geras kasdienės mokyklos veiklos organizavimas laiduoja stabilų mokinių ugdymo procesą ir pedagoginę tvarką, kuri nurodo veiklos kryptį ir stiprina atsakomybės jausmą.

### 10.4.1 Sklandi kasdienė mokyklos veikla ir „klientams palankus“ jos administravimas

#### 10.4.1

**Sklandžios kasdienės mokyklos veiklos ir „klientams palankaus“ jos administravimo užtikrinimas**

Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad kasdienė mokyklos veikla gerai funkcionuotų, o jos administravimo procesai sudarytų darbuotojams sąlygas efektyviai dirbti ir koordinuotų skirtingas veiklas.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Efektyvus organizavimas ir administravimas	Mokyklos vadovybė siekia ekonominiu ir ekologiniu požiūriu efektyvios organizacijos vadybos (pvz. supaprastinto „ekologinio audito“) ir remia šia linkme nukreiptas iniciatyvas.				
	Mokyklos vadovybė seka, kaip administruojant mokyklą būtų paisoma teisinių nuostatų.				
	Mokyklos vadovybė kūrybingai išnaudoja taupymo potencialą (pvz. energijos taupymo ir atliekų mažinimo srityse).				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Sutarti principai	Bendruose mokyklos vadovybės ir mokytojų kolektyvo pasitarimuose parengiami mokyklos biudžeto lėšų naudojimo principai ir apibrėžiamos atsakomybės už lėšų panaudojimą bei užduočių vykdymą.				
Skaidrus lėšų valdymas	Mokyklos biudžeto lėšų administravimas yra atviras, aiškus ir skaidrus.				
	Finansinių išteklių administravimui numatytos priemonės leidžia mokyklos vadovybei vykdyti tiek šią atsakomybę, tiek kitus įsipareigojimus.				

Nenutrūkstamos pamokinės veiklos užtikrinimas	Mokyklos vadovybė parengia mokytojų pavadavimo tvarką, kuri padeda užkirsti kelią atvejams, kai pamokos nevyksta.				
Sklandi kasdienė mokyklos veikla	Atsakingu laiko ir procesų valdymu mokyklos vadovybė optimaliai organizuoja ir koordinuoja kasdienę mokyklos veiklą.				
Ištekliai	Padedami mokinių tėvų, rėmėjų ir t.t., mokyklos vadovai pasitelkia papildomų išteklių.				
	Mokyklos vadovybė ir mokytojų kolektyvas aktyviai įsitraukia į žmogiškųjų, finansinių, materialinių ir laiko išteklių paiešką bei užtikrinimą.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Ištekliai, skirti mokyklos administravimui	Mokyklos steigėjas tinkamai aprūpina mokyklas ištekliais, reikalingais jų veiklos organizavimui bei administravimui (infrastruktūra, administravimui skirtos informacinės technologijos bei personalas ir t.t.).				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Efektyviai vykdyti administravimo darbus*

Didžiausi „laiko rijkai“, kurie vagia laiką iš svarbesnių dalykų, yra organizavimo bei administravimo užduotys. Pateikiame keturias strategijas, padėsiančias sutramdyti šiuos „laiko rijkus“:

- visais frontais kovoti prieš taisyklių ir biurokratinių nurodymų perteklių,
- pasirūpinti, kad mokykla galėtų įdarbinti personalą, gebantį atlikti sekretoriato bei administravimo darbus,
- sumažinti popierinės dokumentacijos kiekį, mokyklos serveryje instaliavus mokyklos veiklos administravimo programą, leidžiančią efektyviai valdyti duomenis bei informaciją,
- nesitaikstyti su tuo, kad mokytojai neatlieka jiems pavestų administravimo užduočių, atlieka jas ne laiku arba mėgina jas grąžinti mokyklos vadovybei (manydami, kad mokyklos vadovams neliks nieko kito, kaip patiems jas atlikti).

#### *Išteklių ir administracijos valdymas*

Geros ir sveikatą stiprinančios mokyklos veiklos pagrindą sudaro sąmoningas ir efektyvus išteklių, darbo priemonių, finansų ir patalpų naudojimas. Su tuo sietinos žemiau išvardintos užduotys:

- Mokykla parengia su visais suderintą mokyklos biudžeto lėšų paskirstymo koncepciją. Ji ieško ir randa papildomų finansinių bei žmogiškųjų išteklių.



- Mokinių bei mokytojų reikmėms skirtos patalpos ir vidiniai bei išoriniai ištekliai yra efektyviai valdomi. Tiek mokiniai, tiek mokytojai žino, kuo jie gali naudotis ir gali netrukdomi tą daryti.
- Patalpos ir ištekliai optimaliai išnaudojami ugdymo bei mokymosi reikmėms ir papildomos patirties įgijimui. Mokiniai reguliariai raginami savarankiškai naudotis ištekliais ir pagalbinėmis priemonėmis.
- Gražiai pristatomos ir reguliariai atnaujinamos mokinių darbų bei kitų įdomių eksponatų parodos daro teigiamą poveikį ugdymo ir mokymosi procesams. Tokios parodos yra patrauklios ir padeda kurti malonią atmosferą.
- Mokyklos vadovybė gerai išmano, kaip reikia tvarkyti biudžetą: mokyklos biudžetas valdomas laikantis valstybinių bei vietos savivaldos institucijų nurodymų. Lėšų, skirtų einamųjų išlaidų padengimui, administravimas yra organizuojamas taip, kad neužimtų daug laiko ir mokyklos vadovui pakaktų laiko kitų užduočių vykdymui.
- Mokykloje yra pakankamai mokymo, mokymosi ir darbo priemonių ir jos yra visiems prieinamos.
- Bendraudama su mokyklos steigėju mokyklos vadovybė aktyviai atstovauja mokyklos interesus, siekdama optimizuoti mokyklos ir jos teritorijos įrengimą, apipavidalinimą bei naudojimą.
- Mokykla tausoja gamtinius išteklius ir vengia neigiamo poveikio aplinkai (taupydama energiją, vandenį, vengdama atliekų susidarymo ir t.t.).
- Mokykla organizuoja priemones, skirtas darbo saugos užtikrinimui ir streso bei neigiamo poveikio sveikatai mažinimui.

#### *Protingas darbo procesų organizavimas*

Mokytojų ir mokinių sveikata besirūpinanti mokyklos vadovybė darbo procesus mokykloje organizuoja taip, kad jie mažintų neigiamą poveikį sveikatai ir užtikrintų sklandžią kasdienę mokyklos veiklą. Ji rūpinasi, kad būtų vykdomos žemiau išvardintos užduotys:

- efektyviai vedamos pamokos, taikomos papildomo ugdymo priemonės ir vykdoma priežiūra pertraukų metu,
- parengiama su darbuotojais suderinta ir patikima pavadavimo koncepcija, padedanti išspręsti personalo stygiaus ir ligos nulemtą mokytojų nedarbingumo klausimus,
- pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į mokinių poreikius,
- parengiama gerai apgalvota mokytojų pavadavimo tvarka (sumažina neįvykusių pamokų skaičių, užtikrina pavadavimų skaidrumą ir užkerta kelią vienpusiam darbo krūvio didinimui),
- formuluojamos aiškios ir pagrįstos darbo užduotys ir tikslai,
- sukuriamos palankios darbo sąlygos,
- deleguojamos sprendimų priėmimo kompetencijų ir darbo išteklių reikalaujančios užduotys,
- apie rezultatus informuojami su jais susiję asmenys,

- užtikrinamas informacijos srautas (aktualumas, struktūra, perdavimo būdas, komunikacijos stilius; skelbimų lenta, intranetas, internetas, informaciniai renginiai, aplinkraščiai, informavimas per mokinių bei tėvų organizuojamus renginius),
- organizuojamas bendradarbiavimas tarp mokyklos vadovų (pvz. pasiskirstymas užduotimis, informavimas, derinimas, efektyvumas, pasiskirstymas veiklos sritimis),
- įgyvendinami sumanymai (pvz. tikslai, išteklių parūpinimas ir naudojimas, proceso planavimas, rezultatų peržiūrėjimas).

#### Panaudoti šaltiniai

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga) Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Adolf Bartz: Grundlagen organisatorischer Gestaltung (*liet. Mokyklos veiklos organizavimo pagrindai*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*) (365–416 psl.). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Claudia Stern; Peter Döbrich (Hrsg.): Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren (*liet. Ar mūsų mokykla yra gera? Mokyklos veiklos įsivertinimas pasitelkiant kokybės indikatorius*). International Network of Innovative School Systems. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 1999.
- Schulinspektion Niedersachsen: Qualitätsprofil der Grundschule (*liet. Žemutinės Saksonijos mokyklų inspekcija: Pradinės mokyklos veiklos kokybės profilis*). Parsisiųsdinimo galimybė:  
[http://www.mk.niedersachsen.de/master/C13998547\\_N13998072\\_L20\\_D0\\_I579.html](http://www.mk.niedersachsen.de/master/C13998547_N13998072_L20_D0_I579.html)  
(30.10.06).

## 10.5 Sveikatos stiprinimas kaip valdymo sritis

### Pagrindimas

Sveiki darbuotojai – tai gerai funkcionuojančios kasdienės mokyklos veiklos pagrindas. Todėl labai svarbu, kad už mokyklos valdymą atsakingi asmenys sveikatos stiprinimą laikytų savo užduotimi ir žinotų, kaip kryptingai plėtoti žmogiškuosius išteklius ir remti darbuotojus sudėtingose situacijose. Tai galioja tiek atskiram vadovui, tiek vadovų komandai. Sveikata ir savijauta nėra pastovios būsenos, todėl atsakingieji už mokyklos valdymą turėtų siekti atviros komunikacijos kultūros, kad galėtų kuo greičiau reaguoti į įtampas, krizes ir konfliktus. Norint to pasiekti, būtina pasirūpinti ir savo sveikata. Stresą patiriančiam vadovui paprastai širdies išlieti nesinori. Gera savivadyba padeda maksimaliai sumažinti paties patiriamą stresą ir pelnyti darbuotojų pasitikėjimą.

### 10.5.1 Sveikatos stiprinimas taip pat ir savo paties labui

#### 10.5.1

#### Sveikatos stiprinimas taip pat ir savo paties labui

Už mokyklos valdymą atsakingi asmenys laiko savo užduotimi stiprinti darbuotojų, mokinių ir savo pačių sveikatą ir teikia šiai užduočiai didelę reikšmę.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokyklos vadovybė laiko sveikatos stiprinimą tokia savo veiklos sritimi, kuri juos skatina, padeda ir palengva jiems atlikti savo vaidmenį.				
Įgalinimas	Už mokyklos valdymą atsakingi asmenys žino savo galimybes bei ribas ir, atsižvelgdami į savo stiprybių bei silpnybių profilį, siekia įgyti naujų ar papildomų kompetencijų.				
	Atsakingieji už mokyklos valdymą žino laiko valdymo instrumentus ir sėkmingai juos taiko.				
Praktinė veikla	Mokyklos vadovybė gali deleguoti užduotis bei atsakomybes ir iš tiesų tą daro.				
	Mokyklos vadovybė išsaugo savo valdymo veikloje pusiausvyrą tarp orientavimosi į užduotis ir į darbuotojus.				
	Mokyklos vadovybė skatina reikšti ir priima konstruktyvią kritiką bei padaro iš to išvadas.				
	Mokyklos vadovybė lanksčiai reaguoja į naujas sveikatos stiprinimo paskatas. Ji geba atsiriboti ir yra pajėgi atmesti neadekvačius reikalavimus.				
Dalijimasis patirtimi su kitais mokyklų vadovais	Siekdama profesinio tobulėjimo ir rūpindamasi savo psichohigienu mokyklos vadovybė kolegialiai ir dalykiškai dalijasi patirtimi su kitais mokyklų vadovais.				

Pagalba	Mokyklos vadovybė reguliariai dalyvauja užmokyklinės savitarpio pagalbos grupės veikloje (supervizijose).				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Darbo palengvinimas mokyklos vadovybei įtraukiant į mokyklos valdymą aktyvius darbuotojus	Darbuotojai yra pasirengę prisidėti prie mokyklos veiklos organizavimo bei tobulinimo.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Bendrosios sąlygos	Geros darbo sąlygos (pvz. darbo laikas, infrastruktūra, aiškiai apibrėžtos užduočių ir kompetencijų sritys) padeda mokyklos vadovybei efektyviai valdyti mokyklą.				
Išorės pagalba	Išorės partneriai teikia mokyklai pagalbą sveikatos bei saugumo stiprinimo srityse.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Laiko valdymas*

Kiekvienas vadovas siekia, kad jo vadovaujančioje organizacijoje būtų kuo mažiau streso bei skubos, tačiau įgyvendinti tai dažnai nėra taip paprasta. Tam būtinas geras savęs bei laiko valdymas. Žemiau išvardintos rekomendacijos gali padėti planuoti laiką bei darbą:

- atpažinti laiko problemų priežastis,
- suformuluoti asmeninius tikslus,
- darbus planuoti raštu,
- nusistatyti prioritetus,
- paisyti savo dienos ritmo,
- daryti pertraukas,
- deleguoti užduotis bei atsakomybes,
- organizuoti stabilų nenutrūkstamą darbą,
- būti nuosekliam.

Keisti savo požiūrį: trylika pasiūlymų kaip mažinti, įveikti stresą  
Didelę įtaką kovai su stresu turi požiūris į save ir į savo aplinką. Todėl:

### **Pirmenybę reikia teikti požiūriui ir tik po to imtis veiksmo**

1. Būti dėmesingam sau
2. Būti atviram grįžtamajai informacijai
3. Siekti aiškumo
4. Atsakingai veikti
5. Išsilaisvinti
6. Taikstyti su ribomis, apribojimais
7. Siekti meditacinės būsenos
8. Susirasti sau oazių
9. Imtis profilaktinių priemonių
10. Pasirengti mintimis
11. Pokyčius pradėti nuo savęs
12. Ieškoti atsipalaidavimo
13. Gyventi „šia akimirka“

- Kaip man einasi?
- Kaip mane mato kiti?
- Ko aš noriu?
- Už ką esu atsakingas? Ką galiu padaryti?
- Kas mane pernelyg varžo, iš ko galiu išsilaisvinti?
- Ką privalau daryti?
- Kas man suteikia vidinės ramybės?
- Kas teikia man džiaugsmą?
- Kaip galiu išvengti sunkumų?
- Kas manęs laukia?
- Nuo ko pradėsiu?
- Kaip galiu „išsikrauti“?
- Kas man šiuo metu yra svarbu?

### **Keisti požiūrį – tai visų pirma keisti nuostatas**

Kelias į savo paties pokyčius veda per suvokimą to, ką jaučiame čia ir dabar, nevertinant ir nesmerkiant savo jausmų.

*Mano asmeninė užduotis - konkrečiai įgyvendinti pokytį*

1. Kas man šiuo metu yra svarbu?
2. Kaip galiu palengvinti sau gyvenimą?
3. Nuo ko pradėsiu savo pokyčius?
4. Į kurią savo asmeninės elgsenos sritį norėčiau artimiausioje ateityje sutelkti savo dėmesį?
5. Kokia yra dabartinė mano situacija? Kas joje yra gerai ir galėtų būti dar daugiau sustiprinta? Ką norėčiau pagerinti? Kurioje srityje norėčiau padaryti pažangą?
6. Kaip atpažinsiu, jog padariau pažangą? Kaip aš tuomet jausiuos?
7. Kokie bus mano pirmieji du, trys žingsniai? Kada aš juos žengsiu?
8. Ką gero padarysiu sau šiandien ir rytoj?

## Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

### Ekspertai

- Regula Häfliger Brägger, vokalo mokytoja ir ugdymo pagal Feldenkraiso (*vok. Feldenkrais-Methode*) metodą specialistė, Feldenkraiso metodo taikymo praktika Vintertūre. [www.feldenkrais-winterthur.ch](http://www.feldenkrais-winterthur.ch).
- Judith Rieser Müller, lic. phil. psichologė, supervizija ir koučingas BSO.
- Panaudoti šaltiniai
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. (*liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga*) Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).

### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Reinhold Miller: Selbst-Coaching für Schulleitungen (*liet. Mokyklų vadovams skirtas savikoučingas*) . Weinheim; Basel: Beltz, 2003.

## 10.5.2 Sveikatos vadyba kaip valdymo užduotis

### 10.5.2

#### Sveikatos vadyba kaip valdymo užduotis

Mokyklos vadovybė rūpinasi efektyvia sveikatos vadyba, kuri taiko darbuotojų sveikatos ir saugos stiprinimo priemones, įgalina mokinius sveikuoliškai elgtis ir kuria mokykloje sveikata stiprinančią gyvenamąją erdvę.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokyklos vadovybės vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Mokyklos vadovybė sveikatos vadyboje įžvelgia tai, kas padeda mokyklai vykdyti savo ugdymo užduotį ir pasiekti geros veiklos kokybės.				
Praktinė veikla	Mokyklos vadovybė sveikuoliškai elgiasi ir organizuodama savo darbą rūpinasi sveikatos stiprinimu bei neigiamą įtaką sveikatai darančių veiksnių mažinimu.				

	Mokyklos vadovybė aktyviai bendradarbiauja su mokyklos sveikatos vadybos organais.				
	Mokyklos vadovybė inicijuoja ir remia efektyvias sveikatos stiprinimo ir profilaktikos programas bei projektus.				
	Mokyklos vadovybė įtraukia darbuotojus į sveikatos vadybos procesus.				
	Mokyklos vadovybė dalyvauja sveikatos vadybos darbo grupės veikloje.				
	Mokyklos vadovybė palieka darbuotojams erdvės užsiimti sveikatą stiprinančia veikla.				
Darbuotojų dalyvavimas mokyklos valdyme	Už mokyklos valdymą atsakingi asmenys įtraukia darbuotojus į organizacijos tobulinimo procesus.				
Personalo valdymas ir personalo tobulinimas	Sveikatos stiprinimą mokyklos vadovybė naudoja kaip kriterijų atlikdama personalo vertinimą ir vesdama metinius pokalbius su darbuotojais.				
	Sudarydama tikslinius susitarimus mokyklos vadovybė atsižvelgia į individualius mokytojų ir nepedagoginio personalo išteklių profilius.				
	Užduotys mokytojų kolektyve paskirstomos atsižvelgiant į individualias kompetencijas bei išteklius.				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Principinė pozicija	Sveikatos stiprinimas yra visų mokyklos veiklos dalyvių reikalas.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad sveikata ir sveikatos stiprinimas būtų akcentuojami kokybės reikalavimuose, pedagoginiuose tiksluose ir mokyklos veiklos tobulinimo prioritetuose.				
	Sveikatos stiprinimas yra įtrauktas į mokyklos veiklos programą ir drauge su ja įgyvendinamas.				
	Sveikatos stiprinimas yra viena pagrindinių personalo valdymo sudėtinių dalių.				
	Sveikatos stiprinimas yra viena pagrindinių personalo tobulinimo sudėtinių dalių.				
	Mokyklos vadovybė atsižvelgia į sveikatos aspektus organizuodama kasdienę mokyklos veiklą.				
	Atsakingieji už mokyklos valdymą žino instrumentus, padedančius nustatyti darbuotojų išteklius ir neigiamą poveikį jų sveikatai darančius veiksnius.				

Integruotas sveikatos stiprinimas ir kokybės tobulinimas	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad mokykloje būtų sukurta darbo grupė, atsakinga už integruotą sveikatos stiprinimą ir kokybės tobulinimą.				
Darbo ir sveikatos sauga	Mokyklos vadovybė parengia ir įgyvendina veiksmingą darbo ir sveikatos saugos bei nelaimingų atsitikimų prevencijos koncepciją.				
Pamokos	Mokyklos vadovybė remia ir užtikrina į kokybę orientuotą pamokų tobulinimą, skatindama <ul style="list-style-type: none"> <li>– pamokose paisyti sveikatos stiprinimo principų ir taikyti atitinkamus metodus,</li> <li>– pamokose bei mokykloje suteikti mokiniams galimybę pajudėti, judėjimą laikant mokymąsi ir vystymąsi skatinančiu veiksmu.</li> </ul>				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad pedagoginis mokyklos personalas sistemingai tobulintų metodinę savo kompetenciją, įtraukiant į tai ir sveikatos stiprinimui bei profilaktikai skirtus metodus.				
Mokiniai	Mokyklos vadovybė parengia ir įgyvendina paramos, pagalbos mokiniams iniciatyvas (pusryčiai, pietūs, pagalba ruošiant namų darbus ir t.t.).				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad nukentėjusiems, nelaimingą atsitikimą patyrusiems mokiniams būtų suteikta reikiama pagalba ir prireikus būtų nedelsiant informuojami jų tėvai.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad mokiniai būtų gerai informuojami apie galimus pavojus jų sveikatai ir saugomi nuo šių pavojų.				
	Mokyklos vadovybė nuolatos ragina mokytojus pamokose ugdyti mokinių sąmoningumą savo sveikatos atžvilgiu.				
Komunikacija ir bendradarbiavimas	Mokyklos vadovybė skatina mokykloje komunikaciją ir bendradarbiavimą sveikatos stiprinimo ir profilaktikos srityje, kurdama skaidraus, atviro ir pagarbaus bendravimo bei informavimo sistemą.				
	Atsiskaitydama už savo veiklą, mokyklos vadovybė reguliariai informuoja mokyklos savivaldos organus apie sveikatos vadybos srityje taikomas priemones.				
	Ji skatina sveikatos stiprinimo ir darbo saugos organų ir komitetų (pvz. sveikatos būrelių) steigimą ir bendradarbiavimą su jais.				
	Mokyklos vadovybė bendradarbiauja su socialinės ir sveikatos apsaugos sistemos institucijomis, pvz. draudimo nuo nelaimingų atsitikimų organizacijomis, ligonių kasomis, pagalbos organizacijomis.				
Darbuotojai	Mokyklos vadovybė parengia ir įgyvendina pagalbos priemones, skirtas profesines bei asmenines problemas patiriančiam personalui.				



	Mokyklos vadovybė suteikia darbuotojams galimybę pagerinti savo sveikatą ir patobulinti savo gebėjimą susidoroti su kylančiais sunkumais.				
	Mokyklos vadovybė priima į darbą asmenis, atsižvelgdama į jų asmenines kompetencijas bei išteklius.				
	Mokyklos vadovybė reguliariai nustatinėja, tiria mokytojų ir nepedagoginio personalo išteklius ir juos veikiančius neigiamus veiksnius.				
	Mokyklos vadovybė valdo personalą vadovaudamasi salutogeniniais kriterijais.				
	Mokyklos vadovybė palieka darbuotojams erdvės užsiimti sveikatą stiprinančia veikla.				
Įgalinimas	Darbuotojai įgalinami įveikti kylančius sunkumus.				
	Mokytojų kolektyvas įgalinamas konstruktyviai spręsti sudėtingas situacijas.				
Poveikis	Darbuotojai jaučia, jog mokyklos vadovybė remia juos sudėtingose situacijose.				
	Darbuotojai jaučia, jog mokyklos vadovybė skatina jų asmeninį bei profesinį tobulėjimą.				
	Tiek mokiniai, tiek mokytojai gerai jaučiasi mokykloje.				
	Mokyklos veikla organizuojama vadovaujantis sveikatingumo principais, mokykloje nėra arba beveik nėra nelaimingų atsitikimų grėsmės.				
	Nelaimingų atsitikimų sunkumo ir dažnumo rodikliai yra žemesni už vidutinius.				
	Darbuotojų laikino nedarbingumo rodikliai ir mokinių praleistų pamokų skaičius yra žemesni nei šalies vidurkis.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Bendrosios sąlygos	Geros darbo sąlygos (pvz. darbo laikas, infrastruktūra, aiškiai apibrėžtos užduočių ir kompetencijų sritys) padeda mokyklos vadovybei efektyviai valdyti mokyklą.				
Išorės pagalba	Išorės partneriai teikia mokyklai pagalbą sveikatos bei saugumo stiprinimo srityse.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### Sveikatos vadyba

Savivadyba ir sveikatos vadyba - tai itin svarbios ir įpareigojančios mokyklos vadovybės užduotys. Įvairios teisinės nuostatos, ypač darbo saugos srityje, įstatymiškai įpareigoja mokyklos

vadovybę imtis priemonių, skirtų darbuotojų sveikatos ir saugos išsaugojimui bei stiprinimui, o mokyklų veiklą reglamentuojantis įstatymas įpareigoja ją įgalinti mokinius sveikuoliškai elgtis ir kurti mokykloje sveikatą stiprinančią gyvenamąją erdvę.

Sveikatos vadyba mokyklose – tai sistemingas, mokliškai pagrįstas ir kryptingas visų mokyklos veiklos procesų valdymas ir integravimas, pasitelkiant mokslinių tyrimų išvadas darbo bei sveikatos saugos srityse tam, kad galima būtų efektyviai padėti mokykloms vykdyti jų ugdymo misiją. Ši sveikatos vadybos samprata apima visas priemones, skirtas ne tik mokyklos veiklos dalyvių asmeninės sveikatos stiprinimui, bet ir organizacijos, jos aplinkos ir veiklos procesų tobulinimui.

Siekiant tvarios sveikatos vadybos yra būtina, kad atliekant visus mokyklos valdymo veiksmus ir priimant visus su tuo susijusius sprendimus būtų galvojama apie sveikatą ir jos stiprinimą. Sveikatos klausimai turi būti integruoti į kasdienės mokyklos veiklos procesus, taip užtikrinant bei gerinant juose mokytojų bei mokinių sveikatą ir saugą. Todėl mokyklos vadovybė privalo įtraukti sveikatos aspektus į kiekvieną savo užduočių sritį, tai reiškia, jog sveikatos vadyba visuomet turi būti traktuojama ir kaip personalo, pamokų bei organizacijos tobulinimo sudėtinė dalis. Be to reikia pasirūpinti, jog sveikatingumas būtų akcentuojamas ir mokyklos vizijoje. Visos minėtos priemonės padės užtikrinti, kad sveikatos bus sistemingai ir kryptingai paisoma priimant visus svarbius sprendimus.

Tačiau mokyklos vadovybės užduotis – ne tik integruoti sveikatos klausimą į visas jau esamas struktūras ir procesus, bet ir inicijuoti bei sukurti atskiras, specialiai mokyklos veiklos dalyvių saugos bei sveikatos stiprinimui skirtas struktūras ir procesus. Tai reiškia, jog reikia sukurti specialius organus, pvz. sveikatos būrelius, sveikatos komandas, ir parengti bei įgyvendinti specialias priemones, pvz. projektus, skirtus streso prevencijai. Norint, kad sveikatos vadyba būtų sėkminga, labai svarbu, kad minėtos priemonės ir procesai būtų sistemingai įgyvendinami kaip gerai pagrįstos plačios programos dalis, o ne kaip pavienė priemonė.

Iniciatyvos, kurių gali imtis mokyklos vadovybė, priskirtinos keturiems intervencijų lygmenims:

- darbo sąlygų, t.y. pamokų ir mokyklos veiklos organizavimo gerinimui,
- mokyklos mikroklimato gerinimui,
- mokytojų, nepedagoginio personalo ir mokinių įgalinimui įveikti kylančius sunkumus,
- sveikatai pavojingos elgsenos keitimui ir sveikatą stiprinančios elgsenos ugdymui.

Labai svarbu, kad mokyklų vadovai aktyviai veiktų visuose keturiuose intervencijų lygmenyse. Jeigu jų veikla apsiribos tik vienu lygmeniu, sveikatos vadybos poveikis taip pat bus ribotas.

Mokykloje vykdomos sveikatos vadybos efektyvumas priklauso dar ir nuo to, ar mokyklos vadovybei pavyksta pasiekti plataus pritarimo sveikatos stiprinimui. Tai reiškia, jog sveikatingumas mokykloje pagerinamas tik tuomet, jeigu visi mokytojai, ar bent jau didžioji jų dalis yra motyvuoti ir profesiniu požiūriu pasirengę sveikuoliškai elgtis ir skatinti kitus, ypač mokinius, taip pat elgtis.

Sveikatos vadyba – tai kompleksiška ir reikli užduočių sritis. Tam, kad mokyklos vadovybė galėtų efektyviai ją įgyvendinti, greta strateginės kompetencijos, gebėjimo kurti bei diegti naujoves, planuoti veiklą, metodinių, socialinių ir asmeninių kompetencijų jai reikia dar ir dalykinių bei teisinių žinių apie sveikatos stiprinimą ir darbo saugą. Tai yra:

- žinios apie šiai sričiai galiojančius potvarkius ir taisykles,

- žinios apie sisteminės, teminės ir su personalu susijusias prevencijos, darbo saugos ir sveikatos stiprinimo strategijas bei jų poveikį mokykliniame kontekste,
- žinios apie neigiamą poveikį sveikatai darančius veiksnius ir sveikatos stiprinimo išteklius ugdymo kontekste,
- žinios apie organizacijos, personalo, pamokų ir įrangos tobulinimo sveikatos aspektus.

#### *Darbo ir sveikatos saugos koncepcija*

Mokyklos vadovybė parengia ir įgyvendina efektyvią darbo ir sveikatos saugos koncepciją, kuri, be kita ko, apima žemiau išvardintus punktus :

- atsakomybę, įgaliojimą ir įgaliojimų pasitelkimą,
- grėsmių analizę ir dokumentavimą,
- priemones, padedančias mažinti grėsmes ir jų išvengti,
- nelaimingų atsitikimų, galėjusių įvykti nelaimingų atsitikimų, sveikatai padarytos žalos registravimą ir įvertinimą, jų priežasčių nustatymą,
- pirmos pagalbos organizavimą.

#### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

##### *Ekspertai*

- Heinz Hundeloh, Bendruomenių draudimo nuo nelaimingų atsitikimų asociacija (*vok. Gemeindeunfallversicherungsverband*) Westfalen-Lippe.

##### *Panaudoti šaltiniai*

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga) Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).

#### **Literatūros ir internetinės nuorodos**

- Bertelsmann-Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement (*liet. Sėkmingai dirbti pasitelkiant sveikatos vadybą*). Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 2000.
- Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.

- Heinz Hundeloh; Gerrit Schnabel; Nil Yurdatap (Red.): Kongress „Gute und gesunde Schule“. Dokumentation (*liet. Kongresas „Gera ir sveika mokykla“. Dokumentacija*). Hrsg. v. Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen; Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe; Rheinischer Gemeindeunfall-versicherungsverband. o. O., 2005.
- Lutz Schumacher et al.: Lehrergesundheit – Bausteine einer guten gesunden Schule. Impulse für eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung (*liet. Mokytojų sveikata - geros ir sveikos mokyklos pamatas. Impulsai į sveikatos stiprinimą orientuotai organizacijos plėtrai*). Hrsg. von der Deutschen Angestellten-Krankenkasse, Bundesverband der Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe. Hamburg, 2006.
- [www.qis.at](http://www.qis.at).
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): Sveikatos vadyba kaip mokyklos vadovybės užduotis.
- [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net).
- [www.anschub.de](http://www.anschub.de).
- [www.sicherschule.de](http://www.sicherschule.de).
- [www.learnline.nrw.de](http://www.learnline.nrw.de).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen* (*liet. Instrumentai mokyklos veiklos kokybei įsivertinti ir tobulinti*)(IQES). *Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können* (*liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą*).  
 2 dalis: *Keturiasdešimt kokybės sričių su idėjomis, kaip tai įgyvendinti*. Bern: h.e.p.

# 11. Profesionalumas ir personalo tobulinimas

Motyvuoti, sveiki ir kompetentingi mokytojai – tai kiekvienos geros mokyklos pagrindas. Jeigu pavyksta išnaudoti mokytojų turimą potencialą, tai sukuriamos geros sąlygos tobulinti mokyklos veiklą pasitelkiant darbuotojų stiprybes, interesus bei gebėjimus. Tačiau tam, kad galima būtų įgyvendinti tvarią ir į išteklius orientuotą mokyklos plėtrą, mokyklos vadovai visų pirma turi žinoti mokytojų potencialą ir gebėti taikyti instrumentus, skirtus kryptingam personalo tobulinimui (3.6), o mokytojai, savo ruožtu, turi būti pasirengę,

- įsitraukti į bendrą mokymosi procesą, mokytis vieni su kitais ir vieni iš kitų,
- pasinaudoti kolektyvo turima patirtimi, kolektyvą suprasti kaip besimokančią bendruomenę,
- įsileisti naujoves ir jas išmėginti,
- imtis atsakomybės už proceso organizavimą, už dialogą bei skaidrumą,
- toleruoti priešingybes, konstruktyviai spręsti iškilusius konfliktus,
- konstruktyviai ir pagarbiai įvardinti kokybės trūkumus bei problemas ir ieškoti tam veiksmingų pagalbos priemonių.

## Nuorodos, kaip naudotis tolesniuose skyriuose (11.1 - 11.5) pateikta medžiaga

Keturių pakopų vertinimo skalę galite naudoti trejopai.

### 1. Išskirti prioritetus

Įvertinant kokybės indikatorius 1 = visiškai nesvarbus, 2 = nelabai svarbus, 3 = svarbus 4 = labai svarbus.

### 2. Nustatyti esamą padėtį

Įvertinti dabartinę situaciją konkrečioje kokybės srityje

1 = niekada neatitinka tikrovės, 2 = kartais atitinka tikrovę, 3 = dažnai atitinka tikrovę, 4 beveik visada atitinka tikrovę.

### 3. Įvertinti poreikį imtis tam tikrų priemonių

Šioje kokybės srityje pokytis yra 1 = nereikalingas, 2 = nelabai reikalingas, 3 = reikalingas, 4 = labai reikalingas.

## 11.1. Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas

### Pagrindimas

Šiuolaikinis, į poveikį orientuotas personalo tobulinimas sutelkia dėmesį ne į trūkumus, nors mokyklose to dar dažnai pasitaiko, o į išteklius ir geros bei sveikatą tausojančios profesinės praktikos saugos veiksnius. Jis vadovaujasi nuostata, jog mokykloje yra daug išteklių bei potencialo tiek instituciniame, tiek komandiniame, tiek individualiame lygmenyje ir jog šį potencialą visų pirma reikia atpažinti. Suvokiant, jog pats produktyviausias mokyklų išteklius – tai kompetentingi ir sveiki mokytojai, atlikus mokyklos esamos būklės analizę nustatomos stiprybės bei potencialas, kuriuos reikėtų ypatingai plėtoti. Remiantis gautais duomenimis parengiama personalo tobulinimo koncepcija, kuri atitinka

mokyklos veiklos tobulinimo bei sveikatos stiprinimo tikslus (3.6). Planuojant bet kokias personalo tobulinimo priemones (kvalifikacijos tobulinimą, konsultavimą, tikslinius susitarimus ir t.t.) reikia išsaugoti pusiausvyrą tarp individualių ir kolektyvinių poreikių tenkinimo. Negalima priimti vienpusių sprendimų nei pavienių mokytojų, pageidaujančių užsidaryti „tarp keturių savo klasės sienų“ labai, nei kolektyvo konsensuso labai, būtina atsižvelgti tiek į pavienių asmenų, tiek į grupės poreikius.

### 11.1.1 Į poreikius orientuotas personalo skatinimas ir tobulinimas

#### 11.1.1

#### Poreikius atliepančios personalo skatinimo bei tobulinimo formos

Mokykla yra parengusi daugiamečių personalo tobulinimo planą, kuris atitinka tiek pavienių mokytojų išteklius bei poreikius, tiek ir pedagogines mokyklos reikmes.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Individualus kvalifikacijos tobulinimas	Siekdami sustiprinti bei patobulinti savo profesionalumą visi mokyklos darbuotojai reguliariai ir tinkamu būdu tobulinasi individualiai.				
Įsipareigojimas	Individualaus tobulinimosi metu gauta informacija bei įgyta patirtis panaudojama mokytojų kolektyvo darbe.				
Rekomendacijos	Pasiremdami reguliarių pokalbių su darbuotojais metu įgytomis įžvalgomis, mokyklų vadovai teikia kolegoms pasiūlymus dėl individualaus kvalifikacijos tobulinimo.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Kryptingas, duomenimis paremtas personalo tobulinimo organizavimas	Siekiant mokykloje kryptingai organizuoti personalo tobulinimą, pasiremiamas mokyklos veiklos vertinimo rezultatais (pvz. pasitenkinimo darbu, išteklių profilių tyrimų duomenimis).				
	Planuojant ilgalaikį poreikį, atsižvelgiama į mokinių skaičiaus kaitą, mokytojų kolektyvo amžiaus struktūrą ir mokyklos plėtrą: pvz. kvalifikacijos tobulinimo poreikį, naujų funkcijų vykdymą.				
	Individualus ir mokykloje vykstantis kvalifikacijos tobulinimas(is) yra suderinti su asmeniniais bei bendrais tobulinimo(si) tikslais ir priskirtini personalo tobulinimui.				

	Kvalifikacijos tobulinimo veikla yra organizuojama atsižvelgiant į mokyklos veiklos tobulinimo programos sąlygotą poreikį ir derinant ją su jau vykstančiu veiklos tobulinimo procesu.				
	Konkrečioms laikotarpiais yra parengti kvalifikacijos tobulinimo bei konsultavimo planai.				
Orientavimasis į išteklius bei poreikius	Planuojant kvalifikacijos tobulinimą, atsižvelgiama į dalykinius ir (arba) pedagoginius ir (arba) metodinius-didaktinius mokyklos ir pavienių mokytojų poreikius.				
	Kiekvienas gali pasinaudoti jo poreikius atliepančiomis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis.				
	Planuodama bei vykdydama kvalifikacijos tobulinimą mokykla pasinaudoja jos tiesioginėje aplinkoje esamomis žiniomis bei patirtimi (pvz. tėvų, įmonių ir t.t.).				
	Mokykla praveda keletą gerai organizuotų personalo tobulinimo priemonių, kurios atliepia tiek pavienių asmenų, tiek mokyklos poreikius.				
Mokykloje vykstantis kvalifikacijos tobulinimas ir vidinis bei išorinis konsultavimas	Siekdami sustiprinti bei tobulinti individualų ir bendrą profesionalumą ... – mokyklos darbuotojai organizuoja bendrus kvalifikacijos tobulinimo renginius mokyklai aktualiomis temomis. – prireikus, mokytojai pasitelkia konsultantus bei paramą iš šalies. – mokytojai remia bei konsultuoja vieni kitus (kolegialus konsultavimas, mentorystė, parama kolegai ir t.t.).				
Pokalbiai su darbuotojais	Yra parengta pokalbių su darbuotojais vedimo koncepcija, kurios tikslas – nustatyti ir skatinti individualų mokykloje dirbančių asmenų darbinį bei tobulėjimo potencialą.				
	Reguliariai rengiami pokalbiai su mokyklų darbuotojais, kurių metu apibendrinama bendradarbiavimo patirtis, reflektuojamas iškeltų tikslų įgyvendinimo procesas, aptariami nauji tiksliniai susitarimai, taip pat ir susiję su asmeniniu tobulinimusi.				
Personalo ir mokyklos veiklos tobulinimas	Personalo tobulinimas ir užduočių paskirstymas yra suderinti su mokyklos veiklos tobulinimo tikslais ir pagrindiniais aspektais.				
	Personalo tobulinimas – greta organizacijos ir pamokų tobulinimo – yra įtrauktas į mokyklos viziją kaip sudėtinė mokyklos veiklos tobulinimo dalis. Orientyrais, planuojant personalo tobulinimą, gali būti tai, kaip mokykloje: – teikiama pagalba naujiems darbuotojams šiems pradėdant dirbti pagal profesiją, – teikiama pagalba mokytojams, kuriems tenka vesti ne savo mokomojo dalyko pamokas, – stengiamasi išsaugoti lyčių pusiausvyrą (moterų ir vyrų				

	<p>skaičius tarp mokytojų ir darbuotojų),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bendruose ir dalykiniuose pasitarimuose rengiama į poreikius ir dalyvius orientuota kvalifikacijos tobulinimo ir konsultavimo koncepcija,</li> <li>– nustatomas tam tikrų dalykų mokytojų poreikis ir kaip, atsižvelgiant į mokyklos veiklos programą, užpildomos esamos darbo vietos,</li> <li>– vykdoma vidinė personalo atranka (pvz. perduodant mokykloje užduotis).</li> </ul>				
Personalo atranka	Personalo atranka ir darbuotojams pavedamos darbo funkcijos derinamos su mokyklos veiklos programoje arba mokyklos vizijoje suformuluotais pagrindiniais veiklos tikslais.				
	Mokykloje esamos darbo vietos užpildomos vadovaujantis kryptinga personalo tobulinimo koncepcija.				
	Mokykla vertina pritaikytus personalo atrankos būdus ir juos optimizuoja.				
	Asmenys, kurie vykdo personalo atranką, yra susipažinę su profesinio tinkamumo diagnostikos pagrindais (yra įgiję reikiamą kvalifikaciją).				
	Mokykla priima į darbą ir nepedagoginį išsilavinimą turinčius specialistus.				
Darnus personalo tobulinimas	<p>Mokyklos vizija, veiklos programa ir personalo tobulinimas turi tarpusavyje derėti. To galima pasiekti ieškant atsakymų į klausimus, kaip mokykloje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– savo kvalifikaciją kelia mokyklos vadovai,</li> <li>– tobulinami, skatinami ir konsultuojami valdymo funkcijas atliekantys asmenys,</li> <li>– tobulinami, skatinami ir konsultuojami mokytojai, kuriems pavedamos su valdymo veikla susijusios funkcijos,</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stiprinamas mokytojų savaveiksmiškumas, turint galvoje jų dalykinę, metodinę, socialinę, komunikacinę, medijų ir konsultavimo kompetencijas,</li> <li>– kiekvienas darbuotojas parengia asmeninį kvalifikacijos tobulinimo planą,</li> <li>– kvalifikacijos tobulinimo patirtis ir rezultatai perduodami kitiems ir panaudojami rengiant veiklos tobulinimo priemones.</li> </ul>				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Mokyklos vadovybė turi gebėti tobulinti personalą	Mokyklų vadovai turi būti sistemingai rengiami naujų užduočių vykdymui (personalo tobulinimui skirtų instrumentų taikymui, pamokų vertinimui, personalo valdymui ir t.t.).				



	Jie turi pasižymėti kur kas didesniu darbinio pajėgumu, nei to reikalauja įprastinės nūdienos valdymo užduotys.				
	Mokykla turi pakankamai išteklių, reikalingų kvalifikacijos tobulinimui.				
	Mokykla gali priimti į darbą ir nepedagoginį išsilavinimą turinčius specialistus.				
Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Pokalbis*

Vadovų užduotis – optimaliai išnaudoti darbuotojų turimą potencialą. Svarbus vaidmuo tame tenka valdymo stiliui. Pastarasis gali darbuotojus motyvuoti arba sukelti jų nusivylimą. Tai reiškia, jog vadovai daro tiesioginę įtaką savo darbuotojų sveikatai. Pokalbis yra pagrindinis personalo valdymo bei komandos tobulinimo instrumentas. Pristatome Jums pagrindinius principus, kurių paisymas laiduoja pokalbio sėkmę:

- pagarba ir tolerancija darbuotojams,
- empatija pokalbio partneriui,
- natūralumas ir sąžiningumas.

### Valdymo instrumentai, taikomi individualiame lygmenyje

#### *Vesti pokalbius, kurių tikslas – išanalizuoti esamą situaciją ir sudaryti tikslinius susitarimus*

Kasmetiniai pokalbiai su darbuotojais suteikia už mokyklos valdymą atsakingiems asmenims galimybę pagilinti darbinį santykį su darbuotoju ir sustiprinti abipusį pasitikėjimą. Pirmenybė juose teikiama esamos situacijos analizei ir tiksliniams susitarimams. Planuojant kvalifikacijos tobulinimą, pokalbis su darbuotoju gali atlikti ir karjeros konsultavimo funkciją. Pagyrimas ir teisėta kritika yra atlikto darbo įvertinimo išraiška.

#### *Pokalbis, kuriuo siekiama pateikti darbuotojui pasiūlymus: trumpas ir nesudėtingas*

Kai darbuotojai savo profesinėje veikloje išgyvena kritinius periodus, labai svarbu, kad vadovai kuo anksčiau juos atpažintų. Dažnai pakanka trumpo ir nesudėtingo pokalbio, kad būtų inicijuoti teigiami pokyčiai. Tokiu pokalbiu vadovas parodo darbuotojui, jog domisi jo savijauta, sustiprina tarpusavio pasitikėjimą bei emocinį santykį.

#### *Pokalbis, kuriuo siekiama suteikti darbuotojui paramą: struktūruotas ir įpareigojantis*

Jeigu darbuotojų veikloje padaugėja kritinių momentų, reikia kalbėtis su jais individualiai. Pagrindinis tokio asmeniškio pokalbio tikslas – suteikti darbuotojui paramą. Labai svarbu, kad būtų drauge ieškoma galimybių keisti esamą situaciją. Šis pokalbis baigiamas aiškiais susitarimais. Tolesniuose pokalbiuose patikrinama, ar sutarti tikslai buvo įgyvendinti.

## Valdymo instrumentai, taikomi komandos lygmenyje

### *Komunikacija*

Komunikacija padeda kurti malonų darbinį mikroklimatą. Todėl labai svarbu, kad mokykla sąmoningai skirtų laiko šio klausimo aptarimui. Galima, pavyzdžiui, organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginį, skirtą komunikacijos temai. Tam gali praversti žemiau pateikti klausimai:

- Kas yra būdinga mūsų tarpusavio komunikacijai? Ieškodami atsakymo į šį klausimą galite, pavyzdžiui, pasiremti Šulco fon Tuno (Schulz von Thun) žinios priėmimo keturiomis ausimis modeliu.
- Kuria ausimi atskiri komandos dalyviai visų pirma priima jiems siunčiamą žinią?
- Kokių nesusipratimų kyla komandoje?
- Aš-žinios suteikia aiškumo. Pasipraktikuokite, kaip jas formuluoti.

Pabaigai komanda gali suformuluoti svarbiausius principinės pozicijos elementus, nusakančius, kaip ateityje jie norėtų vieni su kitais komunikuoti.

### *Grįžtamasis ryšys: kaip mes vieni kitus pastipriname?*

Grįžtamasis ryšys yra svarbus valdymo instrumentas, padedantis komandos dalyviams pastiprinti vienas kitą. Geras grįžtamasis ryšys nėra toks paprastas dalykas, jo reikia visiems drauge mokytis. Be to labai svarbu drauge apibrėžti grįžtamojo ryšio taisykles (9.2.1).

### *Bendradarbiavimas komandoje: išnaudoti skirtingus gebėjimus*

Asmenų įvairovė gali tam tikrose situacijose sukelti komandoje įtampas ir iššaukti konfliktus. Dėl to daugelis pageidauja, kad komandos sudėtis būtų kuo daugiau homogeniška. Tačiau, jeigu mokyklų vadovams pavyksta darbuotojų skirtybes išnaudoti kaip išteklius, komanda dėl to tik laimi. Skirtybės įneša į mokyklos darbą daugiau kūrybiškumo ir gyvumo. Komanda apskritai kur kas geriau geba adekvačiai reaguoti į iššūkius nei atskiras individas. Todėl labai svarbu atpažinti komandoje skirtingus vaidmenis bei išteklius. Tą gali padėti padaryti žemiau išvardinti klausimai:

- Kokių vaidmenų reikia komandai (konsultanto, organizatoriaus, įtikinėtojo, kūrybingojo, kontrolieriaus, vykdytojo, stratego, saugotojo)?
- Kokius vaidmenis mes atpažįstame savo komandoje?
- Ar pasigendame kokių nors vaidmenų?
- Ar visi patenkinti savo vaidmenimis?
- Kaip galime sustiprinti bei skatinti savo komandą?
- Kokių kompetencijų ir išteklių esama komandoje?

Remiantis esamos situacijos analize, galima sudaryti išteklių bei kompetencijų kartoteką, kuri leistų tinkamai panaudoti komandos narių kompetencijų profilius.

Išsamų aprašymą ir idėjas, kaip tai įgyvendinti, rasite skyriuje (3.6).

## Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

### Ekspertai

- Judith Rieser Müller, lic. phil. psychologė, supervizija ir koučingas BSO.

### Panaudoti šaltiniai

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- «Blick über den Zaun», Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“. Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga). Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Qualitätsbericht Nordrhein-Westfalen (liet. Kokybės ataskaita. Šiaurės Reino-Vestfalijos žemė).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto): [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).
- Gerold Brägger; Beat Bucher: Ressourcenorientierte Personalentwicklung. Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung als Führungsaufgabe der Schulleitung (liet. Į išteklius orientuotas personalo tobulinimas. Integruotas sveikatos stiprinimas ir kokybės tobulinimas kaip mokyklos vadovams tenkanti valdymo užduotis). Leidinyje : Gerold Brägger; Norbert Posse; Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule (liet. Ugdymas ir sveikata. Argumentai už gerą ir sveiką mokyklą). Hrsg. von Landesprogramm OPUS Nordrhein-Westfalen, Programm bildung + gesundheit Netzwerk Schweiz, Schule & Gesundheit, Hessen. Bern: h.e.p. verlag, 2007.

## Literatūros ir internetinės nuorodos

- Claus G. Buhren; Hans-Günter Rolff: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden (liet. Personalo tobulinimas mokyklose. Konceptijos, praktinis įgyvendinimas, metodai). Weinheim; Basel: Beltz, 2002.
- Claus G. Buhren; Hans-Günter Rolff: Personalmanagement (liet. Personalo valdymas). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Bianca Ender; Anton Strittmacher: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte (liet. Personalo tobulinimas kaip

*mokyklos vadovų užduotis. Poreikiai ir tikslai – 7 veiklos laukai – 5 pretekstai pokalbiui – instrumentai – pasiruošimas – keblios temos*). Wien; Innsbruck: StudienVerlag, 2001.

- Walter A. Fischer; Michael Schratz: Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft (*liet. Vadovauti mokyklai ir organizuoti jos veiklą. Nauja valdymo kultūra, padėsianti žengti į ateitį*). Innsbruck: Studien Verlag, <sup>2</sup>1999.
- Michael Fullan: Die Schule als Lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik (*Mokykla kaip besimokanti organizacija. Konceptijos, padedančios kurti pedagogikoje naują kultūrą*) Stuttgart: Klett-Cotta, 1999.
- Guy Kempfert: Personalentwicklung in selbstständigen Schulen (*liet. Personalo tobulinimas privačiose mokyklose*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- KMK mokytojų rengimo standartai ir mokytojų pasirengimo profesinei veiklai moduliai: [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).
- Martin Riesen: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen (*liet. Personalo tobulinimas kaip švietimo organizacijų valdymo užduotis*). Luzern; Zürich: AEB, 1999.
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen (*liet. Kalbėtis vieniems su kitais. 1 dalis: Trikdžiai ir jų aiškinimasis*). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1998.
- Josef Wegenberger: Gute Gespräche fördern Mitarbeiter. Ziele vereinbaren, Mitarbeiter führen, Visionen umsetzen (*liet. Geri pokalbiai darbuotojus skatina. Susitarti dėl tikslų, nurodyti darbuotojams kryptį, įgyvendinti vizijas*) (2. Auflage). Wien: WEKA-Verlag, 1999.
- Ursula Wolters: Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt (*liet. Į sprendimą orientuotas trumpalaikis konsultavimas. Kaip greitai pasiekti efektą*). Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2000.
- Wolf-Dieter Zimmermann: Gespräche – führen – moderieren – beraten (*liet. Pokalbiai. Vesti – moderuoti – konsultuoti*). Hohengehren: Schneider, 1997.

#### Instrumentai, pateikti IQESonline

- Individualus išteklių profilis: skirtas mokytojų asmeninei refleksijai ir grįžtamajam ryšiui.
- Komandos išteklių profilis: skirtas komandų esamos situacijos bei potencialo analizei.
- Mokyklos išteklių profilis: skirtas mokyklų esamos situacijos bei potencialo analizei.

## 11.2 Profesinių kompetencijų plėtotė

### Pagrindimas

A dalyje aprašyto į išteklius orientuoto personalo tobulinimo (3.6) tikslas – išsaugoti ir stiprinti kryptingai atrinktus profesinius išteklius: personalo tobulinimu siekiama padėti mokytojams patenkinti svarbiausius jų profesijai keliamus reikalavimus. Todėl būtina lavinti *pagrindines profesines kompetencijas*, kurios leidžia mokytojams net ir sunkiomis sąlygomis sėkmingai dirbti bei išlikti sveikiems.

Tai, kaip svarbu pastiprinti mokytojus, kad jie įstengtų susidoroti su ženkliai reiklesnėmis šiandienos užduotimis, parodo darbo psichologijos tyrimai, kurių metu buvo analizuojami profesinėje veikloje patiriami sunkumai ir reagavimas į juos: pedagogų rezultatai buvo kur kas prastesni už kitų profesijų atstovų rezultatus (pagal Schaarschmidt, žr. žemiau pateiktus šaltinius):

- Tik 17 procentų tyrime dalyvavusių mokytojų atitiko *S* (vok. *G*= Gesundheit) *katėgoriją* (= sveikata: profesinis aktyvumas, atsparumas sunkumams, teigiamas požiūris į gyvenimą).
- 23 procentai mokytojų buvo priskirti *T* (vok. *S* = Schonung ) *katėgorijai* (= tausojimas: polinkis tausoti save kaip atsakas į profesinius reikalavimus).

Likusieji 59 procentai pagal savo profesinę elgseną buvo priskirti dviem rizikos katėgorijoms:

- 30 procentų - *A katėgorijai* (perdėtas aktyvumas, pernelyg dideli reikalavimai sau, sumažėjęs atsparumas),
- 29 procentai - *B katėgorijai* (rezignacija, susilpnėjęs gebėjimas pakelti sunkumus, sumažėjęs darbinis aktyvumas).

Sisteminis profesinių kompetencijų tobulinimas yra viena veiksmingiausių strategijų, siekiant sustiprinti mokytojų psichinius bei fizinius išteklius ir atsparumą.

### 11.2.1 Tobulinti kompetencijas, kurių reikia sėkmingai profesinei praktikai

#### 11.2.1

#### Profesinių kompetencijų tobulinimas

Personalas tobulinimas yra nukreiptas į tų mokytojų kompetencijų tobulinimą, kurių reikia sėkmingai ir sveikatai tausojančiai profesinei praktikai. Mokykloje susitariama, kokių kompetencijų stiprinimui bus ilgesnį laiką skiriamas dėmesys kvalifikacijos tobulinimo renginiuose bei praktiniuose mokymuose.

### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Savirefleksyvi profesinė praktika ir asmeninis siekis tobulinti savo darbo kokybę	Mokytojai pasinaudoja pamokų, mokyklinės bei užmokyklinės veiklos teikiamomis galimybėmis sistemingai reflektuoti savo profesinę praktiką, kad galėtų tobulinti savo darbo kokybę.				
	Mokytojai pasinaudoja grįžtamoju ryšiu, kad geriau suprastų savo pamokinės bei pedagoginės veiklos poveikį.				
Dalykinės ir metodinės-didaktinės kompetencijos	Mokytojai stengiasi nuolatos tobulinti savo dalykines ir metodines-didaktines kompetencijas.				
Mokymosi kompetencijos	Mokytojai laiko save mokymosi ekspertais, žino savo ir kitų mokymosi strategijas bei stilius.				
Socialinės kompetencijos	Mokytojai geba vadovauti mokinių mokymosi grupėms ir bendradarbiauti profesionaliose mokytojų mokymosi bei darbo grupėse.				
Asmeninės kompetencijos	Mokytojai mokosi produktyviai reaguoti į darbo sunkumus, tobulina saviorganizaciją ir savo gebėjimus įveikti stresą.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Dėmesys kompetencijų tobulinimui	Kryptingai tobulinamos tam tikroms pedagoginės veiklos sritims – pvz. kalbiniam ugdymui, individualaus ugdymo diagnostikai, elektroniniam mokymui, klasės valdymui – reikalingos kompetencijos.				
Bendrosios sąlygos	Mokykloje ir už jos ribų yra galimybių saugioje aplinkoje reflektuoti mokytojo elgseną.				
Praktinis įgyvendinimas mokykloje	Mokytojų apsilankymai vienas kito pamokose yra galimi ir pageidaujami.				
	Skiriama laiko sistemingai pedagoginių klausimų refleksijai.				
	Informacija apie profesionalią pedagogų veiklą yra prieinama visiems mokytojams.				
	Pagrindinis dėmesys kvalifikacijos tobulinimo renginiuose skiriamas mokytojo elgsenos tematizavimui ir praktiniam mokymo veiksmų išbandymui.				
	Kolektyvui pateikiami atsiliepimai apie pedagoginę patirtį bei įžvalgas.				

Praktinis įgyvendinimas pamokose	Mokinių grįžtamasis ryšys yra institucionalizuotas.				
	Siūlomos konsultacijos, kaip taikyti grįžtamąjį ryšį.				
Institucionalizavimas	Mokytojų kolektyve yra pasiektas sutarimas, kokioms mokytojų ir mokinių kompetencijoms turi būti skiriamas pagrindinis dėmesys.				
	Į sprendimų priėmimą yra įtraukiami visi mokyklos veiklos dalyviai, su kuriais šie sprendimai yra susiję.				
	Mokyklos vadovybė sudaro galimybes įgyvendinti nutarimus, skatinančius savirefleksyvią veiklą.				
	Pedagogai turi teisę ir pareigą reguliariai ir sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją.				
	Jie daro tai atsižvelgdami į mokymo planus, mokyklos veiklos programą ir mokyklos veiklos tobulinimą.				
	Mokytojai pasinaudoja galimybe bendradarbiauti su kitomis institucijomis ir pasitelkti profesionalias kitų specialistų kompetencijas.				
	Mokytojai yra konsultuojami, skatinami ir specialiai rengiami tam, kad galėtų perimti mokykloje reguliavimo bei valdymo funkcijas.				
	Mokytojai reguliariai plečia savo dalykines, pedagogines ir metodines žinias dalyvaudami dalykiniuose pokalbiuose, mokykloje bei už jos ribų vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose ir t.t.				
	Mokytojai dalijasi savo žiniomis vieni su kitais, tinkama forma nuolatos ir sistemingai perduoda šias žinias savo kolegoms.				
	Pedagogų profesionalumo tobulinimas tematizuojamas ir reflektuojamas mokytojų kolektyve.				
	Stiprinamas mokytojų savaveiksmiškumas jų dalykinių, metodinių, socialinių, komunikacinių, medijų ir konsultavimo kompetencijų atžvilgiu.				
Komandose taikomas mokymasis bendradarbiaujant	Reguliariai rengiami pasitarimai, ypač mokomųjų dalykų bei ugdymo pakopų lygmenyse (horizontalus ir vertikalus bendradarbiavimas).				
	Mokykla yra parengusi komandinio darbo koncepciją.				
	Yra sudaryti susitarimai dėl vienas kito pamokų stebėjimo bei po to sekančios refleksijos.				

	Mokytojai reguliariai lankosi vienas kito pamokose.				
	Vidiniai mokytojų kolektyvo susitarimai skatina mokytojus bendradarbiauti profesionalumo tobulinimo srityje.				
	Pedagogai drauge peržiūri savo darbo procesus ir rezultatus, dalijasi savo patirtimi bei pastebėjimais ir juos aptaria.				
	Sudaryti susitarimai dėl drauge vedamų pamokų ir jų refleksijos.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Geros bendrosios sąlygos	Mokykla ir mokytojai gali pasinaudoti jų reikmes atitinkančia paramos sistema, suteikiančia jiems galimybę tobulinti savo kompetencijas.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Kokios yra pagrindinės profesinės mokytojo kompetencijos?*

A dalyje mes išsamiai aprašėme pagrindines gerų mokytojų kompetencijas (1.4.3) „Kompetencijos kaip sveikatą išsaugančios profesinės praktikos pagrindas“ bei (3.6.3) „Į išteklius orientuoto personalo tobulinimo veiklos modelis“). Dabar norime pristatyti Jums empirinio tyrimo, kuris buvo atliktas Didžiosios Britanijos Švietimo ir įgūdžių ugdymo departamento (*angl. Department for Education and Skills DfES*) užsakymu, rezultatus. Konsultacinės firmos „Hay McBer“ (žr. žemiau pateiktus šaltinius) tyrėjų komanda nustatė tris pagrindinius efektyvios pamokos veiksnius, kuriuos mokytojai gali reguliuoti ir kurie daro ženklų įtaką mokinių mokymosi pažangai (stebėtai vienerių metų laikotarpyje): tai yra mokymo kompetencijos (*angl. teaching skills*), profesinės savybės (*angl. professional characteristics*) ir klasės mikroklimatas (*angl. classroom climate*).



## Mokymo kompetencijos (*angl. teaching skills*)

### Dideli lūkesčiai

1. Ar skatina mokytojas savo mokinius stengtis patenkinti aukštus reikalavimus, keliamus
  - pastangoms?
  - tikslumui?
  - pateikimo kokybei?
2. Ar mokytojas diferencijuoja mokiniams keliamus reikalavimus, kad šie atitiktų mokinių galimybes?
3. Ar taiko mokytojas skirtingas motyvavimo strategijas, atsižvelgdamas į konkretų mokinį?
4. Ar mokytojas suteikia savo mokiniams galimybes imtis atsakomybės už savo mokymąsi?
5. Ar panaudoja mokytojas savo pamokose mokinių patirtį bei idėjas?

### Planavimas

1. Ar pamokos pradžioje mokytojas aiškiai supažindina mokinius su pamokos eiga bei turiniu?
2. Ar parengė mokytojas klasei reikiamą medžiagą bei pagalbines priemones?
3. Ar pamokos turinį mokytojas susieja su mokymo plane suformuluotais reikalavimais?
4. Ar pamokos pabaigoje mokytojas apibendrina tai, ką mokiniai pamokoje išmoko?

### Metodai ir strategijos

1. Ar į pamokos vyksmą mokytojas įtraukia visus mokinius?
2. Ar mokytojas taiko skirtingus aktyvinimo ir mokymo(si) metodus?
3. Ar mokytojo taikomi metodai dera su mokymo plano medžiaga?
4. Ar mokytojas išmano ir taiko įvairias klausimo pateikimo technikas, skirtas mokinių žinių ir supratimo patikrinimui?
5. Ar skatina mokytojas savo mokinius naudoti įvairias problemų sprendimo technikas?
6. Ar suprantamai mokytojas aiškina ir formuluoja užduotis?
7. Ar pratybos iš tiesų yra skirtos tam, kad pagerintų mokinių supratimą ir pasiekimus?
8. Ar mokytojas klausosi savo mokinių ir ar jis jiems atsako?

### Vadovavimas mokiniams, disciplina

1. Ar įstengia mokytojas visą pamoką išsaugoti mokinių dėmesį?
2. Ar iš karto mokytojas užkerta kelią trukdančiam, neigiamam elgesiui?
3. Ar pagiria mokytojas mokinius už pastangas ir gerus pasiekimus?
4. Ar teisingai ir sąžiningai elgiasi mokytojas su skirtingais vaikais?
5. Ar gerai elgiasi mokytojas su kitais asmenimis (kolegomis, nepedagoginiu personalu)?

### Laiko ir išteklių valdymas

1. Ar mokytojas struktūruoja pamoką taip, kad gerai išnaudotų pamokos laiką?
2. Ar pamoka prasideda ir baigiasi punktualiai?
3. Ar siekiant suteikti mokiniams geresnes galimybes mokyti taikomos tinkamos mokymosi priemonės?
4. Ar mokytojas veda pamoką tinkamu tempu?
5. Ar mokytojas tolygiai paskirsto mokiniams savo laiką?

## Vertinimas

1. Kam mokytojas teikia pagrindinį dėmesį:
  - prasmių supratimui ir įsisavinimui?
  - faktinėms žinioms?
  - gebėjimams ir įgūdžiams?
  - žinių, gebėjimų, įgūdžių taikymui realiose gyvenimo situacijose?
2. Ar taiko mokytojas testus, varžytuves ir t.t. tam, kad patikrintų mokinių supratimą?
3. Ar atpažįsta mokytojas klaidingą supratimą ir ar padeda jis mokiniams išsiaiškinti tai, ką jie klaidingai suprato?
4. Ar aišku, kada ir kaip vertinami raštiški mokinių darbai?
5. Ar padrąsina mokytojas mokinius kitą kartą pasistengti padaryti geriau?

## Namų darbai

1. Ar namų užduotys naudojamos visų pirma to, kas buvo išmokta pamokoje, įtvirtinimui, ar įgytų žinių praplėtimui?
2. Ar užduoti namų darbai pamokoje yra patikrinami?
3. Ar mokytojas paaiškina mokiniams, kokių mokymosi tikslų yra siekiama namų darbais?

## Darbo laiko struktūra ir pamokų eiga

- Efektyviai dirbantys mokytojai stengiasi, kad daugiau nei 90 procentų mokinių dirbtų visą pamokos laiką. Jų pamokų eiga rodo, jog jie geba išsaugoti tinkamą pusiausvyrą tarp
- visų klasės mokinių tarpusavio sąveikos,
  - mokytojo aiškinimo,
  - individualaus mokinių darbo,
  - bendradarbiavimo grupėse,
  - klasės valdymo,
  - pasiekimų kontrolės ir vertinimo.

## Profesinės savybės (*angl. professional characteristics*)

### Profesiniai gebėjimai

**Reikalauti ir padėti:** mokytojai įsipareigoja patys sau padaryti viską, kas yra įmanoma tam, kad įgalintų kiekvieną mokinį būti sėkmingu.

**Pasitikėti:** pasitikėti kiekvieno atskiro individo (taip pat ir savo paties) gebėjimu efektyviai dirbti ar mokytis ir įveikti iššūkius.

**Kurti pasitikėjimą:** nuosekliai, teisingai ir sąžiningai elgtis, laikytis duoto žodžio.

**Gerbti kitus:** vadovautis nuostata, jog kiekvienas žmogus yra svarbus ir vertas pagarbos.

### Gebėjimas mąstyti

**Analitinis mąstymas:** gebėjimas logiškai ir deduktyviai mąstyti, atpažinti priežastis ir pasekmes.

**Konceptualus mąstymas:** gebėjimas atpažinti struktūras, įžvelgti ryšius, net ir esant ypatingai detalių gausai.

### Planavimas, lūkesčių formavimas ir formulavimas

**Tobulėjimo siekis:** su nepaliaujama energija kelti mokiniams ir mokyklai reiklius mokymosi tikslus ir juos įgyvendinti.

**Informacijos ieškojimas:** poreikis kuo daugiau sužinoti, prasiskverbti į dalykų esmę, intelektualus smalsumas.

**Iniciatyva:** poreikis veikti greitai, užbėgant įvykiams už akių, prevenciškai.

## Vadovavimas

**Lankstumas:** gebėjimas ir noras veikti taip, kaip to reikalauja situacija, bei keisti savo veikimo būdą.

**Atsakomybės perdavimas:** poreikis ir gebėjimas suformuluoti aiškius lūkesčius bei nuorodas veiksmų vykdymui, perduoti atsakomybę už šių veiksmų vykdymą jų vykdytojams.

**Mokinių valdymas:** poreikis ir gebėjimas nurodyti mokiniams aiškias gaires, žadinti jų entuziazmą bei juos motyvuoti.

**Aistringas domėjimasis mokymosi procesu:** poreikis ir gebėjimas remti mokinius jų mokymosi procese, stiprinti jų pasitikėjimą savimi ir savarankiškumą.

## Santykiai su kitais

**Daryti kitiems įtaką:** gebėjimas ir poreikis, darant kitiems įtaką, pasiekti gerų rezultatų.

**Komandinis darbas:** gebėjimas bendradarbiauti su kitais siekiant bendrų tikslų.

**Suprasti kitus:** poreikis ir gebėjimas įsijausti į kitų situaciją ir suprasti, kaip jie elgiasi ir kodėl jie taip elgiasi.

## Klasės mikroklimatas (*angl. classroom climate*)

## Profesiniai gebėjimai

1. Aiškumas: **aiškus pamokos tikslas ir paskirtis, jos ryšys su platesniu kontekstu ir mokyklos keliamais tikslais.**
2. Tvarka: **klasėje paisoma disciplinos, tvarkos ir civilizuoto elgesio normų.**
3. **Aiškūs standartai, taikomi mokinių elgesiui ir jų pasirengimui dirbti bei mokytis, orientuojantis į aukštesnes, o ne į minimalias normas.**
4. Teisingumas: **nė vienam asmeniui neteikiama pirmenybė, klasėje parodyti rezultatai nuosekliai derinami su atlygiu už juos.**
5. Mokinių įtraukimas į veiklą: **mokiniam suteikiamos įvairios galimybės įsitraukti į veiklą: diskusijos, klausimai, medžiagos išdavimas arba panašios veiklos.**
6. Parama: **mokiniai jaučia emocinę paramą, jie drįsta išmėginti naujoves ir, vadovaudamiesi pozityvia nuostata, mokosi iš savo klaidų.**
7. Saugumas: **mokiniai jaučiasi klasėje saugūs, jie nėra skaudinami nei emociškai, nei fiziškai ir nepatiria jokių kitų baimę keliančių veiksnių.**
8. Domėjimasis: **jausmas, jog klasė yra įdomi vieta, kurioje mielai ir gerai mokomasi.**
9. Aplinka: **įspūdis, jog klasė - tai gerai organizuota, švari ir patraukli mokymosi erdvė, kurioje galima gerai jaustis.**

Atlikus tyrimą buvo padaryta išvada, jog „Efektyvumą lemia patys mokytojai“.

„Mūsų tyrimas parodė, kad mokytojai daro esminę įtaką. Naudodamiesi savo kompetencijomis ir daugybe profesinių gebėjimų efektyviai dirbantys mokytojai sukuria savo klasėse mokinių pažangai palankią mokymosi aplinką. Iškilūs pedagogai sukuria puikų klasės mikroklimatą ir pasiekia labai didelės savo mokinių mokymosi pažangos, stipriai struktūruotoje mokymosi aplinkoje taikydami itin gerai išlavintus profesinius gebėjimus.“

*Išvada:* Jeigu mokytojai savo konkrečioje pamokinėje aplinkoje patiria, kad mokiniai daro gerą mokymosi pažangą, tai kur kas daugiau stiprina jų savaveiksmiškumą – svarbų veiksnį, nuo kurio priklauso sveikatos išsaugojimas mokytojo profesijoje – nei kompensuojamojo pobūdžio sveikatinimo procedūros.

### **Panaudoti šaltiniai**

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto): [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).
- Uwe Schaarschmidt (Hrsg.): Halbtagsjobber? – Psychische Gesundheit im Lehrberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes (liet. Darbas pusei dienos? – Psichinė sveikata mokytojo profesijoje –Pokyčių reikalaujančios būklės analizė) . Weinheim; Basel: Beltz, 2004.
- Ewald Terhart: Was wissen wir über gute Lehrer? (liet. Ką žinome apie gerus mokytojus?) Žurnale: Pädagogik (liet. Pedagogika), Nr. 5 , 2006.
- Hay McBer: Research into Teachers Effectiveness – A Model of Teacher Effectiveness. Research Report RR216 (liet. Mokytojų darbo efektyvumo tyrimas – Mokytojų darbo efektyvumo A modelis. Tyrimo ataskaita RR216). June 2000.
- KMK mokytojų rengimo standartai ir mokytojų pasirengimo profesinei veiklai moduliai: [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).

## 11.3 Personalo įtrauktis

### Pagrindimas

Panaudoti žmones ten, kur jie gali gerai išnaudoti savo gebėjimus tam, kad atliktų jiems pavestas užduotis – svarbi į sveikatingumą ir kokybę orientuoto mokyklos valdymo užduotis. Kompetencijų stygius, trukdantis patenkinti konkrečius reikalavimus, iššaukia pervargimą ir frustraciją. Antra vertus, pernelyg žemi reikalavimai, iššūkių nekeliančios užduotys ilgainiui pagimdo nuobodulį ir motyvacijos problemas. Todėl mokyklos vadovybei labai svarbu taip planuoti ir suderinti personalo panaudojimą, kad darbuotojams pavestos užduotys nebūtų jiems nei pernelyg sunkios, nei pernelyg lengvos. Personalo panaudojimo tikslas – mokytojo stiprybes ir potencialą rūpestingai suderinti su jam pavestų užduočių reikalavimais.

### 11.3.1 Į išteklius orientuotas darbo krūvio paskirstymas, personalo panaudojimas ir pamokų tvarkaraščio sudarymas

#### 11.3.1

#### Darbo krūvio paskirstymas, personalo panaudojimas ir pamokų tvarkaraščio sudarymas

Mokyklos vadovybė rūpinasi į užduotį orientuotu personalo panaudojimu, kuriame būtų atsižvelgiama į mokytojų kompetencijas, išteklius ir interesus.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Dialogas	Skirstant darbo krūvius ir planuojant personalo panaudojimą, mokyklos vadovybė ir mokytojas bendrame pokalbyje išsiaiškina mokyklos reikmes ir mokytojo turimą potencialą, interesus bei stiprybes.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Personalo panaudojimas	Planuojant personalo panaudojimą teiraujamosi mokyklos darbuotojų pageidavimų, lūkesčių ir kompetencijų ir tikslingai (orientuojantis į užduotį) į tai atsižvelgiama.				
	Užduotys mokytojų kolektyve yra paskirstomos atsižvelgiant į individualias kompetencijas bei išteklius.				
	Paskirstant klasems mokytojus atsižvelgiama ir į pedagogiškai prasmingą mokytojų vyrų bei moterų pasiskirstymą.				
	Mokytojams, įgijusiems ugdymo kompetencijų diagnozavimo bei tobulinimo kvalifikaciją arba turintiems				

	šioje srityje patirties, pavedamos jų kompetencijas atitinkančios užduotys.				
	Parengiama pavadavimo tvarka padeda išvengti atvejų, kai pamokos nevyksta.				
	Yra parengtas priimtinas pamokų vadavimo modelis.				
Pamokų tvarkaraščio sudarymas	Sudarinėjant pamokų tvarkaraštį sistemingai numatomos galimybės stebėti kolegų pamokas bei drauge jas vesti (komandinis mokymas).				
	Skirstant pamokas ir sudarinėjant pamokų tvarkaraštį stengiamasi kuo daugiau atsižvelgti į (ne visu krūviu dirbančių) mokytojų poreikius.				
	Yra nustatyta visiems darbuotojams aiški pamokų tvarkaraščio sudarymo ir personalo panaudojimo tvarka.				
	Sudarant pamokų tvarkaraštį stengiamasi kuo daugiau atsižvelgti į sveikatos stiprinimo principus (ritmiškumą, reikalavimų kaitą, ...)				
Ištekliai	Ištekliai naudojami efektyviai.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Dalinė organizacijos autonomija	Paskaičiuotas bendras darbo krūvis, kurį mokykla gali skirti specialiajam ugdymui, leidžia lanksčiai reaguoti į organizacijos ir atskirų darbuotojų poreikius.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Į išteklius orientuotas personalo panaudojimo planavimas*

Mokyklos vadovybė rūpinasi į užduotį orientuotu personalo panaudojimu, kuriame būtų atsižvelgiama tiek į mokytojų kompetencijas, išteklius ir interesus, tiek į mokyklos, kaip organizacijos, reikalavimus. Sudarant klases, pamokų tvarkaraščius ir planuojant personalo panaudojimą galima vadovautis žemiau išvardintais kriterijais:

- *Pedagoginiai kriterijai*
  - Kaip užtikrinti, kad nedidelė mokytojų komanda nuolatos teiktų mokiniams pagalbą?
  - Kaip galima išvengti mokomuosiuose dalykuose vykstančių mokymo(si) procesų skaidymo į 45 minutes truncančias pamokas ir sudaryti galimybes organizuoti ilgesnius, pedagogų palydimus mokymo(si) etapus?
  - Kaip padėti mokiniams pereiti iš vienos klasės ar ugdymo pakopos į kitą?
- *Organizaciniai kriterijai*
  - Kokie mokytojų darbo krūviai yra numatyti mokyklai, žvelgiant iš vidutinės trukmės ir ilgalaikės perspektyvos?

- Kiek minimalų darbo krūvį turinčių asmenų yra pajėgi pakelti mokyklos bendradarbiavimo bei organizavimo sistema?
- Ar galima darbo krūvius sujungti, kad daugiau mokytojų galėtų vykdyti bendras mokyklos užduotis?
- *Visuomeniniai ir šeimos politikos kriterijai*
  - Kaip mokykla gali prisidėti prie darbo ir šeimos derinimo?
  - Kokius dalinius etatus galima sukurti, siekiant suteikti vyrams ir moterims galimybę derinti (mokytojo) profesiją su šeima?
- *Dalykiniai ir metodiniai-didaktiniai kriterijai*
  - Kokios yra mokytojų dalykinės ir metodinės-didaktinės kompetencijos bei išsilavinimas?
- *Su personalu susiję kriterijai:*
  - Kokia turi būti konkrečių mokytojų dalykininkų komandų sudėtis?
  - Kokios kompetencijos, interesai ir darbo stiliai gerai papildo vienas kitą ir leidžia komandai efektyviai dirbti?
  - Kokia yra optimali komandos sudėtis, turint galvoje dalyvių lytį, amžių ir profesinę patirtį?
  - Kokias grėsmes ir riziką sveikatai galima numatyti?

#### *Darbas su personalo pasiekimų aplankais ir išteklių profiliais*

Siekiant protingo personalo panaudojimo, išsaugančio pusiausvyrą tarp atskirų asmenų, komandų bei mokyklos poreikių, labai praverčia darbas su personalo pasiekimų aplankais ir išteklių profiliais (3.6).

Šie instrumentai labai tinka turimo potencialo, stiprybių ir grėsmių nustatymui bei reflektavimui. Personalo pasiekimų aplankus ir išteklių profilius galima taikyti:

- *mokytojų asmeninės esamos situacijos analizei*
  - nustatyti, įsivertinti ir įrodyti savo turimas kompetencijas,
  - dokumentuoti formaliame ir neformaliame mokymesi įgytas kompetencijas bei išteklius,
  - realistiškai įvertinti asmenines stiprybes ir tobulinimosi poreikį ir atsakingai elgtis su išvadomis,
  - atrasti asmeninį tobulėjimo potencialą,
  - planuoti ir organizuoti savo karjerą orientuojantis į išteklius ir sprendimų priėmimą,
  - sukurti prielaidas sprendimo dėl kvalifikacijos tobulinimo bei tęstinių studijų priėmimui,
  - pasirengti metiniam pokalbiui su mokyklos vadovybe.
- *kaip grįžtamojo ryšio instrumentą, skirtą mokymosi partnerystei*
  - gauti atsiliepimus apie profesinę ir pamokinę praktiką ir juos reflektuoti,
  - įgyti įžvalgų lyginant tai, kaip asmuo mato save pats ir kaip jį mato kiti.
- *mokytojo ir mokyklos vadovybės pokalbiams, skirtiems esamos būklės analizei ir tikslinių susitarimų sudarymui*

- **pokalbyje su mokyklos vadovybe** mokytojas pateikia asmeninės esamos situacijos analizės rezultatus bei išvadas.
- tiksliniais susitarimais galima skatinti individualius išteklius (stiprybes, potencialą), taip pat nustatyti tobulinimosi poreikį ir galimybes.
- *komandos potencialo analizei*
  - nustatyti aktualius atskirų komandos narių išteklių profilius.
  - suburti ir tobulinti mokytojų dalykininkų komandas: Kokias kompetencijas įneša į komandą atskiri jos dalyviai? Kas kokiomis stiprybėmis pasižymi ir gali atlikti komandoje ekspertų vaidmenį (pvz. moderavimas, veiklos kokybės vertinimas, ryšiai su visuomene, kalbinis ugdymas ir t.t.)?
  - komandos potencialo analizė: Kokį potencialą galima vaisingai panaudoti? Kokiais geram komandiniam darbui reikalingais ištekliais galime jau dabar pasikliauti? Kokiomis stiprybėmis dar turime pasirūpinti? Kokiuose komandos ištekliuose esama dar daugiau galimybių?
- *pasitelkus organizacijos pasiekimų aplanką kreipti tam tikra linkme mokyklos veiklos tobulinimą*
  - nustatyti aktualų mokyklos, kaip visumos, išteklių profilį.
  - planuoti personalo panaudojimą: Kas, atsižvelgiant į konkretaus asmens kompetencijas ir interesus, ir kokias funkcijas gali atlikti mokykloje (pvz. mokyklos tinklaraščio redagavimas; medioteka, įgaliojtas rūpintis kokybe ir sveikatingumu ir t.t.)?
  - planuoti į poreikius ir kompetencijas orientuotą kvalifikacijos tobulinimą: Kokios profesinės kompetencijos yra mokyklai svarbios? Kokios kompetencijos siejamos su mokyklos veiklos programa? Kokios – su pamokų kokybės tobulinimo projektais? Kokios kompetencijos ir kokiuose individualiuose arba bendruose mokykloje vykstančiuose kvalifikacijos tobulinimuose turi būti įgytos?
  - sukurti prielaidas mokyklos sąlygoms bei reikmėms pritaikyto „Mūsų mokyklos mokytojų kompetencijų profilio“ parengimui.

### **Panaudoti šaltiniai**

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto). [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).
- Bianca Ender; Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte (liet. Personalto tobulinimas kaip



mokyklos vadovų užduotis. Poreikiai ir tikslai – 7 veiklos laukai – 5 pretekstai pokalbiui – instrumentai – pasiruošimas – keblios temos). Wien; Innsbruck: StudienVerlag, 2001.

- Heidi Kleeb-Fischer; Barbara Sieber-Suter; Anita Calonder Gerster; Elisabeth Brugger-Schmid: Portfolio. Persönliches Kompetenzmanagement (liet. Pasiekimų aplankas. Savo kompetencijų valdymas). Solothurn: Selbstverlag, PH Nordwestschweiz, 2005.

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Claus G. Buhren; Hans-Günter Rolff: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden (*liet. Personalo tobulinimas mokyklose. Konceptijos, praktinis įgyvendinimas, metodai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2002.
- Claus G. Buhren; Hans-Günter Rolff: Personalmanagement (*liet. Personalo valdymas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Guy Kempfert: Personalentwicklung in selbständigen Schulen (*liet. Personalo tobulinimas privačiose mokyklose*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Martin Riesen: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen (*liet. Personalo tobulinimas kaip švietimo organizacijų valdymo užduotis*). Luzern; Zürich: AEB, 1999.
- *Unterrichtsgarantie plus* in Hessen (*liet. Pamokos garantija plus Heseno žemėje*): [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).

#### Instrumentai, pateikti IQESonline

Individualus išteklių profilis ir komandos išteklių profilis: mokyklos darbuotojų turimų išteklių ir potencialo nustatymas. Remiantis gautais duomenimis gali būti sudaromi susitarimai dėl personalo panaudojimo.

## 11.4 Kokybės trūkumų atpažinimas, socialinė parama sprendžiant problemas

### Pagrindimas

Yra labai daug savo profesijai atsidavusių mokytojų, kurie empatiškai ir profesionaliai dirba su mokiniais. Žinoma, pedagogams norėtųsi, kad visuomenę pasiektų daugiau informacijos būtent apie tokius mokytojus, o ne apie „perdegusius“, netekusius motyvacijos, tinginčius dirbti ir nekompetentingus, apie ką, deja, visuomenė jau daugelį metų yra informuojama dažniausiai. Bėda ta, kad mokyklos ir švietimo sistema niekuomet neįstengs pateikti adekvataus atsakymo į šią žiniasklaidos kampaniją, jeigu pačios nekels klausimo, ką daryti su blogais mokytojais. Neabejotina, jog esama ir blogų šios (kaip ir bet kurios kitos) profesijos atstovų. Tačiau faktas, jog, remiantis aukščiau paminėtu tyrimu, net 29 procentus mokytojų galima priskirti „blogųjų“, t.y. *B kategorijai* (rezignacija, susilpnėjęs gebėjimas pakelti sunkumus, sumažėjęs darbinis aktyvumas) (11.2), kelia didelį susirūpinimą. Tai reiškia, jog būtina kažką daryti, ir ne tik didelius sunkumus patiriančių mokytojų labui, bet ir vaikų labui, kurie turi teisę į jų potencialui adekvatų ugdymą.

Tas, kas tausoja silpnuosius, silpnina stipriuosius. O jeigu kokybės trūkumai ir silpnybės tampa tabu, tai kenkia mokyklos įvaizdžiui ir geram vardui tų mokytojų, kurie kasdien gerai atlieka savo darbą. Todėl mokykla turi pagalvoti, kaip išsiaiškinti ženklus kokybės trūkumus ir ką su jais daryti. Ji turi parengti procedūras ir instrumentus, kurie padėtų juos atpažinti bei įvardinti, o korektiškai nusiskundimus pateikusiems mokiniams leistų nesibaiminti sankcijų.

Norėtume atkreipti dėmesį į tai, jog čia kalbame ne apie schematišką trūkumų paiešką, o apie sukūrimą pasitikėjimu paremtos kultūros, kuri vadovaujasi nuostata, jog problemos – kaip savo pagrindiniuose aštuoniuose mokyklos veiklos kokybės tobulinimui skirtuose principuose formuoja Kanados edukologas Michaelis Fulanas (Michael Fullan) – yra mūsų draugai. „Gali pasirodyti keista, jog problemos turi būti mūsų draugais, tačiau mes tik tuomet galime efektyviai reaguoti į kompleksiškas situacijas, kai aktyviai ieškome tikrų, sunkiai išsprendžiamų problemų ir atvirai jas analizuojame. Problemos yra mūsų draugai, kadangi kūrybinių idėjų generavimas priklauso nuo mūsų gilinimosi į problemas ir nuodugnaus jų tyrimo.“ (Michael Fullan, žr. žemiau pateiktus šaltinius).

### 11.4.1 Veiksmingas ir korektiškas vidinių mokyklos trūkumų valdymas

#### 11.4.1

#### Veiksmingas ir korektiškas vidinių mokyklos trūkumų ir nusiskundimų valdymas

Dideli individualaus ir institucinio pobūdžio kokybės trūkumai yra laiku atpažįstami ir veiksmingai šalinami. Mokykla yra sukūrusi vietas, kur galima išsakyti opias problemas ir gauti dalykinę bei socialinę paramą.

## Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Aktyvus paramos pasitelkimas	Kiekvienas asmuo pats aktyviai pasitelkia socialinę ir dalykinę paramą.				
Socialinis tinklas	Kolegos jungiasi į socialinį tinklą.				
Mokyklos vadovybė	Kilus problemoms, galima kreiptis į mokyklos vadovybę kaip į teisingą ir empatišką kontaktinį asmenį.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Trūkumų atpažinimas kaip sudėtinė kokybės vadybos dalis	Kokybės vadyba padeda laiku atpažinti ir veiksmingai šalinti didelius individualaus ir institucinio pobūdžio kokybės trūkumus.				
	Mokykla yra sukūrusi vietas, kur galima išsakyti problemas ir apie jas kalbėtis (pvz. „rūpesčių dėžutės“, atvejų aptarimai KVS darbo grupėse, mokyklos vadovų priėmimo valandos, tėvų vakarai ir t.t. ).				
	Egzistuoja nebiurokratinė skundų pateikimo tvarka, kuri užtikrina, kad nepasitenkinimus bus galima pareikšti laiku, ir kad skundus pateikiantiems asmenims nereikės baimintis sankcijų.				
	Į skirtingų interesų grupių (mokinių, tėvų, tolesnio ugdymo institucijų, už švietimą atsakingų tarnybų ir t.t.) pateiktus skundus žiūrima kaip į paskatinimą kritiškai peržiūrėti mokyklos principus, tikslus, ugdymo pasiūlymus ir darbo rezultatus.				
	Nustatyta aiški skundų nagrinėjimo tvarka, aiškiai apibrėžtos atsakomybės.				
	Skundai yra dokumentuojami ir sistemingai svarstomi, keliant klausimą, ką reikia tobulinti pedagoginiame darbe.				
	Mokyklos vadovybė rūpinasi tuo, kad mokykloje ir jos teritorijoje būtų sistemingai tiriami ir mažinami saugumo trūkumai ir nelaimingų atsitikimų rizika.				
Reikalavimai, keliami vidiniam trūkumų valdymui	Mokyklos vadovybė ir mokytojai puoselėja pokalbio kultūrą, kuri, užuot slėpusi problemas ir klaidas, iniciatyviai jas įvardina.				

	Yra sukurta patikima ankstyvo perspėjimo sistema, padedanti laiku atpažinti trūkumus (pvz. viešai skelbiama nebiurokratinė skundų pateikimo tvarka; reguliarius mokinių ir tėvų grįžtamasis ryšys).				
	Mokykla yra sutarusi procedūrinius žingsnius ir priemones, kurie užtikrina, jog klaidingi kaltinimai dėl esamų trūkumų (psichologinis smurtas) bus išaiškinti.				
	Mokykla turi pamatinius kokybės kriterijus ir standartus, kurių būtina laikytis.				
	Ji yra parengusi diferencijuotą intervencinių priemonių sistemą (išskiriant skirtingas intervencines pakopas).				
	Ji taiko vertinimo instrumentus ir metodus, kurie suteikia patikimos informacijos apie taikomų priemonių veiksmingumą.				
	Nustatytos tvarkos taikymo eiga yra mokykloje skaidriai dokumentuojama. Paaštrėjus konfliktui galima pasiremti šia dokumentacija.				
	Reikalingas lengvai suprantamas ir visiems prieinamas tvarkos, reglamentuojančios veikimo būdą, atsakomybes, dalyvių teises ir t.t., aprašas.				
	Reikalingos komunikacinės priemonės, kurios paverstų nustatytą tvarką visų toleruojama mokyklos kultūros dalimi ir padėtų kurti pasitikėjimą tiek mokyklos viduje, tiek už jos ribų.				
Orientavimasis į kompetencijas	Procedūros, kurios taikomos kompetencijų profilio esamos būklės nustatymui ir jos palyginimui su siekiama, yra žinomos ir skaidrios (pvz. metinis pokalbis su darbuotojais).				
	Suteikiama galimybė sistemingai savirefleksijai (savo stiprybių-silpnųjų analizei, pvz. pasitelkiant klausimynus, išteklių profilius).				
	Atliekant vidinį mokyklos veiklos įsivertinimą, nuolatos nustatomi pagrindinėse veiklos srityse (pamokose, auklėjime, konsultavime, mokyklos plėtroje ir t.t.) vykstantys teigiami poslinkiai.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

Bendrosios švietimo sistemos sąlygos		1	2	3	4
Švietimo ir ugdymo skyriai bei švietimo inspekcijos	Švietimo ir ugdymo skyriai bei švietimo inspekcijos kelia mokykloms reikalavimus ir teikia joms paramą kuriant didelių kokybės trūkumų atpažinimo procedūras.				
Švietimo sistemos keliama kokybės tikslai:					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

#### *Sukurti vietas, kur kilus problemoms galima rasti socialinę pagalbą*

Bianka Ender ir Antonas Štritmateris (Bianca Ender, Anton Strittmatter) savo knygoje apie personalo tobulinimą (žr. žemiau pateiktus šaltinius) taip apibūdina mokyklos vadovybei tenkančią užduotį: „Mokytojo profesija tapo tokia reikli, kad beveik nė vienas jos atstovas neišvengia trumpesnių ar ilgesnių krizių, situacijų, kai darbo našta tampa nepakeliama. Mokytojams nereikia nuolatinės pagalbos. Tačiau labai svarbu, kad tuomet, kai jos prireiks, egzistuočių pagalbos pasiūla ir ji būtų lengvai pasiekama. Mokyklų vadovai negali ir neprivalo asmeniškai atliepti visų mokytojų paramos poreikių, tačiau jų užduotis yra pasirūpinti įvairia paramos pasiūla ir jos prieinamumu.“ Pasiremdami aukščiau minėtais autoriais pateikiame Jums šias pagalbos mokytojams galimybes:

- *Siūlyti konsultacinius pokalbius:* Pokalbiai, kurių pageidauja ieškantieji patarimo, sąmoningai pasirenkant į sprendimą orientuotą trumpą konsultaciją.
- *Konfrontaciniai pokalbiai:* Jie reikalingi tuomet, kai neįžvelgiama problemų, o grėsmės (rizika sveikatai, pažeista mokinių teisė į optimalų jų mokymosi potencialo ugdymą ir t.t.) būtent dėl to ir išryškėja, kad esamų problemų nesiimama spręsti.
- *Skatinti paramos grupių steigimą:* Pvz. suburti KVS darbo grupes, kurios išmoks kolegialiam konsultavimui skirtų intervencijos metodų ir juos taikys.
- *Sukurti mentorystės sistemą:* Patyręs mokytojas galėtų tapti jauno mokytojo arba po ilgesnės pertraukos vėl į pedagoginę veiklą sugrįžusio asmens mentoriumi.
- *Mokyklos vadovų priėmimo valandos:* Numatyti laiką per savaitę, kada galima be išankstinio susitarimo kreiptis į mokyklos vadovus „pirmam problemos pristatymui“. Priėmimo valandas reikia skirti taip, kad jomis galėtų pasinaudoti tiek mokytojai, tiek mokiniai, tiek jų tėvai.
- *Patikėtiniai:* Vaikai ir jaunuoliai žino, kurie mokytojai, socialiniai pedagogai ir socialiniai darbuotojai gali suteikti jiems pagalbą.
- *Mokiniam skirta laiškų dėžutė:* problemas, nepasitenkinimą ir skundus galima paprasčiausiai sudėti į „rūpesčių ir problemų pašto dėžutę“.
- *Sutarta skundo pateikimo tvarka:* Visi mokyklos veiklos dalyviai ir partneriai žino, kokia tvarka galima pateikti skundus. Nustatyta tvarka reikalauja, kad visų pirma būtų ieškoma tiesioginio problemos dalyvių pokalbio. Jeigu jiems nepavyksta susitarti, apie problemą nebiurokratiškai būdu informuojama ir į jos sprendimą įtraukiama mokyklos vadovybė. Ji nusprendžia dėl tolesnės eigos ir inicijuoja tolesnius žingsnius (pvz. moderuoja konflikto

sprendimui skirtą pokalbį, pasitelkia neutralų konsultantą, sudaro su dalyviais tikslinius susitarimus).

### Ką sako patyręs mokyklos vadovas

Lemiama prielaida, siekiant atpažinti ir šalinti su personalu susijusius bei institucinio pobūdžio trūkumus, yra kuo didesnis skaidrumas. Reikia, kad tėvai pasitikėtų mokyklos vadovybę, kadangi iš jų gaunami atsiliepimai suteikia nuorodų į pokyčių poreikį. Reikia, kad mokiniai galėtų pasikliauti tuo, jog už trūkumų atskleidimą jiems nebus taikomos jokios sankcijos. Kitos svarbios priemonės, padedančios nustatyti trūkumus, – tai mokyklos vadovybės teikiamas kolegialus grįžtamasis ryšys ir apsilankymai mokytojų pamokose. Mokyklos vadovybė turi pažinoti asmenis ir žinoti kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Ypač svarbu, kad principinė pozicija būtų orientuota ne į trūkumus, o į būtinybę veikti, tobulinimą bei paramos teikimą.

### Panaudoti šaltiniai

- Bianca Ender; Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte (*liet. Personalo tobulinimas kaip mokyklos vadovų užduotis. Poreikiai ir tikslai – 7 veiklos laukai – 5 pretekstai pokalbiui – instrumentai – pasiruošimas – keblios temos*). Wien; Innsbruck: StudienVerlag, 2001.
- Norbert Landwehr; Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz: Anforderungen an das schulinterne Defizitmanagement. Kursunterlage Externe Schulevaluation (*liet. Reikalavimai, keliami vidiniam trūkumų valdymui mokykloje*). Universität Bern, 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (*liet. Kokybės užtikrinimas pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. 1 dalis: Pagrindinis instrumentas, skirtas mokyklos veiklos kokybei užtikrinti*). Bern<sup>2</sup> 2007.

### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Günter Bamberger: Lösungsorientierte Beratung (*liet. Į sprendimą orientuotas konsultavimas*) (2. Auflage). Weinheim; Basel: Beltz, 2001.
- Ursula Wolters: Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt (*liet. Į sprendimą orientuotas trumpalaikis konsultavimas. Kaip greitai pasiekti efektą*) Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2000.
- Wolf-Dieter Zimmermann: Gespräche – führen – moderieren – beraten (*liet. Pokalbiai. Vesti – moderuoti – konsultuoti*). Hohengehren: Schneider, 1997.

## 11.5 Sveikatos stiprinimas organizacijoje

### Pagrindimas

Šiandien daugelis laiko darbo vietą pačiu didžiausiu streso šaltiniu. Nuolatinis reikalavimas siekti aukštesnių darbo rezultatų, didėjanti atsakomybė ir stiprėjanti vadovų kontrolė yra dažnai minimos streso priežastys. Veiksniai, galintys sukelti stresą mokytojo darbe yra įvairaus pobūdžio:

- pati užduotis,
- darbo organizavimas,
- fizinės sąlygos,
- socialinės sąlygos,
- organizacinės sąlygos.

Kasdienėje darbinėje veikloje patiriami ilgai trunkantys sunkumai daro konkretų poveikį tiek mokytojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, tiek ir jų sveikatai. Todėl labai svarbu, kad mokykla pagalvotų apie tai, kokie veiksniai gali prisidėti prie darbuotojų sveikatos stiprinimo jų darbo vietoje. Remiantis Pasaulio sveikatos organizacijos Otavos chartijoje suformuluota sveikatos stiprinimo samprata bei darbo psichologijoje taikomomis streso ir išteklių koncepcijomis galima parengti sveikatos stiprinimo organizacijoje principus. Jiems visų pirma priskirtinas į individualius bei į išorės veiksnius nukreiptų priemonių derinimas, intervencijų ilgalaikiškumas bei jų integravimas į organizacijos tobulinimo procesą, atsižvelgimas tiek į individo patiriamus sunkumus, tiek į jo turimus išteklius ir orientavimasis į savarankišku apsisprendimu paremtą sveikatos stiprinimą.

Pastaraisiais metais sveikatos stiprinimui vis didesnė reikšmė teikiama ir pramonės įmonėse. Dažniausiai tai daroma dėl finansinių priežasčių, siekiant sumažinti laikino nedarbingumo nulemtas išlaidas. Tačiau tose įmonėse, kuriose buvo pradėta rūpintis sveikatos stiprinimu, buvo pastebėta ir kitų teigiamų poslinkių, kurie yra svarbūs ir mokykloms:

- padidėjo darbuotojų motyvacija ir darbingumas,
- imta stipriau tapatintis su darbdaviu (žemesnis personalo tekamumas),
- ženkliai pagerėjo darbinis mikroklimatas ir komandinė dvasia,
- firma įgijo rinkoje inovatyvios ir atsakingos įmonės vardą (pagerėjo įvaizdis).

Sėkmei būtini bendri visų veiksmai: visi turi „vieningai traukti virvę į vieną pusę“. Žemiau pateikiamais impulsais siekiama parodyti, kaip mokykla gali imtis visuminio sveikatos stiprinimo organizacijoje, derindama į individualius bei į išorės veiksnius nukreiptas priemones, planuodama ilgalaikes intervencijas ir integruodama jas į organizacijos tobulinimo procesą.

## 11.5.1. Sveikatos stiprinimas organizacijoje reiškia organizacijos tobulinimą

### 11.5.1

#### Sveikatos stiprinimas organizacijoje yra sudėtinė organizacijos tobulinimo dalis

Mokykla įtraukia sveikatos stiprinimą į organizacijos tobulinimo procesą. Intervencijos yra numatytos ilgalaikiame strateginiame plane. Intervencijų įgyvendinimo planas jungia į individualius bei į išorės veiksnius nukreiptas priemones, atsižvelgiant tiek į individo patiriamus sunkumus, tiek į jo turimus išteklius. Mokykla iš principo orientuojasi į savarankišką apsisprendimu paremtą sveikatos stiprinimą.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Visi mokyklos darbuotojai yra motyvuoti rūpintis sveikatos stiprinimu organizacijoje.				
	Sveikatos stiprinimo procese dalyvaujantys asmenys pasižymi dideliu sąmoningumu sveikatos atžvilgiu ir patys priima su savo sveikatos stiprinimu susijusius sprendimus.				
Aiškios užduotys	Visi dalyviai žino, kokios yra jų užduotys ir galimybės stiprinant organizacijoje sveikatingumą bei saugą.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Institucionalizavimas	Sveikatos stiprinimas yra įtrauktas į mokyklos viziją bei jos veiklos programą.				
	Sveikatos stiprinimo tvarumą užtikrina ilgalaikis tam skirtų priemonių planavimas.				
	Kiekvieniems mokslo metams numatomos konkrečios sveikatos stiprinimo priemonės, kurias reikės įgyvendinti.				
	Planuojamos priemonės yra nukreiptos tiek į individualius, tiek į išorės veiksnius.				
Poveikis	Darbuotojų elgesys byloja apie didelę motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu.				
	Darbuotojų nevargina ilgalaikiai sunkumai, jiems netenka dažnai patirti streso, jų sveikata yra gera.				
Sveikatos saugos vadyba	Mokykla yra parengusi ypatingoms problemų sritims (pvz. sunkiausiems mokslo metų etapams, narkotikų problematikai, krizėms) skirtų intervencijų planus.				



	Mokykla yra parengusi priklausomybių profilaktikos ir priklausomybių sąlygotų problemų sprendimo koncepciją.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Koordinuota paramos sistema	Sveikatos priežiūros sistemos ir švietimo sistemos teikiama parama yra gerai koordinuojama ir siūlo mokykloms į poreikius orientuotas konsultavimo bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

Sveikatos tobulinimas organizacijoje neturi tapti vienu iš daugybės mokyklos įgyvendinamų projektų. Jis turi būti esmine viso mokyklos veiklos tobulinimo proceso dalimi. Todėl pirmojo etapo metu mokykla turėtų drauge su visais darbuotojais atlikti įvairius parengiamuosius žingsnius.

#### *1-as žingsnis:*

##### *Įvadinės kūrybinės dirbtuvės – visi veikia sutartinai*

Tam, kad sveikatos stiprinimas mokykloje apskritai galėtų būti sėkmingas, visi darbuotojai turi veikti išvien ir sutartinai. Todėl įvadinių kūrybinių dirbtuvių tikslas – paskatinti visus darbuotojus palaikyti sveikatos stiprinimo organizacijoje idėją ir parodyti, kaip galima būtų šią idėją įgyvendinti. Labai svarbu paaiškinti mokytojams, kokią asmeninę naudą jie turės iš sveikatos stiprinimo, pristatyti jiems sritis, kuriose galima įgyvendinti sveikatos stiprinimą, ir apibrėžti struktūrines-organizacines šio proceso sąlygas. Taip sukuriamas pagrindas, leidžiantis darbuotojams apsispręsti: *palaikyti sveikatos stiprinimą ar ne.*

#### *2-as žingsnis:*

*Analizė – Koks yra mūsų mokyklos sveikatingumas? Kokių išteklių mes turime? Kur esama sunkumų?*

Bendraudant su mokyklomis galima stebėti, jog egzistuoja platus ir margaspalvis spektras idėjų, kaip galima būtų įgyvendinti sveikatos stiprinimą. Visgi, prieš rengiant konkretų įgyvendinimo planą, reikėtų atlikti rūpestingą analizę. Gausiais duomenimis pagrįsta analizė leidžia nustatyti tiek darbuotojų patiriamus sunkumus, tiek jų turimus išteklius ir vienodai į juos atsižvelgti. Analizei daugiausia naudojami du instrumentai: klausimynas ir sveikatos būrelis.

- Klausimynas

Klausimynas naudojamas siekiant sužinoti, kur darbuotojai įžvelgia mokyklos stiprybes ir silpnybes. Apklausos rezultatas realistiškai atspindi tuo metu mokykloje egzistuojančias darbo ir darbo vietų sąlygas.

- Sveikatos būrelis

Papildomai galima pasitelkti ir taip vadinamą sveikatos būrelį, kurį sudaro įvairių mokyklos veikloje dalyvaujančių asmenų grupių atstovai. Sveikatos būrelio nariais paprastai yra mokytojai, mokiniai, jų tėvai, mokyklos vadovai, švietimo ir ugdymo skyriaus atstovai ir mokyklos ūkvedys. Būrelio nariai reguliariai susitinka nustatytos trukmės bendriems pokalbiams, kurių metu skirtingų asmenų grupių atstovai supažindina visus su savo darbo sunkumais bei ištekliais ir pateikia konkrečius sprendimo pasiūlymus. Remiantis šiais pasiūlymais mokyklos vadovybė parengia sveikatos stiprinimo įgyvendinimo planą.

*3-as žingsnis:*

*Apibrėžti pagrindines sveikatos stiprinimo temas*

Apklausoje rezultatai ir sveikatos būrelio parengtas priemonių sąrašas sukuria optimalų pagrindą, kuriuo remiantis apibrėžiamos pagrindinės sveikatos stiprinimo temos ir planuojami konkretūs tolesni numatytų priemonių įgyvendinimo žingsniai. Labai svarbu, kad įgytos įžvalgos būtų panaudotos rengiant ilgalaikį strateginį mokyklos planą ir į jį būtų įtrauktos tiek į individualius, tiek į išorės veiksnius nukreiptos sveikatos stiprinimo priemonės. Daugelis sveikatos stiprinimo temų yra susijusios su mokykla kaip su organizacija arba kaip su komanda. Todėl sveikatos stiprinimo priemones reikėtų integruoti į mokyklos veiklos tobulinimo procesą, pirmenybę teikiant darbuotojų patiriamiesiems sunkumams ir turimiems ištekliams.

## **11.5.2 Į individualius ir į išorės veiksnius nukreiptos sveikatos stiprinimo priemonės**

### **11.5.2a**

#### **Į individualius ir į išorės veiksnius nukreiptų sveikatos stiprinimo priemonių derinimas**

Mokykla remia visų mokyklos veiklos dalyvių sveiką gyvenseną (individualūs veiksniai) ir sąmoningu darbo organizavimu prisideda prie sveikatai palankių gyvenimo sąlygų kūrimo (išorės veiksniai).

### **11.5.2b**

#### **Sveikatai žalingos elgsenos prevencija: į kompetencijas orientuotas kvalifikacijos tobulinimas**

Mokytojai žino savo kompetencijas sveikatos stiprinimo, mitybos, atsipalaidavimo, streso valdymo ir judėjimo srityje. Jiems suteikiama galimybė daugiau pasigilinti į šią temą ir kelti su tuo susijusią kvalifikaciją.

## Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Principinė pozicija	Visi mokyklos darbuotojai yra motyvuoti rūpintis sveikatos stiprinimu organizacijoje.				
	Mokytojai žino ir plečia savo kompetencijas sveikatos stiprinimo, mitybos, atsipalaidavimo, streso valdymo ir judėjimo srityje.				
	Jiems suteikiama galimybė daugiau pasigilinti į šią temą ir kelti su tuo susijusių kvalifikaciją.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Institucionalizavimas	Sveikatos stiprinimas yra įtrauktas į mokyklos viziją ir mokyklos veiklos programą.				
	Mokyklos vadovai žino darbuotojų patiriamus sunkumus ir jų turimus išteklius.				
	Kiekvieniems mokslo metams numatomos konkrečios sveikatos stiprinimo priemonės, kurias reikės įgyvendinti. Įgyvendinamos priemonės yra nukreiptos tiek į individualius, tiek į išorės veiksnius.				
Įgalinimas	Darbuotojai yra įgalinami spręsti įvairių sunkumų (pvz. streso, prievartos, baimės, narkotikų vartojimo) nulemtas situacijas.				
	Darbuotojai žino išteklių ugdymo ir stiprinimo galimybes (pvz. susijusias su mityba, atsipalaidavimu, judėjimu).				
	Mokyklos vadovai žino instrumentus, padedančius nustatyti darbuotojų patiriamus sunkumus ir jų turimus išteklius.				
Dalyvavimas mokyklos veikloje	Mokykla turi sveikatos būrelį.				
	Mokytojai, mokyklos vadovybės nariai, mokiniai ir jų tėvai dalyvauja sveikatos stiprinimui skirtuose renginiuose (sporto dienos, sveikatingumo akcijose) padėjėjų arba dalyvių vaidmenyje.				
Kvalifikacijos tobulinimas	Ugdomas visų mokytojų jautrumas tokioms sveikatai svarbioms temoms, kaip judėjimas, mityba, atsipalaidavimas bei savivadyba, pvz. rengiant mokykloje sveikatingumo dienas arba savaites.				
	Mokytojai reguliariai tobulinasi atsipalaidavimo, mitybos, judėjimo ir sveikatos srityse.				
Poveikis	Darbuotojai jaučia esą pajėgūs susidoroti su sunkumų nulemtomis situacijomis.				
	Darbuotojai žino savo išteklius ir jais naudojami.				

	Mokyklos darbuotojai yra patenkinti mokyklos vadovų vykdomu darbo organizavimu.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Koordinuota paramos sistema	Sveikatos priežiūros sistemos ir švietimo sistemos teikiama parama yra gerai koordinuojama ir siūlo mokykloms į poreikius orientuotas konsultavimo bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

Galimybės įgyvendinti mokykloje sveikatos stiprinimo priemonės yra įvairios, jos labai priklauso nuo mokyklos poreikių. Pagrindinis dėmesys, viena vertus, dažnai tenka tokioms temoms, kaip streso valdymas, smurtas, rūkymas, mityba, judėjimas ir atsipalaidavimas. Antra vertus, planuojant mokykloje sveikatos stiprinimą atsižvelgiama į visus dešimt integruoto sveikatos stiprinimo ir kokybės tobulinimo elementų: profesionalių mokymosi ir darbo grupių steigimą mokykloje, sistemingą savarankiško mokymosi skatinimą, grįžtamojo ryšio kultūros kūrimą mokykloje ir t.t. (3.1–3.10).

Žemiau pateiktoje lentelėje pristatome pavyzdžius, kaip galima įgyvendinti skirtingoms sveikatos stiprinimo temoms skirtas priemones individualių bei išorės veiksnių lygmenyse.

Tema	Į išorės veiksnius nukreiptos priemonės	Į individualius veiksnius nukreiptos priemonės
Stresas	Optimalios darbo sąlygos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gera infrastruktūra</li> <li>• šviesios, ramios darbo vietos,</li> <li>• aiškus darbo laikas</li> <li>• aiškiai apibrėžtas laikas, skirtas bendradarbiavimui</li> </ul>	Kursai „Streso valdymas“: Kaip įveikti stresą? Mokytojams skirti balso lavinimo kursai Atsipalaidavimo technikos Pertraukų laiką nuosekliai išnaudoti pertraukoms Įveikti stresą, įsitraukiant į bendrą iudėiimo veiklą
Rūkytas	Darbo vietose nerūkoma	Kursai norintiems mesti rūkyti
Mityba	Pertraukų metu sveiku maistu prekiaujantis kioskas	Kvalifikacijos tobulinimas: sveika mityba Valgio gaminimo kursai: sveiko maisto gaminimas
Smurtas	Aiški tvarka, kurios reikia laikytis per-traukų metu Erdvios patalpos	Socialinių kompetencijų lavinimas
Mokinių savarankiško mokymosi skatinimas	Mokymosi bendradarbiaujant taiky-mas visuose lygmenyse (mokykloje, mokytojų dalykininkų komandose, pamokose) Mokytojus pastiprinantis ir jiems darbą palengvinantis jų tarpusavio bendradarbiavimas steigiant mokytojų dalykininkų komandas	Metodinių kompetencijų ugdymas
---	---	---

### *Sveikatos stiprinimo darbo grupė*

Mokyklos vadovybė ir mokytojų kolektyvas paveda sveikatos stiprinimo organizacijoje priežiūrą sveikatos stiprinimo darbo grupei arba už sveikatos stiprinimą atsakingam asmeniui. Tokioje darbo grupėje gali būti ir tėvų bei vyresnių mokinių atstovų. Šios grupės užduotis - koordinuoti, informuoti, palaikyti kontaktą su išorės partneriais, teikti pasiūlymus kvalifikacijos tobulinimui, vertinti atitinkamus ugdymo pasiūlymus bei mokymo priemones. Sveikatos stiprinimo darbo grupė nuolatos bendradarbiauja su kūno kultūros, namų ruošos, biologijos ir chemijos mokytojais, kadangi su šiais mokomaisiais dalykais (kaip ir su daugeliu kitų) ypač dera judėjimo, atsipalaidavimo ir mitybos temos. Veiklos koordinavimas padeda visiems drauge pereiti prie konkrečių veiksmų.

### *Komandiniame darbe įgytas kompetencijas pristatyti pasiekimų aplanke*

Darbo grupėje atliekama veikla bus jos nariams patrauklesnė, jeigu ją bus galima parodyti pasiekimų aplanke. Pasiekimų aplanakai yra sudėtinė ugdymo procesų dalis ir drauge instrumentas, suteikiantis galimybę nustatyti, dokumentuoti ir vertinti kompetencijų raidą (3.3.4, 11.3). Pasiekimų

aplankas, kuriame renkama, struktūruojama, komentuojama, pristatoma ir vertinama įvairi medžiaga bei dokumentai, leidžia mitybos, judėjimo ir sveikatingumo sritimis besirūpinantiems mokytojams dokumentuoti jų mokymosi ir kompetencijų plėtojimo procesų motyvus, pažangą bei rezultatus.

#### *Aktyviai priešintis perdegimo grėsmei*

Perdegimas specialioje literatūroje apibrėžiamas kaip pervargimo sindromas, kuris gali turėti pasekmių tiek profesinei, tiek privačiai aplinkai (pvz. partnerystei arba šeimai). Nėra vieningos nuomonės, kas sukelia perdegimo sindromą, tačiau tam tikri požymiai byloja apie akivaizdų jo ryšį su darbine situacija – tai yra didelis darbo krūvis, besitęsiantys vaidmenų konfliktai, nepakankama vadovų bei komandos parama. Todėl svarbi perdegimo sindromo profilaktikos priemonė – taip organizuoti darbo situaciją mokykloje, kad ji užkirstų kelią panašaus pobūdžio darbiniam sunkumams (nepalankių išorės veiksnių prevencija). Sveikatai palankios mokyklos kultūros kūrimą specialistai laiko pirmine prevencija. Antrine prevencija laikomas ankstyvas sveikatai kylančių grėsmių atpažinimas ir kryptingas jų šalinimas, o tretinė prevencija – tai intervencijos, taikomos opių problemų (priklausomybės, smurto savo bei kitų atžvilgiu ir t.t.) sprendimui. Visoms trimis prevencijos formoms tenka svarbi vieta visuminėje mokyklos sveikatos stiprinimo ir profilaktikos koncepcijoje.

#### *Mokytojams skirti streso valdymo kursai ir atsipalaidavimo pratybos*

Mokytojų turimos žinios sveikatos klausimais atitinka jų visuomenės sluoksniui būdingas žinias, t.y. jie domisi šia tema, moterys, beje, daugiau nei vyrai. Tačiau šių žinių taikymas asmeniniame gyvenime neatitinka empiriniais įrodymais paremtų rekomendacijų. Siekiant sėkmingai vykdyti sveikatos stiprinimą ir streso prevenciją (tiek savo pačių, tiek ir mokinių labui), reikia daugiau pasigilinti į judėjimo, streso valdymo ir mitybos sritį ir patobulinti su tuo susijusią kvalifikaciją.

Pernelyg didelis ir ilgai trunkantis stresas kenkia santykiams, mažina darbingumą ir gebėjimą mokytis, didina susirgimų ir nelaimingų atsitikimų riziką. Stresas yra didžiausias profesinio kūrybiškumo priešas. Jeigu mokytojai visuminių streso valdymo programų dėka išmoksta anksti atpažinti savo streso bei įtampos pasireišimo būdus, tai lavina jų jautrumą ir pastabumą. Gilesnis, į fizinius potyrius orientuotas savęs suvokimas padeda mokytojams atpažinti bei suprasti jų mokinių streso potyrius. Pastebėję, jog mokiniams reikia aktyvinimo arba atsipalaidavimo, jie įtraukia į pamokas judėjimo arba atsipalaidavimo pratimus. Tai suteikia pamokoms kitą kokybę. Neabejotina, jog tam, kad mokiniai noriai eitų į mokyklą ir gerai joje jaustųsi, reikia, kad patys mokytojai gerai jaustųsi savo darbe ir noriai į jį eitų.

### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

#### *Ekspertai*

- Judith Rieser, lic. phil. psychologė, supervizija ir koučingas BSO, Turgau kantonas, mokyklų veiklos vertinimas, Bankplatz 1, 8510 Frauenfeld.
- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch, Šveicarijos mitybos draugijos įgaliotinė (vok. *Schweizerische Gesellschaft für Ernährung SGE*), Effingerstrasse 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, b.liechti@sge-ssn.ch; www.sge-ssn.ch.

- Regula Häfliger Brägger, „Mokytojų patiriamo streso valdymas“. Pedagoginėse aukštosiose mokyklose dėstomi kursai, mokyklose rengiami kvalifikacijos tobulinimo seminarai. Kontaktas: [info@feldenkrais-winterthur.ch](mailto:info@feldenkrais-winterthur.ch).

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Matthias Jerusalem; Hannlore Weber: Psychologische Gesundheitsförderung, Diagnostik und Prävention. (liet. *Psichologinis sveikatos stiprinimas, diagnostika ir prevencija*) Göttingen: Hogrefe, 2003.
- Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie (liet. *Organizacinės psichologijos vadovėlis*). Bern: Hans Huber, 2004.
- [www.ernaehrung-und-verbraucherbildung.de](http://www.ernaehrung-und-verbraucherbildung.de): Projekto „Mitybos ir vartojimo kultūros ugdymo reforma mokyklose“ (vok. *Reform der Ernährungs- und Verbraucherbildung in Schulen REVIS*) internetinė svetainė su idėjomis apie pamokose naudojamos medžiagos vertinimą ir apie pasiekimų aplankus.
- [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de): Opus-NRW (Šiaurės Reino-Vestfalijos ugdymo ir sveikatos tinklo) internetinė svetainė su informacija ir paslaugų pasiūlymais.
- [www.ch-q.ch](http://www.ch-q.ch): CH-Q draugijos internetinė svetainė su šveicariška kvalifikacine programa, skirta profesinei karjerai (pasiekimų aplankas).
- [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch).

#### **Literatūros ir internetinės nuorodos**

##### *Kvalifikacijos tobulinimo bei tęstinio mokymo institucijos*

- [www.phzh.ch](http://www.phzh.ch) – kvalifikacijos tobulinimas → podiplominės studijos: kursas *Prevencija ir sveikatos stiprinimas* Ciuricho aukštojoje pedagoginėje mokykloje; kursas *Migracija ir mokymosi sėkmė* Ciuricho aukštojoje pedagoginėje mokykloje.
- [www.lwbluzern.ch/NDK/NDK%20GF.htm](http://www.lwbluzern.ch/NDK/NDK%20GF.htm): podiplominės studijos: kursas *Sveikatos stiprinimas – mokykla kaip sveika darbo ir mokymosi vieta* Liucerno aukštojoje pedagoginėje mokykloje.
- [www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch): Šveicarijos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklas su kontaktais, brošiūromis ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis.
- [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch).
- [www.feldenkrais-winterthur.ch](http://www.feldenkrais-winterthur.ch): Mokytojams skirti kursai ir seminarai apie streso valdymą, funkcinis mokytojų balso lavinimas, praktinis įvadas į įvairius atsipalaidavimo metodus, dėmesys ir judėjimas – raktas į mokinių gebėjimo mokytis ugdymą. [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): sveikatos vadyba.
- [www.medical-airport-service.de](http://www.medical-airport-service.de): Aerouosto medicininų paslaugų centro (Frankfurtas prie Maino) Heseno žemės mokytojams siūlomos paslaugos bei teikiama parama.

## 12. Kokybės vadyba mokykloje

„Darbo kokybės tobulinimą veiksmingai sutelkti į vidų ir įtikinamai perteikti į išorę.“ – Šis sėkmingos ir naudą teikiančios kokybės vadybos principas taikytinas visiems lygmenims: tiek savo darbą reflektuojančių ir savo kompetencijas tobulinančių atskirų mokytojų lygmeniui, tiek mokyklos lygmeniui, t.y. komandoms ir mokyklų vadovybėms, kurios siekia tvaraus kokybės tobulinimo bei išoriniu poveikiu pasižyminčio savo veiklos kokybės patvirtinimo.

Pirmoje šio žinyno dalyje mes išsamiai aprašėme mūsų integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo koncepciją, išskirdami dešimt pagrindinių geros ir sveikos mokyklos elementų ir apibūdinami jų tarpusavio sąveiką bei poveikį (3.1.–3.10). Šiame skyriuje mes trumpai pristatysime Jums svarbiausius klasikinės kokybės vadybos elementus, pasitelkdami tam, mūsų požiūriu, kelrodžiu laikytiną Q2E modelį (Q2E = Qualität durch Evaluation und Entwicklung [*liet. Kokybės užtikrinimas pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą*]).<sup>234</sup>

---

<sup>234</sup> Žr. Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen (*liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Koncepcijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose*). Leidinį sudaro penkios dalys (Bern 2007).



## 12.1 Bendrieji kokybės tikslai ir prioritetai

### Pagrindimas

Aiškūs bendri kokybės reikalavimai padeda mokyklai prasiskinti sau kelią per prieštarų reikalavimų džungles. Apibrėždama savo tikslus ir sėkmės kriterijus, mokykla nužymi prasmingus orientyrus visoms kokybės tobulinimo bei vertinimo srityje vykdomoms veikloms. Nusistatyti orientyrus mokyklai padeda visoje šalyje galiojantys bendrieji nurodymai, pvz. „Referenzrahmen Qualitätsanalyse“ (liet. Rekomedacinės gairės, skirtos kokybės analizei) ir Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės bendruose ugdymo planuose formuluojami tikslai. (www. Bildungsportal.nrw.de).

### Nuorodos, kaip naudotis tolesniuose skyriuose (12.1 - 12.5) pateikta medžiaga

Keturių pakopų vertinimo skalę galite naudoti trejopai.

#### 1. Išskirti prioritetus

Įvertinant kokybės indikatorius 1 = visiškai nesvarbus, 2 = nelabai svarbus, 3 = svarbus 4 = labai svarbus.

#### 2. Nustatyti esamą padėtį

Įvertinti dabartinę situaciją konkrečioje kokybės srityje

1 = niekada neatitinka tikrovės, 2 = kartais atitinka tikrovę, 3 = dažnai atitinka tikrovę, 4 beveik visada atitinka tikrovę.

#### 3. Įvertinti poreikį imtis tam tikrų priemonių

Šioje kokybės srityje pokytis yra 1 = nereikalingas, 2 = nelabai reikalingas, 3 = reikalingas, 4 = labai reikalingas.

## 12.1.1 Sutarti kokybės reikalavimai – kokybės tikslų įgyvendinimas

### 12.1.1

#### Sutarti kokybės reikalavimai, bendras kokybės tikslų įgyvendinimas

Laikydamosi visoje šalyje galiojančių bendrųjų nurodymų, mokykla sutaria, kokie kokybės reikalavimai bus taikomi reikšmingoms kokybės dimensijų temoms, nuosekliais įveikiamais žingsniais juos įgyvendina ir atlieka šių reikalavimų įgyvendinimo vertinimą (kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas).

### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovo bei mokytojų veikla		1	2	3	4
Pasirengimas visiems drauge tobulinti veiklos kokybę	Mokytojai ir mokyklos vadovai yra pasirengę <ul style="list-style-type: none"><li>– pasidalinti su kitais turimomis žiniomis, leisti kolegoms pasinaudoti pačių sukaupta patirtimi.</li><li>– aktyviai dalyvauti bendroje veikloje tiek veiksmis, tiek mintimis.</li><li>– įsitraukti į bendrą mokymosi procesą.</li><li>– įsileisti naujoves ir jas išmėginti.</li><li>– imtis atsakomybės.</li></ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– patiems organizuoti procesą.</li> <li>– toleruoti priešingybes ir konstruktyviai spręsti iškilusius konfliktus.</li> <li>– skirti darbui daugiau laiko bei energijos.</li> <li>– siekti dialogo ir skaidrumo.</li> </ul>				
Kryptinga veikla	Gera valdymo veikla užtikrina, kad bendri kokybės reikalavimai ir tikslai būtų aiškiai apibrėžti ir kad visi jiems pritartų.				
	Mokytojai ir mokyklos vadovai drauge aptaria individualius ir bendrus kokybės reikalavimus, apibrėžia siektinus tikslus bei įgyvendintinas idėjas.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Sutarti kokybės reikalavimai	Laikydamosi visoje šalyje galiojančių bendrųjų nurodymų, mokykla susitarė dėl bendrų kokybės reikalavimų, pedagoginių tikslų, pagrindinių veiklos tobulinimo aspektų (tikslų, priemonių, pasiūlos, ritualų).				
	Parengta bendru supratimu paremta mokyklos veiklos ir pamokų kokybės vizija. Ji yra suformuluota raštu (pvz. kaip mokyklos vizija) ir paviėšinta.				
	(Kokybės)vizija ir mokyklos veiklos programa yra mokytojams žinomos. Jie laiko jas savo veiklos orientyrais ir remiasi jomis rengdami savo veiklos planus.				
Interesų grupių poreikiai	Rengiant kokybės reikalavimus deramai atsižvelgiama į įvairių interesų grupių, pvz. mokinių, tėvų, tolesnių ugdymo pakopų ar aukštesnių mokyklų, poreikius.				
Svarbios kokybės temos	Sutarti kokybės reikalavimai taikomi svarbioms kokybės dimensijų temoms (ugdymo tikslų įgyvendinimui, pedagoginiam poveikiui ir mokymosi rezultatams, mokymo ir mokymosi procesų kokybei, mokyklos mikroklimatui, mokyklos valdymui ir bendradarbiavimui, kokybės vadybai, sveikatos stiprinimui ir prevencijai).				
Orientavimasis į esminę veiklos sritį	Mokyklos (kokybės) tikslai yra pakankamai sukoncentruoti į ugdymo sritį.				
Dalykiniai kokybės standartai	Dalykinė ugdymo pasiūlos kokybė orientuojasi į bendrąsias gaires (standartus) ir aktualią mokslinę bei didaktinę diskusiją.				
Pripažinti išoriniai reikalavimai	Mokykla išpildo pripažintus išorinius kokybės reikalavimus.				

Įgyvendinimas	Yra parengta mokyklos veiklos programa, kurią sudaro šios dalys: vidutinės trukmės (trejų-penkerių metų) mokyklos veiklos tobulinimo planas, metinis veiklos planas (su aiškia projektų vadyba) ir mokyklos veiklos bei pamokų kokybei galiojantys susitarimai ir nurodymai.				
	Mokyklos veiklos programa yra pritaikyta lokaliai mokyklos aplinkos reikmėms („ugdymo kraštovaizdžiui“). Apibrėžtas svarbių mokyklos partnerių dalyvavimas rengiant mokyklos veiklos programą.				
Įtvirtinimas kasdienėje veikloje	Visi mokykloje dirbantys suaugusieji (mokyklos vadovybė, mokytojų kolektyvas, kiti mokyklos darbuotojai) savo veikloje vadovaujasi mokyklos (kokybės) vizija. Tuo paremta darbuotojų tarpusavio komunikacija, konfliktų atskleidimas ir šalinimas – tai darbuotojų profesionalumo išraiška.				
	Mokyklos kasdienybėje orientavimasis į (kokybės) viziją pasireiškia keliuose lygmenyse: – kasdieniame tarpusavio bendravime, – grupių tarpusavio sambūvyje, – pamokose, – mokyklos gyvenime.				
Supažindinimas su tikslais	Nuolat vykstančioje vidinėje komunikacijoje mokykla analizuoja, kokias priemones reikia taikyti tikslams pasiekti.				
	Su mokyklos keliamais kokybės tikslais (adresatams tinkama forma) yra supažindinami mokinių tėvai ir visuomenė (susitikimai, pokalbiai, informacinė mokyklos brošiūra, interneto svetainė).				
	Tėvams skirtuose ar kituose viešuose renginiuose mokyklų vadovai siekia supažindinti svečius su mokyklos tikslais ir vertybėmis.				
	Tėvams pateikiama mokyklos tikslų, principų ir nurodymų santrauka.				
	Mokyklos tikslai nustato aiškias veiklos gaires mokytojams, o, prireikus, ir mokiniams bei jų tėvams. Jais remiantis galima vertinti mokyklos veiklos kokybės standartus.				
Poveikis ir veiksmingumas	Formuluojant mokyklos veiklos kokybės tikslus aiškiai įvardijamas mokymosi pasiekimų ir visos mokyklos veiklos rezultatų gerinimas.				
	Kokybės reikalavimai ir mokyklos veiklos tobulinimo tikslai yra konkretūs, suprantamai suformuluoti ir įgyvendinami. Jų įgyvendinimas yra periodiškai tikrinamas.				
	Mokyklos vizijoje ir veiklos programoje suformuluoti kokybės reikalavimai yra įgyvendinami kasdienėje mokyklos veikloje ir padeda kurti matomą mokyklos profilį („vizija perkeliama į gyvenimą“).				
	Kokybės tikslai įgyvendinami įveikiamais žingsniais; įvertinamas šių tikslų įgyvendinimo poveikis (kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas).				

	Aktyvios pastangos ir nuolatinis veiklos tobulinimas yra aiškiai pastebimi visoje mokykloje.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Švietimo administravimas ir mokyklų priežiūra	Švietimo administravimo ir mokyklų priežiūros tarnybos taip pat formuoja švietimo sistemai keliamus kokybės reikalavimus bei tikslus.				
	Mokyklos parengta kokybės koncepcija yra esminė išorinio jos veiklos kokybės vertinimo sudėtinė dalis (mokyklų inspekcija).				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Septyniais žingsniais parengti kokybės viziją:

1. apibrėžti kokybės dimensijas ir kokybės sritis,
2. suformuluoti savus kokybės reikalavimus,
3. atrinkti kokybės požymius bei pagrindinius rodiklius ir nustatyti jų svarbą (pasinaudojant šiuo žinynu 6.1.1 – 13.5.1 arba Vokietijos žemių ar Šveicarijos kantonų rekomendacinėmis gairėmis, skirtomis mokyklų veiklos kokybės užtikrinimui),
4. peržiūrėti atrinktus kokybės požymius, pasitelkiant savus kokybės reikalavimus ir pasiremiant mokytojų kolektyve vykstančia diskusija kokybės klausimais (pasigilinti į savo pačių ir pripažinimo susilaukusią svetimą kokybės sampratą),
5. kritiškai įvertinti darbo rezultatus. Tą turi padaryti kita darbo grupė (mokytojai) ir (arba) kita interesų grupė (mokiniai, jų tėvai, mokyklų priežiūros tarnybos),
6. apibendrinti ir iš naujo suredaguoti rezultatus,
7. atlikti esamos situacijos analizę, palyginant esamą situaciją su siekiamybe.

### Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

#### Ekspertai

- Titus Bürgisser, Kompetencijų centras „Mokyklos mikroklimatas“, titus.buergisser@phz.ch.

#### Panaudoti šaltiniai

- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement (*liet. Mokyklų vidinės kokybės vadybos sistemos standartai*). Zürich 2005.

### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (*liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės valdymo instrumentas*). Bern: h.e.p. verlag,<sup>2</sup> 2007.
- Bendruosius nurodymus, kurie galioja Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės mokykloms kokybės užtikrinimo srityje, rasite internete adresu: <http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Schulsystem/Qualitaetssicherung/index.html>.
- Heseno žemėje, siekiant stiprinti mokyklų atsakomybę, joms yra pavesta, laikantis nustatytų švietimo standartų, pačioms parengti savo kokybės reikalavimus bei tikslus, žr.: [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).
- Šveicarijoje atskiri kantonai yra parengę rekomendacijas mokyklų veiklos kokybei, žr. ARGEV interneto svetainėje pateiktas nuorodas (ARGEV - Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen [liet. Tarpkantoninis išorinio mokyklų vertinimo komitetas): [www.argev.ch](http://www.argev.ch)).

## 12.2 Kokybės procesų valdymas

### Pagrindimas

Jeigu skiriamas nepakankamas dėmesys kokybės puoselėjimo procesų priežiūrai, iškyla pavojus šių procesų sąlygojamiems rezultatams. Todėl labai svarbu sąmoningai valdyti ir prižiūrėti kokybės procesus.

Pedagoginiu požiūriu efektyvaus mokyklos valdymo tikslas – kurti besimokančią organizaciją, kurios pagrindą sudarytų besimokantys žmonės. Tie mokyklos vadovai, kurie savo kasdieniame darbe patys subtiliai taiko grįžtamąjį ryšį, yra įtikinamu pavyzdžiu kitiems, kuriant mokykloje kokybės ir grįžtamojo ryšio kultūrą. Tad mokyklų vadovai turėtų suvokti savo vaidmenį kaip tobulintiną ir demonstruoti kitiems besimokančio vadovo pavyzdį.

### 12.2.1 Mokyklos vadovybės vykdomas kokybės procesų valdymas

#### 12.2.1

#### Mokyklos vadovybės vykdomas kokybės procesų valdymas

Mokyklos vadovybė ir kiti įgalioti asmenys remia ir reguliuoja kokybės tobulinimo ir vertinimo procesą. Jie užtikrina nenutrūkstamą mokyklos veiklos ir pamokų kokybės tobulinimą.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokykla - mokyklos vadovybės ir kitų vadovaujančių asmenų vykdoma valdymo veikla		1	2	3	4
Praktinis įgyvendinimas	Mokyklos vadovybė... a. turi teorinių ir praktinių žinių, reikalingų visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimui. b. turi tinkamus instrumentus bei procedūras, reikalingas kokybės trūkumų atpažinimui ir veiksmingam šalinimui. c. teikia kokybės vadybai reikiamą svarbą atstovaudama jai mokytojų bei nepedagoginių darbuotojų kolektyve. d. pasirūpina tuo, kad visi mokyklos veiklos dalyviai žinotų kokybės užtikrinimo bei tobulinimo instrumentus ir procedūras. e. pasitelkdami į pagalbą mokytojus, nustato kokybės užtikrinimo bei tobulinimo tikslus ir priemones tiek individualiam, tiek instituciniam mokyklos lygmeniui. f. planuoja, inicijuoja ir reguliuoja kokybės užtikrinimo ir tobulinimo procesus, derindama juos su metiniu ir daugiamečiu mokyklos veiklos planais. g. rūpinasi tuo, kad nutarimu patvirtintos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo priemonės būtų įgyvendinamos. h. tikslingai naudoja vidinius bei išorinius išteklius ir periodiškai tobulinasi kokybės vadybos srityje.				

Kokybės koncepcija	Yra raštu parengta darni ir visuminė kokybės koncepcija (įskaitant atsakomybes bei įsipareigojimus).				
	Kokybės koncepcija apima tokias kokybės dimensijas, kaip mokymosi procesai, mokyklos kultūra ir mokyklos valdymas, personalo tobulinimas, pedagoginis poveikis ir mokyklos ištekliai.				
	Mokykla yra kryptingai ir tinkamai suplanavusi laiką, reikalingą koncepcijos įgyvendinimui.				
	Koncepcija apibrėžia veiksmingas procedūras, kuriomis siekiama laiku atpažinti ir pašalinti kokybės trūkumus. Procedūros vykdomas ir jos rezultatai yra aiškiai dokumentuojami.				
Institucinės sąlygos	Mokytojų kolektyvas ir mokyklos vadovybė yra suformavę bendrą mokyklos veiklos ir pamokų kokybės sampratą ir išdėstę ją raštu. (12.1.1).				
	Siekiant užtikrinti bei tobulinti mokyklos veiklos ir pamokų kokybę reguliariai rengiami: <ul style="list-style-type: none"> <li>– pokalbiai su darbuotojais,</li> <li>– kolegialus pedagoginio darbo vertinimas,</li> <li>– vidinis veiklos įsivertinimas.</li> </ul>				
	Pritaikytos kokybės užtikrinimo bei tobulinimo priemonės ir jų rezultatai yra dokumentuoti. Dokumentacija leidžia susipažinti su mokykloje vykstančiu kokybės užtikrinimo bei tobulinimo procesu.				
	Mokykla yra parengusi tinkamas procedūras bei instrumentus savalaikiam kokybės trūkumų atpažinimui ir veiksmingam jų šalinimui (11.4).				
	Yra nustatyta, kokia forma ir kaip dažnai pateikiamos ataskaitos mokyklų priežiūros institucijai, mokinių tėvams ir visuomenei. Už mokyklos ribų kokybės vadyba suvokiama ir vertinama kaip instrumentas, kuriuo atsiskaitoma už savo veiklos kokybės užtikrinimą ir tobulinimą.				
	Mokykloje yra sukurtos geros sąlygos veiksmingam kokybės užtikrinimui bei tobulinimui.				
Poveikis ir veiksmingumas	Kokybės užtikrinimo bei tobulinimo priemonės daro teigiamą poveikį.				
	Laiku atpažįstamos mokyklos veiklos bei pamokų stipriosios pusės ir kokybės trūkumai, sėkmė susilaukia deramo įvertinimo, o nustatyti trūkumai yra veiksmingai šalinami.				
	Pastangas, kurios yra dedamos siekiant išsaugoti bei optimizuoti mokyklos veiklos bei pamokų kokybę, pastebi tiek mokiniai, tiek jų tėvai, tiek aukštesnės pakopos mokyklos.				

	Mokytojams būdingas sąmoningas požiūris į pamokų ir visos mokyklos veiklos kokybę ir atsakomybę už ją.				
	Iš įvairių svarbių kokybės sričių yra gaunami duomenys, kurie leidžia įvertinti mokyklos veiklos ir pamokų kokybę.				
	Kokybės koncepcijai pritaria tiek jos įgyvendinime dalyvaujantys, tiek netiesiogiai su ja susiję asmenys.				
	Santykis tarp darbo bei laiko sąnaudų, kurių reikalauja kokybės vadyba, ir jos teikiamos naudos yra vertinamas kaip prasmingas.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Aiškios bendrosios sąlygos	Yra aiškiai apibrėžta, kokią vietą kokybės vadybos sistemoje užima švietimo administravimo ir mokyklų priežiūros institucijos ir kaip jos yra susijusios su tokiais svarbiomis sritimis, kaip personalo vertinimas bei tobulinimas, mokykloje vykstantis pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, veiklos priežiūra ir kontrolė.				
Parama iš išorės	Mokyklos vidinės kokybės vadybos sistemos valdymui mokyklos vadovybė gali panaudoti jau išbandytus kokybės užtikrinimo bei tobulinimo instrumentus (interneto portalą, kokybės valdymo gaires).				
	Pasitelkdama internete pateiktus instrumentus, mokyklos vadovybė gali efektyviai ir taupydama turimus išteklius atlikti mokyklos veiklos ir pamokų kokybės vertinimą.				
Finansavimas	Integruotos kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo sistemos sukūrimui ir jos veikimui yra skirta pakankamai finansinių bei laiko išteklių.				
	Siekiant įgyvendinti mokyklos veiklos kokybės tobulinimo plano prioritetus, finansinius išteklius galima naudoti lanksčiai, atsižvelgiant į esamą poreikį.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### **Idėjos, kaip tai įgyvendinti**

#### *Kokybės vadyba kaip mokyklos valdymo užduotis*

Būtina kokybės vadybos prielaida – stipri mokyklos vadovybė, kuri aktyviai skatina bei remia pedagoginio kokybės tobulinimo tikslų įgyvendinimą. Kokybės vadyba priskiriama mokyklos vadovybės atsakomybės sričiai. Mokyklos vadovai gali deleguoti kokybės tobulinimo užduočių bei projektų planavimą, vykdymą ir koordinavimą už kokybę atsakingam asmeniui. Mokyklos vadovybė drauge su mokyklos valdyba ir su už kokybę atsakingu asmeniu, jeigu tokia pareigybė mokykloje yra įsteigta, parengia kokybės užtikrinimo ir tobulinimo tikslus bei priemones ir prižiūri jų įgyvendinimą.



Viena iš kokybės vadybos prielaidų – kad visi jos dalyviai būtų pasirengę ir atviri naujovėms, individualiems bei komandiniams mokymosi procesams. Mokyklos vadovybė gali prisidėti prie to, kad mokyklos veiklos kokybė taptų bendru viso darbuotojų kolektyvo reikalu. Ji gali tą padaryti

- reguliariai domėdamasi darbuotojų reikalais,
- skatindama tikrą, mokytojams rūpimą diskusiją apie tai, kaip jie supranta kokybę (savas vertybes, savo darbo įprasminimą),
- ne tik kalbėdama apie kokybę, bet ir rūpindamasi tuo, kad atskiri mokytojai parodytų savo kolegoms, kaip savo kasdienėje veikloje jie pasiekia kokybės, ypač geros pamokos kokybės,
- teikdama mokytojams kritiškus atsiliepimus apie jų darbą,
- sutelkdama dėmesį į tų kokybės tikslų ir priemonių įgyvendinimą, kurie leidžia tikėtis konkrečios naudos ir betarpiško poveikio,
- kurdama tokias mokymosi ir pasidalijimo patyrimu formas, kurių dėmesio centre būtų asmeninė betarpiškos profesinės praktikos refleksija (mokymasis dirbant),
- palikdama ir suteikdama mokytojų kolektyvui laiko – per greitai per daug nenorėdama,
- išsaugodama ramybę: yra visiškai normalu, jog kolektyve visuomet esama skirtingų vaidmenų, tarp jų ir „maištininkų“.

#### *Dokumentacija ir ataskaitos pateikimas*

Mokyklos vadovybė arba jos įgaliotas už kokybę atsakingas asmuo veda dokumentaciją apie atliktus vertinimus, svarbiausius vertinimo rezultatus ir jais remiantis suplanuotas bei įgyvendintas kokybės optimizavimo priemones (3.8). Ši dokumentacija visų pirma yra skirta vidiniam mokyklos veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui. Kita šios dokumentacijos paskirtis – padėti parengti mokyklos veiklos tobulinimo ataskaitą bei pateikti informaciją visuomenei (mokyklos pasiekimų aplankas).

Mokyklos vadovybė yra atsakinga už ataskaitų pateikimą švietimo administravimo bei mokyklų priežiūros institucijoms, mokinių tėvams ir vietinei visuomenei. Yra nustatyta, kaip dažnai ir kokia forma reikia pateikti šias ataskaitas. Už mokyklos ribų kokybės vadyba yra suvokiama ir vertinama kaip instrumentas, kuriuo atsiskaitoma už savo veiklos kokybės užtikrinimą ir tobulinimą. Mokyklos vidaus dokumentacija yra išdėstyta žemiau pateikta tvarka (ataskaitų turinys ir struktūra priklauso nuo jų paskirties ir adresato, tai gali būti pvz. mokyklos priežiūra, visuomenė, išorinis vertinimas):

- **chronologija:** trumpai užfiksuotos atitinkamam laikotarpiui (pvz. vieneriems mokslo metams) svarbios datos ir įvykiai, žingsniai ir veiklos.
- **esamoji padėtis:** esamoji vykdomų kokybės tobulinimo projektų ir įgyvendinamų pedagoginių temų padėtis vertinant ją pagal metinį veiklos planą (atliktos veiklos, pasiekti tikslai ir rezultatai),
- **atlikti vertinimai:** trumpas atliktų vertinimų aprašymas (tema, tikslas, procedūros ir instrumentai),
- **įžvalgos ir išvados:** vertinimų rezultatai (nepateikiant su asmenimis susijusių duomenų) ir jais paremtos išvados bei priemonės (suplanuotos, įvykdytos).
- **proceso refleksija:** patirtis, įgyta vykdant vertinimus,
- **priedas:** instrumentai, taisyklės, koncepcijos.

## Kokybės koncepcijos elementai

<p><b>1. Pagrindiniai kokybės vadybos ramsčiai</b> 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokybės vadybos prasmė ir paskirtis, reikalavimai,</li> <li>• glaustas kokybės vadybos koncepcijos, integruoto kokybės tobulinimo ir sveikatos stiprinimo aprašymas,</li> <li>• principinė mokyklos vadovybės, už kokybę atsakingo asmens, mokyklos valdybos bei mokyklos steigėjų, savivaldos organų ir mokyklų inspekcijos pozicija bei pareigos,</li> <li>• ištekliai: žmonės, laikas, finansai, kompetencijos.</li> </ul>
<p><b>2. Kokybės reikalavimai</b> 3.7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentai, kuriuose formuluojami kokybės reikalavimai ir kokybės tikslai, pvz. (kokybės) vizija, mokyklos veiklos programa, metinis veiklos planas, pedagoginės koncepcijos ir kiti susitarimai.</li> </ul>
<p><b>3. Sistemingo individualaus grįžtamojo ryšio taikymo tvarka</b> 3.9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemingam individualiam grįžtamajam ryšiui taikomų institucionalizuotų procedūrų, metodų aprašymai,</li> <li>• tam naudojami instrumentai,</li> <li>• organizacinio, personalinio pobūdžio bei su laiku susiję reikalavimai,</li> <li>• procedūrinės taisyklės: dalyvių atsakomybės ir pareigos, pasirinkimo galimybės, prievolės, dažnumas, duomenų ir asmenų apsauga.</li> </ul>
<p><b>4. Mokyklos veiklos kokybės vidinio įsivertinimo tvarka</b> 3.10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidinio veiklos kokybės įsivertinimo ir esamos situacijos analizės (turinčios suminį peržiūros tikslą) formos ir periodiškumas,</li> <li>• teminių įsivertinimų formos ir periodiškumas,</li> <li>• tam naudojami instrumentai,</li> <li>• procedūrinės taisyklės: dalyvių atsakomybės ir pareigos; duomenų naudojimas; veiksmai, taikomi rezultatų svarstymui ir priemonių planavimui; metodiniai standartai.</li> </ul>
<p><b>5. Ypatingi nurodymai</b> 4.5.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duomenų apsauga ir nurodymai duomenų naudojimui: taisyklės, reglamentuojančios galimybę susipažinti su dokumentais, dokumentacijos aktualizavimas.</li> <li>• veiksmai, kurių imamasi nustačius personalinio ir institucinio pobūdžio trūkumus.</li> <li>• taisyklės, reglamentuojančios dokumentų archyvavimą.</li> </ul>
<p><b>6. Dokumentacija ir ataskaitų pateikimas</b> 3.8 ir Kokybės vadyba 7.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokyklos vidaus dokumentacija apie kokybės vadybos srityje įvykdytas veiklas: svarbius įvykius, reguliarias veiklas, svarbius rezultatus ir iš jų sekančias priemones, panaudotą medžiagą bei instrumentus,</li> <li>• ataskaitų pateikimas: adresatai, ataskaitų forma ir funkcija, periodiškumas.</li> </ul>
<p><b>7. Vertinimo planavimas</b> 3.10 ir 4.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidutinės trukmės vertinimo planų parengimas, atsižvelgiant į mokyklos veiklos programoje numatytą vidutinės trukmės mokyklos veiklos tobulinimo planą: pagrindines temas ir taikomus metodus.</li> </ul>
<p><b>8. Kvalifikacijos tobulinimo planavimas</b> 3.2.4, 3.6 ir 11.3, 11.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į poreikį ir atitinkamų kompetencijų tobulinimą orientuotas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planavimas, atsižvelgiant į tuos integruoto kokybės tobulinimo bei sveikatos stiprinimo elementus, kuriuos reikia įgyvendinti.</li> </ul>
<p><b>9. Priedas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagalbinė medžiaga: pavyzdžiai, formuliai, kontroliniai sąrašai.</li> </ul>

Kitas nuorodas, skirtas kokybės koncepcijos rengimui bei tobulinimui, rasite [3.8](#).

Nuorodas, skirtas sveikatos vadybai kaip į sveikatingumą orientuotų kokybės procesų valdymo instrumentui, rasite: [11.5](#) ir [12.5](#).

### Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

#### *Ekspertai*

- Martin Leuthard, Ciuricho pedagoginė aukštoji mokykla.

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau (liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą). 2005.
- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės valdymo instrumentas). Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement (liet. Mokyklų vidinės kokybės vadybos sistemos standartai). Zürich: nepublikuotas rankraštis 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education [liet. Nuotolinė tarptautinė centrinių ir vyriausiųjų švietimo inspekcijų konferencija]): The Effective School Self-Evaluation (liet. Efektyvus mokyklų veiklos įsivertinimas) (ESSE) project. [www.sici.org.uk](http://www.sici.org.uk).
- „Blick über den Zaun“. Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“. Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga). Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung (liet. Rekomendacijos Heseno žemės mokyklų veiklos kokybei, parengtos Kokybės tobulinimo švietimo sistemoje instituto).

### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch: Evaluation (*liet. Vertinimas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch: Praxishandbuch Evaluation in der Schule (*liet. Mokyklų veiklos vertinimo praktinis vadovas*). Berlin: Cornelsen, 2000.
- Rolf Dubs: Qualitätsmanagement (*liet. Kokybės vadyba*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen.: Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität (*liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 4-a dalis: Q2E modelis -žingsniai, siekiant mokyklos veiklos kokybės*). Bern: h.e.p. verlag, 22007.
- Schratz, Michael; Iby, Manfred; Radnitzky, Edwin: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente (*liet. Kokybės tobulinimas. Būdai, metodai, instrumentai*). Weinheim; Basel: Beltz 2000.

### Instrumentai, pateikti IQESonline

Mokytojams skirti mokyklos vadovybės darbo vertinimo klausimynai.

## 12.3 Savirefleksija, individualus grįžtamasis ryšys ir individualus kokybės tobulinimas

### Pagrindimas

Individuali refleksija yra vienas svarbiausių mokymusi paremtos ir sveikatą tausojančios profesinės praktikos išteklių. Savirefleksija leidžia daugiau sužinoti apie save, savo veiksmus, savo subjektyvias teorijas ir įsitikinimus. Ji padeda įveikti profesinius nusivylimus ir nesėkmes, įvertinti savo patirtį ir kaupti praktines žinias.

Tie mokytojai, kurie reguliariai siekia gauti grįžtamąjį ryšį (pvz. iš mokinių arba iš savo kolegų), pasinaudoja juo tam, kad gautų tikrovę atspindinčios informacijos apie save ir savo aplinką. Tai suteikia jiems stiprybės, kadangi

- leidžia jiems pajusti pripažinimą ir pritarimą,
- padeda jiems daugiau sužinoti apie savo mokinių mokymąsi,
- leidžia jiems daugiau sužinoti apie tam tikrų mokymo ir mokymosi metodų poveikį,
- padeda jiems išsiaiškinti, kurie jų veiksmai, profesinės elgsenos aspektai, mokinių manymu, padeda pastariesiems mokytis,
- jie gauna nuorodų savo pedagoginės praktikos optimizavimui ir tobulinimui.

Savirefleksija ir individualus grįžtamasis ryšys – tai pedagogų profesinio mokymosi variklis (3.9).

### 12.3.1 Individualaus grįžtamojo ryšio ir kokybės tobulinimo praktika

#### 12.3.1

#### Individualaus grįžtamojo ryšio ir kokybės tobulinimo praktika

Didžioji dauguma mokytojų laiko grįžtamąjį ryšį postūmiu, skatinančiu juos mokytis ir tobulėti.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Mokytojų bei mokyklos vadovų taikomas grįžtamasis ryšys		1	2	3	4
Praktinis įgyvendinimas	Didžioji dalis asmenų (mokyklos vadovų, mokytojų, nepedagoginio personalo) siekia reguliariai gauti grįžtamąjį ryšį iš skirtingų šaltinių: mokinių, kolegų, tėvų, mokyklos vadovybės.				
	Mokyklos vadovybė ir mokytojai žino svarbius mokytis ir tobulėti skatinančio grįžtamojo ryšio praktinio taikymo metodus, instrumentus bei principus ir juos taiko.				
	Įsivertinimo ir kitų atliekamo vertinimo metu įgytos įžvalgos palyginamos tarpusavyje ir aptariamos metiniame pokalbyje su darbuotoju arba atlikus kolegialų pedagoginės veiklos vertinimą. Remiantis padarytomis išvadomis numatomos priemonės, kuriomis siekiama paskatinti darbuotoją tobulėti.				
Poveikis ir	Individualaus grįžtamojo ryšio poveikis profesinei praktikai yra				

veiksmingumas	aiškiai matomas: praktinis grįžtamojo ryšio taikymas sąlygoja įvairias profesinės praktikos optimizavimo priemones.				
	Lūkesčiai, kuriuos mokytojai kelia individualiam grįžtamajam ryšiui yra realistiški ir reiklūs. Mokytojai reflektuoja grįžtamojo ryšio veiksmingumą ir yra juo patenkinti.				
	Grįžtamajame ryšyje dalyvaujantys asmenys (pvz. mokiniai) teigiamai vertina grįžtamojo ryšio praktinio taikymo poveikį pedagoginės veiklos organizavimui ir tarpusavio santykiams.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Mokykla</b>		1	2	3	4
Institucinės sąlygos	Mokykla yra parengusi išbandytą grįžtamojo ryšio teikimo ar gavimo būdų repertuarą.				
	Mokykla yra nustčiusi diferencijuotą grįžtamojo ryšio ir juo paremto mokyklos veiklos kokybės tobulinimo praktinio įgyvendinimo tvarką.				
	Grįžtamojo ryšio dažnumas, procedūra, dalyvavimas, įsipareigojimo laipsnis, duomenų apsauga, sėkmės rodikliai yra apibrėžti ir žinomi jo dalyviams.				
	Mokytojų kolektyvas pritaria reikalavimams, galiojantiems praktiniam grįžtamojo ryšio taikymui, atsakingai ir savarankiškai juos įgyvendina savo veiklos srityje.				
	Egzistuoja pusiausvyra tarp individualiam grįžtamajam ryšiui taikomų institucinių reikalavimų ir jį taikantiems darbuotojams paliekamos veiksmų laisvės.				
	Mokykla yra numčiusi laiką ir parengusi instrumentus, reikalingus diferencijuotam praktiniam grįžtamojo ryšio taikymui.				
	Yra aišku, kaip individualus grįžtamasis ryšys (ir juo paremti individualūs tobulėjimo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai) yra susijęs su jį tobulinimą orientuota esamos situacijos analize bei su mokyklos vadovybės ir švietimo administravimo institucijos rengiamu oficialiu kvalifikaciniu pokalbiu.				
	Pasiekimų lygio nustatymo bei lyginamųjų darbų rezultatai yra kolegialiai reflektuojami ir aptariami drauge su mokiniais ir jų tėvais.				
	Siekiant geriau suprasti mokinių mokymosi procesus bei rezultatus, taikomi diagnostiniai metodai ir kryptingas pamokų stebėjimas.				

	Vyksta kolegialus pamokų stebėjimas, darbas mokytojų mokymosi grupėse ir pamokų bei popamokinės veiklos aptarimui ir planavimui skirti mokytojų pasitarimai.				
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Paramos pasiūla	Egzistuoja konsultavimo paslaugų ir kvalifikacijos tobulinimo pasiūla, kuria gali pasinaudoti mokyklos, kurdamos savo grįžtamojo ryšio kultūrą.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

*Keletas praktinių patarimų, kaip gauti iš mokinių grįžtamąjį ryšį apie savo pamokas*

<b>Paskirtis</b>	<p>Mokinių grįžtamasis ryšys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yra skirtas patikrinti pedagoginės veiklos sėkmę,</li> <li>• tai instrumentas, padedantis gauti daugiau informacijos apie savo pamokas ir mokymosi prielaidas klasėje,</li> <li>• tai patikimas pagrindas, kuriuo remiamasi priimant pedagoginius sprendimus ir dirbant su mokiniais.</li> </ul>
<b>Pagrindiniai klausimai,</b> padedantys rasti problemoms pedagoginius sprendimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar aš pakankamai žinau?</li> <li>• Ar teisingai vertinu situaciją?</li> <li>• Ar mano pagrindimas yra teisingas?</li> <li>• Ar pasiekiu pageidauto poveikio?</li> <li>• Kokie veiksniai padeda, o kokie trukdo mokiniams mokytis klasėje?</li> </ul>
Klausimai, kuriais vadovaujamesi atliekant <b>vertinimą klasės lygmenyje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar mano pamokos yra sėkmingos?</li> <li>• Kokios yra mokinių stiprybės ir silpnybės? Kuriose srityse pastebimas ypatingas ugdymo poreikis?</li> <li>• Ko mokiniai, pastarųjų manymu, išmoko? Ar jie yra patenkinti pamokomis?</li> <li>• Kokie yra mano mokinių mokymosi pasiekimai, lyginant juos su kitų mokinių pasiekimais? Kokios galėtų būti to priežastys?</li> <li>• Ar turėčiau keisti darbo formas, mokymo stilių, metodus, priemones, temas arba mokomąją medžiagą?</li> <li>• Ar mokomoji medžiaga yra struktūruojama ir pristatoma taip, kad mokiniai galėtų ją suprasti bei įsisavinti?</li> <li>• Ar mano keliami reikalavimai padės mokiniams baigti mokyklą tokiais rezultatais, kokių jie siekia?</li> </ul>
Klausimai, skirti <b>vertinimo temų atrankai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuriose srityse man stinga pamokos organizavimui reikalingų duomenų bei informacijos (pvz. apie mokymosi tobulinimą, reikalavimus, mokymosi rezultatų palyginamumą, motyvaciją ...)?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuriose pamokinės veiklos srityse yra juntamas klasės nepasitenkinimas?</li> <li>• Ką aš ypač norėčiau sužinoti apie savo pamokas?</li> <li>• Kuriose srityse galiu tikėtis patvirtinimo, jog mano praktinė veikla pasiteisino ir yra sėkminga?</li> <li>• Kuriose srityse juntamas kvalifikacijos tobulinimo poreikis?</li> <li>• Kurioms sritims keliamos ypatingos užduotys, diktuojamos pvz. ugdymo planų, naujų mokymosi objektų bei mokymo priemonių arba mokyklos veiklos programos?</li> </ul>
<p><b>Praktinio taikymo principai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradėti mažais žingsneliais: pradžiai rinktis nedidelį kiekį sričių bei temų, vengti keblių temų.</li> <li>• Derama laikysena ir mikroklimatas: galėjimas daryti klaidas ir iš jų mokytis, pagarba mokinių nuomonei.</li> <li>• Nesudėtinga procedūra: taikyti nedidelės apimties instrumentus, pvz. pateikiant tik keletą klausimų, kad duomenų apdorojimas nereikalautų daug laiko bei darbo.</li> <li>• Užtikrinti pasisakymo laisvę: atviri, anonimiški pasisakymai, kurių negalima būtų susieti su konkrečiais mokiniais.</li> <li>• Savanoriškas dalyvavimas: priverstinis grįžtamasis ryšys yra kontraproduktyvus.</li> <li>• Iš anksto aiškiai įvardinti tikslus, atsakomybes ir galimas pasekmes ir dėl jų susitarti: „Šį klausimą pateikiu jums tam, kad sužinočiau, kaip jūs įsisavinote praeitą pamokų ciklą ir ką dar galima būtų jame patobulinti. Vėliau drauge aptarsime apibendrintus apklausos rezultatus.“</li> <li>• Informuoti, kas ir kokia forma gaus rezultatus: tik mokiniai ir mokytojas ar ir kiti mokytojai bei mokyklos vadovybė?</li> <li>• Parodyti savo suinteresuotumą, nereikalauti suinteresuotumo iš mokinių, įvardinti galimas grįžtamojo ryšio pasekmes: „Man reikia (norėčiau gauti) informacijos ... tam, kad .... Svarbu, kad į pateiktus klausimus žiūrėtumėte rimtai, kitaip gauti rezultatai bus man beverčiai ...“</li> <li>• Numatyti ir kontroliuoti pasekmes: bent jau siaurame rate parodyti, kad mokinių atsiliepimai turi poveikį.</li> <li>• Bendradarbiauti ir susirasti sau „kritišką draugą“: peržiūrėti ir apsvarstyti rezultatus bent jau su vienu kolega (arba KVS darbo grupėje).</li> <li>• Glaustai dokumentuoti rezultatą ir mokymosi procesą: aptarti klasėje, kuriais atžvilgiais grįžtamasis ryšys buvo (ne)sėkmingas, numatyti darbo žingsnius būsimam grįžtamajam ryšiui.</li> </ul>
<p><b>Duomenų interpretavimas drauge su mokiniais</b></p>	<p>Atlikus savo veiklos vertinimą klasės lygmenyje, pvz. pasitelkiant mokinių grįžtamąjį ryšį, būtina drauge su mokiniais aptarti šio vertinimo rezultatus. Tą galima daryti tokiais būdais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekvienas mokinys gauna vertinimo rezultatų kopiją (taikinio, klausimyno ir t.t. rezultatus), kurioje nėra jokių su asmenimis, tai yra su bendramoksliais ar mokytojais, susijusių teiginių.</li> </ul> <p><i>Mokiniai interpretuoja gautus duomenis, vadovaudamiesi jiems pateiktais klausimais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuriuos iš šių duomenų pasirinktumėte, jeigu jums reikėtų apibendrinti rezultatus pašaliečiui?</li> <li>• Kuris rezultatas jus labiausiai nustebino?</li> <li>• Kuris rezultatas ypatingai svarbus tolesniam darbui?</li> <li>• Kuris rezultatas yra (ypatingai) kritiškas?</li> </ul> <p><i>Drauge padaromos išvados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuriose srityse mūsų darbas klasėje sulaukė patvirtinimo?</li> <li>• Kur reikia pokyčių?</li> <li>• Ką visų pirma reikėtų keisti?</li> </ul>



### Duomenų interpretavimas drauge su kolegomis

Interpretuojant duomenis (pvz. mokinių grįžtamojo ryšio rezultatus) kokybės vadybos sistemos (arba kitoje kolegialioje) darbo grupėje, rekomenduojame šiuos darbo žingsnius:

- Grįžtamąjį ryšį pritaikęs mokytojas įvardija tuos tris ar keturis išsiskiriančius apklausos rezultatus, kurie jam atrodo ypatingai svarbūs.  
*Interpretavimas:* Kaip, šio mokytojo požiūriu, galima būtų šiuos išskirtinumus paaiškinti?
- Kiti grupės dalyviai pateikia savo atsiliepimus apie pateiktus aiškinimus:  
Ar jie yra įtikinami?  
Galbūt egzistuoja kitos interpretavimo galimybės, į kurias derėtų daugiau pasigilinti?  
Ar pateiktuose aiškinimuose pastebima tendencija suabsoliutinti vaikų požiūrį arba skubotai jį atmesti?
- Drauge numatyti sprendimo galimybes bei veiklos perspektyvas.  
Padaryti individualias išvadas: iš vertinimo turėtų sekti konkrečios asmeninės išvados, kitaip neverta tam eikvoti nei laiko nei pastangų.
- *Metavertinimas:* bendras duomenų interpretavimas užbaigiamas metapokalbiu (pokalbis apie duomenų interpretavimo pokalbį):  
Ką šis pokalbis davė jo dalyviams?  
Ar buvo laikomasi grįžtamojo ryšio taisyklių? Kas padėjo, kas trukdė pokalbiui?  
Kas šiame pokalbyje pasiteisino, o ką reikėtų kitą kartą daryti kitaip?
- Pateikti klasei grįžtamąją informaciją: mokiniai turi teisę būti informuoti apie jų grįžtamojo ryšio svarstymą ir galimas pasekmes.

### *Pamokų stebėjimas ir kolegialus grįžtamasis ryšys*

Kai mokytojai nusprendžia lankyti vienas kito pamokas ir kryptingai teikti vieni kitiems grįžtamąją informaciją, pradžioje dažnai būna nelengva parinkti tinkamas pamokų stebėjimo užduotis. Tokiais atvejais praverčia keletas naudingų idėjų.

### *Pamokų stebėjimo užduočių pavyzdžiai*

- Stebėk mano balsą: Kaip aš kalbu, garsiai ar tyliai? Ką nejprasto pastebėjai mano balse?
- Stebėk mano santykį su mokiniais: Kaip aš į juos kreipiuosi? Ką rodo mano laikysena? Kokius skirtumus pastebi? Kaip į mane reaguoja mokiniai?
- Stebėk mokinės Sandros elgesį.
- Kaip elgiasi konkretus mokiniš ir kaip aš į jį reaguuju?
- Stebėk keturis galiniuose suoluose sėdinčius mokinius. Kartais ten kyla trukdžiai.
- Kaip aš formuluuju užduotis? Ar mokiniai supranta, ko aš iš jų noriu? Ar mano pateikiamos užduotys yra paprastos ar kompleksiškos? Kokios užduotys pateikiamos ir žodžiu, ir raštu?
- Kaip aš reaguuju į mokinių pasisakymus? Ar žiūriu į juos rimtai? Iš ko matosi, kad žiūriu į juos (ne)rimtai?
- Kokį įspūdį daro mano neverbalinė raiška (gestai, mimika ir t.t.)? Ar turiu kokius nors įpročius? Kokius kūno signalus aš siunčiu?
- Kaip aš reaguuju į klaidas, klaidingus atsakymus, taisyklių nepaisymą?

- Kas yra būdinga mano kalbai? Ar aš kalbu aiškiai ir taisyklingai? Ar mokiniai mane supranta?
- Kiek laiko, uždavęs mokiniams klausimą, palieku jo atsakymui?
- Kaip aš motyvuoju mokinius? Kaip pažadinu jų susidomėjimą? Iš ko matosi, jog mokiniai yra motyvuoti? Kaip tai yra susiję su mano veiksmais?
- Kurie mokiniai krenta į akis tuo, jog pamokoje ypatingai domisi tuo, kas vyksta, nuobodžiauja, yra neramūs, yra labai tylūs ir t.t.? Koks elgesys liudija apie susidomėjimą, nuobodulį, ramumą, neramumą ir t.t.?
- Kas liudija apie jaunuolių savarankiškumą? Ar šioje srityje esama skirtumų? Ar mokiniai susilaukia iš manęs paramos?
- Kaip aš reaguju į trukdžius, konfliktines situacijas ir disciplinos pažeidimus?
- Kaip aš paskirstau mokiniams savo dėmesį? Ar visiems skiriu jo vienodai, ar teikiu kam nors pirmenybę?
- Kaip struktūruoju savo pamoką? Ar taikau skirtingas mokymo(si) formas? Ar ramus ir neramus darbo etapai keičia vienas kitą?
- Kaip mokiniai bendradarbiauja tarpusavyje? Kaip aš remiu šį bendradarbiavimą?
- Kaip aš reaguju į tarp mokinių kylančias konfliktines situacijas?
- Iš ko matosi, jog į savo mokinius aš žiūriu rimtai? O galbūt mano požiūris į mokinius yra skirtingas?
- Kokiu būdu aš remiu savarankišką mokinių mokymąsi? Kokį poveikį mano pastangos daro mokiniams?

Daugiau nuorodų apie sistemingą grįžtamojo ryšio, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas pamokoms ir mokymuisi, taikymą rasite skyriuje 3.9.

### **Ekspertai ir panaudoti šaltiniai**

#### *Ekspertai*

- Tobias Obrist, Šiaurės vakarų Šveicarijos aukštoji pedagoginė mokykla.

#### *Panaudoti šaltiniai*

- Šiaurės vakarų Šveicarijos aukštoji pedagoginė mokykla, Kvalifikacijos tobulinimo ir konsultavimo institutas: Mokymosi partnerystės – drauge mokytis tandeme bei grupėje. Galima užsisakyti adresu: <http://www.fhnw.ch/ph/iwb/publikationen/lernpartnerschaften>.
- Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch; Mats Ekholm: Starke Schüler – gute Schulen. Wege zu einer neuen Arbeitskultur im Unterricht (liet. Stiprūs mokiniai - geros mokyklos. Kaip kurti pamokose naują darbo kultūrą). Berlin: Scriptor, 2003.
- Anton Strittmatter: Referats- und Kursunterlagen zum Schülerfeedback nach FQS. Schulleitungs-Ausbildung an der Akademie für Erwachsenenbildung (liet. Studijų medžiaga apie mokinių grįžtamąjį ryšį pagal formuojamojo kokybės vertinimo sistemą. Mokyklos vadovų rengimo programa Suaugusiųjų švietimo akademijoje). Luzern, 1999.

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės valdymo instrumentas ). Bern: h.e.p. verlag, 22007.
- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba). 2005.
- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement (liet. Mokyklų vidinės kokybės vadybos sistemos standartai). Zürich: nepublikuotas rankraštis, 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education[liet. Nuotolinė tarptautinė centrinių ir vyriausiųjų švietimo inspekcijų konferencija]): The Effective School Self-Evaluation (liet. Efektyvus mokyklų veiklos įsivertinimas) (ESSE) project. www.sici.org.uk.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje). 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Johannes Bastian; Arno Combe; Roman Lange: Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrung (*liet. Grįžtamojo ryšio metodai. Išbandytos konceptijos, įvertinta patirtis*). Weinheim; Basel: Beltz, 2003.
- Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen – bewerten – verbessern (*liet. Tirti, vertinti ir tobulinti pamokų kokybę*) (ketvirtas papildytas leidimas). Seelze-Velber: Kallmeyer, 2007.
- Leonhard Horster: Unterricht analysieren, beurteilen, planen (*liet. Analizuoti, vertinti ir planuoti pamokas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Leonhard Horster; Hans-Günter Rolff: Reflektorische Unterrichtsentwicklung (*liet. Refleksyvus pamokų kokybės tobulinimas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 2: Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur (*liet. Kokybės užtikrinimas,*

*pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 2-a dalis: Grįžtamojo ryšio kultūros kūrimo pagrindai*). Bern: h.e.p. verlag, 22007.

- Jost Stellmacher; Ulrich Wagner et al. (2005): Bericht über das Projekt „360°-Feedback für Schulleitungen“ (liet. Projekto „360° grįžtamasis ryšys, teikiamas mokyklos vadovybei“ ataskaita). Filipso universiteto (Marburge), psichologijos specialybės socialinės psichologijos darbo grupė.

### **Instrumentai, pateikti IQESonline**

- Mokiniam skirtas klausimynas apie vokiečių (gimtosios) kalbos pamokų kokybę.
- Mokiniam skirtas klausimynas apie anglų (užsienio) kalbos pamokų kokybę.
- Mokiniam skirtas klausimynas apie matematikos pamokų kokybę.
- Mokiniam skirtas klausimynas apie pamokų kokybę.
- Mokiniam skirtas klausimynas apie klasės valdymą.
- Mokiniam skirtas klausimynas apie mokymosi produktyvumą, mokymosi bei darbo būdą.
- Mokytojams skirtas pamokų stebėjimo klausimynas.
- Mokytojų dienoraštis, skirtas pamokų refleksijai.
- Aukščiau išvardintus grįžtamojo ryšio ir refleksijos instrumentus parengė pamokos ekspertas prof. Andreas Helmke (žr. aukščiau pateiktą literatūros sąrašą). Klausimynus apie vokiečių kalbos, anglų kalbos ir matematikos pamokų kokybę mokytojas gali nemokamai parsisiųsdinti iš internetinės svetainės, išdalinti juos mokiniams, o gautus duomenis – savo kompiuteryje suvesti į Excel programa parengtą trafaretą. (Excel programa parengtą įvesties trafaretą reikia parsisiųsdinti į savo kompiuterį. Šis veiksmas užtikrina, kad tik minėtasis mokytojas galės prieiti prie duomenų). Kartą spustelėjęs pelės mygtuku, mokytojas gauna įvertinimo lentelę, kuri leidžia jam savo pamokos profilį (vidutinės reikšmės ir sklaidą) palyginti su vidutinėmis šios ugdymo pakopos reikšmėmis. Tai suteikia jam svarbios informacijos refleksijai ir savo pamokų tobulinimui.
- Kitais penkiais grįžtamojo ryšio ir refleksijos instrumentais gali pasinaudoti tie mokytojai, kurių mokyklos yra įsigijusios abonementą, leidžiantį prisijungti prie interneto portalo ([www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net)).

## 12.4 Mokyklų veiklos tobulinimas, projektų vadyba, veiklos kokybės įsivertinimas

### Pagrindimas

„Mokykla pagrindinį dėmesį skiria individualiam mokymuisi, tuo tarpu už mokyklos ribų mokymasis paprastai vyksta grupėse, kaip daugelio skirtingomis savybėmis ir ištekliais pasižyminčių žmonių tarpusavio sąveika. (...) Pavienis žmogus negali įvesti laivo į uostą, tam reikia komandos. Atliekant tokią užduotį, individualią sėkmę apsprendžia ne tik asmeninės, bet ir kitų žmonių pastangos, bei tai, kaip grupės nariai dera tarpusavyje fiziniu, intelektiniu bei emociniu požiūriu.“ (Per Dalin, žr. žemiau pateiktus šaltinius).

Savarankiškų mokyklų veikimo principas tam tikra prasme vis labiau panėšėja į žmonių veikimo principą: mokyklos, kaip visumos, pažangai yra svarbūs ne tik pavienių asmenų darbo rezultatai (nors pastarųjų reikšmė, žinoma, ir toliau išlieka didelė), bet ir komandinis darbas. Pavyzdžiui įgyvendinant mokyklos veiklos ir pamokų kokybės tobulinimo projektus, mokytojams reikia rasti būdus, kaip energingai, efektyviai ir su džiaugsmu tarpusavyje bendradarbiauti, kad pavyktų įgyvendinti užsibrėžtus pokyčius. Tam, kad „mokyklos laivą“ galima būtų „įvesti į geros ir sveikos mokyklos uostą“, mokyklos vadovybė ir mokytojai turi turėti kompetencijų projekto vadybos, moderavimo, komunikacijos bei bendradarbiavimo srityse. Be to jie turi būti pajėgūs įvertinti savo darbo poveikį ir padaryti iš to išvadas savo tolesniam darbui. Praktika rodo, jog tik nedaugelis mokytojų bei mokyklų vadovų yra įgiję šias kompetencijas drauge su išsilavinimu, daugumai jų tenka jas įgyti papildomai.

Pirmoje šio žinyno dalyje yra aprašoma mokyklos veiklos tobulinimo strategija, paremta praktiniu mokymusi ir *mokymusi veikiant*. Kūrybinėse pratybose mokytojai ir mokyklų vadovai turi galimybę susipažinti su metodais ir juos išbandyti, prieš pradėdami juos taikyti valdymo grupių, kokybės vadybos sistemos darbo grupių ir mokytojų dalykininkų komandų veikloje. Trečias įgytų žinių perkėlimo į praktiką žingsnis – šias mokymosi bei darbo bendradarbiaujant formas taikyti mokiniams skirtose pratybose bei pamokose (3.2). Tokiu būdu šiek tiek sumažinamas norvegų mokyklų eksperto Per Dalin įvadinėje citatoje įvardintas neatitikimas tarp individualaus mokymosi mokykloje ir komandinio mokymosi profesinėje praktikoje.

### 12.4.1 Mokyklų veiklos tobulinimo, projektų vadybos, veiklos kokybės įsivertinimo praktika

#### 12.4.1

#### Mokyklų veiklos tobulinimas, projektų vadyba, veiklos kokybės įsivertinimas

Mokykla tobulina savo veiklą vadovaudamasi pripažintais kokybės kriterijais, vykdo projektus laikydamasi šiuolaikinės projektų vadybos principų. Ji pasitikrina savo veiklos, pamokų ir projektų poveikį bei veiksmingumą.

### Pagrindiniai indikatoriai

Pedagoginė mokytojų veikla		1	2	3	4
Aktyvus dalyvavimas mokyklos veiklos tobulinime	Mokytojų pastangos yra nukreiptos į... – mokyklą kaip visumą, o ne tik į savo klasę. – mokyklos veiklos tobulinimo planavimą. – mokyklos veiklos tobulinimo planų įgyvendinimą. – vidinį mokyklos veiklos kokybės vertinimą. ... , mokytojai yra motyvuoti įgyvendinti naujas idėjas.				
Praktinis įgyvendinimas pamokose	Mokytojai įgyvendina mokyklos vadovybės nutarimus klasės lygmenyje.				
	Mokytojai drauge peržiūri savo darbo procesus bei rezultatus, pasidalija patyrimu ir pastebėjimais ir juos įvertina.				
	Jie pasitelkia tam tinkamas procedūras bei metodus, yra apmokyti arba mokosi, kaip juos taikyti praktikoje.				
	Vertinimo rezultatus jie sutartu būdu integruoja į savo ugdymo praktiką.				
<i>Mokytojų bei mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Profesionali projektų vadyba		1	2	3	4
Profesionali projektų vadyba	Projektai vykdomi taikant šiuolaikinius projektų vadybos metodus.				
	Projekto tikslas yra aiškus, taip pat aiškios yra visų jo dalyvių kompetencijos bei išteklių.				
	Projekto vadovybė yra atsakinga už projekto rezultatyvumą.				
	Projekto uždaviniai yra specifiniai, išmatuojami, reiklūs, realistiški, terminuoti.				
	Projektas yra suskirstytas į realistiškus dalinius žingsnius.				
	Vykdamas projekto vertinimą tikrinama, ar buvo pasiekti išskirti tikslai.				
	Vertinimo rezultatus mokykla naudoja savo, kaip besimokančios organizacijos, veiklos tobulinimui.				

Laiko atžvilgiu konkuruojančių pareigų mažinimas	Iškėlusi naują, gerai pagrįstą tikslą mokykla įvardija jos laikinai ignoruojamus alternatyvius tikslus.				
Supervizija, projektinės veiklos konsultavimas	Projekto ir proceso refleksijai bei tolesniam vystymui projekto vadovybė pasitelkia profesionalią pagalbą.				
	Siekdama užtikrinti dalykinę projekto kokybę, projekto vadovybė tam tikromis temomis bendradarbiauja su išorės specialistais.				
Dalyvavimas projektinėje veikloje	Projekto vadovybė rūpinasi tuo, kad į projekto kūrimą ir vykdymą būtų įtraukiami visi mokyklos veiklos dalyviai, atsižvelgiant į jų galimybes.				
Apibrėžtumas (aiškumas)	Mokykla yra aiškiai apibrėžusi projekto sąvoką ir atskyrusi ją nuo kitų veiklų.				
	Projekto tikslai ir uždaviniai yra aiškiai dokumentuoti.				
Dalyvių įtraukimas	Projektai yra orientuoti į mokyklai svarbias temas.				
	Mokytojų kolektyvas yra deramai įtraukiamas į projektų svarbos vertinimą ir inicijavimą.				
Valdymas, vadovavimas	Yra aiškiai apibrėžtos su projekto vykdymu susijusios užduotys, kompetencijos, išteklių ir atsakomybės.				
	Yra aiškiai nustatytas projekto vykdymo terminas, projekto veiklos yra apdairiai suplanuotos.				
	Mokykla yra kryptingai ir deramai informuojama apie projekto eigą, vykdymo metu iškilusius svarbius klausimus, rastus sprendimus ir jų pasekmes.				
Ištekliai	Projektinio darbo sąnaudos yra tinkamai subalansuotos su kitomis veiklomis, vykdomomis mokyklos ir pamokinio darbo lygmenyse.				
	Tinkamų asmenų įtraukimas į projekto vykdymą atitinka efektyvius projekto reikalavimus.				
	Projektinės užduotys paskirstomos atsižvelgiant į išteklius, į projekto vykdymą įtrauktų asmenų gebėjimai yra tikslingai išnaudojami.				
	Tam, kad darbuotojai galėtų vykdyti ypatingai daug darbo bei laiko reikalaujančias projektines užduotis, jiems atitinkamai sumažinama kitų veiklų vykdymui skirta darbo krūvio dalis.				
	Išteklų panaudojimas yra toliaregiškai planuojamas arba numatomas mokyklos biudžete.				
Tvarumas (poveikis)	Mokykla sistemingai reflektuoja projektinio darbo procesą ir rezultatus.				

	Dauguma projekto tikslų yra realizuojama. Tolesnėje savo veikloje mokykla atsižvelgia į sėkmingai įgyvendintus projektų tikslus.				
	Visi projekto dalyviai ir interesų grupės yra patenkinti projektų vadyba.				
Projektų derinimas su ilgalaikėmis strategijomis	Geros ir sveikos mokyklos projektai yra dalis ilgalaikės mokyklos strategijos, paremtos esamos situacijos analize ir strateginiu planu.				
	Projektas siekia aiškių tikslų ir poveikio. Jis nėra nei pats sau tikslas, nei veiklos terapija. Projektu siekiama prisidėti prie gero ir kompetentingo mokyklos misijos vykdymo.				
Išnaudoti išteklius, kurti tinklus	Projekto vadovybė žino ir panaudoja mokytojų, mokinių, jų tėvų, už ugdymą atsakingų tarnybų, kitų specializuotų tarnybų išteklius.				
	Projektas sujungia visus tam tikra tematika besirūpinančius vienos mokyklos, bendruomenės asmenis bei tarnybas į vieną tinklą.				
Poveikio ir veiksmingumo vertinimas	Yra vertinamas projekto poveikis ir veiksmingumas.				
	Aptariami vertinimo rezultatai.				
	Jie panaudojami rengiant naujus projektus ir tobulinant mokyklos veiklą.				

Mokykla		1	2	3	4
Praktinis įgyvendinimas	Mokykla reguliariai peržiūri savo praktinę veiklą, vadovaudamasi mokyklos vizijoje, mokyklos veiklos programoje ir kituose dokumentuose suformuluotais kokybės reikalavimais ir mokyklos veiklos tobulinimo tikslais. Ji reguliariai atlieka esamos situacijos analizę, ir, pasiremddama gautais rezultatais, atnaujiną savo veiklos programą (7.1).				
	Orientavimasis į veiklos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklą (išsikelti tikslus – įgyvendinti priemonės – peržiūrėti praktinį įgyvendinimą – padaryti išvadas) yra įtvirtintas skirtinguose lygmenyse: mokykloje, mokytojų dalykininkų komandose, projektinėse arba KVS darbo grupėse, individualioje mokytojų veikloje.				
	Nuolatos vykstant veiklos kokybės tobulinimo procesams, kasdienėje mokyklos veikloje įsitvirtino vertinimo ir grįžtamojo ryšio kultūra, buvo parengtas nesudėtingų, daug pastangų nereikalaujančių, skirtingoms situacijoms pritaikytų grįžtamojo ryšio procedūrų repertuaras.				



	Priklausomai nuo poreikio atliekamas duomenimis paremtas mokyklos veiklos kokybės vertinimas ir įgyvendinami šių vertinimų rezultatais paremti veiklos kokybės tobulinimo projektai. Kaskart rūpestingai apibrėžiama vertinimo tematika ir paskirtis, pvz. apžvalginis, platų temų spektrą apimantis vertinimas – išsami vienos specifinės veiklos tobulinimo temos analizė – pasiekimų ir poveikio peržiūrėjimas – pokyčių nustatymas (palyginimas: prieš tai – po to).				
	Mokykla reguliariai vykdo vertinimus, leidžiančius palyginti savo mokyklos ir kitų mokyklų taikomas pedagogines priemones, šių priemonių taikymo rezultatus bei poveikį.				
	Patikimi ir veiksmingi vertinimo praktikos principai yra visiems žinomi, jų yra laikomasi: pvz. vertinimo planavimas, vertinimo instrumentų parengimas arba pasirinkimas, skirtingų perspektyvų ir metodų pasitelkimas, apklaustųjų supažindinimas su apklausos duomenimis, duomenų interpretavimas drauge su kolegomis.				
	Reguliariai vykdomas duomenimis paremtas vidinis mokyklos veiklos kokybės vertinimas ir įgyvendinami šių vertinimų rezultatais paremti veiklos tobulinimo procesai.				
	Vertinimo temų pasirinkimas vyksta sistemingai (pvz. pasiremiant mokyklos veiklos kokybės vizija), jų pasirinkimas vertinimo dalyviams yra suprantamas.				
	Už vertinimo ir veiklos tobulinimo projektus atsakingi mokytojai (pvz. mokyklos vidinės KVS darbo grupė) rūpinasi tuo, kad projektų tikslai ir uždaviniai būtų kruopščiai įgyvendinami.				
	Tikslingai parengiamas ir išbandomas vidiniam vertinimui skirtas diferencijuotas kokybinių ir kiekybinių procedūrų, instrumentų bei metodų repertuaras.				
Institucinės sąlygos	Mokykla yra parengusi koncepciją, skirtą diferencijuotam ir sistemingam duomenimis paremtam vidinio vertinimo vykdymui.				
	Vertinimo dažnumas, procedūros, temų pasirinkimas, dalyvavimas, įsipareigojimo laipsnis, sėkmės rodikliai yra apibrėžti, skaidrūs ir suprantami taip pat ir pašaliniams asmenims.				
	Yra aiškiai nustatytos vidiniam vertinimui reikalingos kompetencijos ir įsipareigojimai.				
	Mokykla suteikia vertinimo bei tobulinimo procesams tinkamas sąlygas bei išteklius: žmogiškuosius, laiko ir finansinius išteklius, organizacines priemones, galimybę pasinaudoti išorės konsultantų paslaugomis.				
	Vidinio vertinimo ir jo išvadamis paremtų veiklos tobulinimo procesų vykdymas susilaukia didelio pritarimo ir tampa įprastu dalyku.				

	Į skirtumus tarp esamos būklės ir siekiamybės yra žiūrima kaip į teigiamą iššūkį, skatinantį tobulinti mokyklos veiklą ir pamokų kokybę.				
	Siekdami užtikrinti bei gerinti individualų ir bendrą profesionalumą, visi mokyklos darbuotojai individualiai ir drauge su kitais tobulina savo kvalifikaciją (11.1, 11.2 ir 11.5).				
Poveikis ir veiksmingumas	Mokykla yra surinkusi kokybinius duomenis pagrindinėmis mokyklos veiklos temomis. Sistemingai renkami tyrimų duomenys yra naudojami mokyklos veiklos ir pamokų kokybės tobulinimui ir atsiskaitymui už savo veiklą.				
	Mokyklos veiklos vertinimas daro apčiuopiamą poveikį praktiniam veiklos organizavimui: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vidinio vertinimo išvados sąlygoja įvairių veiklos optimizavimo priemonių taikymą.</li> <li>– Vidinio vertinimo nulemtos mokyklos veiklos tobulinimo priemonės yra kryptingai ir nuosekliai įgyvendinamos ir peržiūrimos.</li> </ul>				
	Yra parengtas išbandytų vertinimo procedūrų, metodų ir instrumentų rinkinys.				
	Mokyklos veiklos vertinimo rezultatai laikomi svarbiais bei naudingais mokyklos veiklos tobulinimo valdymui.				
	Pasitenkinimo laipsnis, vertinant darbo bei laiko sąnaudų ir gautos naudos tarpusavio santykį, yra aukštas.				
	Veiklos vertinimo bei tobulinimo priemonės yra reguliariai kritiškai peržiūrimos, atsižvelgiant į šių priemonių tikslus ir su tuo susijusių asmenų lūkesčius.				
	Išorinis vertinimas	Savo veiklos vertinimui mokykla pasitelkia ir išorės ekspertus. Ji nuodugniai išanalizuoja išorinio mokyklos vertinimo ataskaitą ir, pasiremddama esminiais teiginiais bei rekomendacijomis, padaro išvadas, kokie turėtų būti tolesni mokyklos veiklos tobulinimo veiksmai.			
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Kokybės rodiklių, standartų parengimas	Siekdama struktūruoti bei fokusuoti savo veiklą, mokykla gali pasinaudoti nacionalinėmis, regioninėmis arba vietinėmis rekomendacinėmis gairėmis, pateikiančiomis tinkamus kokybės rodiklius arba standartus.				

	Šios rekomendacinės gairės (kokybės rodiklių lentelė) apima visas pagrindines mokyklos veiklos sritis: mokyklos moralės kodeksą; ugdymo plano struktūrą ir mokymo pasiūlą; mokymą ir mokymąsi, mokinių konsultavimą ir individualų ugdymą; personalo valdymą bei išteklius; mokinių mokymosi pasiekimus ir mokinių, tėvų bei mokytojų apklausų rezultatus.				
Vertinimo instrumentų parengimas	Mokyklos yra aprūpinamos standartizuotais ir informatyviais vertinimo instrumentais, leidžiančiais palyginti savo veiklą su kitų mokyklų veikla.				
Statistinių ir palyginamųjų duomenų naudojimas	Mokykloms pateikiama daug svarbių statistinių duomenų (lyginamieji kitų mokyklų duomenys, duomenys apie egzaminų rezultatus arba kitus mokinių mokymosi pasiekimus).				
	Lyginamieji duomenys leidžia mokykloms palyginti savo veiklos rezultatus, atsižvelgiant į specifinę savo buvimo vietą, su kitų mokyklų veiklos rezultatais.				
Reikiama įstatyminė bazė	Nacionaliniai arba vietiniai įstatymai bei principai įpareigoja mokyklas vykdyti ir perduoda joms atsakomybę už žemiau išvardintas veiklas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– savo kokybės standartų ir ypač savo ugdymo kokybės vertinimą,</li> <li>– veiklos tobulinimo planų, numatant juose reikiamus pokyčius, parengimą,</li> <li>– ataskaitos už savo veiklą pateikimą suinteresuotiems adresa-tams.</li> </ul>				
	Iš mokyklų yra tikimasi, kad jos konsultuotųsi su mokiniais, jų tėvais, mokytojais, bendruomene, darbdaviais, ugdymo įstaigomis ir kitais suinteresuotais adresatais ir teiktų jiems ataskaitas.				
Praktiniai mokymai, skirti įsivertinimo metodų taikymui	Yra parengta gerai apgalvota personalo tobulinimo programa, numatant joje ir praktinius mokymus, skirtus įsivertinimo metodų taikymui.				
	Aiški nacionalinė, regioninė ir vietinė strategija užtikrina tinkamą, mokyklų ir mokytojų poreikius atliepiančią kvalifikacijos tobulinimo galimybių pasiūlą.				
Tinkami laiko ištekliai	Mokyklos turi išteklių, reikalingų jų veiklos tobulinimui bei vidiniam vertinimui. Rengiant biudžetą yra numatomos tam reikalingos laiko sąnaudos.				
Išorinis konsultavimas	Tobulindamos savo veiklą, mokyklos gali pasitelkti išorės konsultantų pagalbą.				
Darbo laikas, numatomas valdymo grupių veiklai	Mokykla gali įsteigti valdymo grupes, kurios bus atsakingos už mokyklos veiklos tobulinimo procesus, atitinkamai sumažindama šiems asmenims kitą darbo krūvio dalį.				

Kvalifikacijos tobulinimas	Siekiant padėti mokykloms pasirengti vidiniam bei išoriniam vertinimui, joms suteikiama galimybė pasinaudoti ypatingomis kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis bei ištekliais.				
Reguliarus nepriklausomas išorinis vertinimas arba parama, teikiama atliekant vidinį vertinimą	Reguliariai ir rūpestingai atliekami nepriklausomi išoriniai vertinimai, patikros bei peržiūrėjimai. Jų dėka įvertinama bei dokumentuojama mokykloje vykstančių pamokų kokybė, didinamas vidinio veiklos vertinimo procesų ir veiklos tobulinimo pasiūlymų patikimumas ir stiprinamas jų poveikis.				
Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:					

### Idėjos, kaip tai įgyvendinti

Daugiau naudingų nuorodų apie mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir į kokybę bei sveikatingumą orientuotą veiklos tobulinimą rasite skyriuose [3.1](#) – [3.10](#).

### Panaudoti šaltiniai

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität (*liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 1-a dalis: Pagrindinis mokyklos veiklos kokybės valdymo instrumentas*). Bern: h.e.p. verlag, 22007.
- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės. Liucerno kantono mokyklų vertinimo tarnyba*). 2005.
- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement (*liet. Mokyklų vidinės kokybės vadybos sistemos standartai*). Zürich: nepublikuotas rankraštis 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau (*liet. Mokyklos veiklos kokybės požymių rinkinys, sudarytas atlikus Turgau kantono mokyklų veiklos vertinimą*). 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education [*liet. Nuotolinė tarptautinė centrinių ir vyriausiųjų švietimo inspekcijų konferencija*]): The Effective School Self-Evaluation (*liet. Efektyvus mokyklų veiklos įsivertinimas*) (ESSE) project. [www.sici.org.uk](http://www.sici.org.uk).
- „Blick über den Zaun“. Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen (*liet. „Žvilgsnis į svetimą kiemą“. Pedagoginių reformų siekiančių mokyklų sąjunga*). Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (*liet. Orientacinės mokyklų veiklos kokybės gairės Žemutinės Saksonijos žemėje*). 2003.

- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg (liet. Baden-Viurtembergo bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo medžiaga). Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz (liet. Mokyklų veiklos kokybės gairės Reino krašto-Pfalco žemėje).
- Per Dalin: Schule auf dem Weg in das 21. Jahrhundert (liet. Mokykla pasitinkant 21-ą amžių). Neuwied: Luchterhand, 1997.

#### Literatūros ir internetinės nuorodos

- Stefan Mächler et al.: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld ( *liet. Mokyklos sėkmė - ne atsitiktinumas. Idėjos, kaip tobulinti mokyklos veiklą daugiakultūroje aplinkoje*) (2-as leidimas). Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2001.
- Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch: Evaluation (*liet. Vertinimas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule (*liet. Mokyklų veiklos vertinimo praktinis vadovas*). Berlin: Cornelsen, 2000
- Rolf Dubs: Qualitätsmanagement (*liet. Kokybės vadyba*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Gerhard Eikenbusch: Praxishandbuch Schulentwicklung (*liet. Mokyklų veiklos tobulinimo praktinis vadovas*). Berlin 1998.
- Norm Green; Kathy Green: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium (*liet. Mokymasis bendradarbiaujant klasėje ir mokytojų kolektyve*). Seelze-Velber: Kallmeyer, 2005.
- Guy Kempfert; Hans-Günter Rolff: Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht (*liet. Pedagoginės kokybės tobulinimas. Mokyklos veiklos ir pamokų kokybės tobulinimo praktinis įgyvendinimas*) (2-as leidimas). Weinheim; Basel: Beltz, 2000.
- Guy Kempfert; Hans-Günter Rolff: Qualität und Evaluation. Ein Leitfadens für pädagogisches Qualitätsmanagement (*liet. Kokybė ir vertinimas. Pedagoginės kokybės vadybos gairės*) (4-as leidimas). Weinheim; Basel: Beltz, 2005.
- Eckhard König; Katja Luchte: Projektmanagement (*liet. Projektų vadyba*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 4: Schritte zu einer datengestützten Schulevaluation (*liet. Kokybės užtikrinimas, pasitelkiant vertinimą ir veiklos tobulinimą. Konceptijos, metodai ir*

*instrumentai, skirti kokybės vadybos sistemų kūrimui mokyklose. 4-a dalis: Žingsniai, siekiant duomenimis pagrįsto mokyklos veiklos vertinimo*). Bern: h.e.p. verlag, 22007.

- Rainer Peek: Dateninduzierte Schulentwicklung (*liet. Duomenimis grįstas mokyklos veiklos tobulinimas*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe (*liet. Mokyklos veiklos tobulinimas, veiklos programa ir valdymo grupė*). Leidinyje: Herbert Buchen; Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (*liet. Profesinės žinios, kurių reikia vadovaujant mokyklai*). Weinheim; Basel: Beltz, 2006.
- Michael Schratz: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln (*liet. Užtikrinti kokybę. Rengti mokyklos veiklos programas*) Seelze-Velber: Kallmeyer, 2003.
- Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente. (*liet. Kokybės tobulinimas. Procedūros, metodai, instrumentai*) Weinheim; Basel: Beltz, 2000.
- Michael Schratz; Lars Bo Jakobson; John MacBeath; Denis Meuret: Serena, oder: Wie Menschen ihre Schule verändern. Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa (*liet. Serena arba: Kaip žmonės keičia savo mokyklą. Europos mokyklų veiklos tobulinimas ir įsivertinimas*). Innsbruck: Studien Verlag 2002.
- <http://schuleundgesundheit.hessen.de>: Įsivertinimas pasitelkiant sveikatos stiprinimo ir kokybės tobulinimo instrumentus.

### Instrumentai, pateikti IQESonline

- Mokiniam skirti klausimynai apie pamokų kokybę.
- Mokytojams skirti klausimynai apie mokyklos veiklos tobulinimo bei vertinimo išdavas.
- Mokytojams skirti klausimynai, kuriais siekiama plačios mokyklos esamos situacijos analizės.
- Mokytojams skirti klausimynai, kuriais siekiama įvertinti mokyklos veiklos kokybės tobulinimo projektus.
- Mokyklos išteklių profilis: naudojamas mokyklų esamos situacijos ir turimo potencialo analizei.
- Tėvams skirti klausimynai apie mokyklos veiklos ir pamokų kokybę (įvairios kalbinės versijos).
- Tėvams skirti klausimynai apie daugiakultūrių mokyklų veiklos kokybę (įvairios kalbinės versijos).

## 12.5 Sveikatos stiprinimo ir prevencijos kokybės vadyba mokyklose

### Pagrindimas

Mokyklos – tai kompleksiškos sistemos, jose neįmanoma visuomet tiksliai numatyti, kokį poveikį turės taikomos priemonės. Be to laiko ir žmogiškieji išteklių čia yra riboti, todėl mokyklos yra priverstos taupiai juos naudoti. Sveikatos stiprinimas ir prevencija turi vykti efektyviai ir kokybiškai. Kokybės vadybos sistema suteikia instrumentus, padedančius mokykloms siekti sveikatos stiprinimo ir prevencijos kokybės ir ją tobulinti.

Šiame žinyne rasite kokybės kriterijus ir jų įgyvendinimo pavyzdžius, kurie suteiks Jums daug idėjų ir medžiagos, kaip tobulinti mokyklose sveikatos stiprinimo projektų ir programų kokybę.

### 12.5.1 Kokybės vadybos praktika sveikatos stiprinimo srityje

#### 12.5.1

#### Kokybės vadybos praktika sveikatos stiprinimo srityje

Sveikatos stiprinimas mokyklose yra grindžiamas pripažintais kokybės kriterijais, yra tikrinamas tam skirtų kursų bei projektų poveikis ir veiksmingumas.

#### Pagrindiniai indikatoriai

Profesionali mokyklos vadovybės veikla		1	2	3	4
Į kokybę ir sveikatingumą orientuota mokyklos vadovybė	Mokyklos vadovybė integruoja sveikatos stiprinimo projektus į mokyklos vidinę kokybės vadybos sistemą.				
	Ji rūpinasi tuo, kad kokybės vadybos instrumentai ir procedūros būtų taikomi taip pat ir sveikatos stiprinimo kursams bei projektams (kokybės užtikrinimo ir tobulinimo ciklas, grįžtamasis ryšys, vertinimas, personalo tobulinimas ir t.t.).				
<i>Mokyklos vadovų keliami kokybės tikslai:</i>					

Mokykla		1	2	3	4
Kokybės kriterijai, taikomi sveikatos stiprinimui	Sveikatos stiprinimo projektai yra grindžiami pripažintais kokybės kriterijais (pvz. šiame žinyne pateiktais kokybės kriterijais).				
Bendradarbiavimas su tinklo partneriais ir išorinių išteklių panaudojimas	Mokykla palaiko kontaktus su kitomis „Ugdymo ir sveikatingumo tinkle“ dalyvaujančiomis mokyklomis ir su išorės partneriais tam, kad galėtų pasidalinti su jomis (jais) patyrimu, gauti iš jų impulsus savo veiklos kokybės tobulinimui ir pasinaudoti jų turimais ištekliais bei kompetencijomis.				

	<p>Ji bendradarbiauja su švietimo ir sveikatos sistemų organizacijomis, užmezga partnerystės ryšius su bendruomenės, kultūros institucijomis ir su įmonėmis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Išorės partneriai yra įtraukiami į sveikatingumo priemonių planavimą, įgyvendinimą, valdymą ir vertinimą.</li> <li>– Mokykla remiasi savo partnerių parengtomis programomis, parengta informacija.</li> <li>– Mokykla ir jos partneriai sėkmingai stiprina individualią atsakomybę už savo ir kitų elgseną sveikatos atžvilgiu.</li> <li>– Didelė reikšmė teikiama dalyvavimui (tarp)regioniniame gerų ir sveikų mokyklų (sveikatą stiprinančių mokyklų) tinkle.</li> <li>– Mokyklos vadovas užmezga partnerystės ryšius su kitomis sveikatos priežiūros organizacijomis ar paslaugų teikėjais.</li> </ul>				
Poveikis	Sveikatos stiprinimo programomis siekiama teigiamų elgsenos poslinkių sveikatos ir saugumo atžvilgiu.				
	Mokykla vertina savo sveikatos stiprinimo programų bei projektų įgyvendinimo procesus ir rezultatus.				
	Išaugo berniukų ir mergaičių sveikatos saugojimo kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai ...).				
	Klasės ir mokyklos mikroklimato kokybė didžiosios daugumos respondentų yra vertinama kaip „gera“ ir pagerėjusi.				
	Vidinės bei išorinės mokyklos aplinkos kokybė didžiosios daugumos respondentų yra vertinama kaip „gera“ ir pagerėjusi.				
	Pasitenkinimas mokykla didžiosios daugumos mokinių yra vertinama kaip „geras“ ir pagerėjęs.				
	Mokinių patiriamų nelaimingų atsitikimų skaičius yra mažesnis už šalies vidurkį.				
	Išaugo mokytojų sveikatos saugojimo kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai ...).				
	Pasitenkinimas savo profesija didžiosios daugumos mokytojų yra vertinama kaip „geras“ ir pagerėjęs.				
Laikino nedarbingumo ir išėjimo į išankstinę pensiją rodikliai yra žemesni už šalies vidurkį.					
<i>Mokyklos keliami kokybės tikslai:</i>					

<b>Bendrosios švietimo sistemos sąlygos</b>		1	2	3	4
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Švietimo administravimo ir mokyklų priežiūros institucijos bendradarbiauja su sveikatos priežiūros sistemos institucijomis siekdamos pagerinti bendrąsias mokyklų sąlygas ir mokykloms teikiamą paramą.				
<i>Švietimo sistemos keliami kokybės tikslai:</i>					



## Idėjos, kaip tai įgyvendinti

### *Kaip vertinimas yra susijęs su sveikatos stiprinimu?*

Jeigu visas dėmesys sutelkiamas į faktines arba tariamas silpnybes, o stiprybės yra nuolatos ignoruojamos – tai visiškai nieko nepagerina, o sąlygos pradėti sėkmingai taikyti sveikatos stiprinimo programas taip pat netampa palankesnės. Kuriant šiuolaikinę, nūdienos reikalavimus atitinkančią mokyklą reikia sąžiningo žvilgsnio į save, atviros komunikacijos tarp visų mokyklos veiklos dalyvių ir veiklos skaidrumo tiek mokyklos viduje, tiek išorėje. Sėkmingas mokymasis, sėkmingas mokymas, trumpai tariant – noras mokytis, dirbti „geroje mokykloje“ ženkliai padidina šansus išlikti (arba vėl tapti) sveikam. To, kas yra „gera“ mokykla ir ar mokykla iš tiesų yra „gera“, negalima pasakyti neatlikus vertinimo: „Nepateikęs faktų, tu esi tik dar vienas asmuo, turintis savo nuomonę“ (angl. posakis „Without facts you're just another person with an opinion“). Todėl labai svarbu kurti tokią mokyklos kultūrą, kurioje vertinimas liautųsi kėlęs baimę ir taptų įprastiniu bendrų ir nuolatinių tobulinimo pastangų instrumentu. Tokia mokyklos kultūra sudarys tvirtą pagrindą visų planuojamų sveikatos stiprinimo projektų ir programų įgyvendinimui.

*Instrumentai ir procedūros, taikomos siekiant sveikatą stiprinančios mokyklos statuso – Programos „Mokykla & sveikata“ (vok. Schule & Gesundheit) įgyvendinimo pavyzdžiai*

Heseno žemėje „sveikatos vadyba“ yra viso į sveikatingumą orientuoto mokyklų veiklos kokybės tobulinimo pagrindas: apie šio tobulinimo rezultatus byloja standartizuotos procedūros dėka mokyklų įgyti daliniai, atskiroms sveikatos stiprinimo sritims taikomi statusai ir bendrasis „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statusas (žr. [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de)).

Nuo 2005/06 mokslo metų Heseno žemė visoms šios žemės mokykloms suteikia galimybę dalyvauti programoje „Mokykla & sveikata“ ir įvertinti, ar jos atitinka aukščiau minėtus dalinius statusus arba bendrąjį statusą. Heseno žemės parengtais instrumentais gali pasinaudoti ir kitų Vokietijos žemių bei regionų mokyklos tam, kad pasitelkusios savirefleksiją įvertintų savo dabartinę situaciją pagrindinėse sveikatos stiprinimo srityse ir įvertinusios gautus rezultatus suplanuotų tolesnius savo veiklos kokybės tobulinimo žingsnius.

Heseno žemėje mokyklos gali įgyti dalinius sveikatą stiprinančių mokyklų statusus žemiau išvardintose srityse:

- mityba
- judėjimas
- priklausomybių ir smurto prevencija
- ekologinis, aplinkosauginis ugdymas

## D Atitikties daliniam sveikatą stiprinančios mokyklos statusui priklausomybių ir smurto prevencijos srityje vertinimas

### Mokykla & sveikata

SK dimensija	SK (sveikatingumo kokybės) kriterijus	++ (3)	+ (2)	- (1)	-- (0)	Stiprybės	Veiklos tobulinimo perspektyvos
Mokymas ir mokymasis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priklausomybių ir smurto prevencijos klausimai (pvz. priklausomybę sukeliančios medžiagos, savivertės, pasitikėjimo savimi stiprinimas) yra aptariami pamokose.</li> <li>2. Mokytojai yra specialiai pasirengę priklausomybių ir smurto prevencijai.</li> <li>3. Reguliariai vyksta tarpdalykinis ir tarpklasinis bendradarbiavimas specifinėmis temomis.</li> <li>4. Pamokose, projektiniame darbe naudojama „priklausomybių ir smurto prevencijos“ temai skirta medžiaga, priemonės.</li> <li>5. Yra parengtos priemonės, skirtos kryptingam mokinių ir mokytojų pagrindinių kompetencijų stiprinimui.</li> </ol>						
Darbo vieta & gyvenamoji erdvė	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mokykla yra parengusi sprendimus, kaip preventyviai reaguoti į priklausomybę sukeliančių medžiagų vartojimą (pvz. taisyklės, kurių reikia laikytis kasdieniame mokyklos gyvenime, išvykų, švenčių metu)</li> <li>7. Susitarimai tarp mokyklos, mokinių ir jų tėvų (susitarimai auklėjimo klausimais) užtikrina tarpusavio bendradarbiavimą.</li> <li>8. Mokykla teikia mokiniams ir mokytojams konsultacijas (mediaciją ir kt.) priklausomybių ir smurto klausimais.</li> <li>9. Mokiniams (jų tėvams) ir mokytojams suteikiama galimybė pasinaudoti kitų institucijų teikiamomis krizių intervencijos paslaugomis.</li> <li>10. (tarnybiniai) Susitarimai tarp vadovų ir sergančiųjų priklausomybių ligomis užtikrina į sprendimus orientuotą bendradarbiavimą.</li> </ol>						
Sveikatos vadyba	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Priklausomybių ir smurto prevencijos tema yra įtraukta į mokyklos veiklos programą.</li> <li>12. Pasitelkiant turimus išteklius (laiką, lėšas, kompetencijas) drauge organizuojamas kasdienės mokyklos veiklos laikas bei erdvė.</li> <li>13. Reguliariai tikrinamas teisės aktų (pvz. dėl „nerūkymo mokykloje ir jos teritorijoje“) įgyvendinimas.</li> <li>14. Nuolatos palaikomi ryšiai su išorės ekspertais ir partneriais (pvz. dalykinė parama, savo veiklos pristatymas visuomenei).</li> <li>15. Visas priklausomybių ir smurto prevencijos priemonės koordinuoja, remia bei dokumentuoja specialiai tam suburta komanda, darbo grupė.</li> </ol>						
	<b>Atitikties daliniam statusui įvertinimas</b> <b>Dalinės sumos</b>					<b>Visa suma</b>	

### SK refleksijos instrumentas, taikomas Heseno žemėje siekiant dalinio sveikatą stiprinančios mokyklos statuso priklausomybių ir smurto prevencijos srityje

- Saugaus eisimo, mobilumo kompetencijos ugdymas
- Mokytojų sveikata

(kitos temos dar rengiamos)

Visi sveikatingumo kokybės refleksijos instrumentai (SK instrumentai) yra parengti pagal tą patį modelį ir paremti ta pačia logika: penkiolika visų dalinio sveikatą stiprinančios mokyklos statuso SK dimensijų sudaro:

- *Dešimt SK dimensijų*, kurios padeda reflektuoti dalykinę sveikatos stiprinimo proceso pusę pasirinktoje srityje. Pirmosios penkios SK dimensijos sutelkia dėmesį į mokinius ir mokytojus pamokų ir projektinio darbo kontekste (gyvenimo būdą), o likusios penkios – į mokyklą kaip darbo vietą ir gyvenamąją erdvę (bendrąsias sąlygas);

- *Penkios SK dimensijos*, kurios padeda reflektuoti mokyklos veiklos tobulinimą pasitelkiant sveikatos vadybą. Tai leidžia užtikrinti, kad sveikatos stiprinimas netaptų papildoma vienkartinė priemone, o būtų visiškai integruotas į nuolatinį mokyklos veiklos kokybės tobulinimą.
- Šie SK refleksijos instrumentai suteikia mokykloms galimybę parodyti į sveikatingumą orientuoto savo veiklos tobulinimo pasiekimus. Heseno žemėje „statuso suteikimas yra lygus pagarbiu nuopelnų įvertinimui“. Ne tik dėl to, jog sulig kiekvienu nauju mokyklos pasiekimu šioje srityje ji susilaukia savo nuopelnų pripažinimo, bet visų pirma dėl to, jog dalinį arba bendrąjį sveikatos stiprinančios mokyklos statusą įgijusios mokyklos kitoms mokykloms rodo į sveikatingumą orientuoto savo veiklos tobulinimo pavyzdį. Svarbų vaidmenį tame vaidina mokyklų priežiūros tarnybos – iš kontroliuojančių organų jos palaipsniui peraugą į regionines kokybės agentūras.

## Sveikatingumo kokybės sertifikavimo procedūra

### Sveikatą stiprinančios mokyklos statusas Heseno žemėje

Procedūra	SK vertinimas	SK kelias: žingsnis po žingsnio															
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siekama reflektuoti savo dabartinę situaciją pagrindinį dėmesį sutelkiant į „sveikatos“ temą mokykla, pasinaudodama pateiktu SK refleksijos instrumentu, atlieka savo veiklos įsivertinimą.</li> <li>2. Užbaigus įsivertinimą, apie tai informuoti sveikatos stiprinimo specialistai arba mokyklos-partnerės atstovai arba išorės partneris, pasinaudodamas tuo pačiu instrumentu, atlieka išorinį vertinimą.</li> <li>3. Drauge aptariant rezultatus, analizuojami vidinio bei išorinio vertinimo rezultatų bendrumai ir skirtumai, išskiriamos stiprybės ir numatomos tobulinimo perspektyvos.</li> <li>4. Raštu fiksuojami susitarimai dėl tolesnių veiklos tobulinimo tikslų ir tam skirtų, maždaug 2 mokslo metams planuojamų žingsnių.</li> <li>5. Jeigu mokykla išpildo reikalavimus, apie tai pranešama Heseno kultūros ministerijai arba valstybinei mokyklų priežiūros tarnybai ir mokyklai 4 metams suteikiamas dalinis, bendrasis „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statusas.</li> <li>6. Jeigu mokykla dar neišpildo reikalavimų, pasirem-dama nustatytomis tobulinimo perspektyvomis, ji parengia planą kryptingam savo veiklos tobulini-mui sveikatos stiprinimo srityje.</li> <li>7. Įgyvendinus šį planą gali būti surengtas antras aptarimas, kurio metu arba bus patvirtinta mokyklos atitiktis statusui (5) arba planuojamas tolesnis veiklos tobulinimas (6).</li> <li>8. SK sertifikavimo procedūrą užbaigia informacijos perdavimas reikiamoms institucijoms ir viešinimas (vietinėje) spaudoje.</li> </ol>	<p>Visi kriterijai, rodikliai reflektuojami analizuojant jų pasireiškimo laipsnį (analogiškai IQ Hessen atliekamam išoriniam vertinimui) ir vertinami taškais:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Laipsnis</th> <th>Taškai</th> <th>Teiginiai atitinka tikrovę</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>++</td> <td>3</td> <td>visiškai</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td>2</td> <td>didele dalimi</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>1</td> <td>iš dalies</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td>0</td> <td>neatitinka</td> </tr> </tbody> </table> <p>Įvertinus vidinio ir išorinio vertinimo rezultatus gaunamos bendros taškų sumos, iš kurių reikia išvesti vidurkį:</p> <p>Jeigu dalinio statuso (mitybos, judėjimo, priklausomybių ir smurto prevencijos bei vienoje pasirinktoje srityje) siekianti mokykla išpildo ne mažiau nei du trečdalius reikalavimų (≥ 30 taškų), jai gali būti suteiktas atitinkamas statusas.</p> <p>Jeigu mokykla atitinka bendrajam statusui keliamus standartus, ji gali pradėti tam skirtą sertifikavimo procedūrą. Jos metu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procesai ir požymiai (kaip ir dalinio sertifikavimo procedūros metu) pagal jų pasireiškimo laipsnį yra vertinami taškais tam, kad</li> <li>• atlikus tyrimą galima būtų įtikinamai įrodyti rezultatus bei poveikį.</li> </ul> <p>Jeigu mokykla surenka ne mažiau nei 60 taškų ir jeigu remiantis iš ankstesnių rezultatų sekančia išvada yra sudaryti raštiški susitarimai dėl numatytų tolesnių tikslų bei žingsnių, mokyklai gali būti suteiktas „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statusas.</p>	Laipsnis	Taškai	Teiginiai atitinka tikrovę	++	3	visiškai	+	2	didele dalimi	-	1	iš dalies	--	0	neatitinka	<p>Siekdama apsaugoti savo darbuotojus nuo pernelyg didelių reikalavimų, mokykla gali vieneriems mokslo metams užsibrėžti sau tikslą siekti arba dalinių arba bendrojo statuso.</p> <pre> graph TD     IV[Išorinis vertinimas] --&gt; GR[grįžtamas ryšys]     VV[Vidinis vertinimas] --&gt; GR     GR --&gt; PI[Plano įgyvendinimas]     PI --&gt; AR{Ar išpildyti reikalavimai?}     AR -- ne --&gt; PP[Plano parengimas]     PP --&gt; AR     AR -- taip --&gt; RS[Rezultatas &amp; statuso suteikimas]     RS --&gt; IVV[Informacijos viešinimas]   </pre> <p>1 pav.: Procedūros eigos diagrama</p>
Laipsnis	Taškai	Teiginiai atitinka tikrovę															
++	3	visiškai															
+	2	didele dalimi															
-	1	iš dalies															
--	0	neatitinka															

Suteikus Heseno žemės mokykloms dalinius sveikatą stiprinančių mokyklų statusus, šios gali įgyti ir bendrąjį „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statusą. Tam jos turi atitikti žemiau išvardintus standartus:

- Visuotiniame mokyklos susirinkime turi būti priimtas nutarimas siekti „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statuso kaip mokyklos veiklos tobulinimo tikslo.
- „Sveikatą stiprinanti mokykla“ kaip mokyklą apibūdinantis požymis yra įvardinta mokyklos vizijoje ir veiklos programoje.
- Yra gauti keturi dalinį sveikatą stiprinančios mokyklos statusą (mitybos, judėjimo, priklausomybių ir smurto prevencijos bei dar vienoje pačių pasirinktoje srityje) patvirtinantys pažymėjimai.
- Reguliariai tikrinamas darbo saugos, saugumo ir higienos direktyvų įgyvendinimas.
- Reguliariai tikrinamas teisės akto dėl „nerūkymo mokykloje ir jos teritorijoje“ įgyvendinimas.

Visi kiti reikalavimai, keliami „sveikatą stiprinančios mokyklos“ procesų, struktūros ir rezultatų kokybei, sutampa su Heseno žemės parengtomis rekomendacinėmis gairėmis mokyklų veiklos kokybės tobulinimui. Todėl savarankiškų ir atsakingų mokyklų savirefleksija, mokyklų priežiūros tarnybų vykdomas sveikatingumo kokybės sertifikavimui skirtas vidinis ir išorinis mokyklų veiklos vertinimas ir Mokyklų plėtros instituto vykdomas išorinis vertinimas yra paremti tais pačiais kriterijais. Tai užtikrina, jog sveikatingumo aspektai tampa dėmesio objektu ir sulaukia deramo įvertinimo (SK sertifikavimas), o visuotinis išorinis vertinimas integruoja sveikatos stiprinimą į mokyklų veiklos kokybės tobulinimą.

## A.2 Procesai ir požymiai

### Sveikatą stiprinančios mokyklos statusas

### Mokykla & sveikata

SK di- men- sija	SK (sveikatingumo kokybės) kriterijus	++ (3)	+ (2)	- (1)	-- (0)	Stiprybės	Veiklos tobulinimo perspektyvos
Tikslai & strategijos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esamos situacijos analizei keliami tikslai formuluojami dalyvaujant su šia ana-lize susijusiems mokyklos veiklos dalyviams.</li> <li>2. Atitiktis daliniam statusui vertinimo metu nustatytos veiklos tobulinimo perspektyvos įtraukiamos į mokyklos veiklos programą.</li> <li>3. Yra įsteigtos veiklos tobulinimo ir valdymo grupės (pvz. už sveikatos stiprini-mo veiklą atsakinga darbo grupė), į kurių sudėtį įeina vadovaujantys ir kitaip su šiomis veiklomis susiję asmenys.</li> <li>4. Pagrindinės strategijos – tai „plėtoti sveikatą stiprinančius išteklius“ ir „suma-žinti pavojų sveikatai keliančias grėsmes“</li> <li>5. „Sveikai mokytis, gyventi ir dirbti“ – tai bendras mokyklos bendruomenės su-tarimas.</li> </ol>						

Vadovavimas ir vadyba	6. Vadovai susieja atskirus projektus su bendra mokyklos koncepcija. 7. Mokyklos vadovybė numatė mokyklos biudžete laiką ir lėšas, reikalingas mo-kyklos veiklos programos įgyvendinimui sveikatos stiprinimo srityje. 8. Už sveikatos stiprinimo veiklą atsakinga darbo grupė dirba pagal projektinį metodą (analizė, tikslo formulavimas, planavimas, vykdymas, refleksija). 9. Vadovaujantys asmenys orientuojasi į gerus sveikatos stiprinimo modelių praktinio įgyvendinimo pavyzdžius (pamokas, projektus, darbo vietos organizavimą,...) 10. Už sveikatos stiprinimo veiklą atsakinga darbo grupė palaiko (tarp)regioninius ryšius su išoriniais mokyklos partneriais (ekspertais, mokyklomis ir kt). 11. Mokyklos vadovybė reguliariai analizuoja mokytojų kolektyvo išteklius ir neigiamą poveikį mokytojų sveikatai darančius veiksnius. 12. Mokyklos vadovybė ir kiti vadovaujantys asmenys puoselėja pagarbos ir pri-pažinimo kultūrą.					
Mokymas ir mokymasis	13. Mokytojai ir mokiniai puoselėja pagarbos ir pripažinimo kultūrą. 14. Mokytojai skatina mokinius kryptingai mokytis. 15. Mokytojai išlaiko pusiausvyrą tarp skatinimo ir reikalavimų kėlimo.					
<b>Atitikties daliniam statusui įvertinimas</b>						
<b>Dalinės sumos</b>						<b>Visa suma</b>

### A.3 Rezultatai ir poveikis

#### Sveikatą stiprinančios mokyklos statusas

#### Mokykla & sveikata

Kybės dimensija	SK (sveikatos kokybės) kriterijus	Taip	Ne	Pastabos	Veiklos tobulinimo perspektyvos
Mokiniai	1. Išaugo mergaičių ir berniukų sveikatos kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai). 2. Pasitenkinimas mokykla didžiosios daugumos mokinių yra vertinamas kaip „geras“ ir pagerėjęs. 3. Mokinių patiriamų nelaimingų atsitikimų skaičius yra žemesnis už šalies vidurkį.			Reprezentatyvios mokinių apklausos rezultatai  Mokyklos vadovų pateikti duomenys	
Mokytojai	4. Išaugo moterų ir vyrų sveikatos kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai). 5. Pasitenkinimas savo profesija didžiosios daugumos mokytojų yra vertinamas kaip „geras“ ir pagerėjęs. 6. Laikino nedarbingumo ir išėjimo į išankstinę pensiją rodikliai yra žemesni už šalies vidurkį.			Reprezentatyvios mokytojų apklausos rezultatai Mokyklos vadovų pateikti duomenys	
Darbo vieta & gyvenamoji erdvė	7. Išaugo mokinių, mokytojų ir tėvų dalyvavimo už mokyklos veiklos tobulinimą (sveikatos stiprinimą) atsakingose darbo grupėse kokybė. 8. Didžioji dauguma respondentų klasės ir mokyklos mikroklimato kokybę vertina kaip „gerą“ ir pagerėjusią. 9. Vidinės bei išorinės mokyklos aplinkos kokybė didžiosios daugumos respondentų yra vertinama kaip „gera“ ir pagerėjusi.			Reprezentatyvios mokyklos bendruomenės apklausos rezultatai	

Partne- rystė, tinklai	10. Yra įsteigtas ekspertų teikiamos paramos tinklas, padedantis mokyklai tobulinti savo veiklą (sveikatos stiprinimo srityje). 11. Yra įsteigtas ekspertų teikiamų konsultacijų tinklas, padedantis mokyklai spręsti specifines (su sveikata susijusias) problemas. 12. Didelė reikšmė teikiama dalyvavimui (tarp)regioniniame „Sveikatą stiprinančių mokyklų“ tinkle.			Už sveikatos stiprinimo veiklą atsakingos darbo grupės narių pateiktas vertinimas	
Išvada dėl tolesnių veiklos tobulinimo žingsnių:					

Puslapiai iš Heseno žemės mokyklų sveikatingumo kokybės sertifikavimo tvarkos aprašymo Visus SK refleksijos instrumentus ir procedūras, pateiktus pdf formatu, rasite adresu: [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de).

## Ekspertai ir panaudoti šaltiniai

### Ekspertai

- Titus Bürgisser, KOMPEZ Schulklime, titus.buergisser@phz.ch: Tarpkantoninis kompetencijų centras, skirtas sveikatos stiprinimui tobulinant mokyklos veiklą „Mokyklos mikroklimatas“.
- Siegfried Seeger, Sveikata & mokykla (vok. Gesundheit & Schule), nepriklausomas švietimo ekspertas, besispecializuojantis sveikatos stiprinimo ir mokyklų veiklos tobulinimo srityse: si.seeger@t-online.de.

### Panaudoti šaltiniai

- Ralph Grossmann; Klaus Scala: Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement (*liet. Stiprinti sveikatą įgyvendinant projektus. Sveikatos stiprinimas pasitelkiant organizacijos plėtrą ir projektų vadybą*). Weinheim: Juventa, 1994.
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): vertinimo instrumentai, siekiantiems dalinio ir bendrojo „sveikatą stiprinančios mokyklos“ statuso.
- [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de): Visi instrumentai yra įtraukti į Kokybės tobulinimo instituto parengtas rekomendacines Heseno žemės mokyklų veiklos kokybės gaires ir yra naudojami atliekant išorinį mokyklų veiklos vertinimą (taip vadinamą „techninę mokyklų apžiūrą“), kuris nuo 2006 – 2007 mokslo metų yra laikomas įpareigojančiu.
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): Heseno žemės kultūros ministerija, mokykla ir sveikata, vertinimas.
- [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch): nacionalinio fondo „Gesundheitsförderung Schweiz“ parengtas sveikatos stiprinimo kriterijų sąrašas.
- Instrumentai, pateikti: [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) ir [www.suissebalance.ch](http://www.suissebalance.ch).
- [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) pateikia daug instrumentų, skirtų sveikatos stiprinimo projektų įgyvendinimo ir kokybės vertinimui.
- [www.suissebalance.ch](http://www.suissebalance.ch) pateikia projekto kriterijus, padedančius išsiskirti tikslą, numatyti tikslo įgyvendinimo kontrolę arba vertinimą ir nustatyti projekto veiksmingumą: [www.suissebalance.ch/pdf/Projektkriterien\\_de.pdf](http://www.suissebalance.ch/pdf/Projektkriterien_de.pdf).

- Nacionalinis fondas „Gesundheitsförderung Schweiz“ reguliariai organizuoja projektų vadovams seminarus apie tikslingą instrumentų ir fondo internetinės svetainės naudojimą.

#### Instrumentai, pateikti IQESonline

- Mokiniam skirti klausimynai: Ar mano mokykla yra gera? Mokinių apklausa apie savijautą ir mokyklos sveikatingumo kokybę.
- Mokytojams skirti klausimynai, kuriais siekiama įvertinti mokyklos veiklos kokybės tobulinimo projektus.
- Mokytojams skirti klausimynai, kuriais siekiama įvertinti sveikatos stiprinimo ir prevencijos projektus.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (liet. Instrumentai mokyklos veiklos kokybei įsivertinti ir tobulinti)(IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (liet. Kaip tapti mokykloms geresnėms taikant integruotą kokybės tobulinimą ir sveikatos stiprinimą).*  
2 dalis: *Keturiasdešimt kokybės sričių su idėjomis, kaip tai įgyvendinti.* Bern: h.e.p.

# 13. Mokyklos poveikis ir rezultatai

## 13.1 Ugdymo misijos suvoktis

### Pagrindimas

Mokykla – tai visuomeninė organizacija, kuri institucionalizuotai turėtų taip išugdyti ateities kartas, kad, viena vertus, būtų išsaugota ir tobulinama ši visuomenės sistema bei būtų perteikiamos ir perimamos jos vertybės, kita vertus, mokykla kiekvienam vaikui ir jaunuoliui turi suteikti žinias ir kompetencijas, leidžiančias jiems savarankiškai gyventi ir tinkamai dalyvauti visuomenės gyvenime. Vaikai mūsų visuomenėje turi netgi teisę į tokį individualų vystymąsi. Tai aiškiai suformuluota įvairiuose įstatymuose: „Kiekvienas jaunas žmogus turi teisę į savo vystymosi skatinimą ir į atsakingos bei visuomeniškos asmenybės ugdymą“ (Socialinio kodekso VIII – Vaikų ir jaunimo įstatymas § 1(1)) ar „Kiekvienas jaunas žmogus, nepaisant jo ekonominės padėties, kilmės ir lyties, turi teisę į mokyklinį švietimą, ugdymą ir individualų skatinimą“ (Šiaurės Reino-Vestfalijos Mokyklų įstatymas § 2(1)). Taip ar panašiai suformuluoti mokyklų įstatymai ir įvairiuose autonominiuose švietimo regionuose (federacinėse žemėse, kantonuose).

Nepaisant to, kad nuostabūs mūsų mokyklos sistemų analitikai, kaip pvz. Marianne Gronemeyer, padaro išvadą, jog „didžiausia mokyklos kančia“ slypi tame, kad ji negali daryti to, ką turėtų daryti – „Ji turi skleisti švietimą ir tuo pačiu sukelti jo trūkumą; ji turi garantuoti lygias galimybes ir sukurti nelygybę; ji turi perteikti socialines dorybes ir parengti konkurencinei kovai“<sup>235</sup>, daugelis pavienių mokyklų deda dideles pastangas, kad „suderintų tai, kas nesuderinama“ ir vertina save pagal tai, ar pavyksta skatinti „kiekvieną jauną žmogų“.

Skėtinės Šveicarijos mokytojų organizacijos (LCH) profesinė misija ir naujesni mokymo planai bei švietimo įstatymai postuluoja visapusišką ugdomąją mokyklos misiją. „Jei į tai atsižvelgiama rimtai, galima tikėtis, kad „mokymosi namai“ bus praplėsti ir pertvarkyti, o nuoseklus dalykinių, socialinių ir asmeninių kompetencijų skatinimas neliks vien tik žodiniu pareiškimu, bet taps praktiškai taikoma programa. Tokiems plataus masto pasikeitimams reikia laiko ir atitinkamų išteklių, ypač socialinėje srityje.“<sup>236</sup>

### 13.1.1 Bendras ugdymo misijos suvokimas

#### 13.1.1 a Bendri susitarimai

Mokykla susitarimais ir tinkamomis priemonėmis garantuoja, kad bendra jos ugdymo misija bus konkretizuota ir įgyvendinta. Čia svarbiausia tikslingai ir suderintai skatinti ugdymo sėkmę, asmenybės vystymąsi ir pagrindinių mokinių kvalifikacijų įgijimą.

<sup>235</sup> Marianne Gronemeyer: Lernen mit beschränkter Haftung. Über das Scheitern der Schule (Berlin 1996).

<sup>236</sup> Urs Vögeli-Mantovani: Schulen erweitern ihre erzieherische Kompetenz. Ein Leitfaden der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH 2003 in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF). Biel: LCH.



### 13.1.1 b Orientavimasis į pagrindines kvalifikacijas ir kompetencijas

Mokykla skatina pagrindinių kompetencijų, būtinų, sėkmingam individualiam gyvenimo planavimui ir visuomenės funkcionavimui, įgijimą.

### 13.1.1 c Visiems prieinamas sėkmingas švietimas

Jei tik įmanoma, visi mokiniai skatinami taip, kad jie galėtų sėkmingai ir be uždelsimo pabaigti pasirinktą švietimo pakopą ir pagal savo galimybes pabaigti mokyklą bei gauti baigimo dokumentą, leidžiantį įgyti kiek įmanoma platesnę kvalifikaciją.

### 13.1.1 d Asmenybės vystymasis, ypatingi pasiekimai ir gabumai

Mokiniai ypatingus savo sugebėjimus, rezultatus ir gabumus gali atvirai dokumentuoti ir nebijoti, kad dėl to jie bus nustumti į socialinės mokinių grupės pakraštį. Mokykla remia išskirtinius rezultatus tiek pamokose, tiek ir po jų. Mokiniais, kurių namuose niekas neskatina siekti ypatingų rezultatų, mokykloje suteikiama parama dalykinėje, estetinėje-kūrybinėje, socialinėje ir sporto srityje, kad jie galėtų parodyti ypatingus savo pasiekimus.

### Pagrindiniai rodikliai

<b>Pedagoginė mokytojų veikla</b>	1	2	3	4
<i>Identifikacija su bendra ugdymo misija</i> Mokytojai yra susipažinę su specifiniais mokyklos ugdymo tikslais ir remia juos. Jie skatina ne tik dalykines, bet ir asmenines bei socialines mokinių kompetencijas.				
<i>Profesionalumas</i> Jie nepaklūsta įprastinių normų diktatūrai ir planuoja savo veiksmus taip, kad visiems mokiniams padėtų pasiekti optimalių rezultatų. Jie nuolat plečia savo socialines kompetencijas tobulindamiesi, supervizijose ar kolegų pasitarimuose. Mokytojai demonstruoja civilinę drąsą.				
<i>Savi kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokykla</b>	1	2	3	4
<i>Bendrai suvokiama ugdymo misija</i> Mokykla principų ir planavimo dokumentuose yra nutarusi, kaip ji galėtų skatinti mokinių švietimo sėkmę bei prisidėti prie vaikų ir jaunuolių asmenybės vystymosi.				
<i>Tikslingas dalykinių ir dalykų ribas peržengiančių kompetencijų skatinimas</i> Mokytojai (pavienių mokyklos pakopų, laidų) yra suderinę, kaip jie pamokose, ir užklausinėje mokymosi aplinkoje galėtų skatinti pagrindines mokinių kompetencijas.				
<i>Ugdamosios aplinkos sukūrimas</i> Mokytojai (tarpusavyje ar su mokiniais) sutaria dėl elgesio, grindžiamo pagarba, sąžiningumu ir vertinimu bei skatina jį.				
<i>Aukšti ir realūs reikalavimai</i> Mokykla visiems savo nariams (mokytojams, mokiniams, nepedagoginiam personalui) kelia aukštus dalykinius ir žmogiškuosius reikalavimus bei lūkesčius.				
<i>Įpareigojantis įgyvendinimas</i> Priemonių įgyvendinimas ir jų sėkmė periodiškai tikrinami.				

<p><i>Pagrindinių kvalifikacijų skatinimas</i></p> <p>Mokykloje vykdomo ugdymo pagrindą sudaro ne žinių kaupimas, o gebėjimas spręsti problemas bei gyvenimo valdymo ir planavimo kompetencijos.</p>				
<p><i>Orientacija į aukštesnius ugdymo tikslus</i></p> <p>Mokykla orientuojasi į aukštesnius ugdymo tikslus ir skatina tam tikras pagrindines kompetencijas, kad šie tikslai būtų pasiekti. Ugdymo tikslai padeda</p> <p>a. vystyti individualią asmenybę,</p> <p>b. įsisavinti kultūrinės ir mokslines tradicijas,</p> <p>c. įveikti praktinius gyvenimo iššūkius,</p> <p>d. aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime.</p>				
<p><i>Mokymo sėkmė</i></p> <p>Baigimo rezultatai: mokyklos baigimo rodikliai žymiai viršija panašių šalies mokyklų vidutinius rezultatus.</p> <p>Likusiųjų kartoti kursą ir metusių mokyklą skaičius: mokinių, turinčių pakartoti kursą ar metančių mokyklą, skaičius yra žymiai žemesnis nei panašių šalies mokyklų vidurkis.</p> <p>Švietimo standartų siekimas pagrindiniuose dalykuose: žinių lygio patikrinimų rezultatai žymiai viršija vidutinės šalje nustatytas vertes.</p> <p>Mokymosi rezultatai kituose dalykuose: mokymosi rezultatai pasirinktuose dalykuose ir mokymosi grupėse žymiai viršija mokymo plane numatytus standartus ir pageidautinus rezultatus.</p> <p>Refleksija ir pasiektų tikslų patikrinimas: mokykla tikrina ir reflektuoja, kaip jai sekasi pasiekti tikslus (egzaminais, testais, standartiniais darbais, palyginamaisiais darbais, žinių lygio patikrinimais) ir lygina pamokų bei mokyklos rezultatus su oficialiais ir pasirinktais standartais.</p>				
<p><i>Produktyvus skirtumų panaudojimas</i></p> <p>Mokykla geba tinkamai panaudoti skirtingas savo narių savybes.</p>				
<p><i>Integracija į mokyklos bendruomenę</i></p> <p>Mokykla į savo bendruomenę sėkmingai integruoja mokinius iš skirtingų sluoksnių ir kultūrų, atstovaujančių skirtingą gyvenimo būdą ir interesus.</p>				
<p><i>Ypatingų gabumų ir rezultatų skatinimas</i></p> <p>Mokiniai skatinami įvairiomis mokymo ir mokymosi pasiūlomis ir iš jų reikalaujama atitinkamai pagal jų gabumus ir polinkius.</p>				
<p><i>Individualių ir bendrų pasiekimų skatinimas</i></p> <p>Mokiniai tinkamu būdu įgyja darbingumo, motyvacijos ir bendruomeniškumo įgūdžių. Mokykla įvertina ne tik individualius, bet ir kolektyvinius pasiekimus.</p>				
<p><i>Mokyklos kokybės tikslai:</i></p>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><i>Tinkami ištekliai</i></p> <p>Mokykla aprūpinama pakankamais ištekliais, kad galėtų vykdyti išplėstines savo užduotis dalykinių, socialinių ir asmeninių kompetencijų ugdymo ir skatinimo srityje (pvz. įvedant socialinį darbą mokyklose, skatinimo programas).</p>				
<p><i>Mokymo kokybės tikslai:</i></p>				

## **Igyvendinimo idėjos**

### *Bendros ugdymo misijos konkretizavimas*

Ar įmanoma įgyvendinti misiją, t.y. ją teisingai atlikti, kai neaišku, ką misija apima, o ką daryti, jei tarp atskirų misijos dalių vyrauja įtampa (pvz. skatinti ir atrinkti)? Taip, tai įmanoma. Tai kasdien įrodo tūkstančiai mokytojų. Tai įmanoma, bet susiduriama su nemažomis rizikomis (t.p. ir sveikatos).

Ugdymo misija, kaip ji anksčiau buvo įtvirtinta švietimo įstatymuose ir mokymo planuose, formuluoja bendro pobūdžio planus, dažniausiai papildomus ir plačius, taip kad čia galima rasti daug priešingybių. Šis tikslų neapibrėžtumas mokyklą paverčia gausybės įvairių individualių ir visuomeninių reikalavimų objektu. Pavieniams mokytojams tai reiškia, kad jie patys turi nusistatyti prioritetus ir konkretizuoti ugdymo misiją, jei nenori rizikuoti žlugti dėl per didelių lūkesčių Neaiškūs (ir neišaiškinti) tikslai neretai sugundo perdėtiems įsipareigojimams ir veiklumui. Orientacija į idealus, o ne į konkrečius tikslus, gali tapti mokytojų pervargimo ir savęs išnaudojimo priežastimi.

Jei mokytojai mokyklose nori nuveikti ką nors, kad jiems negrėstų pervargimas, geriausia būtų, jei jie apibrėžtų savo ir kitų lūkesčius iš misijos. Geriausia pervargimo profilaktika – bendras mokyklos ugdymo misijos nustatymas ir konkretus smulkmenišką darbą iki realių (t.y. pasiekiamų) tikslų: parengiami galimybių (išteklių) planai ir būtinai nustatomi prioritetai (tuo pačiu aiškiai pasiskirstoma vaidmenimis, nustatomos ribos ir atsisakymo sąlygos).

### *Mokyklos gyvenimo elementai*

Mokykla ilgą laiką siūlo diversifikuotą programą (choras, orkestras, teatro būrelis, mokyklos sporto komandos, darbo grupės, klubai...), kad mokiniai galėtų atskleisti, gilinti ir tobulinti ypatingus savo gabumus ir gebėjimus bei mokinių bendruomenėje ir už jos ribų galėtų parodyti ypatingus savo pasiekimus.

### *Dalyvavimas konkursuose*

Daug mokinių ar mokinių grupių dalyvauja mokyklos konkursuose. Pavieniai dalyviai už išskirtinį savo įnašą sulaukia konkurso žiuri pripažinimo. Mokykla aktyviai skatina mokinių dalyvavimą konkursuose (skelbimais, ypatingomis darbo grupėmis ir t.t.)

### *Sertifikatai, ypatingi gebėjimų ir kompetencijų dokumentavimo būdai*

Mokykla išduoda sertifikatus už ypatingus mokinių pasiekimus, dalyvavimą įgyvendinant planus ir ypač aktyvią socialinę veiklą. Sertifikatai mokinio portfolio dokumentuojami taip, kad, esant reikalui, juos būtų galima panaudoti teikiant paraišką (profesiniam rengimui, stipendijoms, aukštesniosioms ir aukštosioms mokykloms).

### *Pavyzdžiui: tikslingas kalbos ir skaitymo skatinimas*

#### **Mokykla**

- yra parengusi protinių ir praktinių kalbos gebėjimų skatinimo koncepciją mokiniams, turintiems kalbos sunkumų ar ypatingų gabumų,

- mokykloje ar klasėje sukuria skaitymą skatinančią aplinką, kurioje gali vystytis skaitymo kultūra,
- aktyviai skatina mokinių skaitymo motyvą (skaitymo naktys, autorių skaitymai, pačių mokinių tekstų rengimas ir t.t.),
- kvalifikacijos kėlimu teorijos, metodikos ir didaktikos srityje garantuoja mokytojų profesionalumą ir reguliariai kontroliuoja jų efektyvumą savęs įsivertinimo metodu.

#### Mokytojas

- klasėje įgyvendina mokyklos kalbos skatinimo koncepcijas ir strategijas,
- perteikia specifines mokymosi skaityti strategijas ir, įgyvendindamas jas, orientuojasi į mokymo plano reikalavimų įgyvendinimą,
- išnaudoja kalbines tolesnio mokymosi galimybes ir įgyvendina impulsus,
- skatina mokinių motyvą kalbos srityje,
- tikslingai skatina individualius kalbinius mokinių gebėjimus,
- skatina kompetentingą darbą su tekstais, pasitelkiant informacines ir komunikacines technologijas.

Mokiniai, atitinkamai pagal mokyklos pakopas, turi pagrindinius gebėjimus keturiuose skaitymo kompetencijos lygmenyse: pažinimas, emocija, skaitymo komunikacija, kūrybiškumas (Šaltinis: Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau, 2005).

#### Naudoti šaltiniai

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 1 rinkinys: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern: h.e.p. Verlag, 2007.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau. 2005.
- Qualitätstableau NRW 2005.
- Orientierungsrahmen Schulqualität der Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern. 2005.
- Handbuch Schulqualität der Fachstelle für Schulbeurteilung, Kanton Zürich. 2005.
- Eckhard Klieme ir kiti (leid.): Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Bonn: BMBF, 2003 (t.p. internete [www.dipf.de](http://www.dipf.de)).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p

## 13.2 Esminės kvalifikacijos ir kompetencijos

### Pagrindimas

PISA tyrimas vokiškai kalbančiose šalyse švietimo sąvokai suteikė palankų vėją, kuris remiasi ne sukauptomis mokyklinėmis žiniomis, o sėkmingo gyvenimo kompetencijomis. PISA tyrimas „labiau koncentruojasi ne į tai, kiek jaunuoliai yra įsisavinę tam tikrą mokymo programą, o daugiau į jų gebėjimą, savo žinias ir praktinius gabumus pritaikyti realiems iššūkiams nugalėti“.<sup>237</sup>

„Pagrindinės kompetencijos“ tampa vis svarbesnės tiek pavienėms mokykloms, tiek švietimo sistemai, tiek ir visai visuomenei. Bet ką gi reiškia ši sąvoka?

Pagrindinės kompetencijos – tai gebėjimai, leidžiantys kokybiškai gyventi ir susidoroti su kompleksinėmis visuomeninėmis užduotimis.

Šio apibrėžimo pagrindu galima nustatyti pagrindines kompetencijas, kurios gali padėti *individui kurti asmeninį savo gyvenimą*:

- visą gyvenimą gebėti komunikuoti, galvoti ir mokytis,
- dalyvauti politinėje veikloje ir gebėti daryti įtaką,
- gebėti dalyvauti ekonominiame gyvenime,
- vystyti teigiamą požiūrį ir elgesį, pvz., atsakomybės jausmą ir gebėjimą prisitaikyti,
- gebėti įsisavinti ir naudoti intelektualius išteklius ir informaciją,
- kurti socialinius tinklus ir gebėti užmegzti santykius su kitais,
- gebėti bendradarbiauti,
- gebėti savarankiškai išsaugoti fizinę ir psichinę sveikatą,
- išmokti džiaugtis gyvenimu.

Jei orientuojamės į visuomenės reikalavimus, tuomet, įgyjant pagrindines kompetencijas, reikia atsžvelgti į tai, kad pavieniai asmenys sugebėtų įsitraukti į gerą ir funkcionuojančią visuomenę. Šiuo atveju svarbu:

- gebėjimas, pasisakyti už lygybę ir prieš diskriminaciją bei už socialinę sanglaudą ir aktyvią visuomenę,
- galimybė, aktyviai kovoti už žmogaus teises, už sveiką aplinką ir už tvarius vystymosi procesus,
- gebėjimas teisingai spręsti konfliktus ir pasinaudoti bendro sprendimų priėmimo teise.

„Pagrindinės kompetencijos ir iš jų sekantys švietimo tikslai iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti gan abstraktūs ir nutolę nuo pamokų. Tačiau iš tiesų visi išvardinti švietimo tikslai yra įvairiais ryšiais susiję su mokymo plano turiniu ir didaktinėmis strategijomis, galinčiomis padėti įgyti siekiamas pagrindines kvalifikacijas. Tokie ryšiai gali būti specifiniai tam tikrai sričiai (pvz. socialiniams mokslams, biologijai ar sportui) ar apimti keletą dalykų (pvz. projektinės pamokos, socialinio įsitraukimo mokymas ar teisingos bendruomenės formų kūrimas).

---

<sup>237</sup> OECD (leid.): Lernen für das Leben. Erste Ergebnisse aus PISA. Ausbildung und Kompetenzen (Paris 2001), 14 psl

Būtent įvairialypės galimybės, leidžiančios susieti turinį ir didaktines bei organizacines strategijas, orientuojantis į kompetencijas, skatina priimti sąmoningus ir programiškus mokymo plano sprendimus. Jie gali būti taikomi plačiai arba specifiskai pritaikyti mokyklai – pvz. privalomi mokyklos pakopai ar vykdomi pagal mokyklos programą.“ (Edelstein, de Haan, žr. šaltinių sąrašą)

### 13.2.1 Pagrindinės sėkmingo gyvenimo ir gerai funkcionuojančios visuomenės kvalifikacijos

#### 13.2.1 a Vientisas ir subalansuotas kompetencijų profilis

Mokykla mokiniams perteikia kompetencijų profilį, subalansuotai sujungiantį dalykines, socialines, asmenines ir metodų kompetencijas bei asmenybės ugdymą.

#### 13.2.1 b Dalykinių ir dalykų ribas peržengiančių kompetencijų skatinimas

Pamokose ir mokykloje tikslingais ir įvairialypiais individualaus ir socialinio mokymosi metodais sąmoningai skatinamos dalykinės ir dalykų ribas peržengiančios kompetencijos. Metodai taikomi, atsižvelgiant į situaciją bei vaikų žinias ir amžių. Mokytojai suderina, kaip jie tikslingai skatins dalykines ir dalykų ribas peržengiančias kompetencijas tiek koordinuotai pamokose atskirose klasėse, tiek ir bendruose mokomuosiuose renginiuose.

#### 13.2.1 c Pagrindinės savarankiško mokymosi kvalifikacijos

Mokiniai prisiima atsakomybę už savarankišką mokymąsi ir geba patys ir kartu su kitais suplanuoti, parengti ir įvertinti savo mokymosi procesus. Jie naudojami mokyklos mokymosi pasiūlomis ir aktyviai dalyvauja, kuriant mokyklos gyvenimą.

#### Pagrindiniai rodikliai

Pedagoginė mokytojų veikla – pedagoginis mokyklos poveikis	1	2	3	4
<p><i>Pasirengimas profesijai ir gyvenimui</i></p> <p>Mokykla gerai parengia mokinius gyvenimui ir ateities iššūkiams.</p> <p>Mokykla – tai ne tik pasirengimas gyvenimui, bet ir ji pati yra teisingo gyvenimo pavyzdys (mokymosi ir gyvenimo aplinkos vieta).</p> <p>Mokykla mokinius gerai parengia sekančiai klasei (ar aukštesnių pakopų mokykloms bei profesijai):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– daugelyje dalykų (dalykinė kompetencija),</li> <li>– bendradarbiavimo su kitais srityje (socialinė kompetencija),</li> <li>– įgyjant naujų sugebėjimų (mokantis mokytis),</li> <li>– pritaikant įvairius mokymosi ir darbo metodus (metodų kompetencija),</li> <li>– tikslingai ir prasmingai panaudojant laiką ir energiją (asmeninė kompetencija),</li> <li>– sveikai gyvenant (sveikatos kompetencija).</li> </ul>				
<p><i>Asmenybės ugdymas</i></p> <p>Mokykla ženkliai prisideda prie mokinių asmenybės ugdymo. Mokykla...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stiprina mokinių pasitikėjimą savo gebėjimu mokytis ir pasiekti rezultatų,</li> <li>– gerina gebėjimą spręsti įvairias problemas,</li> <li>– didina atsakomybės jausmą (atsakomybės už save, kitus ir aplinką),</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>– gilina suvokimą apie kitokį gyvenimo būdą bei skatina komunikaciją ir bendravimą su kitų kultūrų atstovais,</li> <li>– skatina etinius principus ir elgesį (tolerancija, savitarpio supratimas, bendravimas be smurto, solidarumas, lygiateisiškumas),</li> <li>– skatina gebėjimą ir pasirengimą, taikiai spręsti konfliktus,</li> <li>– skatina pasikeitimą patirtimi ir solidarumą tarp kartų.</li> </ul>				
<p><i>Dalykinė kompetencija</i></p> <p>Mokiniai tinkamu būdu įgyja dalykines kompetencijas ir gebėjimus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– gebėjimą suprantamai ir atitinkamose situacijose tinkamai vokiškai pasisakyti žodžiu ir raštu,</li> <li>– gebėjimą skaityti ir suprasti įvairaus pobūdžio tekstus,</li> <li>– matematikos ir gamtos mokslų žinias bei praktinius gebėjimus,</li> <li>– žinias ir praktinius gebėjimus gamtos, žmogaus, aplinkos ir visuomenės srityje,</li> <li>– muzikinius ir sportinius sugebėjimus,</li> <li>– darbo su informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis kompetencijas,</li> <li>– žinias apie sveikatą ir atitinkamas kompetencijas (13.5),</li> <li>– gebėjimą tinkamai bendrauti užsienio kalba.</li> </ul>				
<p><i>Socialinė kompetencija</i></p> <p>Mokiniai mokosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– gerai bendradarbiauti su kitais,</li> <li>– atidžiai klausyti, kai kiti kalba,</li> <li>– gerbti kitų nuomonę,</li> <li>– pripažinti, jei yra neteisūs,</li> <li>– nesutarimus spręsti demokratiškai ir konstruktyviai,</li> <li>– prisidėti prie grupinio darbo,</li> <li>– vadovauti grupei,</li> <li>– taikiai spręsti ginčus ir konfliktus,</li> <li>– užsiimti aktyvia socialine veikla ir nešti atsakomybę už tai.</li> </ul>				
<p><i>Mokymosi, metodų ir problemų sprendimo kompetencija</i></p> <p>Mokiniai mokosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– savarankiškai mokytis ir atsakingai planuoti bei įveikti užduotis,</li> <li>– spręsti įvairaus pobūdžio užduotis,</li> <li>– savo darbus atlikti patikimai ir skrupulingai,</li> <li>– reflektuoti savo mokymosi stilių ir strategijas bei pritaikyti juos atitinkamoms situacijoms,</li> <li>– savarankiškai surasti, apdoroti, įvertinti ir pateikti informaciją,</li> <li>– produktyviai mokytis ir dirbti, tiek dirbant savarankiškai, tiek ir grupėje,</li> <li>– pristatyti savo darbo produktus ir įvertinti savo ir kitų pasiekimus,</li> <li>– perklausti, jei ko nors nesupranta,</li> <li>– spręsti problemas įvairiais būdais,</li> <li>– vertinti problemas ir iš kitų asmenų pozicijos,</li> <li>– mokytis iš savo klaidų.</li> </ul>				
<p><i>Asmeninės ir praktinės kompetencijos</i></p> <p>Mokiniai mokosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– atsakingai elgtis su savo ir kitų sveikata,</li> <li>– naudingai paskirstyti savo laiką ir energiją,</li> <li>– atpažinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir tinkamai jas panaudoti,</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>– tikslingai, efektyviai ir nuolat mokytis ir dirbti,</li> <li>– nešti atsakomybę už save ir kitus,</li> <li>– valdyti tokius jausmus, kaip baimė ir nusivylimas,</li> <li>– vėl ir vėl savikritiškai vertinti ir pasitikrinti save,</li> <li>– rūpintis savo saugumu,</li> <li>– protingai elgtis su savo pinigais.</li> </ul>				
<p><i>Dalykinių ir dalykų ribas peržengiančių kompetencijų skatinimas mokytojų kolektyve</i>  <i>Suderinti principai ir priemonės:</i> mokykla yra suderinusi ir dokumentavusi dalykines ir dalykų ribas peržengiančių kompetencijų skatinimo principus ir susitarimus.  <i>Reikšmė:</i> mokyklos vadovybė ir mokytojai tiek dalykinėms, tiek ir dalykų ribas peržengiančioms kompetencijoms suteikia didelę reikšmę.  <i>Bendras tolesnis mokymasis ir kolegiškas žinių perdavimas:</i> mokyklos vadovybė rūpinasi nuolatiniu tolesniu mokytojų mokymusi ir garantuoja žinių perdavimą, siekiant skatinti dalykines ir dalykų ribas peržengiančias kompetencijas.  <i>Individualus tolesnis mokymasis ir jo pritaikymas pamokose:</i> mokytojas tobulinasi, kad galėtų perteikti dalykines ir dalykų ribas peržengiančias kompetencijas. Specifines savo žinias jis pritaiko, planuodamas pamokas ir perkelia į mokyklos kasdienybę.</p>				
<p><i>Igyjamų kompetencijų ir mokymosi metodų atitikimas:</i> mokytojas mokyklos principus panaudoja dalykinėms ir dalykų ribas peržengiančioms kompetencijoms skatinti, tikslingai pritaikydamas individualius ir socialinius mokymosi metodus.  <i>Formuojantis ir apibendrinantis vertinimas:</i> mokytojas sistemingai stebi, skatina ir tikrina dalykines ir dalykų ribas peržengiančias mokinių kompetencijas.  <i>Sektinas pavyzdys:</i> mokytojas dalyko ribas peržengiančių kompetencijų srityje sąmoningai elgiasi kaip sektinas pavyzdys. Mokytojas atspindi savo dalykines ir dalyko ribas peržengiančias kompetencijas.  <i>Tikslų siekimas:</i> mokytojas su mokiniais tikrina, ar pavyko pasiekti dalykinių ir dalyko ribas peržengiančių kompetencijų srityje užsibrėžtus tikslus ir reflektuoja tai.  <i>Veiksmingumas:</i> mokiniai žino, kokią pažangą padarė dalykinių ir dalyko ribas peržengiančių kompetencijų srityje.  <i>Pasitenkinimas:</i> mokiniai, mokytojai ir tėvai patenkinti dalykinių ir dalyko ribas peržengiančių kompetencijų skatinimu.</p>				
<i>Individualūs kokybės tikslai:</i>				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><i>Pagrindiniai tikslai</i>  Mokymo sistemos lygmenyje pagrindiniai mokymo tikslai suformuluojami taip, kad būtų aišku, kokias pagrindines kompetencijas ir kvalifikacijas (ypač peržengiant dalyko ribas) mokyklos turėtų skatinti.</p>				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### Igyvendinimo idėjos

Mokyklų ugdymo misija tiek Šveicarijos kantonų, tiek ir Vokietijos federacinių žemių mokyklų įstatymuose ir mokymo planuose, suformuluota labai apibendrintai. PISA diskusijomis abiejose šalyse inicijuojami pasikeitimai, kurie kitose šalyse jau yra žymiai toliau pažengę.



Formuluojami nacionaliniai švietimo standartai, apibrėžiantys, kokius švietimo rezultatus privalo pasiekti mokyklos ir švietimo politika. Standartai mokykloms suteikia galimybę, pateikti politiškai nustatytas darbo užduotis, kurios yra žymiai konkretesnės ir realistiškesnės nei dažniausiai abstraktūs pedagoginiai tikslai, kurie buvo įtvirtinti įprastuose mokymo planuose. Jei šios „darbo užduotys“ perkeliamos į specifinę mokyklos ugdymo misiją (13.1), tuomet įmanoma įvairiose mokyklos užduočių srityse suformuluoti tuos standartus, kuriuos mokykla nori pasiekti. Kaip tai atlikti, mes jau esame aprašę (3.3).

Pagrindinėms kvalifikacijoms nustatyti ir dokumentuoti gali būti pritaikyti įvairūs metodai ir galimybės:

- mokinio portfolio,
- specifiškai parengti pratimai (*Assessment Center*),
- pagrindinių socialinių kvalifikacijų patvirtinimas sertifikatu,
- savęs ir kitų įvertinimas,
- dalykų ribas peržengiantis specifinių kriterijų (minimaliems) standartams pasiekti nustatymas,
- ir kiti metodai, kuriuos mokykla išvystė pati.

#### Naudoti šaltiniai

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau. 2005.
- Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. 2003.
- EBPO (leid.): Lernen für das Leben. Erste Ergebnisse aus PISA. Ausbildung und Kompetenzen. Paris: OECD, 2001.
- Dominique Simone Rychen; Laura Hersh Salganik (leid.): Key Competencies for a successful Life in a Well-Functioning Society. Göttingen: Hofgrefe & Huber, 2003.
- Wolfgang Edelstein; Gerhard de Haan: Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum. Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule. 5. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin: www.boell.de/ downloads, 2003.

#### Literatūra, nuorodos ir patarimai

- Pagrindinių kvalifikacijų vertinimo pavyzdys iš Badeno-Viurtembergo žemės:
- Herbert Beck: Schlüsselqualifikationen. Bildung im Wandel. Darmstadt: Winklers Verlag Gebr. Grimm, 1993.
- Hermann Giesecke: Was ist ein „Schlüsselproblem“? Anmerkungen zu Wolfgang Klafkis neuem Allgemeinbildungskonzept. Iš: Neue Sammlung, 37 leidimas (1997), 4 rinkinys, 563–583 psl., ypač nuo 562.
- Joachim Hoffmann; Monika Knopf: Der Erwerb formaler Schlüsselqualifikationen. Iš: Franz E. Weinert (leid.): Psychologie des Lernens und der Instruktion. Enzyklopädie der Psychologie D I, 2 tomas (49–82 psl.). Göttingen: Hogrefe, 1996.

- Claudia Lux; Wilfried Sühl-Strohmer: Zur Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Bildungsverlauf. Iš: Dies. (leid.): Teaching Library in Deutschland. Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz als Kernaufgabe für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2004.
- Dieter Mertens: Schlüsselqualifikationen. Überlegungen zu ihrer Identifizierung und Vermittlung im Erst- und Weiterbildungssystem. Iš: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1974), 7 rinkinys, 204–230 psl.
- Dieter Mertens: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Iš: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1974), 7 rinkinys, 36–43 psl.
- Rolf Wernstedt: Aktuelle Kriterien der Hochschulreife. Überlegungen zur Fortschreibung des Tutzinger Maturitätskatalogs von 1958. Iš: Die Deutsche Schule, 86 leidimas (1994), 1 rinkinys, 5–11 psl.
- [www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/](http://www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/): pagrindinių kvalifikacijų vertinimo (ESQ) pavyzdys iš Badeno-Viurtembergo žemės.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.

## 13.3 Sėkmė mokykloje ir karjere

### Pagrindimas

Mokykla yra orientuota į savo mokinių sėkmę. Jei jos tikslas būtų pavieniams ar daugeliui mokinių sutrukdyti pasiekti sėkmingų rezultatų, ji prieštarautų savo visuomeninei (ir teisei) misijai.

Po tarptautinio PISA tyrimo buvo atliktas papildomas tyrimas, kuriame buvo lyginami mokinių iš įvairių federacinių žemių pasiekimai. Rezultatai rodo, kad pasiekimams mokykloje įtaką daro:

- mokinių motyvacija mokytis,
- mokytojų kompetencija mokyti,
- visuomenės įvertinimas už gyventojų švietimą,
- finansinis valstybės įnašas, tinkamai įrengiant mokyklas,
- ankstyvasis kalbos skatinimas, ypač vaikų, atvykusių iš kitų šalių,
- pamokų kokybės užtikrinimas, įvertinant jas,
- vengimas mokinius palikti antriems metams ir segreguoti juos.

Į klausimą „Ar, paliekant mokinį antriems metams, nekyla baimė, kad pasiekimai vėl ir vėl bus paaugoti švelnios pedagogikos labui?“, švietimo mokslininkas Klaus-Jürgen Tillmann interviu laikraščiu (Die Zeit, Nr. 9 2002) atsakė: „Tai yra neigiamas nusistatymas. Moksliniai tyrimai rodo, kad pasilikimas antriems metams ne skatina, o stabdo pasiekimus. Jau aštuntajame dešimtmetyje empiriniais tyrimais buvo įrodyta, kad sukami „garbės ratai“ nesukelia mokymosi efekto, kurio tikimasi. Likusieji antriems metams dažniausiai nepasiekia savo klasės žinių lygio. Vėliausiai po dvejų metų daugelis jų vėl prieina pasiekimų liepto galą. Taigi, jie beveik neįgyja papildomos kompetencijos, bet praranda vienerius metus. Nepaisant to, Vokietijoje yra daugiausia liekančių antriems metams vaikų tarp visų pramoninių šalių.“

Taigi, mokyklos sėkmė pasireiškia tame, ar jai pavyksta visus mokinius skatinti taip, kad jie sėkmingai galėtų pabaigti mokslus.

### 13.3.1 Orientacija į sėkmę mokykloje ir karjere

#### 13.3.1 a Orientacija į sėkmę mokykloje ir karjere

Mokyklos mokymo ir mokymosi pasiūla orientuota į reikalavimus, būtinus vėlesnei sėkmei mokykloje ir profesijoje. Mokykla tikslingai taiko grįžtamojo ryšio metodus, siekdama išsiaiškinti, ar jai pavyks kaupti ir skatinti atitinkamas pagrindines mokinių kompetencijas.

#### 13.3.1 b Perėjimo į kitas mokyklos pakopas harmonizavimas

Mokytojai bendrai puoselėja mokinių perėjimus į kitą lygmenį (perėjimas į kitą klasę, į kitą pakopą, perkėlimas, palikimas antriems metams ir t. t.), kad optimaliai lydėtų visus vaikus ir jaunuolius mokyklos keliu.

## Pagrindiniai rodikliai

Pedagoginė mokytojų veikla – pedagoginis mokyklos poveikis	1	2	3	4
<p><i>Orientacija į reikalavimus, susijusius su karjera</i>  <i>Atitikimas reikalavimams, baigus mokyklą:</i> mokykla turi reikalingą informaciją ir kontaktus, kad galėtų išsiaiškinti svarbiausius mokinius perimančių institucijų reikalavimus sėkmingai veiklai mokykloje ir profesijoje.  <i>Pedagoginė vertė:</i> mokykla įvertino pedagoginę ir didaktinę reikalavimų abiturientams vertę ir atitinkamai į juos orientavo savo mokymo planą bei mokyklos programą.  <i>Į kompetencijų orientuotos kvalifikacijos:</i> mokyklai pavyksta perteikti tolesnei sėkmei mokykloje ir profesijoje svarbias kompetencijas taip, kad jas būtų galima tinkamai ir ilgalaikiai taikyti ateityje mokykloje ir profesinėje veikloje.</p>				
<p><i>Sėkmė aukštesnės pakopos mokyklose ir profesijoje</i>  <i>Tikslingi atsiliepimai:</i> mokykla tinkamais instrumentais surenka atsiliepimus, atspindinčius savo buvusių mokinių sėkmę aukštesnių pakopų mokyklose ir profesinėje veikloje.  <i>Mokyti iš kritiškų atsiliepimų:</i> apie neigiamus mokinių atsiliepimus nešališkai diskutuojama, tikrinamos ir įgyvendinamos visos įmanomos optimizacijos priemonės.</p>				
<p><i>Tiesioginė mokinių pažangos ir pasiekimų kontrolė</i>  Siekiant užsibrėžtų tikslų, mokytojai sistemingai stebi ir vertina mokinių pažangą. Įvairių mokinių grupių pasiekimai analizuojami, atkreipiant dėmesį į tai, ar kiekvienas mokinys skatinamas atskleisti visą savo potencialą. Tai apima pasiekimus, asmeninį ir socialinį vystymąsi ir kitus rezultatus, tokius, kaip sėkmė darbe, įvairiuose kursuose ir pasirenkamuose dalykuose. Jei reikia, mokytojai sistemingai pasitelkia duomenis apie mokinių pasiekimus pamokose, testuose ir egzaminuose,  – siekdami išmatuoti mokinių pažangą,  – užsibrėžti tikslus,  – įvertinti dalykų, programų ir pamokų efektyvumą,  – įvertinti mokymo ir mokymosi efektyvumą.</p>				
<p><i>Sėkmingai mokykloje vykdomas mokinių perkėlimas</i>  <i>Ankstyvoji nesėkmių mokykloje perspėjimo programa:</i> mokykla turi informavimo sistemą, laiku atkreipiančią mokinių ir mokytojų dėmesį į pavojų perkėlimui į kitą klasę ar pakopą (pvz. reguliarūs atsakingų mokytojų aptarimai apie mokinius, bendras mokinių vertinimas ir perkėlimo pasitarimai).  <i>Skaidri perkėlimo ir atrankos sistema:</i> mokykla turi skaidrią ir paslankią mokinių perkėlimo ir neperkėlimo sistemą. Tėvai ir mokiniai įtraukiami į mokyklinių sprendimų priėmimą.  <i>Nešališkas priešasčių ištyrimas:</i> jei mokiniui nesiseka mokykloje, tai tampa pagrindu nešališkam mokinių ir mokyklos nesėkmių priešasčių reflektavimui ir atitinkamų optimizavimo priemonių suderinimui.  <i>Konsultacinė ir paramos sistema:</i> mokykla turi konsultacinę ir paramos sistemą, padedančią mokiniams, kuriems kyla grėsmė likti antriems metams, įveikti mokymosi sunkumus (pvz. paramos ir skatinimo programomis).</p>				

<p><i>Harmonizuoti perkėlimai mokykloje: sąlyčio, o ne atskirties taškai</i></p> <p><i>Apibrėžtos procedūros:</i> procesai mokyklos viduje, informacija ir bendradarbiavimas, susijęs su perkėlimais, pvz. perkėlimas ar perėjimas į kitą pakopą, aptariami ir suderinami tarp visų, dalyvaujančių šiame procese.</p> <p><i>Aptarimai:</i> mokykla organizuoja ir garantuoja turinio, organizacinius ir pedagoginius aptarimus tarp mokinius perduodančių ir priimančių mokytojų.</p> <p><i>Informacija apie procesą:</i> mokykla garantuoja, kad tėvai ir mokiniai prieš perėjimus bus išsamiai informuoti.</p> <p><i>Skaidrūs vertinimo kriterijai:</i> mokykla tėvams ir mokiniams atkleidžia aiškius reikalavimus pasiekimams ir vertinimo kriterijus.</p> <p><i>Dokumentacija:</i> mokytojas išsamiai dokumentuoja perėjimus ir surenka visą su mokiniu susijusią informaciją.</p> <p><i>Komunikacija:</i> atsakingas mokytojas prieš perėjimus ir perkėlimus, jų eigoje ir po jų išsamiai informuoja tėvus ir mokinius.</p> <p><i>Dialogas:</i> atsakingas mokytojas prieš priimdamas kritiškus sprendimus, laiku į juos įtraukia tėvus.</p> <p><i>Sėkminga veikla:</i> vaikų priskyrimas tinkamoms klasėms prisideda prie sėkmės mokykloje ir karjeroje.</p>				
<p><i>Pakeliamas krūvis:</i> mokytojams pavyksta pereinamuoju ir bandomuoju laikotarpiu garantuoti pakeliamą krūvį. Mokiniai pereinamuoju ir bandomuoju laikotarpiu nejaučia per didelio krūvio.</p> <p><i>Galimybė peržiūrėti priskyrimą:</i> priskyrimo procedūros ir mokyklos struktūros leidžia patikrinti ir lanksčiai pakeisti priskyrimą, jei tai būtų naudinga mokinio vystymuisi ir pasiekimams.</p> <p><i>Refleksija:</i> procese dalyvaujančių mokytojų pasitenkinimas sistemingai tikrinamas ir bendrai reflektuojamas.</p>				
<i>Individualūs kokybės tikslai:</i>				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<p><i>Harmonizavimas</i></p> <p>Švietimo sistema pasirūpina harmoningu perėjimu iš vienos mokymo pakopos į kitą.</p>				
<p><i>Integrali švietimo sistema</i></p> <p>Švietimo sistema orientuota į vaikų ir jaunuolių integraciją. Kiek įmanoma vengiama juos atskiriančių priemonių, kurso pakartojimų ir t.t., o integracines pastangas sistema skatina.</p>				
<i>Mokymo kokybės tikslai:</i>				

### **Igyvendinimo idėjos**

#### *Sėkmė mokykloje ir karjeroje*

Siekiant orientuoti mokyklos pastangas į paramą sėkmei moksluose ir karjeroje, svarbios visos individualaus skatinimo priemonės, aprašytos 3 ir 7.4. Mokykla gali pateikti įrodymų, kad jos pastangos buvo veiksmingos, jei ji

- sistemingai stebi ir fiksuoja mokinių veiklą mokykloje,
- dokumentuoja perkėlimus ir neperkėlimus,

- neperkeltus mokinius ilgą laiką stebi ir lydi,
- dokumentuoja savo skatinimo (3.3) priemones ir reguliariai tikrina jų veiksmingumą,
- mokinių atsiliepimus po praktikos įmonėse (orientacinės praktikos) panaudoja kaip konstruktyvią pagalbą skatinimo pasiūlai gerinti ir plėsti,
- surenka buvusių mokinių atsiliepimus (galbūt net per ilgesnį laikotarpį, pvz. 10 m.) ir naudoja juos savo pedagoginės pasiūlos vertinimui,
- ji ne tik nenutrūkstamai tikrina savo pasiūlų veiksmingumą, bet ir atitikimą reikalavimams už mokyklos ribų ir tada,
- reguliariai bendradarbiaudama su išoriniais sistemų partneriais, pas kuriuos pereina mokiniai (aukštesnės pakopos mokyklos, aukštosios mokyklos, profesinio rengimo įmonės, ...), sustiprina reikalavimų profilius,
- specifinėmis tobulinimosi priemonėmis nuolat kelia savo kvalifikaciją,
- stažuotėmis ir konsultaciniais kontaktais (mokytojų praktika įmonėse) pagrindinių kvalifikacijų kryptį orientuoja į realią aplinką ir reikalavimus.

### *Perėjimai*

Perėjimai vyksta trimis skirtingais būdais: mokykla priima mokinius („pagausėjimas“ mokslo metų pradžioje, mokiniai, pereinantys į kitą mokyklos formą ir kitą mokyklą dėl persikėlimo ar įvykių, susijusių su jų veikla mokykloje); mokiniams lankant mokyklą, nuolat vyksta perėjimai mokyklos viduje (naujos mokymosi grupės, nauji dalykai,...), be to mokykla išleidžia savo mokinius („išėjimai“, idealiau atveju pabaigus mokyklą su formalium baigimo dokumentu, bet ir mokslo metų eigoje dėl specifinių priežasčių, kaip taisyklė kylančių dėl pašlijusių santykių tarp mokinio ir mokyklos). Derėtų vadovautis tuo, kad daugeliu atvejų šie perėjimai (visų pirma atėjimai ir išėjimai, kaip ir neperkėlimai) yra „kritiniai mokinių gyvenimo įvykiai“, galintys sukelti pavojų sveikatai. Todėl geroje ir sveikoje mokykloje savaime suprantama, kad šiais atvejais reikia elgtis atitinkamai. Galima taikyti, pvz., šias priemones, kurios jau daug kur naudojamos:

- Bendradarbiavimas su kita sistema ties pereinamąja jungtimi (pradinė mokykla su vaikų darželiais, aukštesnė mokyklos pakopa su pradine mokykla, pagrindinė ir realinė mokyklos su profesinio rengimo įmonėmis ir gimnazijomis, į kurias pereina mokiniai, baigę realines mokyklas ir įgiję brandos atestatą, gimnazijos su aukštosiomis ir aukštosiomis profesinėmis mokyklomis ir t.t.). Čia galima parengti bendrus kompetencijų profilius („Mes tikimės...” – „Mes suteikiame...“) ir reguliariai kontaktuojant (ir stažuojantis) pereinamąją jungtį padaryti „pralaidėse“.
- Bendradarbiauja ne tik mokytojai, bet ir vaikai bei jaunuoliai, kurie patiria šiuos pasikeitimus, laiku įtraukiami į tai. Jie gali susipažinti su savo naująja mokykla (ar įmone), užmezga pirmuosius kontaktus su būsimaisiais bendraklasiais, gali rasti „globėjus“ ir t.t.
- Gimnazijos mokiniams, pradėdantiems lankyti šią aukštesnę mokyklos pakopą, pusei mokslo metų sukuria pereinamąją grupę, kurioje mokiniai, siekiant kuo sklandesnio perėjimo, papildomai prie įprastų pamokų specialiai skatinami ir remiami.
- Projektai, peržengiantys mokyklos ribas (pvz. „vasaros akademija“ per vasaros atostogas), apjungia mokinius pereinančius į kitą pakopą ar klasę, ir palengvina jų perėjimą.

### Naudoti šaltiniai

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 1 rinkinys: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern: h.e.p. Verlag, 2007.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education): The Effective School Self-Evaluation (ESSE) project. [www.sici.org.uk](http://www.sici.org.uk).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.

## 13.4 Interesų grupių pasitenkinimas

### Pagrindimas

Mokykla – tai institucija, visuomenei kainuojanti labai daug pinigų. Dėl to ne nuostabu, kad tokiu laikmečiu, kai (gan) riboti finansai, visuomenė reikalauja tikrinti, ar šios investicijos atsiperka. Pasitenkinimas jaučiamas tada, kai lūkesčiai patenkinami ar net viršijami bei gaunamas tinkamas atlygis už savo pasiekimus.

Problema mokyklos sistemoje slypi tame, kad nėra aiškiai apibrėžta, kas kam gali kelti reikalavimus. Dėl to daugiausia grupių (tiek švietimo srities politikai, tiek verslas ar aukštosios mokyklos, tiek ir tėvai ar mokiniai) kelia reikalavimus mokytojų paslaugoms. Bet ir mokytojai turi teisę, kelti reikalavimus mokyklai ir kitoms grupėms (švietimo srities politikams, savivaldybei, tėvams, mokiniams). Jų reikalavimai dažniausiai susiję su darbo sąlygų, kurios jiems suteiktų galimybę, optimaliai įgyvendinti mokymo misiją, sudarymu.

Įvairių grupių pasitenkinimas – tai indikatorius to, kokia „naudinga“ ir „sėkminga“ atrodo mokykla.

### 13.4.1 Įvairių interesų grupių pasitenkinimo lygio nustatymas

#### 13.4.1 Dialogas su interesų grupėmis

Mokykla veda dialogą su įvairiomis interesų grupėmis (mokiniais, tėvais, mokytojais, mokinius priimančiomis įstaigomis, institucijomis, visuomene ir t.t.) ir nagrinėja įvairius jų interesus bei lūkesčius iš mokyklos pasiūlos. Ji reguliariai fiksuoja mokyklos partnerių pasitenkinimo lygį ir panaudoja šiuos atsiliepimus tobulėjimui.

#### Pagrindiniai rodikliai

<b>Pedagoginė mokytojų veikla – pedagoginis mokyklos poveikis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Bendri sutarimai</i> Mokykla yra priėmusi bendrus sutarimus, kaip užmegzti dialogą su įvairiomis interesų grupėmis (mokiniais, tėvais, mokytojais, institucijomis, mokinius priimančiomis įstaigomis, visuomene ir t.t.) ir kaip elgtis su jų lūkesčiais iš mokyklos pasiūly ir paslaugų.				
<i>Diaugiapersektyvinis sėkmės įvertinimas</i> Mokykla savo sėkmę reflektuoja iš įvairių perspektyvų: a. mokinių mokymosi pasiekimai ir ugdymo sėkmė, b. ugdymo misijos suvokimas, c. įvairių interesų grupių pasitenkinimas mokyklos suteiktomis paslaugomis, d. gera mokinių savijauta ir sveikata, e. gera mokytojų savijauta ir sveikata.				
Mokykloje kritiškai aptariama santykių įtampa, kylanti iš įvairių perspektyvų (pvz. prieštaravimai tarp „klientų pasitenkinimo“ ir „ugdymo misijos“, tarp skirtingų įvairių interesų grupių lūkesčių).				



<i>Pasitenkinimo įvertinimas</i>				
Įvairių interesų grupių (mokinių, tėvų, buvusių mokinių, mokytojų, institucijų, mokinius priimančių įstaigų ir t.t.) pasitenkinimas tikrinamas reguliariai ir sistemingai. Kiekvienai asmenų grupei taikomos atitinkamos procedūros ir instrumentai. Atsiliepimai naudojami mokyklos principams ir tikslams atspindėti ir jos pasiūlai bei paslaugoms optimizuoti.				
<i>Įvertinimas</i>				
Įvairios interesų grupės ir mokyklos partneriai yra patenkinti mokyklos mokymosi pasiūla, informavimo būdais ir paramos paslaugomis. Interesų grupių pasitenkinimo įvertinimo pasekmės aiškiai atsispindi iš vienos pusės pasitvirtinusoje ir tęsiamoje gerojoje praktikoje, iš kitos pusės optimizuotoje praktikoje, kurios siekiant ieškoma konkrečių priemonių silpnybėms sustiprinti ir priemonėms įgyvendinti. Pasitenkinimo apklausų rezultatai dokumentuojami ir, atsižvelgiant į duomenų apsaugos bei darbo teisės aspektus, tinkamu būdu pateikiami asmenims, turintiems teisę gauti tą informaciją.				
<i>Individualūs kokybės tikslai:</i>				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Atitinkami įstatymai</i>				
Mokyklos įpareigtos reguliariai tikrinti įvairių interesų grupių pasitenkinimą ir rūpesčius. Iš mokyklų tikimasi, kad jos konsultuojasi su suinteresuotais asmenimis (tėvais, mokiniais, mokytojais, bendruomene, darbdaviais, švietimo įstaigomis ir kitais suinteresuotais asmenimis) ir informuoja juos apie rezultatus.				
<i>Savęs įsivertinimo metodų mokymas</i>				
Yra parengta gerai apgalvota savęs įsivertinimo metodų mokymo programa.				

### Įgyvendinimo idėjos

Skirtingų interesų grupių pasitenkinimą lengviausia įvertinti įvairiomis apklausomis:

#### Žodinė apklausa

- mokinių, mokytojų, tėvų:
  - struktūruotais interviu,
  - standartizuotais žodiniais atsiliepimais konsultacinių dienų metu,
  - specifinių temų diskusijų pavidalu, pritaikant moderavimo technikas pasitenkinimo atsiliepimams surinkti.
- buvusių mokinių apklausos per jų susitikimus (pvz. metinėse mokyklos šventėse),
- išorinių sistemų, priimančių mokinius (aukštesnių pakopų mokyklos, profesinė veikla), atstovų apklausos:
  - praktikos metu,
  - susitikimuose, kuriuose dalyvauja ne tik mokyklos atstovai.

### *Raštiškos visų interesų grupių apklausos*

Tam geriausia naudoti apklausų anketas, plačiai aprašytas literatūroje. Tokioje konstrukcijoje patogiausia pabrėžti specifines mokyklos sritis (pvz. ypatingai skatinamas pagrindines kvalifikacijas (8.2).

Vaikų ir tėvų apklausoms prasminga naudoti trumpesnius klausimynus, bet juos pateikti reguliariai (pvz. kiekvienų mokslo metų pabaigoje), o apklausų rezultatai nedelsiant gali būti įtraukti į mokyklos valdymą.

### **Naudoti šaltiniai**

- Norbert Landwehr; Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 1 rinkinys: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern: h.e.p. Verlag, 2007.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education): The Effective School Self-Evaluation (ESSE) project. [www.sici.org.uk](http://www.sici.org.uk).
- Michael Schratz: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Seelze-Velber: Kallmeyer, 2003.
- Michael Schratz; Manfred Iby; Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente. Weinheim; Basel: Beltz, 2000.
- Michael Schratz; Lars Bo Jakobson; John MacBeath; Denis Meuret: Serena, ar: Wie Menschen ihre Schule verändern. Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa. Innsbruck: Studien Verlag 2002.

### **IQESonline pateikiami instrumentai**

- Mokinių apklausos anketa apie pamokų kokybę.
- Mokytojų apklausos anketa apie mokyklos, kaip darbo ir mokymosi vietas, kokybę.
- Tėvų apklausos anketa apie mokyklos ir pamokų kokybę (planuojama pateikti įvairiomis kalbomis).
- Tėvų apklausos anketa apie daugiakultūrinių mokyklų kokybę (planuojama pateikti įvairiomis kalbomis).

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.

## 13.5 Mokinių ir mokytojų sveikata ir gerovė

### Pagrindimas

Pageidaujamas sveikatos skatinimo ir prevencijos mokykloje rezultatas – tai darbingi mokiniai ir mokytojai, kurie rūpestingai elgiasi su savimi ir kitais žmonėmis bei gerai jaučiasi mokykloje ir „savo kailyje“. Sveikata ar „gera savijauta“ matuojami įvairiais aspektais: fizinė, socialinė ir psichinė. Sveikata ir gera savijauta tiesiogiai sąveikauja su pajėgumu. Geros ir sveikos mokyklos tikslas – sėkmingai skatinti šiuos pojūčius, planuojant mokyklos gyvenimą ir tuo pačiu mokinius išmokyti kompetencijų, praversiančių jiems gyvenimo kelyje ir leisiančių mėgautis sveiku ir sėkmingu gyvenimu.

Gera ir sveika mokykla perteikia ne tik pagrindines dalykines ir dalykų ribas peržengiančias kvalifikacijas (13.2), bet ir tikslingai prisideda prie sveikatos švietimo, t.y. prie sveikatos ir saugumo nuostatų ir elgesio skatinimo. Šis kokybės požymis glaudžiai susijęs su kokybės sritimi (7.5), aprašančia tokio sveikatos švietimo turinio pasiūlymus.

### 13.5.1 Duomenų apie mokinių ir mokytojų sveikatą ir savijautą rinkimas

#### 13.5.1 Mokinių ir mokytojų sveikata ir savijauta

Kasmet renkami ir vertinami duomenys apie subjektyvią mokinių ir mokytojų savijautą ir sveikatos būseną. Rezultatai įtraukiami į tolesnį mokyklos kokybės vystymą.

#### Pagrindiniai rodikliai

Pedagoginė mokytojų veikla – pedagoginis mokyklos poveikis	1	2	3	4
<i>Pagrindinė nuostata</i> Rūpinimasis savo sveikata ir saugumu – svarbiausia profesionalaus savo darbo užduoties suvokimo dalis. Sveikata ir nepažeidžiamumas – tai ne tvirtos ir savaimė suprantamos savybės. Jas reikia nuolat puoselėti. Žinios būtina turi atitikti faktinį elgesį.				
<i>Gyvenimo ir sveikatos kompetencijos</i> Mokytojai skatina savo mokinius mąstyti apie sveikatos ir pasiekimų sąsają. Jie skatina kūno signalų atpažinimą (pvz. noras, nenoras, nuovargis, alkis, troškulys, sotumo jausmas, įtampa ir poreikis pajudėti ar atsipalaiduoti) ir ragina mokinius atitinkamai elgtis.				
Mokytojai, pasinaudodami mokymo plano suteikiamomis galimybėmis, reguliariai ir nuosekliai įtraukia su sveikata susijusias temas į pamokas. Jie tam pasitelkia turimą mokomąją medžiagą ir leidžia mokiniams dalyvauti, renkant ir formuluojant temas. Mokytojai remia savarankišką tolesnių mokymosi procesų sveikos gyvenimo srityje organizavimą. Jie t.p. prižiūri, kad mokiniai išmokyti tinkamai reaguoti į stresą, pyktį ir nesėkmes. Mokytojai prižiūri, kad jie patys ir mokiniai atsakingai elgtųsi su kitų sveikata. Jie remia vieni kitus, perkeldami žinias ir duomenis į su sveikata susijusią veiklą.				

<p><i>J sveikatą orientuota mokyklos vadovybė</i></p> <p>Mokyklos vadovybė remia mokytojus, siekiančius savo profesinei praktikai pritaikyti gyvenimo ir sveikatos kompetencijas.</p> <p>Mokyklos vadovybė stebi nebuvimą darbe dėl sveikatos sutrikimų.</p> <p>Svarbūs rezultatai ir žinios aptariami. Jais pasikeičiama tarp mokyklos vadovybės ir mokytojų ir (ar) mokytojų kolektyvo.</p> <p>Užsibrėžiami saugumo tikslai (pvz. važiuojant dviračiu dėvėti šalną).</p> <p>Vedama nelaimingų atsitikimų statistika (nelaimingi atsitikimai pagal vietą ir veiklą).</p>				
<p><i>Tuo pačiu metu vykdomų įsipareigojimų mažinimas</i></p> <p>Mokykla, paskelbdama kiekvieną naują pagrįstą tikslą, įvardina ir alternatyvius tikslus, kuriuos ji kol kas ignoruos.</p>				
<p><i>Duomenų apie savijautą rinkimas</i></p> <p>Mokykla yra sukūrusi instrumentą, kuriuo surenkami duomenys, kaip psichiškai ir fiziškai jaučiasi mokiniai ir mokytojai.</p> <p>Surinkti rezultatai komunikuojami.</p> <p>Garantuojamas išvadų perkėlimas į sekančią planavimo fazę.</p>				
<p><i>Privaloma diagnozė</i></p> <p>Mokyklos programoje įtvirtinta prievolė diagnozuoti savijautą.</p> <p>Gavus nerimą keliančius rezultatus, sąlygų analizei pasitelkiami kitų disciplinų specialistai.</p>				
<p><i>Rizikos faktorių nustatymas</i></p> <p>Mokykla žino, kad ji gali daryti tik ribotą įtaką gerai savo narių savijautai. Ji analizuoja rizikos faktorius, įsisažmonina juos ir žino savo ribas!</p>				
<p><i>Duomenų apie bendrą savijautą rinkimas</i></p> <p>Renkami duomenys apie bendrą mokinių ir mokytojų savijautą:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>teigiamos mintys apie mokyklą ir jausmai jai (pvz. mokyklą vertina kaip prasmingą aplinką),</li> <li>džiaugiasi mokykloje ir dėl to, kad ji yra (pvz. džiaugiasi sėkme),</li> <li>mokyklinis pasitikėjimas savimi (pvz. geba identifikuotis su mokyklos reikalavimais ir žino, kad sugebės juos įveikti),</li> <li>rūpesčiai ir problemos, susiję su mokykla (pvz. rūpinasi dėl to, ar bus pasiekti mokymosi tikslai),</li> <li>gera fizinė savijauta ar fiziniai nusiskundimai ir sutrikimai (pvz. judėjimo ir sporto trūkumas, sunkumai susikoncentruoti, streso simptomai dėl subjektyviai juntamo spaudimo siekti rezultatų),</li> <li>gera socialinė savijauta ar problemos (pripažinimas, socialinė parama ir pritarimas).</li> </ol>				
<p><i>Gera mokinių savijauta</i></p> <p>Mokiniai...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>mielai lanko mokyklą,</li> <li>gerai jaučiasi pamokose,</li> <li>gerai jaučiasi tarp bendramokslių,</li> <li>gerai jaučiasi kelyje į mokyklą,</li> <li>jaučiasi priimti bendramokslių ir mokytojų,</li> <li>yra gerai integravęsi,</li> <li>jaučia mokytojų paramą,</li> <li>jaučia, kad su jais elgiamasi teisingai,</li> <li>gerai jaučiasi savo kūne,</li> </ol>				

j. nebijo fizinės ar psichinės prievartos, k. mokyklą ir pamokas vertina kaip skatinančią mokytis ir baimės nekeliančią aplinką, l. patenkinti atmosfera savo mokykloje, m. mokyklą vertina kaip draugišką erdvę.				
<i>Gera mokytojų savijauta</i> Mokytojai... a. mielai dėsto savo mokykloje, b. gerai jaučiasi pamokose, kolektyve, mokyklos bendruomenėje, c. identifikuojasi su savo mokyklos tikslais ir vertybėmis bei su jų įgyvendinimu, d. mokykloje gali atsiskleisti – kaip specialistas, – kaip žmogus,				
e. jaučia balansą tarp profesinio krūvio ir pasitenkinimo, f. gerai jaučiasi savo kūne ir tik retkarčiais pajunta stipresnį stresą, g. yra patenkinti mokytojo profesija, h. vertina savo mokyklą kaip draugišką erdvę.				
<i>Tėvai ir gera jų vaikų savijauta</i> Tėvai yra įsitikinę, kad... a. jų vaikas mielai lanko mokyklą, b. jų vaikas mokykloje, mokyklos kieme ir kelyje į mokyklą jaučiasi saugiai ir gerai, c. jų vaikas yra priimtas į mokyklos bendruomenę, d. jų vaikas nebijo fizinės ir psichinės prievartos, e. mokyklos atmosfera skatina mokytis ir nekelia baimės, f. fizinė jų vaiko savijauta yra gera.				
<i>Individualūs kokybės tikslai:</i>				
<i>Mokyklos kokybės tikslai:</i>				

<b>Mokymo sąlygos</b>	1	2	3	4
<i>Vertinimo instrumentų suteikimas</i> Mokyklai suteikiami veiksmingi vertinimo instrumentai duomenims apie mokytojų ir mokinių savijautą rinkti.				
<i>Tolesnis mokymasis ir išorinės konsultacijos</i> Mokyklos, atsižvelgiant į jų pageidavimus, remiamos kvalifikacijos kėlimo priemonėmis ir konsultacijomis.				

### Igyvendinimo idėjos

#### *Duomenų apie psichinę ir fizinę mokinių savijautą rinkimas*

Sąvokos gera savijauta ir sveikata dažnai vartojamos kaip sinonimai. Daugeliui žmonių sveikata daugiau susijusi su fiziniu kūnu, o gera savijauta su psichosocialiniais pojūčiais. Abu pojūčiai svarbūs ir jie turėtų atsispindėti, renkant duomenis apie savijautą ir sveikatą mokykloje.

Priklausomai nuo mokinių amžiaus ir jų gyvenamosios aplinkos, gerą savijautą išmatuoti galima įvairiais instrumentais, net žaidimais. Savijautą galima nupiešti, pavaizduoti miniatiūromis, koliažais ir skulptūromis bei žinoma, pvz., moderuojamos savirefleksijos metu, apibūdinti žodžiais.

Siekiant palyginti per ilgesnį laiko tarpą surinktus rezultatus ir pokyčius, tikslingai naudojamas tas pats instrumentas. Savijautą galima vertinti ir kartu su pasitenkinimu (13.4). Galima atlikti struktūruotą ir suvienodintą apklausą, bet įdomiau ir efektyviau įtraukti apklausą į mokyklos renginius:

- sveikatos diena su vaikų amžiui pritaikytomis kūrybinėmis dirbtuvėmis, skirta vien mokyklos bendruomenei, ar įtraukiant tėvus, ir pavaizduojant šią savijautą (mokykloje),
- sporto dienos dalis, kuomet vienoje stotelėje tematizuojama subjektyvi savijauta, kitoje valgymas ir gėrimas, o trečioje motorika, koordinacija, jėga ir išvermė,
- pašto dėžutė pageidavimams, idėjoms ir nusivylimams,
- pokalbiai sveikatos rate su visais, dalyvaujančiais mokyklos veikloje ir galinčiais pateikti idėjų tolesniam vystymuisi,
- pokalbiai su tikslinėmis grupėmis, atstovaujančiomis pavienės mokyklos veikloje dalyvaujančias grupes (tėvus, mokinius ir mokytojus, kitus darbuotojus),
- visų tam tikros grupės (mokytojų, mokinių, mokyklos personalo) narių anketinė apklausa. Bendra taisyklė: trumpai suformuluoti instrumentai pateikia išsamesnį įvertinimą,
- išsamiau apklausti galima asmeniniams pokalbiams pasirinktus mokinius, mokytojus, tėvus ir t.t.

#### *Kaip mokiniai vertina sveikatos kokybę mokykloje?*

Kaip vertinu savo mokyklą? Standartizuotu klausimynu, parengtu, remiantis moksliniais sveikatą skatinančios mokyklos duomenimis (5.1.5), mokinius galima apklausti šiomis temomis:

- vaikų ir jaunuolių savijauta,
- mokyklinių kompetencijų (pasitikėjimo savo gebėjimais) įsivertinimas,
- mėgavimasis mokykla ir emocinis mokyklos įvertinimas,
- pamokų kokybė (pamokų tinkamumas mokinių galimybėms),
- mokinių įsitraukimas,
- socialinė aplinka, atmosfera klasėje,
- mokykliniai paramos tinklai (bendramoksliai ir tėvai).

Reguliariai atliekant apklausas, pvz. kasmet, pamažu galima stebėti pasikeitimus. Įdomiausia, kad mokyklos rezultatai, kuriuos ji pasiekė per įvairius projektus ir programas, pastebimi tada, kai, pvz., mokiniai išdrįsta pasakyti, kad jie geriau jaučiasi mokykloje ir geriau vertina socialinę atmosferą (*mokinių klausimynai: Kaip vertinu savo mokyklą?* Mokinių apklausa apie savijautos ir sveikatos kokybę mokykloje, [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net)).

#### *Skatinti mokinių sveikatos kompetencijas*

- Ar programos pakankamai remia vaikus ir jaunuolius šiose srityse:
  - pagarba ir dėmesys sau, kitiems ir aplinkai?
  - pagarba individualiems skirtumams?
  - galimybės, atsakingai išreikšti savo jausmus ir susidoroti su jais?
  - galimybės, atsakingai tausoti savo sveikatą ir nerizikingai gyventi?

- Ar mokykla veiksmingai užtikrina, kad mokiniai ir jaunuoliai mokytūsi, priimti su sveikata susijusius sprendimus įvairiose situacijose?
- Ar programos mokiniams ir jaunuoliams suteikia tvirtą pagrindą, kad šie galėtų pažinti svarbiausius veiksnius, susijusius su jų sveikata ir gerove?

#### *Duomenų apie mokinių sveikatos kompetencijas rinkimas*

Ar išdėstytos kompetencijos buvo perimtos sėkmingai, galima nustatyti įvairiomis priemonėmis.

Iš vienos pusės, tinka struktūruotas veiklos mokykloje stebėjimas:

1. Ar mokiniai kartu su mokytojais suvokia atsakomybę už savo sveikatą ir gerą savijautą?
2. Ar jie kartu ir pagal savo poreikius planuoja projektus už mokyklos ribų, pvz., išorinės mokyklos savaitės, specialios dienos, projektų savaitės?
3. Ar jiems reikia postūmio, ar šios temos pasiūlomos be paskatinimo?
4. Ar jie naudoja įvestus instrumentus, pvz., kontrolinius sąrašus ar dienos planus?

Iš kitos pusės, gali būti sukurtos situacijos, kuriose galima stebėti refleksiją, išraišką ir saugią veiklą. Pavyzdžiai:

- Konkursas, siekiant rasti naujų projektų, kuriame apdovanojama už geriausius pasiūlymus.
- Sienlaikraštis diskutuojama tema, kabantis ilgesnį laiką ir nuolat papildomas komentarais. Jis gali būti pildomas laisvai, arba valdomas tikslingais klausimais.
- Sveikatos diena su kūrybinėmis dirbtuvėmis, atitinkančiomis amžių, kaip vidinis mokyklos renginys, arba kartu su šeimomis (pvz. kombinuojant su duomenų apie savijautą rinkimu).
- Rolių žaidimai su sveikata susijusiomis temomis, pvz., susidorojimas su stresu, patyčios, prievarta, judėjimas ir nejudrumas, mityba.
- Užkandžių, kuriuos mokiniai ir mokyklos darbuotojai valgo per pertraukas, pvz., iš mokyklos kiosko, stebėjimas ir įvertinimas.
- Judėjimo įpročių per pertraukas stebėjimas ir įvertinimas bei apklausa apie įpročius laisvalaikio.
- Socialinio elgesio pertraukų metu stebėjimas ir įvertinimas bei apklausa apie elgesį laisvalaikio.
- Pardavimo automatų pardavimų rezultatų registravimas.
- Įvairių valgyklos ar kavinės patiekalų ir užkandžių pardavimo statistikos įvertinimas ir pasikeitimų per ilgesnį laiką stebėjimas.

#### *Mokytojų savijautos ir sveikatos refleksija*

Mokytojai, siekdami reflektuoti savo profesinę praktiką, t.p. turėtų periodiškai paklausti savęs, kokia jų sveikata darbe ir ką jie galėtų padaryti, kad išsaugotų savo sveikatą ir sustiprintų gerą savijautą. Tinkamas instrumentas (be kitų galimų) – tai mūsų 3.6.3 skyriuje pristatytas „Individualus resursų profilis“. Jis leidžia asmeniškai apžvelgti situaciją ir įvertinti savo asmeninius ir profesinius resursus. Remiantis šiais surinktais duomenimis galima pradėti daryti asmeninius pokyčius. Tuo pačiu galima pastebėti pasireiškiančias sveikatos rizikas ir pervargimo pavojų bei iš anksto imtis atitinkamų priemonių.

## Penkiolika gerų ir sveikų mokytojų principų

- Įsiklausykite į savo vidinį balsą: stenkitės pasikliauti savo intuicija ir ją suformuluoti žodžiais.
- Įgyvendinkite savo mintis veiksmais, mokykitės aktyvios refleksijos ir veiksmų.
- Ugdykite nuotaikingą mentalitetą.
- Pasitikėkite procesais ir žmonėmis.
- Gerbkite kiekvieną asmenį, kai dirbate su kitais.
- Ieškokite įvairovės ir venkite bet kokios atskirties.
- Išplėskite savo vaidmens suvokimą už klasės ribų.
- Aktyviai ieškokite kolegų konsultacijų ir socialinių tinklų (kad nepatektumėte į „bejėgio padėjėjo“ spąstus).
- Būkite atviri kitų atsiliepimams. Sulauksite daug patvirtinimo ir pripažinimo bei išmoksite šį tą apie save ir savo „skausmingas vietas“.
- Harmoningai suderinkite savo profesiją ir asmeninį gyvenimą.
- Puoselėkite sąmoningą savojo aš suvokimą ir vertinimą: išmokite stebėti savo jausmus, savo kūno pojūčius ir savo mintis.
- Pasiūlykite mokyklos vadovams savo pagalbą, plėtojant bendradarbiavimą pamokose ir su mokiniais.
- Nuolat siekite tobulėjimo ir nenutrūkstamo mokymosi.
- Kontroliuokite ir stiprinkite sąsają tarp savo ir mokinių vystymosi.
- Pasiduokite kasdienams savo poreikiams: juokui, judėjimui, atsipalaidavimui, meilei, vilčiai ir optimizmui.

Parengta pagal Michael Fullan

## Ekspertų pranešimai ir naudoti šaltiniai

### *Pranešimai*

- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch, Šveicarijos mitybos draugijos (SGE) užsakymu, Effingerstrasse 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, b.liechti@sge-ssn.ch; [www.sge-ssn.ch](http://www.sge-ssn.ch).
- Christoph Müller, Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung bfu.
- [www.safetytool.ch](http://www.safetytool.ch) ir [www.bfu.ch](http://www.bfu.ch).

### *Šaltiniai*

- [www.evb-online.de](http://www.evb-online.de): Fachartikel zur Reform der Ernährungs- und Verbraucherbildung in Schulen (REVIS).
- [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de): OPUS-NRW interneto puslapis.
- Thomas Kliche; Stephan Kawski; Uwe Koch: Evaluation. Das Beispiel Schulische Gesundheitsförderung. Iš: Public Health Forum, 12 leidimas (2004), 45 rinkinys, 9 psl. (2004).
- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation. Kanton Luzern. 2005.



### Literatūra, nuorodos ir patarimai

- [www.evb-online.de](http://www.evb-online.de): projekto *Mitybos ir vartotojų švietimo reforma mokyklose* (REVIS) interneto puslapis, kuriame pateikiama informacija ir paslaugų pasiūlymai.
- [www.opus-nrw.de](http://www.opus-nrw.de): OPUS-NRW (Šiaurės Reino-Vestfalijos žemės Švietimo ir sveikatos tinklo) interneto puslapis, kuriame pateikiama informacija ir paslaugų pasiūlymai.
- Tina Hascher; Thomas Suter; Petra Kolip: Terminologie-Dossier der Gesundheitsförderung. Bern; Bremen: Universität Bern; Universität Bremen; Schweizerische Stiftung für Gesundheitsförderung. Atsisiųsti: [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/common/files/knowhow/scientific/GF\\_terminologie\\_d.pdf](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/common/files/knowhow/scientific/GF_terminologie_d.pdf).
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): 12.5: Ergebnisse und Wirkungen im Spiegel der Kriterien des Gesamtzertifikats „Gesundheitsfördernde Schule“.

### IQESonline pateikiami instrumentai

- Individualus resursų profilis ir pervargimo pavojaus įvertinimo anketa.
- Mokinių apklausų anketos: Kaip vertinu savo mokyklą? Mokinių apklausa apie savijautos ir sveikatos kokybę mokykloje.

Šaltinis: Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. 2 tomas: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.