



# GEROS MOKYKLOS KONCEPCIJA

Parengta įgyvendinant projektą „Kokybės vadybos stiprinimas bendrojo lavinimo mokyklose (modelių sukūrimas)“

**Autoriai:**

prof. hab.dr. Jonas Ruškus; Violeta Jonynienė; prof. hab.dr. Rimantas Želvys; Vaidas Bacys;  
doc. dr. Berita Simonaitienė; Audrius Murauskas; prof. hab.dr. Vilija Targamadžė

**Rengiant koncepciją dalyvavo:**

Kęstutis Jovaišas, Akvilė Dudulytė

Vilnius  
2013 m.

# 1. Įvadas

Dabartinis valstybinės mokyklos modelis susiformavo industrinio amžiaus laikais ir buvo pagrįstas to meto mąstymo būdu bei valstybių poreikiais. Mokykla turėjo veikti taip tiksliai, skaidriai ir sklandžiai, kaip mechanizmas, ir, taikydama standartines programas bei mokymo būdus, ugdyti pagal amžių grupuojamus vaikus taip, kad šių išsilavinimas bei gebėjimai atitiktų jų amžiaus tarpsniui numatytas normas. Toks konvejerinis tobulai organizuotas švietimas buvo patogus ir veiksmingas visuotinio išsilavinimo – išsilavinimo visiems – perduodančio sutartus tradicinės kultūros pagrindus ir telkiančio visuomenės - teikimo būdas.

Nuo pramoninės valstybės laikų daug kas pasikeitė pasaulio ir žmogaus prigimties pažinime, visuomenės vertybėse ir gyvenimo būde, valstybių valdyme, taip pat požiūryje į asmenybę ir jos ugdymo tikslus. Sparčiai daugėjant žmonijos kuriamų žinių, vis aktualesnis tampa klausimas, kurios iš jų yra būtinas ir pakankamas mokyklinio išsilavinimo pagrindas, o kurias reikia tiesiog išmokyti susirasti. Gerėjant mokymosi procesų pažinimui, kinta veiksmingų mokymo(si) būdų samprata. Ypač smarkiai mokymosi galimybes keičia informacinės technologijos – jomis galima pagrįsti savarankišką, nuotolinį, tinklinį, mokyklos sienas peržengiantį mokymąsi. Informacijos pertekusiame pasaulyje gebėjimai – kritinis, analitinis, kūrybinis mąstymas, gebėjimas spręsti problemas, iniciatyvumas ir socialumas – tampa vertingesni už atminties saugyklose sukauptą informaciją. Žmogaus laikysena šiuolaikiniame judriame, sudėtingame, kintančiame pasaulyje prieštaringa: svarbios savybės yra atvirumas, komunikabilumas, lankstumas, adaptyvumas, tačiau ne mažiau svarbus – tapatybės, vertybinio “stuburo” ir asmeninės gyvenimo prasmės susikūrimas. Todėl ypatingai aktualus tampa asmenybės vertybinių orientacijų ugdymas - socialinis, pilietinis, dorinis asmens brandinimas. Visa tai turi įtakos tinkamos šiems laikams mokyklos įsivaizdavimui.

Aplinka kinta taip sparčiai, kad kuriant geros mokyklos modelį tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praeityje atliktuose tyrimuose, bet ir į moderniausias mokymosi tendencijas - informacinės, žinių, besimokančios, tinklinės, virtualios ar išminties visuomenės poreikius. Koks bus mokymasis ateityje? Akivaizdi tendencija - nuo švietimo visiems pereinama prie švietimo kiekvienam, t.y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo ir mokymo(si) pripažįstant, kad žmonių patirtys, poreikiai ir siekiai skiriasi, o mokomasi skirtingais tempais ir būdais. Drauge mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėse, komandose, įvairiuose socialiniuose ir virtualiuose tinkluose. Keičiasi mokymo organizavimas mokyklose – mažiau paisoma tam tikram amžiaus tarpsniui numatytų pasiekimų normų, lanksčiau grupuojama, individualizuojama. Mokomasi visą gyvenimą, ir lankstesni bei imlesni naujovėms mokiniai kartais tampa savo mokytojų mokytojais. Mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, nes vis daugiau žinoma apie jų įvairovę. Plinta mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualus pažinimas, tačiau tuo pat metu suvokiama aktyvaus, patyriminio mokymosi svarba.

Ši *Geros mokyklos koncepcija* nėra pirmoji nepriklausomos Lietuvos istorijoje. Pirmoji koncepcija - *Tautinė mokykla* (1988 m.) - buvo kuriama šalies nepriklausomybės išvakarėse atsižvelgiant į tuo metu aktualius tautos ugdymo uždavinius – asmens orumo ir individualumo vertės sugrąžinimą, humaniškumo, moralumo ir tautinio savitumo bei savimonės stiprinimą. Joje aptartas ne tiek mokyklos modelis, kiek jos tikslai ir vertybės – mokykla kaip antrieji vaiko namai, kultūros sistemos perteikėja ir prasmingos dvasinės veiklos erdvė. Antrą kartą nacionalinė geros mokyklos samprata formuluota 1994 m. *Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų* įvade. Didžiausias iššūkis tuo metu buvo laisvė – laisvas žmogus laisvoje visuomenėje ir valstybėje – todėl akcentuotas mokyklos bendruomenės ir gyvenimo mokykloje, kaip visuomenės ir valstybės kūrimo būdo mokantis demokratijos principais, doriniais ir pilietiniais idealais pagrįstos gyvensenos, vaidmuo. Kalbant apie asmens ugdymą, pabrėžtas savarankiškos, sąmoningos, įsipareigojusios kitiems ir tėvynei, aktyvios ir visapusiškai išsilavinusios asmenybės svarba. Šioje *Koncepcijoje* nekvestionuojamos ir neneigiamos jos pirmtakėse pateiktos idėjos - tikimasi, kad didžioji jų dalis buvo įgyvendintos bei tebėra gyvos, tad ir trumpai paminėtos bus atpažintos. Nekartodami ankstesnių koncepcijų, šios kūrėjai siekė papildyti mokyklos sampratą naujais akcentais – mokyklos kaip besimokančios bendruomenės, mokytojų kaip mokinių, šiuolaikinio mokymosi būdų, mokymosi organizavimo ir aplinkų įvairovės, mokymosi ir gyvenimo mokykloje susiliejimo, kitokios valdymo kultūros.

Tikimasi, kad *Koncepcija* taps universaliu šiuolaikinės mokyklos raidos orientyru, paskatins mokyklų bendruomenių kūrybiškumą bei ilgalaikes įvairių tipų mokyklų tobulinimo iniciatyvas. Dėl to ji turėtų būti sutarta ir suprantama visoms interesų grupėms: mokiniams, mokytojams, tėvams, mokyklų vadovybei ir steigėjams, nacionalinėms švietimo institucijoms bei visuomenei. Lyginant su ankstesniais, šios *Koncepcijos* tekstas trumpas, o stilius – lakoniškas. Tokia stilistika pasirinkta tikint, kad švietimo bendruomenė jau geba interpretuoti ir plėtoti idėjas, tad jai pakanka įvardinimo, užuominų.

*Geros mokyklos koncepcijos* kūrimas yra projekto „Kokybės vadybos stiprinimas bendrojo lavinimo mokyklose (modelių sukūrimas)“, finansuojamo iš ES struktūrinių fondų lėšų, dalis. Ji kurta dviem etapais: pirmojo metu parengta studija, atskleidusi šiuo metu įvairiose šalyse vyraujančias geros mokyklos sampratos tendencijas, antrojo - jos atrinktos, papildytos, sistemos ekspertų grupėje sudarant ir aprašant savą modelį. Siauresnė, projekte numatyta *Koncepcijos* paskirtis - suteikti konceptualų pagrindą mokyklų veiklos kokybės vertinimui.

## 2. Geros mokyklos koncepcija

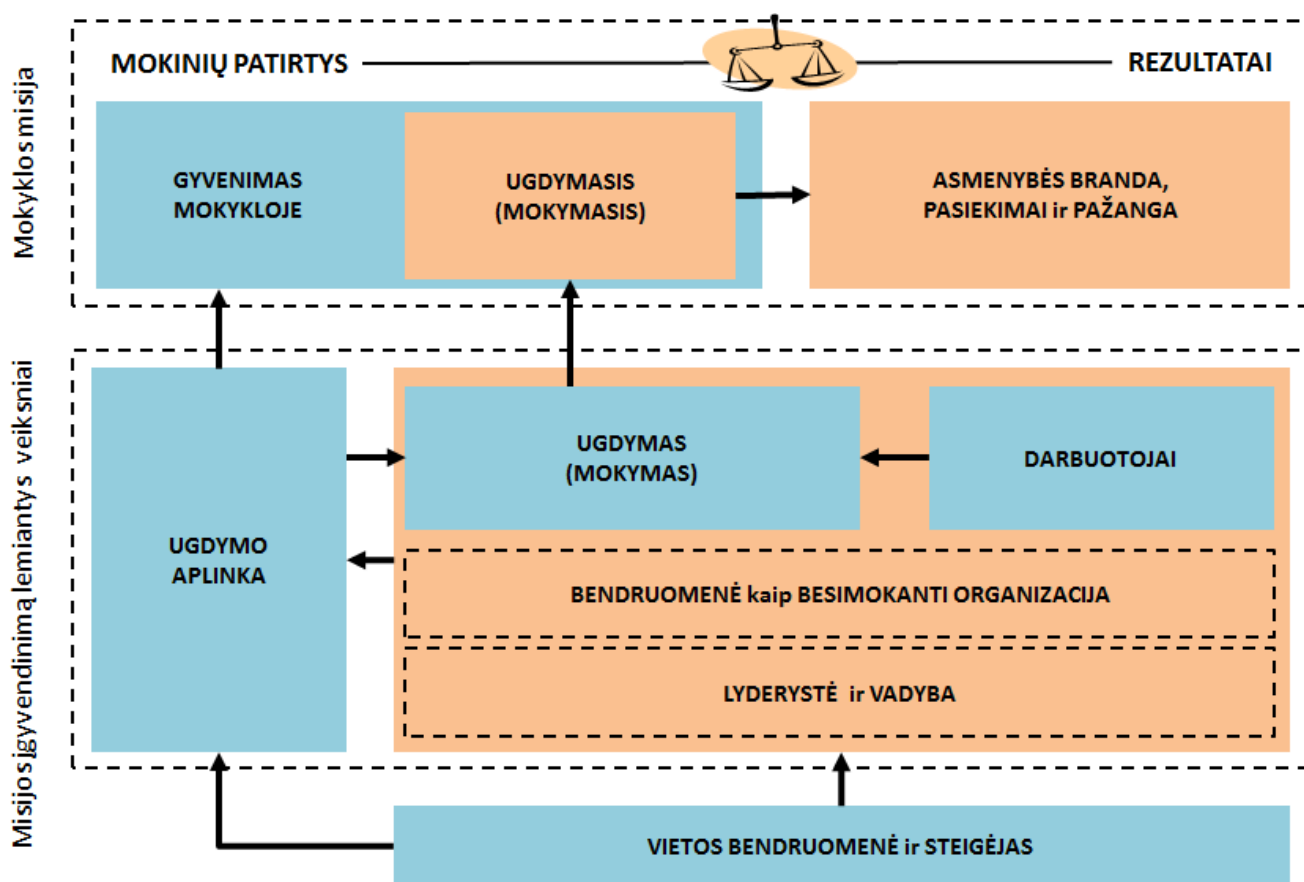
### 2.1. Geros mokyklos modelis

Trumpasis geros mokyklos apibrėžimas, perteikiantis pagrindines *Koncepcijos* vertybes ir nusakantis mokyklų veiklos tobulinimo kryptį:

**Gera mokykla - prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi.**

Išskirti 9 pagrindiniai mokyklos veiklos aspektai, atspindintys mokyklos misiją, misijos įgyvendinimą lemiančius veiksnius ir mokyklos gyvavimo prielaidas (steigėjas, bendruomenė). Šie aspektai ir jų tarpusavio ryšiai pavaizduoti grafiniame modelyje žemiau. Tolesniame tekste pateikiami detalesni aspektų ir jiems priskirtų mokyklos veiklos bruožų aprašymai, nurodantys pageidaujamas vertybes (vertingąsias mokyklos ypatybes, savybes).

Pav. 1: Geros mokyklos veiklos aspektai ir jų ryšiai



*Koncepcijoje* svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t.y. geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys. Šiuo metu, sudarinėjant mokyklų reitingus, yra įprasta pagrindiniais jų gerumo rodikliais laikyti formalius akademinius – egzaminų - rezultatus. *Koncepcijoje* skiriama ne viena rezultatų rūšis, be to, manoma, kad svarbu atsižvelgti ir į jų pasiekimo būdą: rezultatų neturėtų būti siekiama skaudžių ar nuobodžių patirčių sąskaita. Abu aspektai – rezultatai ir jų pasiekimo procesas – yra lygiaverčiai ir turėtų būti lyginami. Modelyje tai pavaizduota svarstyklėmis.

Mokyklos kaip organizacijos veiklos aspektai – ugdymo aplinka, ugdymas (mokymas), personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba – yra veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą. Šie veiksniai svarbūs, tačiau jie vis dėlto yra tik sąlygos misijos įgyvendinimui, o gerų rezultatų galima pasiekti dirbant skirtingais būdais ir įvairiai organizuojant mokyklų veiklą. Todėl mokyklos kaip organizacijos veiklos aspektai neturėtų būti standartizuojami visoms šalies mokykloms, o jų vertinimas neturi būti per daug sureikšminamas ir negali tapti svarbesniu už mokyklos misijos vertinimą. Tokiu požiūriu į mokyklos veiklos organizavimą siekiama paskatinti bendruomenes „išrasti“ mokyklą, kuriant naujus jos veiklos modelius, aplinkas ir ugdymo būdus.

Vietos bendruomenė ir steigėjas – trečias modelio lygmuo. Jie sukuria sąlygas mokyklos veiklai skatindami, padėdami ar trukdydami, ir yra tas veiksnys, į kurį atsižvelgiama vertinant mokyklos aplinkos palankumą.

Vertinant mokyklos veiklą siūloma laikytis šiame modelyje pateiktos hierarchijos, t.y. iš viršaus, o ne nuo apačios.

## 2.2. Geros mokyklos bruožai

### Rezultatai: asmenybės ūgtis

Pagrindiniai ir pageidaujami mokyklos veiklos rezultatai - mokinių asmenybinė branda, individualias galimybes atitinkantys mokymosi pasiekimai ir nuolatinė mokymosi pažanga. Mokiniai suvokia save kaip asmenybes, džiaugiasi savo pasiekimais ir kantriai įveikia nesėkmes, neprarasdami tikėjimo, kad jiems pavyks. Jie priima naujus iššūkius kaip kelią į tobulėjimą, sveikai pasitiki savo jėgomis, tačiau adekvačiai ir kritiškai vertina realybę.

Mokykloje dėmesys skiriamas tiek bendrųjų asmens kompetencijų, tiek dalykinių pasiekimų ugdymui. Įgyjami pagrindiniai gebėjimai, įgalinantys sėkmingai planuoti asmeninį ir profesinį gyvenimą bei tapti pilietiškais visuomenės nariais. Mokinių pasiekimai vertinami atsižvelgiant ne vien į apibrėžtus, programinius ugdymo tikslus, bet ir į individualias kiekvieno mokinio ypatybes bei išgales, siekiant nuolatinės asmeninės pažangos mokiniui tinkamu tempu, netrikdomos mokinio pasiekimų lygio klasėje ar mokinių grupėje įvertinimų.

#### Asmenybės ūgtis:

- **asmenybinė branda** (savivoka, savivertė, vertybinis kryptingumas ir gyvenimo būdas);
- **mokymosi pasiekimai** (bendrieji pasiekimai (bendrosios kompetencijos) ir dalykiniai pasiekimai (dalykinės kompetencijos));
- **mokymosi pažanga** (per tam tikrą laiką pasiektas lygis, atsižvelgiant į bendrosiose ugdymo programose numatytus reikalavimus, mokymosi startą bei asmenines raidos galimybes, mokiniui optimalų tempą).

### Gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas

Dalyvavimas mokyklos gyvenime yra toks pat svarbus asmenybės augimui, kaip ir formalus ugdymas. Geroje mokykloje gyvenimas ir mokymasis susilieja persipinant veikloms, joms skirtoms erdvėms, laiko organizavimui ir patirtims.

Mokyklos gyvenimas kupinas įdomios veiklos, įvykių ir nuotykių, kurių iniciatoriais bei lyderiais gali būti bet kuris bendruomenės narys. Vyrauja humaniški santykiai, tolerancija ir geranoriškumas. Skatinama mokinių saviraiška, aktyvus dalyvavimas neformaliajame ugdyme, įvairiuose projektuose ir teminiuose renginiuose, kurių metu lavinami mokinių mąstymo, kūrybiškumo, lyderystės ir kiti gebėjimai, elgesio, bendravimo, bendradarbiavimo įgūdžiai. Mokykloje puoselėjamos pozityvios vertybės, skatinamas sveikas gyvenimo būdas. Mokiniai jaučiasi psichologiškai saugūs, priimti, jų nuomonė ir idėjos yra išklausomos ir gerbiamos. Savo buvimą mokykloje jie laiko prasmingu.

Mokyklos gyvenime ryškus bendruomeniškumas. Jaučiama organizacijos narių vienybė, talkinimas kitiems, įsipareigojimas draugams ir bendruomenei. Tarpusavio santykiai grindžiami geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principais. Stiprūs ryšiai tarp vaikų tėvų ir mokytojų, užtikrinantys ugdymo tikslų įgyvendinimą.

Mokykloje veikia stipri savivalda. Aktyviai dalyvaudami savivaldos veikloje mokiniai atsiskleidžia kaip būsimi lyderiai, ugdo socialinius gebėjimus, mokosi darbo komandoje, išsiugdo gebėjimus konstruktyviai spręsti problemas.

#### **Saviraiškų dalyvavimas mokyklos gyvenime:**

- **veiklos, įvykiai ir nuotykių** (būreliai, organizacijos, projektai, akcijos, talkos, pramogos ir kiti renginiai);
- **mokinių savijauta** (būti priimtam, gerbiamam, saugiam, džiaugtis buvimu mokykloje ir laikyti jį prasmingu);
- **bendruomeniškumas** (narystė, vienybė, dalinimasis, rūpinimasis kitais, pagalba, įsipareigojimai);
- **savivalda** (tarimasis, sprendimų inicijavimas, priėmimas ir įgyvendinimas, mokyklos gyvenimo kūrimas).

### **Ugdymasis (mokymasis): dialogiškas ir tyrinėjantis**

Ugdymo turinys įdomus, provokuojantis, pakankamai platus ir gilus, kuriantis iššūkius. Mokomasi spręsti gyvenimiškas problemas, ugdomos šiuolaikiniam gyvenimui aktualios kompetencijos. Mokomasi tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant. Ugdymasis (mokymasis) pagrįstas dialogu (mokinių su mokiniais, mokinių ir mokytojų, mokinių ir už mokyklos erdvių esančių mokymosi partnerių) ir jo metu gaunama informacija, gimstančiomis idėjomis, sukuriamomis prasmėmis. Jis persikelia už mokyklos virsdamas gyvenimo būdu – tęsiasi namuose, draugų būryje, neformalaus švietimo įstaigose, taip pat dalyvaujant socialiniuose tinkluose ir naudojant kitas šiuolaikinių technologijų teikiamas galimybes.

#### **Dialogiškas ir tyrinėjantis ugdymasis (mokymasis):**

- **įdomus ir auginantis** (stebinant, provokuojantis, kuriantis iššūkius, pakankamai platus, gilus ir optimaliai sudėtingas);
- **atviras ir patirtinis** (pagrįstas abejone, tyrinėjimu, eksperimentavimu ir kūryba, teise klysti, rasti savo klaidas, taisyti ir tobulinti);
- **personalizuotas (suasmenintas) ir savivaldus** (pagrįstas asmeniniais poreikiais ir klausimais, mokymosi uždavinių, tempo, būdų, šaltinių ir partnerių pasirinkimu, savistaba ir įsivertinimu);
- **interaktyvus** (pagrįstas sąveikomis ir partnerystėmis, dialogiškas, bendruomeninis, tinklinis, peržengiantis mokyklos sienas (globalus));
- **kontekstualus/aktualus** (ugdantis įvairias šiuolaikiniam gyvenimui būtinas kompetencijas, susietas su gyvenimo patirtimi, rengiantis spręsti realaus pasaulio problemas, naudotis šaltinių ir informacinių technologijų įvairove).

### **Ugdymas (mokymas): paremiantis mokymąsi**

Geroje mokykloje ugdymas/mokymas padeda mokytis. Ugdymas nėra savitikslis – jis padeda mokiniui ugdyti įvairias jam svarbias kompetencijas, moko lankstumo kintant aplinkai bei gebėjimo susidoroti su iššūkiais, skatina savarankiškai kelti klausimus ir mąstyti. Didelis dėmesys skiriamas mokymui(si) mokytis – rasti, atsirinkti, įprasinti žinias. Mokymas(is) yra partneriškas - mokytojas yra mokinio pagalbininkas tyrinėjant pasaulį, mokymosi partneris, tačiau ir autoritetas tose srityse, kuriose mokiniui nepakanka patirties ar išminties. Mokoma(si) pagal individualius poreikius ir pasirinkimus, pagrįstus asmenine patirtimi, siekiais, prasmės suvokimu. Pamokų tipai, struktūra, scenarijai gali būti labai skirtingi, įvairiai ir lanksčiai organizuojamas mokymosi laikas (sujungtos pamokos, teminės ar keliems dalykams skirtos savaitės ir kt.). Mokymo(si) šaltiniai įvairūs, įtraukiantys, tikslingi, nebijoma naudoti įvairias ir netradicines priemones.

### **Paremiantis mokymąsi ugdymas (mokymas):**

- **tikslingas** (ugdymo tikslų ir būdų pasirinkimas, ugdymo planavimas pagrįsti mokinių pažinimu, mokymosi stebėjimu, apmąstymu, vertinimu);
- **įvairus įvairiems** (atsižvelgiantis į mokymosi poreikių, pasirinkimų, galimybių, stilių skirtumus bei pasiūlantį įvairias bei tinkamas mokymosi tempo, būdų, technikų galimybes);
- **lankstus** (taikantis įvairius ugdymo plano sudarymo, mokinių grupavimo, laiko ir mokyklos erdvių bei kitų išteklių panaudojimo modelius);
- **partneriškas** (mokytojas – mokymosi bendrakeleivis, patarėjas, dalyvis, ir autoritetas, ir mokinys, įtraukiantis mokinių tėvus, pasitelkiantis kolegų ir kitų pagalbą).

### **Darbuotojai: asmenybių įvairovė**

Mokykla įdomi ir įvairiapusė tiek, kiek įvairūs joje dirbantys žmonės: įvairaus amžiaus, moterys ir vyrai, skirtingų kompetencijų ir gyvenimo patirties, skirtingus ugdymo stilius pripažįstantys, įdomios asmenybės. Visus mokykloje dirbančius asmenis sieja nuostatų pozityvumas, t.y. aukšta savivertė, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniais, aukšta darbo motyvacija, nuoširdus domėjimasis dėstomu dalyku, pilietinė atsakomybė. Mokyklos darbuotojai – savo sričių profesionalai, besirūpinantys nuolatiniu asmeniniu tobulėjimu, plečiantys ne tik profesinį, bet ir bendrą kultūrinį akiratį. Jie atviri naujovėms, nebijo tyrinėti ir bandyti, mokosi iš kolegų ir mokinių, nepuola į neviltį nepavykus. Mokykloje subalansuota kartų kaita, užtikrinanti jaunatviško iniciatyvumo ir kūrybiškumo bei gilių dalyko žinių ir gyvenimiškos išminties pusiausvyrą.

### **Darbuotojai – asmenybių įvairovė:**

- **nuostatų pozityvumas** (savivertė; tikėjimas, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniais; darbo motyvacija - domėjimasis savo dalyku ir darbu mokykloje, entuziazmas);
- **profesionalumas** (dalyko išmanymas, profesijai būtinų kompetencijų turėjimas ir išmintis);
- **asmeninis tobulėjimas** (savistaba, mokymasis, atvirumas naujoms patirtims, judumas);
- **subalansuotas kolektyvas** (asmenybių įvairovė ir vienas kito papildymas, mokytojų amžiaus įvairovė, kartų perimamumas).

### **Bendruomenė: besimokanti organizacija**

Mokyklos bendruomenė susibūrusi į nuolatinio mokymosi organizaciją. Savistaba, apmąstymas, ką žinau ir gebu, o ko – ne, kaip dirbu ir kaip būtų galima dirbti, tapęs įprasta praktika, kuria grindžiamas asmeninio mokymosi ir mokymosi su kitais bei iš jų planavimas. Mokykloje klesti mokymosi kultūra – besimokantieji bei mokantys kolegas yra skatinami, gerbiami ir palaikomi.

Mokyklos bendruomenė refleksyvi: apmąsto bei aptaria savo veiklą ir bendro gyvenimo įvykius, įsivertina, geba pasimokyti iš patirties ir pagrįstai planuoti. Mokyklos nariai geba bendrai formuluoti tikslus, kurti viziją, derinti asmeninius tikslus su bendruomenės tikslais.

Mokykla yra atvira pasauliui: bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka bei reaguoja į pasikeitimus. Skatinamas bendradarbiavimas su vietos bendruomene, išorinėmis organizacijomis, kitomis mokyklomis, palaikomi ilgalaikiai prasmingi santykiai su mokyklos absolventais.

### **Bendruomenė kaip besimokanti organizacija:**

- **mokymasis su kitais ir iš kitų** (bendruomenės mokymasis - stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, dalinantis patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, dirbant su kolegomis, mokantis iš mokinių);

- **sutelktumas** (mokytojų ir kito personalo telkimas į bendrų tikslų siekiančias, pasidalinusias pareigomis, vieni kitiems padedančią ir bendrų profesinių tikslų siekiančių grupes);
- **refleksyvumas** (bendruomenės diskusijos, veiklos apmąstymas, įsivertinimas, jais pagrįsti susitarimai dėl ateities ir planavimas);
- **mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas** (personalo tobulinimosi paskatos ir jo organizavimo sistema);
- **organizacijos atvirumas pasauliui** (partnerystės, bendri projektai, absolventų pasitelkimas, tinkliniai ryšiai ir kt.).

## Lyderystė ir vadyba: įgalinančios

Mokykloje skatinama lyderystė, o jos vadyba yra įgalinanti. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje pasidalinti: didelę dalį sprendimų priima bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva. Nuomonių įvairovė ir diskusijos yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis. Mokykloje vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsos rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Toks vadybos stilius palaiko mokyklos kaip besimokančios organizacijos darbo ir apskritai bendro gyvenimo būdą.

### Lyderystė ir įgalinanti vadyba:

- **aiški, vienijanti, įkvepianti vizija** (visiems žinoma, priimtina, siekiama įgyvendinti);
- **dialogo ir susitarimų kultūra** (visų bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus);
- **pa(si)dalinta lyderystė** (pagrįsta pasitikėjimu, įsipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra);
- **veiksmingas administravimas** (skaidrus, paprastas, neapkraunantis, patogus administravimas, veiksmingas išteklių skirstymas ir ekonomišką jų naudojimą);
- **kūrybiškumas ir valia veikti** (idėjų kūrimas, eksperimentavimas, drąsa rizikuoti, priimti sunkius sprendimus ir atkaklumas juos įgyvendinant).

## Ugdymo(si) aplinka: dinamiška ir atvira

Ugdymo aplinka atvira - nuo tradicinių klasių erdvių pereinama prie „klasių be sienų“: ugdymo(si) procesas gali vykti ir koridoriuose, holuose, bibliotekoje, mokyklos kieme ir kitose vidinėse bei išorinėse mokyklos erdvėse. Patalpos patogios, funkcionalios, lengvai pertvarkomos, maloniai spalvingos, stimuliuojančios mąstymą, kūrybiškumą, mokymąsi. Numatytos galimybės mokytis individualiai ir grupėmis, tyloje ir bendraujant, „švariai“ ir naudojant įvairias tepančias medžiagas bei priemones. Mokiniai prisideda prie mokyklos aplinkos kūrimo savo idėjomis ir darbais, dalyvauja kuriant aplinką, kurioje jiems gera, įdomu ir smagu būti. Demonstruojami ne tik baigti mokinių darbai, tampantys jos puošybos elementais, bet ir darbo, kūrybos, diskusijų procesas – užrašai, eskizai, planai, modeliai ir pan. Mokykla nesibaimina aplinkų ir baldų išskirtinumo, neįprastumo.

### Dinamiška ir atvira ugdymo aplinka:

- **klasės be sienų** (patogios, įvairios paskirties ir lengvai pertvarkomos erdvės, mokyklos patalpų naudojimo įvairovė, „klasės lauke“ ir kitoks mokyklos teritorijos pritaikymas ugdymui);
- **mokymąsi stimuliuojanti aplinka** (detalių ir įrangos įvairovė, knygos, funkcionalūs ir originalūs baldai, spalvos, medžiagos, formos, apšvietimas, augalai, garsai, kvapai, patogi (ne)tvarka ir kt.);
- **mokinių indėlis kuriant aplinką** (įgyvendintos mokinių idėjos ir projektai, jų darbai, kūriniai, daiktai aplinkoje);
- **virtuali aplinka** (mokyklos internetinė svetainė, jos turinio ir naudojimo būdų įvairovė, gyvumas, populiarumas).



## Vietos bendruomenė ir steigėjas: įsipareigoję

Mokyklos steigėjas yra įsipareigojęs mokyklai, ją remiantis ir palaikantis. Mokyklos viziją ir strategiją kuria mokyklos personalas, mokiniai ir jų tėvai, vietos bendruomenė bei steigėjas, prisiimama atsakomybė už tikslų įgyvendinimą. Vietos bendruomenė ir steigėjas drąsina ir skatina, tačiau tuo pačiu išsako argumentuotą kritiką. Išteklių mokykloms yra aiškiai numatyti, paskirstyti ir pakankami, kuriama palanki aplinka bendradarbiavimui su įvairiais partneriais. Mokyklos bendruomenė bei steigėjas domisi bei ieško įvairių paramos ir pagalbos mokyklai galimybių, konsultuoja įvairiais klausimais. Mokykla pasitikima, ji veikia savarankiškai ir atsiskaito už sutartus veiklos rezultatus.

### Įsipareigoję vietos bendruomenė ir steigėjas:

- **strateguojanti** (kurianti švietimo viziją, numatanti tikslus, prisiimanti atsakomybę už jų įgyvendinimą);
- **drąsinanti** (taikanti ugdančio, formuojamojo vertinimo būdus, derinanti "griežto" ir "švelnaus" vertinimo formas, leidžianti išsakyti problemas ir padedanti jas spręsti, skatinanti mokyklų iniciatyvas);
- **remianti ir pasitikinti** (aiškiai numatanti ir paskirstanti pakankamus išteklius, sukurianti palankią aplinką bendradarbiavimui su įvairiais partneriais, palaikanti mokyklas per formalias pagalbos paslaugas).

## 3. Praktinio įgyvendinimo prielaidos

### ŠMM, NMVA, mokyklos ir savivaldybės sąveika

Pagrindinė Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo prielaida yra visuomenės pritarimas jos idėjoms ir mokyklų bendruomenių (mokinių, jų tėvų, personalo) noras keisti mokyklą.

Formalesnės Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimui sėkmės prielaidos yra keturių institucijų – Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM), savivaldybių (mokyklų steigėjų), Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (NMVA) ir mokyklos – sąveika ir bendradarbiavimas:

- **Švietimo ir mokslo ministerija.** Švietimo ir mokslo ministerija yra atsakinga už valstybės politikos formaliojo švietimo sistemos srityje formavimą, organizavimą, koordinavimą ir jos įgyvendinimo kontrolę. Siekiant, jog geros mokyklos koncepcijos projektas turėtų teisinę galią, jis turėtų būti patvirtintas Švietimo ir mokslo ministro įsakymu.

Patvirtintoje geros mokyklos koncepcijoje turėtų atsispindėti nacionaliniu lygiu keliami reikalavimai mokyklai ir švietimo politikos prioritetai, siūlytini Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms. Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtinimas suteiktų geros mokyklos koncepcijai didesnę „svorį“ bei teisinę galią.

- **Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.** Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros vienas pagrindinių tikslų – skatinti mokyklas tobulinti veiklos kokybę, stebėti švietimo būklę valstybėje. NMVA kasmet vykdo išorinį mokyklų vertinimą siekdama įvertinti ugdymo procesą ir su juo susijusius mokyklų veiklos aspektus, padėti mokykloms nustatyti savo stipriąsias ir tobulintinas puses, konsultuoti mokyklų bendruomenę įvairiais ugdymo proceso ir mokyklos veiklos tobulinimo klausimais.

Geros mokyklos koncepcija turėtų tapti mokyklų veiklos kokybės vertinimo modelio, skatinančio mokyklų tobulinimą, pertvarkymo pagrindu. Vadovaujantis mokyklų veiklos kokybės vertinimo modeliu bus vykdomas išorinis mokyklų vertinimas, padedantis nustatyti, ar mokykla kryptingai juda geros mokyklos link, kokia pažanga yra daroma bei kuriose veiklos srityse reikalingas didžiausias postūmis.

- **Savivaldybė** išlaiko mokyklos ūkį, o jos administracijų švietimo padaliniai turėtų rūpintis pavaldžių mokyklų veiklos kokybe bei pagalba ją tobulinant. Geros mokyklos koncepcija jai taptų orientyru, nurodančiu, kokie mokyklos bruožai laikomi vertingais bei pageidaujamais šalyje.

- **Mokykla.** Geros mokyklos koncepcija nenustato vieno konkretaus recepto, kaip tapti gera mokykla. Geros mokyklos modelis turėtų būti skaitomas kaip žemėlapis, padedantis keliauti link geresnės, kokybiškesnės mokyklos link. Kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė pačiai pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia, t.y. susidėlioti mokyklos tobulinimo kelią, paremtą įsivertinimu, bendruomenės poreikiais ir susitarimu. Taigi mokykla geros mokyklos koncepcija turėtų būti naudojama kaip įrankis mokyklos veiklos tobulinimui.

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

Toks vaidmenų pasiskirstymas skatina mokyklas keistis „iš apačios“, mokykloms pačioms skatinant ir inicijuojant pokyčius.

**Pav. 2: ŠMM, NMVA, savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimas tobulinant mokyklas**

