

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

IRENA LEONAVIČIENĖ

**MOKYKLOS KULTŪROS KAITOS VADYBA SIEKIANČI
INOVATYVIŲ TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ UGDYMO
PROCESE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

dr. Lina Tamulytė Bairašauskienė

VILNIUS

2024

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Šiuolaikinės mokyklos komponentai (pagal Batuchina ir Melnikovą, 2023)
- 2 pav. Inovacijos bruožai mokykloje
- 3 pav. Šiuolaikinių ugdymo priemonių nauda
- 4 pav. Geros pamokos bruožai
- 5 pav. Organizacijų ir mokyklos kultūrų skirtumai
- 6 pav. Svarbiausi ugdymo planavimo komponentai
- 7 pav. Mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, rodiklio „Ugdymo planavimas“ duomenys
- 8 pav. Vertintų mokyklų rodiklio „Ugdymo(si) organizavimas“ pokytis
- 9 pav. Veiklos padėjusios siekti mokinių pasiekimų ir pažangos
- 10 pav. Mokinių pasiekimų ir pažangos rodiklio įvertis
- 11 pav. Rekomendacijos mokytojams

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Mokyklos vadovo įtaka diegiant inovacijas
- 2 lentelė Susitarimai dėl švietimo pažangos rodiklių
- 3 lentelė Inovatyvių technologijų raiška
- 4 lentelė Vadybinės kultūros kaitos sąlygos
- 5 lentelė Vadovo lyderystės diegiant inovacijas švietime

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. INOVATYVIŲ TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ PANAUDOJIMO UGDYME TEORINIS PAGRINDIMAS	10
1.1. Inovacijos samprata.....	10
1.2. Inovacijos švietime	13
1.3. Švietimo būklė Lietuvoje.....	16
2. KULTŪROS KAITOS VADYBA KAIP PRIELAIDA MOKYKLAI SIEKINAT INOVATYVIŲ, TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ UGDYMO PROCESĘ.....	21
2.1. Organizacijos ir mokyklos kultūros bruožų raiška.....	21
2.2. Kultūros kaitos teorinės projektavimo galimybės	23
2.3. Mokyklos vadovo vadybinės kultūros kaita kaip instrumentas siekiant inovacijų ugdymo procese.....	25
2.4. Chat GPT apklausa	27
3. MOKYKLŲ, DALYVAVUSIŲ PROJEKTE „KOKYBĖS KREPŠELIS“, KULTŪROS KAITOS VADYBA SIEKIANČIŲ INOVATYVIŲ TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ UGDYMO PROCESĘ TYRIMAS	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Kokybinis tyrimo metodas – dokumentinis tyrimas.....	34
3.3. Tyrimo duomenų analizė	35
3.3.1. Inovatyvių technologijų bruožų raiška įgyvendinant projekto „Kokybės krepšelis“ veiklas.....	35
3.3.2. Mokyklos kultūros kaitos vadybos įtaka siekiant skaitmeninės švietimo transformacijos.....	43
3.3.3. Mokyklos kultūros kaitos vadybos raiška praktikoje.....	45
IŠVADOS	5
REKOMENDACIJOS.....	56
SUMMARY.....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS	58

IVADAS

Temos aktualumas. Europos parlamentas ir taryba 2022 m. lapkričio mėn., Briuselyje, 2030 m. Skaitmeninio dešimtmečio politikos programoje pabrėžė, kad siekiant paspartinti Europos Sąjungos pramonės prisitaikymą prie struktūrinių pokyčių būtini skaitmeniniai įgūdžiai, skaitmeninių gebėjimų plėtojamas ir kvalifikuoti, gebantys naudoti technologijas, mokytojai. Taikant skaitmenines kompetencijas mokyklose ir kryptingai ruošiant mokinius atsiras galimybė pilnavertiškai gyventi bei dirbti skaitmeninėje visuomenėje. (Europos parlamento ir tarybos sprendimas, kuriuo nustatoma 2030 m. Skaitmeninio dešimtmečio politikos programa, 2022)

Įgyvendindama Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 17-oji LR vyriausybė 2021-2030 m. Nacionaliniame pažangos plane, deklaruoja „perėjimą prie mokslo žiniomis, pažangiosiomis technologijomis, inovacijomis grįsto darnaus ekonomikos vystymosi ir šalies tarptautinio konkurencingumo didinimo“ (2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano 3 priedas, 2020). Siekiama ugdyti gyventojų skaitmenines kompetencijas, skatinti inovatyvias technologijas ir skaitmeninimą. Šiandienos pasaulyje gebėjimas greitai ir efektyviai valdyti informaciją, nuolat gilinti turimas žinias ir įgūdžius tampa didžiausia vertybe ir būtina sąlyga išlikti darbo rinkoje. Mokymasis visą gyvenimą yra būtinybė, siekiant pritapti dinamiškoje, technologijų apsuptoje aplinkoje. Viena iš alternatyvų efektyviai plėtoti mokytojų mokymąsi – mokyklos kultūros kaita.

LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija inovatyvių technologijų ugdymo procese svarbą įprasmina atnaujintose bendrosiose ugdymo programose. Skaitmeninio projekto gairėse, skaitmeninis švietimas projektuojamas kaip pagalbinė mokymo (-si) priemonė, kuri gali padėti ruošiantis gyvenimui ir darbui skaitmeninėje visuomenėje, keičianti ugdymą, siekiant kokybės, personalizuoto ugdymo, lygių galimybių, individualių mokinių poreikių patenkinimo. Pastebėtina, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema sudaro neišskirtines sąlygas mokytojams tinkamai pasirengti, todėl daugiau dėmesio būtina skirti mokymuisi, ieškoti naujų perspektyvų, metodų, priemonių tai įgyvendinti (Gumuliauskienė, 2013). Viena iš galimybių efektyviai vystyti mokytojų mokymąsi – mokyklos vadovo inovacinė veikla.

Lietuvoje ir kitose Europos sąjungos šalyse personalizuotas patirtinis mokymasis, kur pasitelkiamos modernios technologijos ir papildytoji realybė, yra vienas iš būdų siekiant kokybiško ugdymo, ateities perspektyvų ir konkurencingumo. Skaitmeninio ugdymo turinio atnaujinimas, kūrimas ir adaptavimas yra viena iš aktualiausių kryptių tobulinant švietimą (Mokykla 2030, Lietuva 2050, Švietimo plėtos programa 2022-2030, Regionų plėtros programa 2022-2030). EBPO ekspertų, Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegijos (toliau LDKU) atvejo analizė ir ekspertų išvados ugdymo personalizavimą išskiria kaip ateities kartų ugdymosi strategiją, kuri lemia geresnius mokymosi

rezultatus. Todėl inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese tyrimai šiuo laikotarpiu yra ypač reikšmingi. Tokiu požiūriu paremtas ir pasirinktos **temos aktualumas**.

Mokyklos kultūros kaita, teoriniai veiksniai, jų raiška praktikoje yra išsamiai tyrinėti užsienio šalių mokslininkų (Hinde, 2004; Robinson, 2006; Fidler, 2006; Redding & Corbett, 2018; ir kt.) Jie teigia, kad „mokyklos kultūros įtaka mokymuisi gali būti teigiama arba priešingai, tai gali slopinti mokyklos funkcionavimą“ (Hinde, 2004, p.4). Mokyklos kultūros kaita „turi būti nukreipta į didesnę sąmoningą mokymą ir mokymąsi“ (Redding & Corbett, p.3).

Mokyklos vadovo įtaką įstaigos kultūrai analizavo ir Lietuvos mokslininkai (Jucevičienė ir kt., 2000; Želvys, 2003; Mečkauskienė, 2010; Dukynaitė, 2010; Gumuliauskienė, 2013; Targamadžė, 2016; Survutaitė, 2016; Bairašauskienė, 2024), tačiau mūsų šalies švietimo praktikoje mokslinių darbų, kur būtų nagrinėjami reikšmingi klausimai susiję su kultūros kaitos vadyba siekiant inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese nepavyko atrasti. Tuo tema nauja. Pasirinktos **temos naujumas** gali būti pagrindžiamas keliais aspektais.

Pirmiausiai darbe analizuojama su kokiais iššūkiais Lietuvos mokyklos susiduria ir kaip į tai galėtų būti nukreiptas organizacijų mokymasis. XX-XXI a. sandūroje vykstanti švietimo reforma, vykdoma paradigmos kaitos pagrindu, vis dar tebėra svarbi užduotis mokykloms (Lukšienė, 2000, Bitinas, 2005, Bruzgelevičienė, 2007). Mokslinių tyrimų, mokyklų išorės vertinimo duomenimis (Survutaitė, 2014; 2016) pastebima, kad projektuota ugdymo paradigma įsitvirtina tik epizodiškai, pavienių mokytojų veiklose. Be to, mokyklos kultūros vertinimas gerai arba labai gerai, labiau susijęs su mokyklos išskirtinumu ir mokinių pažangumui didelės įtakos nedaro. Todėl, siekiant atliepti suprojektuotus pokyčius, tikslinga puoselėti reflektuojančią bendruomenės kultūrą, nes tik bendraujanti ir nuolat tobulėjanti mokykla gali klestėti nuolatinės kaitos sąlygomis.

Antra, sunkumai, su kuriais susiduria mokyklos, yra susiję ne tik su paradigmos kaita, bet ir su pasikeitusiu ugdymo turiniu. Tokia kaita sumodeliuota ŠMM teoriniuose dokumentuose („Dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų patvirtinimo“, 2022). Pagrindiniai pokyčiai atnaujintame ugdymo turinyje apima šias sritis: pamokų struktūrą; ugdomas kompetencijas, įvertinimą ir (įsi)vertinimą. Siekiama, kad mokiniai gautų kokybišką ugdymą, atitinkantį šiuolaikinius iššūkius. Personalizuotas patirtinis mokymas, papildytoji realybė, modernios technologijos ir skaitmeninis ugdymas tampa būtina sąlyga siekiant išugdyti pilnavertį pasaulio pilietį.

Mokyklos vadovas savo darbe susiduria ne tik su švietimo pokyčių iššūkiais, atlieka kontrolieriaus ar baudėjo vaidmenį, bet ir kuria mokyklos organizacinę kultūrą. Esamos kultūros kaita, mokymasis, reflektavimas, tikslinga kaita gali rasti tik aktyvios veiklos pagrindu. NŠA projekto „Kokybės krepšelis“ lėšomis stebėta ir fiksuota mokyklos vadovų lyderystė, skatinanti inovacijas ir technologijų taikymą ugdymo procese. Tokių vadovų požiūris į veiklą gali būti pavyzdys kitiems ir postūmis siekiant šiuolaikinės, duomenimis grįstos ir vadybos pagrindu kuriamos, organizacijos.

Išskirti reikšmingi bruožai įgalina mokyklas tapti šiuolaikinėmis ir siekti inovacijų ugdymo procese.

Mokslinės literatūros pagrindu projektuojamos sąlygos kaip mokyklos galėtų siekti inovatyvios organizacijos kūrimo galimybės: lyderystės kaita, bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas, inovatyvių technologijų diegiamas. Šių galimybių pagrindu kartu kuriama šiuolaikiška mokykla, kurioje kiekvienas mokinys gali sėkmingai mokytis ir siekti aukščiausio asmeninio rezultato.

Inovatyvių technologijų taikymas ugdymo procese šiame tyrime suprantamas kaip reikšmingas pokytis, kuriam užtikrinti reikalinga vadovo vadybinės kultūros kaita.

Tyrimas turėtų atskleisti kaip kinta vadovo vadybinė kultūra kaitos sąlygomis ir išryškinti technologijų taikymo ugdymo procese svarbą.

Tyrimo objektas:

Mokyklos kultūros kaitos vadyba

Probleminiai klausimai:

Kiek svarbi vadyba inovatyvių technologijų taikymui ugdymo procese?

Kaip mokyklos kultūros kaitos vadyba lemia technologijų taikymą ugdymo procese?

Tikslas:

Išanalizuoti mokyklos kultūros kaitos vadybos įtaką siekiant inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese.

Uždaviniai:

Apibrėžti mokyklos kultūros kaitos vadybos sampratą.

Išryškinti inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese sąlygas.

Išnagrinėti mokyklos vadovų įtaką diegiant inovatyvias technologijas mokykloje.

Tyrimo metodai:

Darbai nuspręsta rinktis empirinio tyrimo rūšis atvejo tyrimą, atveju laikant NŠA projektą „Kokybės krepšelis“. Tyrimui atlikti bus taikomas kokybinis tyrimas, content analizė. Tyrimui atlikti bus naudojami šie metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Naudota siekiant išanalizuoti šiuolaikinės mokyklos koncepciją, įvairių autorių atliktus tyrimus ir teoriniu požiūriu paaiškinti mokyklos kultūros kaitos vadybos kaip inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese prielaidos būtinybę.
2. Dokumentų analizė. Lietuvos ir Europos sąjungos švietimą reglamentuojančių dokumentų analizė, norint pagrįsti mokyklų kultūros kaitos būtinybę Lietuvos švietimo reformos ir 4.0 industrinės revoliucijos iššūkių kontekste.
3. Kokybinis tyrimas - dokumentinis tyrimas.

4. Duomenų apdorojimas QDA Miner Lite programa.

Planuojama imtis: 130 mokyklų, dalyvavusių NŠA projekte „Kokybės krepšelis“.

Teorinis darbo reikšmingumas:

- Išanalizuotos mokyklos kultūros kaitos vadybos ir inovatyvių technologijų diegimo sąsajos.
- Išryškinti mokyklos kultūros kaitos vadybos bruožai siekiant inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese.

Praktinis darbo reikšmingumas:

Empiriškai pagrįsta kokia mokyklos kultūros kaitos vadyba siekiant inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese būklė yra, situacijos įvertinimu, kuriuo galės pasinaudoti:

- Mokyklos, siekiančioms inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese;
- Savivaldybės švietimo politikos lygmuo, inicijuodamas inovatyvių technologijų diegimą;
- Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų autoriai, planuodami veiklos tematiką.

I. INOVATYVIŲ TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ PANAUDOJIMO UGDYME TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Inovacijos samprata

Šiuolaikiniame pasaulyje žodis „inovacija“ tapo populiarus ir dažnai naudojamas. Mokslinėje literatūroje sąvoka „inovacija“ turi daugybę įvairių interpretacijų. Pavyzdžiui, Oksfordo žodyne inovacija apibrėžiama kaip naujų idėjų, dalykų ar metodų, skirtų kažką padaryti, įvedimas. Europos komisija (2016) išskiria du pagrindinius inovacijos sąvokos elementus. Pirmasis akcentuoja naujumą ir idėjos pritaikymą praktikoje, kurios rezultatas turi būti naudingas ir vertingas. Antrasis elementas siejamas su ekonominės ir socialinės naudos suteikimu naujovėms arba naujų požiūrių pritaikymu, kuris galiausiai leidžia naujovėms įsitvirtinti visuomenėje.

Lietuvos respublikos vyriausybė (2010) inovaciją įvardina kaip procesą, „kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“. Taigi, galima išskirti, kad inovacija tai naujų idėjų, dalykų tikslingas pritaikymas praktikoje. Taip pat svarbu paminėti, kad inovacija tenkina visuomenės poreikius ją naudojantis ir tai visada atneša pajamas. Inovacija nebūtinai reiškia naują, tai gali būti ir geresnis, patobulintas produktas, paslauga, procesas tenkinantis vartotojų poreikius. Be to, ji yra dinamiška, kintanti, griauanti ar pakeičianti tai kas yra sena, nusistovėję .

Lietuvių kalboje, kalbant apie inovacija dažnai naudojamas ir kitas terminas - naujovė. Nors šie terminai labai panašūs, jų reikšmė skiriasi. Inovacijos sąvoka yra platesnė ir labiau susijusi su procesu, t. y. kaip idėja paverčiama produktu ar paslauga, o naujovė yra to produkto ar paslaugos rezultatas (Godin, 2008, p. 8). Inovacija visada yra naujovė, o naujovė dažnai neturi nieko bendro su inovacijomis.

Inovacijos nauda visuomenei yra neginčytina tai kuria pridėtinę vertę ekonomikai, gerina žmonių gyvenimą, švietimo ir mokymosi kokybę, sprendžia socialines ir aplinko problemas. Tobulesni kompiuteriai, skaitmeninis mokymosi turinys, įvairūs prietaisai, palengvinantys kasdieninius buities darbus, automobiliai be vairuotojų ar robotai, atliekantys tam tikrus darbus - tapo mūsų gyvenimo dalimi ir be jų dabar neįsivaizduojame savo darbo ir buities. Inovacijos - ne tik tobulesni technologiniai sprendimai, bet ir kasdieninio gyvenimo laipsniška kaita. Visa tai tapo neatsiejama šiuolaikinio pasaulio dalimi, nes nuolatinių pokyčių kontekste svarbu ne tik spręsti kylančius iššūkius, bet ir investuoti į mokslinius tyrimus, taip siekiant pažangos ir visuomenės gerovės. Inovacijų terminas naudojamas ir švietimo įstaigose. Paprastai tai siejama su mokyklų modernizacija, naujomis technologijomis, pvz. kompiuteriai, planšetės, multimedija, interaktyvios lentos, robotai, pamokose naudojamas skaitmeninis ugdymo(si) turinys. Šiuolaikinių technologijų naudojimu tikimasi padidinti

ugdymo efektyvumą, atitikti šiuolaikinius standartus ir atliepti kiekvieno mokinio poreikius.

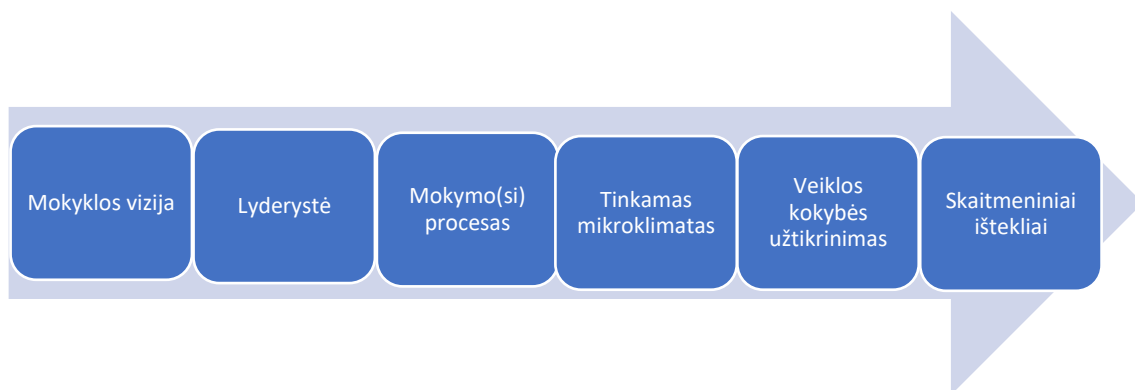
Skaitmeniniai įrankiai, integruoti į ugdymo procesą, gali ne tik padidinti ugdymo proceso prieinamumą, bet ir individualizuoti mokymąsi. Tačiau vien tik naujų technologijų ugdymo procese ar kasdieniniame mokyklos gyvenime nepakanka. Dirbant privačioje ugdymo įstaigoje, nuolat stebint pamokas ir mokinių pasiekimus, pastebėjau, kad pamokoje naudojant inovatyvias technologijas, padidėja mokinių motyvacija, jiems įdomiau ir lengviau įsisavinti mokomąją medžiagą, bet mokymosi pasiekimai menkai kinta.

Išanalizavus 2021-2022 m. ir 2023 m. išorinio vertinimo ataskaitų duomenis pastebėta, kad mažiausiai kintantis rodiklis yra mokinių pasiekimų ir pažanga. 2022 m. įvertintos 134 mokyklos, gavusios lėšų veiklai tobulinti ir dalyvavusios „Kokybės krepšelio“ projekte. Mokyklos projekto lėšas panaudojo mokymams, skaitmeninimui, technologinių priemonių įsigijimui. Išorinio vertinimo metu užfiksuota, kad dauguma mokyklų padarė pažangą, stebėtas teigiamas veiklos pokytis, tačiau mokinių pasiekimų ir pažangos įvertinimas liko nepakitęs. Kita vertus, pasiekimai ir pažanga negali taip greitai kisti, sėkmingai transformuotis, todėl, tikėtina, kad pažangą bus galima stebėti vėliau. Taigi, inovatyvios technologijos pačios savaime ES ir LRV suprojektuoto pokyčio nepadarys, tam reikia ir kitų sąlygų.

Blandul (2014) teigia, kad inovacija švietime yra net tik naujos technologijos, bet ir pateikiamos mokymo medžiagos transformacija, mokymo metodų kaita. Inovacijas autorius įvardina kaip siekį iš naujo apibrėžti mokymo, mokymosi, vertinimo ir įsivertinimo procesą. Jis pabrėžia, kad siekiant atliepti šiuolaikinius mokymosi poreikius, būtina atnaujinti mokymo (-si) metodus.

Žibėnienė (2020) tyrime atskleidė, kad mokyklų vadovai ir mokytojai inovacijas sieja su projektine veikla, ugdymo(si) proceso tobulinimu, mokytojų tobulinimusi, pasiekimų ir pažangos vertinimu, mokyklos bendruomenės bendradarbiavimu, mokyklos erdvių atnaujinimu ir modernių įrenginių ir priemonių įsigijimu.

Batuchina ir Melnikova (2023) sukūrė inovatyvios skaitmeninės mokyklos teorinį modelį. Jį sudaro (žr. 1 pav.):



1 pav. Šiuolaikinės mokyklos komponentai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Batuchina ir Melnikovą, (2023)

Šie pagrindiniai šeši veiksniai sudaro tarpusavyje susijusią sistemą, kur skaitmeninės technologijos yra integruotos į ugdymo procesą.

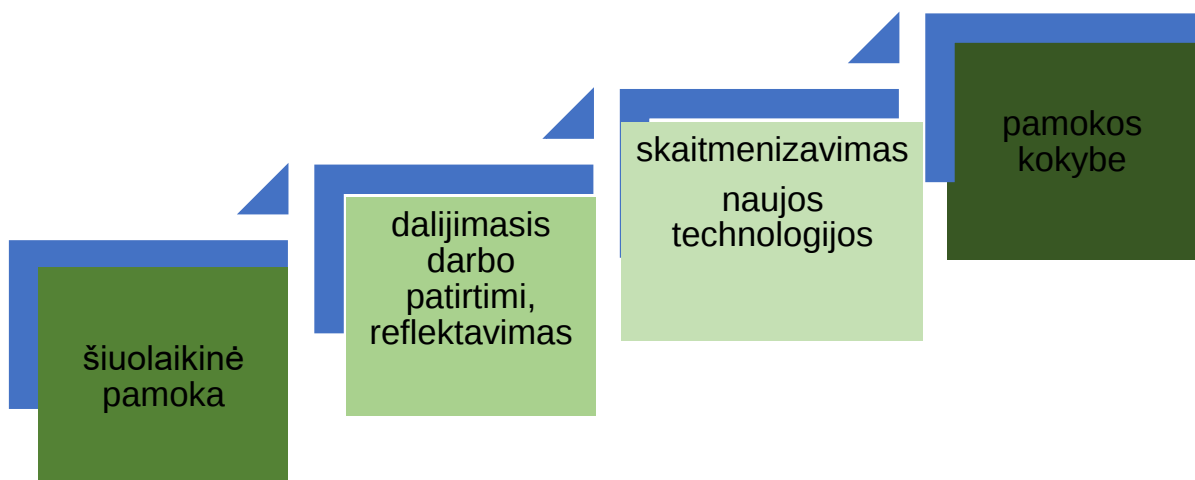
Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos apraše (2018) inovacijos, paveikiai integruotos į ugdymo procesą, įvardintos kaip vienas iš svarbių požymių siekiant pažangos ir ugdymo kokybės. Analizuojant išorinio vertinimo dokumentus pastebima, kad ir pats išorės vertinimas yra inovacija, nes, įvairiais pjūviais išanalizavus pamokos aspektus, susipažinus su mokyklos dokumentais ir vykdytais tyrimais, pabrėžiamos gerosios ir atskleidžiamos tobulintinos mokyklos sritys. Mokykla, pasinaudodama gautais rezultatais, gali tobulinti savo veiklą ir siekti ugdymo kokybės.

Targamadzė (2019) teigė, kad „inovacijos turi leisti mokiniui ir mokytojui patirti sėkmę, atradimus, skatinti atrasti mokymosi prasmę ir stiprinti mokymosi motyvą, teikti pažinimo džiaugsmą“ (lrt.lt, 2019). Ji pabrėžia besikeičiančius ugdymo proceso santykius, kur mokytojas yra patarėjas ir pagalbininkas, o ugdymas grindžiamas bendradarbiavimu ir savalaikiu mokinių mokymusi.

Šiuo inovacijų kaitos etapu neabejotinai svarbus yra mokomosios medžiagos aktualizavimas, vadovėlių kokybę reglamentuojančių dokumentų nuostatos. Bruzgelevičienė (2015) akcentuoja, kad ŠMSM priimti dokumentai „neįvardija vadovėlių paradigmų orientacijos, todėl aptariant vadovėlio sampratą (paskirtį, funkcijas, metodinę sąrangą ir kt.) dokumentuose matyti paradigmą sumaišyti tiek lyginant skirtingų metų dokumentus, tiek atskirų dokumentų viduje“. Besikeičiant ugdymo turiniui iškyla būtinybė keisti ir vadovėlius, tačiau stebint politinę situaciją šalyje ir mokykloje, jų nebespėjama išleisti, bet to nuolat trūksta lėšų jų leidybai. Nepaisant to, kad vadovėlių trūksta, o kokybė vidutiniškai tenkina šiuolaikinio ugdymo poreikius, jie yra mokytojų darbo priemonė, svarbiausias ugdymo turinio šaltinis. Todėl susiklosčius tokioms aplinkybėms, iškyla būtinybė ieškoti papildomų priemonių ir galimybių.

Svarbu suvokti, kad vadovėlis ir mokytojas negali būti vieninteliai žinių šaltiniai, todėl ugdymas turėtų būti organizuojamas kaip ugdytojų ir ugdytinių sąveika. Toks virsmas neišskirtinai veikia mokytojus, todėl technologijų pasitelkimas pamokose gali būti kaip pagalbinė priemonė dirbant ir siekiant motyvuoti, paskatinti mokinius. Dalyvaujant NŠA išoriniuose vertinimuose, dirbant mokyklose, pastebėjau, kad mokytojai susiduria su sunkumais naudojant technologijas pamokose. Bet poreikis jas naudoti mokytoją priverčia išeiti iš komforto zonos, tobulėti, ieškoti kūrybiškų sprendimų. Tokiu būdu ir atsiranda inovacija, nes inovacijos vienas iš bruožų yra dinamiškumas, kai griunama nusistovėjusi tvarka ir tradicijos.

Taigi, inovacijos mokykloje labiausiai siejamos su pedagogais, kurie suvokę šiuolaikinės pamokos bruožus, geba juos taikyti kasdieniniame darbe, nuolat reflektuodami ir dalindamiesi patirtimi, tobulėja, o skaitmenizavimas, naujos technologijos tai tik sustiprina ir papildo (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijos bruožai mokykloje

Sudaryta darbo autoriaus

1.2. Inovacijos švietime

Jungtinių tautų, Transformuojamo švietimo viršūnių susitikimo 2022 m. ataskaitoje teigiama, kad tik trečdalis 10-mečių sugeba perskaityti ir suprasti paprastą parašytą istoriją. Joje pabrėžiama, kad būtina transformuoti švietimą, kad jis suteiktų žinių, mokslo ir inovacijų, reikalingų tvariai atečiai. Valstybės nares raginama įsipareigoti gerinti švietimo kokybę visuose lygmenyse ir užtikrinti didesnę paramą mokymuisi, kad visi vaikai įsitrauktų į ankstyvojo raštingumo veiklą ir išmoktų skaitymo, rašymo ir matematikos pagrindų pradinėje mokykloje.

Remiantis Jungtinės Karalystės Nacionalinio raštingumo fondo 2022 m. metiniu raštingumo tyrimu, tik 1 iš 2 (52,4 %) 5–8 metų amžiaus vaikų teigė, kad skaito kasdien, o 1 iš 13 (7,7 %) teigia, kad niekada neskaito. Daugiau nei 4 iš 5 (81,4 proc.) 5–8 metų vaikų, turi knygų namuose ir sakė, kad jiems patinka skaityti, 1 iš 5 (18,6 proc.) šios amžiaus grupės vaikų neturi savo knygų namuose. Ataskaitoje teigiama, kad 70,2 % vaikų skaitydami siekia įsisavinti naujus žodžius, 68,6 % tikėdamiesi išmokti naujų dalykų. Be to, 67,4% 8 metų vaikų tvirtino, jog skaitymas jiems suteikia gerą jausmą, 64,1% mokinių pastebėjo, kad skaitymas padeda jiems atsipalaiduoti, o 64,0% iš jų teigė, kad tai skatina jų laimės jausmą.

Lietuvoje, PISA tyrimas (2021) parodė, kad penkiolikmečių skaitymo gebėjimų rezultatai, lyginant tarp 81 šalių, yra 32 pozicijoje. Ataskaitoje teigiama, kad, „lyginant su 2021 m. atliktu tyrimu, Lietuvos mokinių skaitymo gebėjimai pagerėjo beveik visuose pasiekimų lygmenyse, išskyrus pasiekusiųjų minimalų lygmenį.“ (PIRLS 2021) Todėl mokinių skaitymo, teksto suvokimo gebėjimų stiprinimas yra aktualus ir Lietuvoje.

Remiantis pateiktais tyrimo duomenimis, JT ataskaita matyti, kad skaitymo gebėjimų

ugdymas yra labai svarbus aspektas ugdyme, reikalaujantis už švietimą atsakingų asmenų įsitraukimo, bet kartu tai ir būtinybė ieškoti šiuolaikinių priemonių tai perteikti, kad ugdymas taptų patrauklus ir prieinamas kiekvienam mokiniui. Be to, novatoriškų inovacijų diegimas yra tai, ko mūsų pasauliui skubiai reikia tam, kad užtikrinti kiekvieno mokinio pamatinių gebėjimų ugdymą.

Inovacijos švietime yra daugiau nei ekonominių ar socialinių problemų sprendimas, nes gaunama grąža yra ne materialinė ir labiau orientuota į ateitį. Todėl svarbu ugdyti kritinį mąstymą, kūrybiškumą, lankstumą, gebėjimą spręsti problemas ir priimti tinkamus sprendimus, tobulinti komandinio darbo įgūdžius. Jau dabar mokyklose naudojamas skaitmeninis turinys: „Eduka“, „Eduten“, mokinių pasiekimai fiksuojame elektroniniuose dienynuose: „Tamo“, „Tavo dienynas“ ir kt. Išanalizavus skaitmeninį turinį lietuvių kalba, pastebima, kad jis tobulinamas ir nuolat kinta, pateikiamos užduotys yra vidutiniškos, programėlės primityvios, neišskirtinės, o lietuvių kalbos tobulinimui skaitmeninio turinio nepakanka. Šiuolaikiniai mokiniai, atėję į mokyklą, tikisi įtraukaus mokymo turinio, skaityti jiems yra sunku, nuobodu. Todėl tikslinga būtų pasiremti kitų šalių patirtimi ir pasinaudoti jų sukurtomis programėlėmis. Jungtinėje karalystėje sukurta interaktyvi programėlė „Picatale“ yra sukurta siekiant sudominti vaikus skaityti. Čia knygos pateikiamos šiuolaikiškai ir patraukliai kiekvienam vaikui. Tai interaktyvi, daugiau nei 2500 angliškų knygų biblioteka. Ši platforma skirta 4-12 metų vaikams. „Pickatale“ ne tik skatina vaikus skaityti, bet ir padeda jiems aktyviau dalyvauti skaitymo procese. Technologijų panaudojimas šioje programoje yra skirtas skatinti vaikų susidomėjimą skaitymu, padeda analizuoti skaitomą tekstą ir ugdyti skaitymo įgūdžius. Programėlės kūrėjai teigia, kad „Pickatale“ programėle siekiama kovoti su ribotais knygų ištekliais ir sunkumais finansuojant vaikiškų knygų leidybą. Įsigijus narystę siūloma prieigą prie įdomių Oxford University Press, Arcturus, Cricket ir daugelį kt. vaikiškų knygų. Bibliotekoje, kurioje yra įvairių knygų žanrų bei temų, garso įrašų, trumpų animacijų. Naudodamiesi šia biblioteka, vaikai gali leisti į savo skaitymo kelionę, atrasti naujus pasaulius ir plėsti savo akiratį. „Pickatale“ programėlė taip pat siekiama padėti vaikams lengvai rasti tinkamas knygas, pagal jų skaitymo lygius.

Ši programėlė yra išskirtinis pavyzdys, kaip skaitmeninės technologijos gali prisidėti prie tradicinio mokymo ir pastiprinti mokymosi patirtį. Joje galima rasti plataus žanro pasakojimus, pritaikytus vaikų amžiui ir jų skaitymo tempui. Tai programėlė, kurioje galima matyti vizualizuotas knygas, tyrinėti naujus dalykus, o integruoti interaktyvūs žaidimai skatina vaikų susidomėjimą ir įsitraukimą. Vienas iš didžiausių „Pickatale“ pranašumų yra jo gebėjimas stimuliuoti skaitymą ir skatinti vaikus domėtis knygomis. Skaitant tradicinę knygą, vaikams gali trūkti vaizdumo, interaktyvumo, tačiau „Pickatale“ tai keičia. Programėlėje vaikai gali išgirsti skirtingų balsų efektus, žiūrėti animacijas ir net dalyvauti pasakojimuose. Visa tai skatina jų dalyvavimą ir skaitomos medžiagos supratimą.

Nors „Pickatale“ pirmiausia yra skirta vaikams, ji taip pat suteikia naudingų įrankių tėvams ir

mokytojams. Nustatę vaiko amžių ir lygį, tėvai, ar mokytojai gali pasirinkti tinkamiausią knygą ar pasakojimą, atitinkantį jų vaiko poreikius ir suinteresuotumą. Tėvai gali stebėti savo vaikų skaitymo pažangą, gauti rekomendacijas ir palaikyti juos jų skaitymo kelionėje. Mokytojai gali sekti savo vaikų skaitymo pažangą, gauti rekomendacijas ir palaikyti juos jų skaitymo kelionėje, taip pat integruoti šią programėlę į savo pamokas kaip papildomą skaitymo įrankį, kuris skatina aktyvų dalyvavimą ir skaitomos medžiagos supratimą. Tai padeda sukurti skaitomąją patirtį, kuri yra pritaikyta kiekvieno vaiko poreikiams, skatina pamėgti skaitymą ir tuo pačiu praplečianti jų žinojimą. Tokiu būdu „Pickatale“ programėlė suteikia ir galimybę individualizuoti skaitymo patirtį.

Taigi, ši programėlė atitinka šiuolaikinio švietimo keliamus reikalavimus: individualizuotas ugdymas, asmeninės pažangos stebėjimas, mokymasis savo tempu ir motyvacija mokytis. Ši programėlė yra radikali inovacija, nes knygą pakeičia skaitmeninis turinys, testo analizę – interaktyvūs žaidimai. Tam, kad vaikas surastų tinkamą knygą, jam nereikia eiti į biblioteką ar knygyną, kelių mygtukų paspaudimu jis ją gali rasti „Pickatale“ programėlėje, kur pateikiamas turinys jau yra atrinktas ir pritaikytas atitinkamo amžiaus vaikams. Tokiu būdu skaityti tampa patogiau, nes galima skaityti bet kur,- programėlė veikia įvairiuose prietaisuose. Šios programėlės interaktyvumas skatina kritinio mąstymo ir supratimo įgūdžius, kurie yra būtini šiandienos visuomenėje. Be to, čia galima rasti tokių knygų, kurių Lietuvoje ar kitoje pasaulio šalyje nėra. Mokytojai ir tėvai gali stebėti vaiko pasiekimus ir daromą pažangą, padėti kai vaikui reikia pagalbos. Taigi, naudojantis šia programėle, sumažėja laiko sąnaudos, gaunamas kokybiškas produktas, knygų turinys yra patrauklus vaikams, teksto analizė pateikiama per žaidimus,- visa tai skatina ir motyvuoja mokinius skaityti.

Švietimas nuolat kinta, pritaikydamas naujausias technologijas ir metodologijas, kad geriau atitiktų šiuolaikinių mokinių poreikius. „Pickatale“ - mobili programėlė sujungia skaitomąją patirtį su interaktyvumu ir vizualine pramoga. Tai organizacinė inovacija, nes siekiama naujų ar patobulintų struktūrų, kad būtų efektyviau panaudojamos žinios, pagerinama produkcijos ir paslaugų kokybė bei darbo efektyvumas. Ši programėlė atneša naują gyvybę į skaitymą, skatinant vaikus mėgautis pasakojimais ir tuo pačiu stiprinant jų kalbos ir rašymo įgūdžius.

Patrauklus „Pickatale“ programėlės turinys paskatino paieškoti analogiškos svetainės Lietuvoje. Portale www.e-mokykla.lt pavyko rasti programėles, kurios iš dalies savo turiniu atitiktų „Pickatale“ koncepciją. Skaitmeninėje programėlėje „Vyturys“ yra internetinė biblioteka vaikams ir jaunimui. Čia galima rasti lietuvių ir užsienio autorių knygų įvairiomis temomis. Knygas, esančias „Vyturio“ bibliotekoje atrinko vaikų literatūros ekspertai ir patys vaikai. Be to, knygos yra laisvai prieinamos mokiniams, nes mokyklos turi nemokamą prieigą mokytojas ir mokiniams. Be paminėtų privalumų ši programėlė turi ir trūkumų: skaitymo turinys yra nuobodokas vaikams, t. y. knygos yra tiesiog perkeltos į elektroninį formatą, nėra užduočių, skirtų teksto analizei, trūksta vizualizacijos, kad paskatintų vaikus suprasti turinį, analizuoti ir interpretuoti informaciją. Kita, panašaus turinio

programėlė, yra „Žiburėlis“, kur laisvai prieinamos mokomosios priemonės vaikams, padedančios mokytis lietuvių kalbos, lavinti vaikų skaitymo įgūdžius, lavinti foneminę klausą. Trūkumas šios programėlės yra tai, kad čia nėra knygų bibliotekos, o turinys pateiktas nesistemiškai. Dar viena svetainė, kuri yra laisvai prieinama mokiniams turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių yra elektroninių knygų biblioteka „ELVIS“. Šios programėlės privalumas yra tai, kad knygų galima klausytis. Be to, čia galima rasti ne tik knygų, bet ir žurnalų, kitų leidinių visai kaip tikroje bibliotekoje. Šios programėlės teikiama nauda yra neabejotina ir be galo svarbi žmonėms su negalia, mokiniams turintiems specialiųjų poreikių, nes jie turi galimybę prisiliesti prie literatūros ir tobulinti pažinimo kompetencijas, praplėsti savo galimybių ribas. Vis tik, vaikams turinys nėra pakankamai patrauklus, trūksta įtraukiančių užduočių, vizualumo.

Nesenai Lietuvoje atsiradusi ir populiarumo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose sulaukusi, programėlė yra „Alpakids“. Joje apjungiamos Šiaurės šalių ir Lietuvos mokytojų žinios ir patirtis. Spalvotas, įtraukiantis ugdymo turinys, elektroninių mokomųjų žaidimų pagalba, įtraukia vaikus, motyvuoja ir skatina tobulėti. Vis tik, mokymo medžiaga skirta daugiau pradedantiems skaityti, skaičiuoti.

Taigi, internetinėje erdvėje galima rasti skaitmeninių programėlių, interaktyvių bibliotekų, programėlių lietuvių kalba, panašių į „Pickatale“ programėlę, bet siekiant mokinių įsitraukimo, sužadinimo skaitymui reiktų jas patobulinti ar sujungti į vieną.

1.3. Švietimo būklė Lietuvoje

Siekiant inovacijų švietime būtų tikslinga įvairiais pjūviais išanalizuoti jau turimus PISA, PUPP, Valstybinio audito, mokyklų išorės vertinimo duomenis, peržiūrėti pamokos struktūrą, mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimą ir įsivertinimą. Švietimo teoriniuose dokumentuose („Dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo“ pakeitimo, 2022) sumodeliuoti pagrindiniai pokyčiai, kuriais siekiama kokybiško ugdymo, atitinkančio kiekvieno mokinio poreikius ir atliepiančio į šiuolaikinio pasaulio keliamus iššūkius.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ aukštesnių ir individualių gebėjimų ugdymas, kūrybiškumo skatinimas, inovatyvumas siejamas su ekonomikos plėtra. Siekiama, kad „iki 2020 m. trečią (iš 6) PISA tyrimo skaitymo, gamtamokslinių ir matematinio raštingumo pasiekimų lygmenį pasiektų bent 50 proc. Lietuvos penkiolikmečių“ (Valstybės kontrolė, 6 psl.). 2022 m. PISA gautais duomenimis:

- *tiriant matematikos raštingumą nustatyta, kad Lietuva yra 24-25 pozicijose (iš 81 šalies);*
- *pagal gebėjimus skaityti – 32 pozicijoje;*
- *pagal gamtamokslinį suvokimą 29-30 vietoje.*

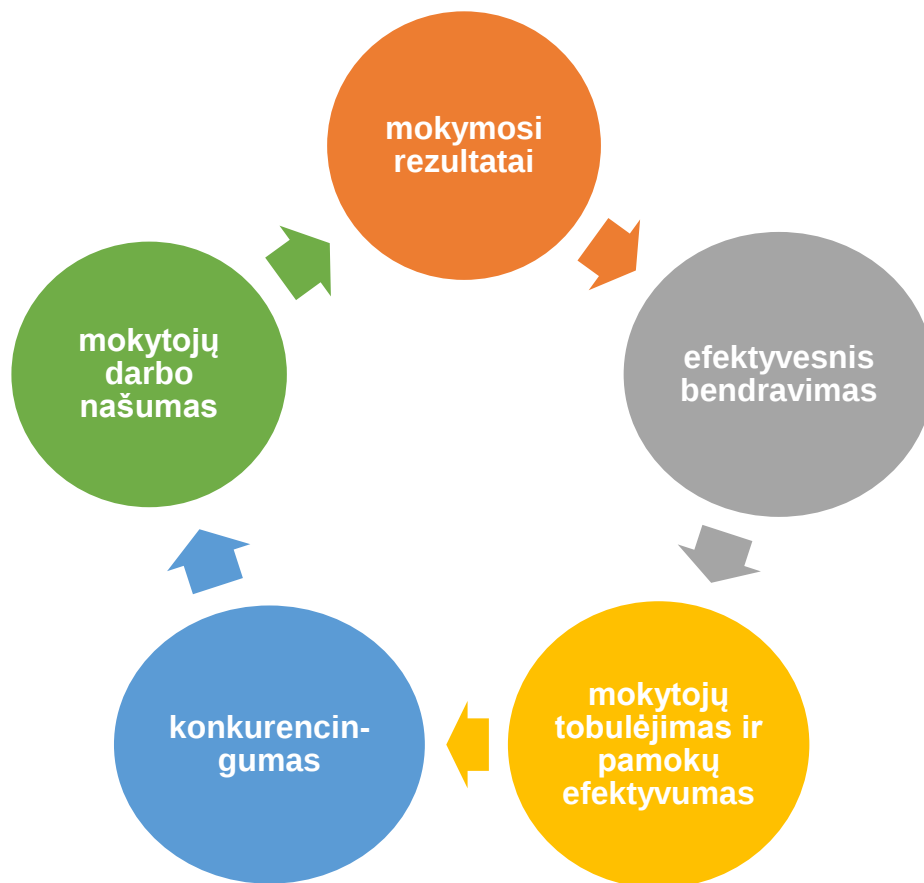
- *Matematinis raštingumas lyginant su 2006 m. sumažėjo 11 taškų.*
- *Skaitymo gebėjimai nereikšmingai pakito.*
- *Gamtamokslinis raštingumas pakilo 2 taškais.*

Taigi, iki 2022 m. reikšmingų pokyčių neįvyko, balansuojama ties 50 proc. riba. Palyginti su 2018 m. skaitymo gebėjimai ir matematinis raštingumas sumažėjo 0,3 %, 2 lygmens nepasiekusių padidėjo (Dukynaitė, Jakubauskė ir Prasauskas, 2023). PISA tyrimo analizė rodo, kad mokinių pasiekimai kinta netolygiai, ryškėja skirtingi pasiekimų lygmenys, todėl užduočių diferencijavimas, individualizavimas ir technologijų pritaikymas pamokose yra aktualus siekiant mokinių pasiekimų ir pažangos: 2023 m. ketvirtadalis (25,2 proc.) mokinių nepasiekė patenkinamo PUPP matematikos pasiekimų lygio (2022 m. – 39,4 proc.). Nacionaliniais PUPP duomenimis (2023): „pagrindinį ar aukštesnįjį lietuvių kalbos ir literatūros pasiekimų lygį pasiekė beveik trys ketvirtadaliai (74,1 proc.), o matematikos – pusė (47,2 proc.) 10 klasės (II gimnazijos kl.) mokinių, nepasiekusių patenkinamo lygio“.

Išanalizavus pateiktus duomenis matyti, kad mokinių pasiekimų gerinimui esamų priemonių nepakanka. Išryškėja būtinybė tobulinti ugdymo procesą, parinkti tinkamas priemones jam įgyvendinti. Tam pasiekti būtinos tam tikros priemonės. Nors mokyklos kasmet vis geriau apsirūpina šiuolaikinėmis ugdymo priemonėmis, tačiau vis dar trūksta patyriminei veiklai skirtų mokymosi priemonių (Jevsejevienė, 2020, p.1).

Skatinant mokyklas tobulėti ir siekiant ugdymo kokybės, aukštesnių pasiekimų Nacionalinė švietimo agentūra (NŠA) kasmet vykdo bendrojo ugdymo mokyklų išorinius vertinimus, viešai pateikia duomenų analizes ir ataskaitas. Analizuojant 2021-2022 m. ir 2023 m. išorinio vertinimo ataskaitas (Jašinauskas, Vaičekauskienė ir Zablackė, 2023) pastebėta, kad mažiausiai kintantis rodiklis yra mokinių pasiekimai ir pažanga. 2022 m. buvo įvertintos 134 mokyklos, gavusios lėšų veiklai tobulinti ir dalyvavusios Kokybės krepšelio projekte. Šios mokyklos projektines lėšas panaudojo mokymams, skaitmeninimui ir technologinių priemonių įsigijimui. Nors mokinių pasiekimų ir pažangos lygis išliko nepakitęs, buvo pastebėtas teigiamas veiklos pokytis. Orientacija į mokinio asmenybės tapsmą ir asmenybės tapimo įvertinimas pagerėjo, kas rodo, kad mokiniams kuriamos sąlygos atskleisti savo potencialą, jiems teikiama paveiki pagalba, skaitmeninės priemonės skatina mokinių mokymąsi ir didina motyvaciją. Tikėtina, kad pasiekimų ir pažangos pokyčiai bus stebimi vėliau, po ilgesnio laiko, nes jie negali taip greitai kisti.

Šiuolaikinės ugdymo priemonės, skaitmeninimas mokykloms yra būtina sąlyga siekiant kokybiško, šiuolaikinio ugdymo. Taikant jas pagerėja mokinių mokymosi rezultatai, mokytojai sutaupo laiko atliekant savo darbą, bendravimas mokyklos bendruomenėje tampa efektyvesnis, mokyklos įgauna konkurencinį pranašumą, nes mokiniai nori mokytis šiuolaikiškai, skatinamas nuolatinis mokytojų tobulėjimas ir pamokų efektyvumas (žr. 3 pav.):



3 pav. Šiuolaikinių ugdymo priemonių nauda
Sudaryta darbo autoriaus pagal NŠA išorinio vertinimo išvadas

Pabrėžiama, kad mokytojams svarbu turėti skaitmenines kompetencijas, būtinas gyvenimui, darbui ir buvimui visuomenės dalimi, ir kryptingai ruošti mokinius gyvenimui bei darbui skaitmeninėje visuomenėje. NŠA išorinių vertinimų (2021 m., 2022 m.) išvadosse teigiama, kad:

- *mokytojai susiduria su sunkumais planuodami ir organizuodami veiklas;*
- *nepakankamai atsižvelgiama į kiekvieno mokinio poreikius ir galimybes.*

Valstybinio audito ataskaitoje teigiama, kad tik 18% audituotų mokyklų (iš 116) strateginiuose tiksluose numatė gerinti ugdymo rezultatus, o vadovams mokytojai atsiskaito už mokinių pasiekimus ir daromą pažangą tik 20 % audituotų mokyklų. Be to, „Nacionaliniu lygiu neturime nei mokyklos, nei savivaldybės švietimo pažangos rodiklių, kad būtų kryptingai įgyvendinami valstybės tikslai“ (Lietuvos respublikos valstybės kontrolė, 2017, p. 6). Pastebima, kad nustatomi tik specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių, individualūs poreikiai. Kitų mokinių poreikiai nestebimi arba stebimi fragmentiškai, kas rodo, kad aukštesnių ir vidutinių gebėjimų mokinių pasiekimai paliekami savieigai. Be to, tik 9 iš 53 audituotų mokyklų stebima individuali mokinio pažanga, dažnai ji suprantama kaip mokomųjų dalykų pažymių pokytį, kiti gebėjimai, kompetencijų raiška nestebimi.

1.4. Geros pamokos apibrėžtis

Dalyvaujant išorės vertinimuose, 20 metų dirbant įvairiose ugdymo įstaigose pastebėjau, kad mokytojai nepakankamai suvokę kas yra gera pamoka, kaip tinkamai suformuluoti ir pateikti pamokos uždavinius, vertinimo kriterijus, koks vertinimas motyvuoja mokinius ir skatina juos tobulinti savo kompetencijas. Pasitaiko pavienių mokyklų kurios yra susitarusios dėl geros pamokos bruožų, vertinimo ir įsivertinimo kriterijų, juos tikslingai taiko ir siekia kiekvieno mokinio pažangos. Vis tik, nacionaliniu lygmeniu, nėra iki galo susitarta dėl geros pamokos bruožų. LRŠMSM 2023-2024 ir 2024-2025 m. m. pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendruosiuose ugdymo planuose (2023), nurodoma, kad „pamoka yra pagrindinė nustatytos trukmės nepertraukiamo mokymosi organizavimo forma“.

Pagal Beckley, geros pamokos požymiai:

- Aptarti ir mokiniams suprantami mokymosi uždaviniai.
- Naudojami efektyvūs mokymo(si) ir (įsi)vertinimo metodai.
- Stimuliuojamas savarankiškas mokymasis.
- Veiksminga grįžtamoji informacija.
- Žinios veiksmingai pritaikomos praktiškai.
- Mokymas ir mokymasis yra personalizuotas.
- Tinkamas dėmesys aukštesnių gebėjimų mokiniams.
- Pastoliavimas žemesnio pasiekimų lygio mokiniams.

(pagal: www.ugdome.lt.)

Išskirti bruožai atspindi geros pamokos bruožus, bet nėra iki galo aišku kas yra tinkami mokymo(si) ir (įsi)vertinimo metodai ir kas yra tinkamas žinių pritaikymo metodas. Reiktų detaliau apibrėžti įsivertinimo kriterijus, mokymosi metodus ir žinių pritaikymo metodus.

Melburno universiteto, edukacinių tyrimų instituto direktorius Hattie (2012, p. 181-189) teigia, kad tiesioginis mokymas susideda iš 7 pagrindinių etapų:

1. Mokytojo pateikiamų mokymosi ketinimų suvokimas, t. y. ką konkrečiai mokiniai turėtų sugebėti atlikti, suprasti ir žinoti, mokytojui išdėsčius šią pamoką.
2. Kokius pasiekimus, sėkmės kriterijus mokytojas taikys, kada ir kurie mokiniai bus laikomi atsakingais už pamoką ir veiklą.
3. Mokinių drąsa ir noras aktyviai įsitraukti į mokomąją veiklą.
4. Pamokos pristatymas, modeliavimas ir pasitikrinimas ar mokiniai viską suprato.
5. Vadovaujama praktinė veikla, kuri leidžia kiekvienam mokiniui parodyti kaip jis suvokia naujas žinias, prieš tam tikrų darbų ar užduočių atlikimą, kad laiku būtų suteiktas mokytojo grįžtamasis ryšys ir individuali pagalba.

6. Pabaiga. Veiksmai ar teiginiai, padedantys mokiniams suprasti, kad jie pasiekė svarbų pamokos etapą arba pabaigą. Tai padeda organizuoti mokinių mokymąsi, susikurti nuoseklų vaizdą, įtvirtinti žinias, pašalinti painiavą bei nusivylimą ir sustiprinti pagrindinius dalykus, kuriuos reikia išmokti.
7. Savarankiška praktinė veikla leidžia pirmą kartą pritaikyti perprastą turinį naujame kontekste. Daugeliui mokinių nepavyksta pritaikyti išminktų žinių būtent dėl to, kad neįgyvendinamos šis punktas.

Tiesioginio mokymo metodas pranašus tuo, kad išdėstomi mokymosi ketinimai ir sėkmės kriterijai, o tada mokiniai skatinami jų siekti. Mokytojas privalo sužadinti mokinių norą mokytis, pasirūpinti apgalvota praktine veikla ir modeliavimu, be to jis turi suteikti tinkamą grįžtamąją informaciją ir pasiūlyt daugybę įvairiausių būdų mokytojas mokytis. Mokiniam turi būti suteiktos savarankiškos praktinės veiklos galimybės, be to, jiems reikia suteikti progą kitoms aplinkybėms išmokti numanomų gebėjimų ar žinių, susijusių su mokymosi ketinimais.

Kalvaitis (2020) teigia, kad modernios pamokos priešingybė yra pamokoje dominuojantis mokytojas, o mokiniai veikia pasyviai, vykdamy mokytojo nurodymus. Išanalizavę NŠA vertintojų pamokų stebėjimo protokolus ir remdamasis Geros mokyklos koncepcija, jis teigia, kad moderni pamoka yra „nesenoviška, nepasyvi mokinių veikla“. Autorius išskiria šiuos modernios pamokos bruožus:

- Ugdymo turinys yra individualizuojamas ir / ar diferencijuojamas.
- Dėstoma mokomoji medžiaga yra aptariama su mokiniais, siejama su jų patyrimu, nagrinėta kitose pamokose ar ankstesnėse dalyko pamokose.
- Mokiniai veikdami bendradarbiauja tarpusavyje.
- Pamokoje vyraujantis mikroklimatas padeda mokiniams mokytis.
- Mokinių yra aktyviai veikia pamokoje.
- Vertinimo kriterijai pateikiami pamokos pradžioje ir atitinka mokinių veiklas pamokoje.
- Mokinių kokybiškai įsivertina pamokos pabaigoje (pagal Kalvaitį, 2022).

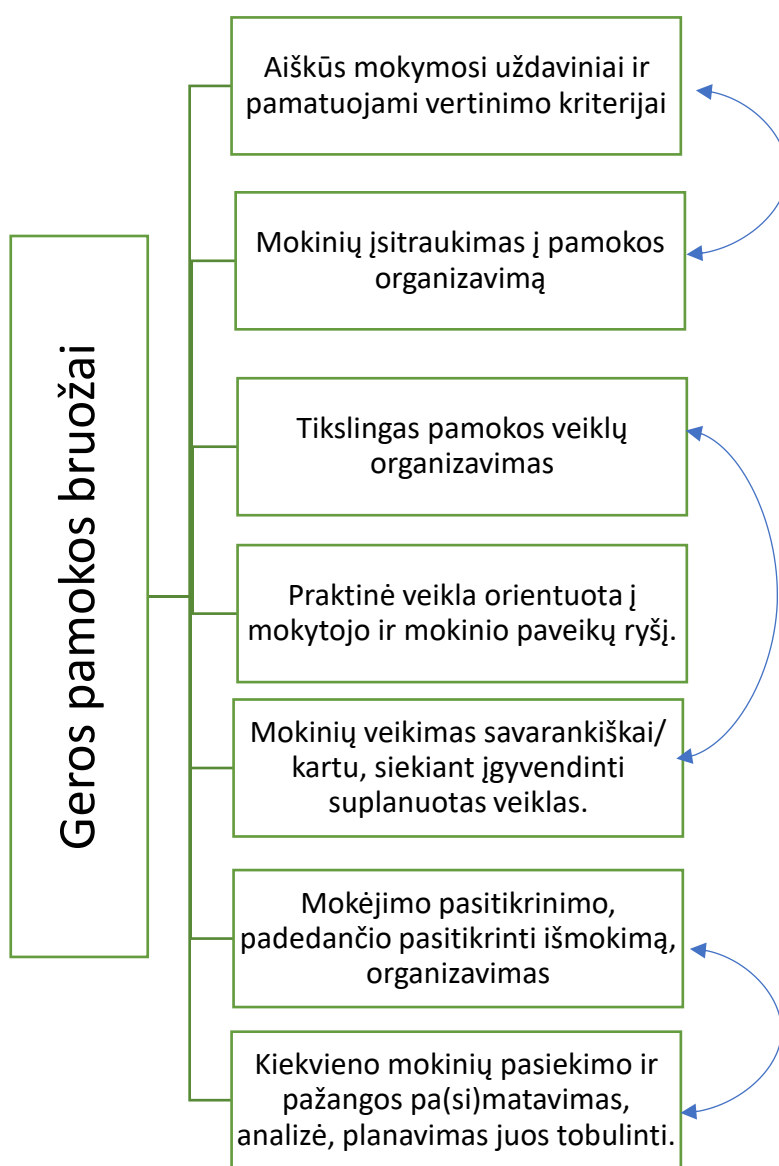
NŠA vertintojai, stebėdami pamoką, vertina šiuos pamokos aspektus:

1. Ugdymo(si) aplinkos: *mokymosi priemonių įvairovė, šiuolaikiškumas, prasmingas jų naudojimas pamokose; aplinkos saugumas ir palankumas mokymuisi; įvairių erdvių panaudojimas mokymuisi.*
2. Vadovavimą kiekvienam mokiniui: *mokymosi tikslai atitinka mokinio gebėjimus, motyvuoja veikti, ugdymo veiklos yra įtraukios, sudarytos sąlygos savalaikiam mokymuisi ugdyme atsižvelgta į kiekvieno mokinio gebėjimus, klasės valdymas potencialus.*
3. Mokinių mokymosi patirtys: *mokinių gebėjimai ir motyvacija mokytis savarankiškai,*

bendradarbiavimas su kitais; mokymo įsivertinimas, paveikus mokymasis; geri mokinių ir mokytojų, klasės draugų santykiai; laikomasi susitarimų ir tvarkos.

4. Vertinimą ugdant: *aiškių vertinimo kriterijų nusimatymas; įvairūs vertinimo būdai; teikiamo grįžtamojo ryšio poveikis mokinių tolimesnei pažangai; renkamos informacijos nauda mokytojui planuojant kitas pamokas; mokinių dalyvavimas pasiekimų (įsi)vertinimo veiklose.*
5. Mokinio pasiekimai ir pažanga: *sugrįžimas prie uždavinio ir mokinių pasiekimų (įsi)vertinimas; pažangos stebėjimas ir skatinimas; stebimi ir vertinami kiekvieno mokinio pasiekimai.*

Apibendrinant pateiktų šaltinių duomenis, galima išskirti svarbius geros pamokos bruožus (žr. 4 pav.):



4 pav. Geros pamokos bruožai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kalvaitį (2020) ir NŠA išorės vertinimo protokolą

Išanalizavus geros pamokos bruožus matyti, kad mokytojo tinkamai suorganizuota veikla pamokoje duoda atoveiksmį mokiniui. Kai mokiniai žino ir supranta kokie yra pamokos uždaviniai ir vertinimo kriterijai, jie įsitraukia į pamoką, o vėliau ir patys imasi iniciatyvos ir prisideda ją organizuojant. Tikslingas veiklų organizavimas pamokoje įgalina mokinius savarankiškai veikti pamokoje, siekti užsibrėžtų tikslų. Paveikus, mokytojo organizuojamas, išmokymo pasitikrinimas inicijuoja kiekvieną mokinį pasimatuoti pasiektą pažangą ir užnorina jį planuoti tobulėjimą. Tokiu būdu atsiranda potencialus mokytojo ir mokinio ryšys vedantis gilesnio išmokymo link.

Taigi, aptartų tyrimų rezultatai rodo, kad pokyčiai, susiję su mokinių mokymosi pasiekimais ir pažanga, vyksta lėtai ir pasiskirsto netolygiai. Siekiant spartesnės kaitos, būtina apsibrėžti geros, šiuolaikinės pamokos bruožus, atkreipti dėmesį į vertinimo ir įsivertinimo procesą pamokose. Tikėtina, kad kokybiško ugdymo pasieksime taikydami inovatyvias technologijas pamokose, sukūrę ir įdiegę kokybišką skaitmeninį turinį ugdymo procese.

2. KULTŪROS KAITOS VADYBA KAIP PRIELAIDA MOKYKLAI SIEKINAT INOVATYVIŲ, TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ UGDYMO PROCESE

2.1. Organizacijos ir mokyklos kultūros bruožų raiška

Organizacijos kultūrą tiksliai apibūdinti sudėtinga dėl įvairiausių jos apibrėžčių. Skirtingi autoriai organizacijos kultūrą įvardija kaip vertybių, tradicijų, bendruomenės santykių, susitarimų visumą. Pasak Jucevičienės (1994) organizacijos kultūra yra nuostatos ir vertybės vyraujančios organizacijoje, siekiant užsibrėžtų tikslų. Duoblienė (2012) teigia, kad tai yra idėjos, simboliai, bendravimo įpročiai, kurie tampa tradicija.

Želvys (2003) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip normų, vertybių, įsitikinimų visumą, būdingą konkrečios organizacijos nariams ir įvardija organizacijos kultūros dalis: „rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt”. Jis, organizacijos kultūrą, apibūdina šiais komponentais:

- Filosofija – organizacijos politika, nurodanti darbuotojų, klientų ir kt. elgseną.
- Vyraujančios vertybės – tai, kas organizacijoje svarbiausia.
- Normos – darbo veiklos ir elgesio normos.
- Taisyklės – darbuotojų teisės ir pareigos, nuobaudų ir skatinimų sistema.
- Mikroklimatas – pirmasis įspūdis, kuris suformuoja apžiūrėjus organizacijos aplinką, stebint darbuotojų bendravimą ir elgseną.
- Stebimas darbuotojų elgesys – kalbėjimo ypatybės, terminologija, elgesys, ritualai ir kt.

Vveinhardt (2011) išskiria organizacijos kultūrai būdingus bruožus: „nacionalinė kultūra, natūralus vystymasis, lėti pokyčiai, visuotinumas ir elgsenos standartizacija. Tai – įsitikinimai, mąstymo stereotipizacija, fundamentalios vertybės, grupinė sąmonė, kolektyvinės sąmonės archetipai, nuoseklumas“. Ji teigia, kad šios kultūros sudėtinės dalys yra „saitas, organizaciją natūraliai susiejantis su bendruomene“. Dauguma minėtų autorių pabrėžia, kad organizacijos kultūra susikuria jos viduje, turi didelę įtaką vienaip ar kitaip paveikti organizacijos narius. Pastebima, kad didžiausią įtaką mokyklos kultūrai daro jos vadovai ar savininkai. Pagal Robinson (2006, p. 286-288), svarbiausiais organizacijos kultūros šaltiniais yra organizacijų įkūrėjai: „Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjo šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos“. Norint išsaugoti ir puoselėti pagrindines organizacijos vertybes, kartu susitarti dėl bendrų tikslų ir jų siekti, vadovo veiksmai yra labai svarbūs ir prasideda nuo darbuotojo atrankos ir priėmimo į darbą.

Merkys, Bubelienė ir Bitaitis (2019, p. 39) mokyklos kultūrą įvardina kaip „pasidalintas,

bendruomenines jos narių sampratas apie mokyklą, kokia ji yra ir kokia turi būti. Tai apima susitarimą dėl vertybių ir taisyklių, bendrą suvokimą, kas yra (arba nėra) gėris ir sėkmė, mokyklos tradicijas, ritualus, šventes“. Dukynaitė (2010) išskiria svarbius mokyklos kultūros komponentus: „darbas, komunikacija, vadovavimas, motyvacija“. Ji įvardija būdingiausius organizacinės kultūros bruožus mokykloje: įdomų darbą, naujovių siekimą, pasididžiavimo savo įstaiga jausmą, darbo krūvio tinkamą paskirstymas, paskatinimą, palaikymą, paveikų drausminimą. Nagrockaitė (2016, p. 60) mokyklos kultūrą analizavo per jos diskursą. Ji teigė, kad: „mokyklos diskursas naudojamas ne tik ugdant, sąveikaujant ugdytojui ir ugdytiniui, bet ir formuojant mokyklos kultūrą, jos bendruomenės santykius, perduodant ir reprezentuojant jos kultūrinį tapatumą“. Survutaitė (2016, p. 13) apibrėžė mokyklos kultūros sąvoką kaip „sritis, jungianti daugelį veiksnių į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, pažyminti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti“.

Organizacijos ir mokyklos kultūros yra panašios, tačiau turi ir skirtumų. Organizacijų kultūra dažniausiai apibūdinama kaip vertybių, tradicijų, bendruomenės santykių ir susitarimų visuma, kuri formuoja organizacijos darbo aplinką ir jos narių elgesį. Ji yra orientuota į verslo tikslus, produktyvumą, darbuotojų bendradarbiavimą ir inovacijas. Tuo tarpu, mokyklos kultūra apima vertybes, normas ir tradicijas, kurios formuoja mokyklos bendruomenės – mokytojų, mokinių, tėvų – elgesį ir sąveikas. Ji dažnai orientuota į švietimo tikslus, mokymosi aplinką, mokinių ugdymą ir bendruomenės kūrimą. Taigi, pagrindiniai skirtumai yra šie (žr. 5 pav.):



5 pav. Organizacijų ir mokyklos kultūrų skirtumai

Sudaryta darbo autoriaus

2.2. Kultūros kaitos teorinės projektavimo galimybės

Kultūros kaita organizacijose įvardijama kaip sunkiai kintantis reiškinys. Tai keblus, reikalaujantis daug finansų ir emociškai sudėtingas iššūkis. Fidler (2006) teigia, kad kultūros kaita yra „pagrindinių darbo būdų organizacijoje keitimas“, o stiprios kultūros kaitą organizacijoje būtų sudėtinga įgyvendinti. Nuo to, kokia yra esama mokyklos kultūra, kiek kardinaliai ją reikia keisti, priklauso ir veikimo laukas, kuriuo siekiama pakeisti esamą kultūrą. Autorė, remdamasi Lewin trijų pokyčių etapu: atitirpinimas – judėjimas – sustingimas. Fidler (2006) pateikia organizacijos kultūros pokyčių eigą. Ji tvirtina, kad daugiausiai įdirbio ir energijos atims pirmasis „atitirpinimo“ etapas. Tiriamu atveju stimulus turėtų būti inovacijų ir technologijų diegimas. Mokyklos kultūros kaitos būtinybę įvardina ir kiti mokslininkai savo darbuose.

Organizacijos kultūra kinta kai iškyla problemos, ar esama kultūra negali patenkinti visuomenės lūkesčių. Nepakankama mokinių motyvacija, menka mokinių mokymosi pasiekimų pažanga įgalina mokyklas ieškoti naujų būdų ar metodų. M. Lukšienės tekstuose aprašyti tarpusavyje veikiantys sandai ir Survutaitės (2014, p. 47) pateikti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad „žmogus, švietimo sistema, aplinka su visomis kultūros sritimis“ yra organizacijos kultūros lauke. Be to, jie tiesiogiai susieję: „vieno sando veikimui turi įtakos kultūra, taip ir kokybinė vieno sando kaita turi įtakos bendrai kultūros kaitai“. Vadinasi, pakeitus ar transformavus vieną sandą, neišvengiamai kinta ir kiti.

Švietimo bendruomenėse paradigminiai organizaciniai kultūros poslinkiai yra vangūs, - konstatuoja Gumuliauskienė (2013). Tai siejama su pedagogų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo neišskirtina kaita, teisiniais reglamentais ir administracinėmis procedūromis, įtvirtinančiomis darbuotojų nuolatinio individualaus ir organizacinio lygmens kvalifikacijos tobulinimo motyvaciją. Remiantis prielaida, kad vieno sando kaita sąlygos ir kitų sandų pasikeitimą, mokyklos kultūros kaita yra kaip galimybė siekti kokybiško ugdymo.

Ugdymo kokybės siekį, keičiant mokyklos kultūrą pripažįsta ir Dukynaitė (2010), įvardindama ir kaip geros mokyklos kūrimąsi. Ji teigia, kad sėkminga mokyklos veikla yra svarbiausia ugdymo proceso dalis, o jo organizavimo kokybė tiesiogiai įtakoja mokinių pasiekimus, mikroklimatą, pedagogų kvalifikaciją, bendradarbiavimą ir kt. Vadinasi, visi anksčiau paminėti sandai tiesiogiai koreliuoja tarpusavyje ir kintant vienam sandui, keičiasi visi kiti.

Mokyklos kultūros, kaip esminio aspekto, supratimas lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, kur kultūra yra kaip personalo sąveika, jos veiksmas - kaip savaime besikartojantis ciklas, teigia Hinde (2004). Jos manymu, pokyčiai gali įvykti tik nutraukus šį ciklą ir pabrėžia, kad mokyklos kultūra tiesiogiai įtakoja mokymąsi. Todėl siekiant reformuoti mokyklas, reikėtų pakeisti bendruomenės lūkesčius ir vertybes.

Peterson ir Deal (1998) apibūdina mokyklos kultūrą kaip vertybių, įsitikinimų, tradicijų ir ritualų visumą, kuri susiformavo per laiką ir daro įtaką kasdieniam mokyklos bendruomenės narių elgesiui bei veiksams, taip pat formuoja mokinių mokymosi aplinką. Jie išskyrė teigiamos mokyklos bruožus:

- Darbuotojai dalijasi bendru tikslo pojūčiu ir yra visiškai atsidavę mokymui.
- Pagrindinės mokyklos normos apima kolegialumą, tobulėjimą ir intensyvų darbą.
- Ritualai ir tradicijos akcentuoja mokinių pasiekimus, mokytojų kūrybiškumą bei tėvų atsidavimą.
- Neformalus pasakotojų, herojų ir herojų tinklas teikia informaciją, paramą bei socialinį kontekstą.
- Mokykloje vyrauja sėkmės, džiaugsmo ir humoro atmosfera.

Pasak autorių, neigiama kultūra užgniaužia pastangas siekti aukštesnių pasiekimų, o vyraujantis mikroklimatas stabdo tobulėjimą. Taip pat įvardijami tokie kultūrai būdingi bruožai:

- Darbuotojams trūksta bendruomeniškumo jausmo ir bendro tikslo.
- Dažnai jaučiamas "mes prieš juos" požiūris, kur dominuoja kaltinimai ir pirštų rodymas.
- Suinteresuotosios šalys nesijaučia išklausytos; atsakymai į jų klausimus yra lėti ir neįtikinami.
- Žmonės mato paslėptą darbotvarkę kiekviename sprendime.
- Baimė dėl galimo keršto už išsakomą nuomonę verčia rinktis savisaugą, o ne sutelkti dėmesį į mokinius.
- Atitikties mąstysena atima iš darbuotojų galimybę prisiimti atsakomybę už mokinių mokymąsi ir užtikrinti vienas kito atsakomybę.

Redding & Corbett (2018) pastebi, kad mokyklose egzistuoja daugybė "kultūrų", kurios daro įtaką mokiniams. Be pačios mokyklos kultūros, yra visos mokyklos bendruomenės ir kiekvieno mokinio, mokytojo asmeninės ypatybės atskirai, vietovės, žiniasklaidos ir interneto kultūros įtaka. Mokiniai ir mokytojai gyvena šiose daugialypėse ir persidengiančiose kultūrinėse sferose. Kiekviena kultūra daro tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką visiems, kurie yra jos įtakos zonoje. Teigiamos kultūros kūrimas prasideda nuo mokyklos vadovybės. Vadovai yra atsakingi už kultūros pokyčius, todėl turėtų atvirai komunikuoti apie sąlygas, kurios skatina mokyklos pažangą ir gerinti mokinių mokymąsi.

Mokyklų vadovai, formuodami kultūrą, atlieka keletą svarbių veiksmų. Pirmiausia jie analizuoja esamos kultūros būklę. Vėliau jie tinkamai iškomunikuoja pagrindines vertybes, pabrėždami tas, kurios skatina mokinių gerovę ir orientaciją į tai. Jie taip pat turėtų identifikuoti kurie kultūros aspektai yra žalingi ar naudingi. Galiausiai, stengiasi sukurti teigiamą aplinką, stiprindami teigiamus kultūrinius elementus ir modifikuodami netinkamus.

Pozityvios mokyklos kultūroje:

- pagrindinės vertybės ir bendras tikslas yra giliai įsišakniję;
- gerbiami ir pripažįstami tie, kurie dirba mokinių ir mokyklos tikslų labui;
- laikomasi ritualų ir tradicijų, atpažįstami herojai bei jų darbai;
- iškalbingai kalbama apie gilesnę mokyklos misiją;
- švenčiami darbuotojų, studentų ir bendruomenės pasiekimai;
- nuolat sutelkiamas dėmesį į mokinius, pasakojamos sėkmės ir pasiekimų istorijos.

Taigi, mokyklos kultūra ir lyderystė gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką viena kitai. Mokslininkai sutaria, kad lyderystės gebėjimų, mokyklų bendruomenių, mokymosi organizacijų ir tvarios švietimo sistemos, pagrįstos kokybe, stiprinimas yra svarbiausios mokyklos vadovo veiklos sritys.

Bubelienė ir Merkys (2019, p.24) teigia, kad kiekviena mokykla „gali kryptingai pradėti nuo „Laimės mokyklos“ tipo, jei: 1) mokykloje sukuriamas tam tikras kultūros tipas ir taikomi tam tikri ugdymo principai; 2) yra tam tikras mokinio šeimos požiūris į vaiką ir mokyklą, šeima nelieka nuošalyje nuo mokyklos ir bendradarbiauja su ja“. Be to, atlikto tyrimo išvadose jie pabrėžė, kad saugi ir pagarbi mokyklos kultūra yra kaip prielaida „laimės mokyklai“ rasti.

Mokyklos kultūra atlieka svarbų vaidmenį palaikant visus organizacinių pokyčių etapus, didinant organizacinį efektyvumą, palengvinant pokyčius mokyklų vadovams ir mažinant galimus mokytojų ir kitų atitinkamų mokyklos suinteresuotųjų šalių atsparumo pokyčiams veiksnys. Norint įveikti ir susidoroti su vidiniu pasipriešinimu pokyčiams, reikia sukurti stiprią lyderystę ir teigiamą mokyklos kultūrą.

Dar vienas svarbus veiksnys, siekiant mokyklos kultūros kaitos yra pačio vadovo motyvacija, „t. y. vadovas privalo pats tikėti pokyčiais ir jų reikalingumu ir tik po to įtikinti bendruomenės narius kryptingu ir neabejotinu veikimu“ (Bairašauskienė, 2014, p.55). Suvokus, kad vadovas yra centrinė mokyklos kultūros ašis, jo autentiška lyderystė pirmiausiai priklauso nuo jo pačio noro keistis.

Apibendrinant galima išskirti:

- Mokyklos kultūros kaita yra sudėtingas procesas, jo kaita priklauso nuo esamos kultūros. Sudėtingiausiais kultūros kaitos etapas yra „atitirpinimas“.
- Kadangi mokyklos kultūroje veikia keletą sandų, į visus juos vadovai turėtų atsižvelgti siekiant kultūros kaitos.
- Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas galimas nutraukus personalo sąveikos veiksmus ir pakeičiant bendruomenės lūkesčius ir vertybes.
- Siekiant tapti teigiamą, tobulėjančią, sėkmingą mokyklą kultūros kaita yra neišvengiama.
- Tinkamos kultūros sukūrimas ar kaita prasideda nuo mokyklos vadovų, kurie yra atsakingi už

mokyklos pažangą ir mokinių mokymąsi ir patys siekia kaitos.

Tam, kad suprojektuoti žingsnius, kurių mokyklos gali imtis, kad pasirengtų kultūros pokyčiams, tikslinga būtų aptarti mokyklos vadovo vadybinį lauką.

2.3. Mokyklos vadovo vadybinės kultūros kaita kaip instrumentas siekiant inovacijų ugdymo procese

Europos komisija (2017) deklaruoja, kad „efektyvus vadovavimas mokyklai teigiamai veikia mokinių pasiekimus, mokymo kokybę ir personalo motyvaciją“ (10 psl.). Mokyklos vadovo lyderystė pirmiausiai turi atspindėti mokinių mokymosi pasiekimuose. Mokymas(is) yra mokinių, mokytojų, bendruomenės bendras tikslas, todėl tikri švietimo lyderiai dėmesį sutelkia į mokinių mokymąsi ir tai yra jų veiklos pagrindas.

LR švietimo įstatymo 59 str. numatyta, kad Švietimo įstaigos vadovas, organizuodamas švietimo įstaigos veiklą, atsako už švietimo veiklos rezultatus. Mokinių pasiekimų ir pažangos skatinimas turėtų būti kiekvienos ugdymo įstaigos siekinys, todėl mokyklos vadovas, organizuodamas ir įgyvendindamas strateginį planą į tai turėtų sutelkti dėmesį. Tačiau mokyklų išorės vertinimo duomenimis, strateginis mokyklos valdymas vertinamas vidutiniškai (2,5 balai iš 4). Vertintojai rekomenduoja priemonių įgyvendinimo rezultatą orientuoti į mokinių mokymo(-si) pokytį, konkrečiau įsivardinti planuojamus rezultatus, susiejant juos su mokinių pasiekimais ir pažanga.

2017 m. Europos Komisijos komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui bei Regionų komitetui akcentuojama, kad mokyklų vadovai ir mokytojai yra prioritetinė sritis, kurioje valstybės narės privalo imtis veiksmų. Vadovavimas mokyklai yra antra pagal svarbą sritis, daranti įtaką mokinių ugdymo(-si) rezultatams. Tyrimai rodo, kad vidutinio vadovo pakeitimas puikiu gali pagerinti mokinių rezultatus iki 20 proc., o vadovams tenka 5–7 proc. už mokinių pasiekimus ir net 40 proc. įtakoja jų pažangai. Aukštos kvalifikacijos ir motyvuoti mokytojai yra būtina sąlyga siekiant geresnės švietimo kokybės, nes pagrindinė atsakomybė už mokinių ugdymo(-si) sėkmę tenka mokytojams (Valstybės kontrolė, 2017, p. 12).

Taigi, neabejojama, kad mokyklos vadovas atlieka labai svarbų vaidmenį, o jo veiksmų laukas - siekis gerinti mokinių pasiekimus ir pažangą. Čia aiškiai matyti pakitęs įstaigos vadovo vaidmuo: „iš mokyklos vadovo į mokyklos ugdymo proceso vadovą, o tada – į mokyklos reformos vadovą“ (Survutaitė, 2021, p.1). Tai padidina kompetencijų apimtį, kas praplečia jo pareigas ir atsakomybes.

LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitos išvadose (2017) teigiama, kad Lietuvoje „neužtikrinama, kad mokyklose dirbtų nuolat tobulėjantys vadovai, atsakingi ir atskaitingi už mokyklos veiklos rezultatus, pažangos siekimą ir mokinių pasiekimų gerinimą, nes

- šalies lygiu nesusitarta dėl mokyklos ir savivaldybės pažangos rodiklių; teisės aktuose nėra

numatyta pareiga nusimatyti mokyklos pažangą ir mokinių pasiekimus rodančius rodiklius ir atsiskaityti už jų pasiekimą. Vadovų atestacija ir savivaldybei teikiama vadovo ataskaita ne visada užtikrina atsiskaitymą už rezultatus;

- naujai paskirtiems vadovams nėra numatyta mentoriaus pagalba ar įvadiniai mokymai, atliepantys nacionalinius prioritetus, ugdymo turinio naujoves ir pan. Nėra institucijos, kuri koordinuotų vadovų kvalifikacijos tobulinimą.*
- neužtikrinama pagalba vadovams po mokyklos išorinio vertinimo. Tik 3 iš 15 audituotų savivaldybių po vertinimo kompleksiškai padeda mokykloms.*

(Valstybės kontrolė, 2017, p.9)

Mečkauskienė (2010) įvardija komponentus, įtakančius mokyklos valdymą:

- Politika ir teisiniai veiksmai, kai mokyklos vadovas atlieka administratoriaus, švietimo politiko vaidmenį.
- Ekonominiai, - švietimo srityje vis labiau įsigali rinkos principai.
- Socialiniai-kultūriniai, nes vadovo atliekami vaidmenys nuolat kinta.
- Technologiniai, kai įstaigos valdyme vis labiau įsigali technologijos, tai skatina nuolat tobulinti IKT gebėjimus.
- Edukaciniai, - nestabili situacija, sudėtinga planuoti ir prognozuoti valdymą

Vadinasi, reikalavimai mokyklos vadovams nuolat kinta ir didėja, bet konkrečios paramos, paskatinimo šalies lygmeniu neatsiranda. Žinoma, būsimas mokyklos vadovas, pagal Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų aprašą, NŠA vykdomą atranką ir kitus švietimo dokumentus gali nuspėti savo darbų lauką, bet įstatymiškai reglamentuota, reikiama pagalba yra neišskirtinė.

2.4. Chat GPT apklausa

Siekiant išryškinti mokyklos kultūros kaitos svarbą, vadovo įtaką, inovacijų diegimo ugdymo procese sąlygas, pasitelkiau dirbtinį intelektą (DI), Chat GPT.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, nepavyko rasti vieningo dirbtinio intelekto (DI) apibrėžimo, todėl remiuosi tokia DI apibrėžtimi: tai dirbtinai sukurtos sistemos, gebančios imituoti žmogaus intelektą, suprasti kalbą ir reaguoti į aplinką. DI jau daugelį metų naudojamas įvairiose srityse, tokiose kaip Google, Netflix ir foto redagavimo programėlės. Tai milžiniškų galimybių įrankis, padedantis greičiau atlikti procesus, optimizuoti laiką ir išteklius bei pasiekti geresnius rezultatus. Tačiau reikia įdėti pastangų, norint išmokyti naudotis DI įrankiais, o tam tikrus instrumentus, tokius kaip Chat GPT, reikia mokyti, treniruoti ir tobulinti. Taip pat svarbu mokėti teisingai formuluoti klausimus ir užduotis, nes nuo to priklauso rezultatai ir būsimos žinios. Jeigu „į dirbtinį intelektą (DI) galima žiūrėti kaip į

tarpsakinę discipliną, kurioje susipynusios informatikos, matematikos, technikos mokslų, filosofijos ir kitų mokslų gijos“ (Čyras, 2008, p.4), tai apklausa yra galima. Be to, DI amžius yra gana jaunas, o teisės principai, egzistuojantys jau kelis tūkstantmečius, reikalauja, kad įstatymas būtų taikomas visiems vienodai: „Tebūnie išklaudyta ir antroji pusė“ (Audiatur et altera pars). Remdamasis šiomis nuostatomis, straipsniui pasitelkiau dirbtinio intelekto ChatGPT apklausą.

Dirbtinio intelekto programėlėje Chat GPT buvo klausiama kokia yra mokyklos vadovo įtaka diegiant inovacijos švietime, kaip tuomet kinta mokyklos kultūra, kas paskatintų šį procesą ir sėkminga inovacijų diegimo patirtis. Gauti duomenys parodė, kad vadovo įtaka, diegiant inovacijas ugdymo procese, yra labai svarbi, o mokyklos kultūra kaita skatina bendradarbiavimą, pakeičia požiūrį, motyvaciją, įsitraukimą. Išskirtos šios sritys, kurios daro poveikį mokykloje, siekiant diegti inovacijas ugdymo procese:

1 lentelė Mokyklos vadovo įtaka diegiant inovacijas

Eil. Nr.	Sritis	Raiška
1.	Mokyklos vadovo įtaka	Mokyklų vadovai, turi didelę įtaką įgyvendinant inovacijas švietime. Jų vaidmuo yra svarbus keliais aspektais: • Vizijos sukūrimas ir inovacijų skatinimas, kai inovacijos tampa mokyklos kultūros dalimi. • Užtikrinama, kad ištekliai ir parama mokytojams, siekiantiems įgyvendinti naujas idėjas, būtų teikiami. • Profesinio tobulėjimo, naujų technologijas ir efektyvių mokymo metodų naudojimo pamokose, skatinimas.
2.	Vadovo veiksmai	Vadovai turi atlikti kelis svarbius žingsnius, kad sėkmingai įdiegti inovacijas: • Sukurti aiškią viziją ir strategiją: kaip inovacijos padės pasiekti mokyklos tikslus, nustatyti, kokios problemos bus sprendžiamos ir kokie bus laukiami rezultatai. • Užtikrinti, kad būtų prieinami reikiami ištekliai: finansavimas, technologijos ir mokymai. Mokytojams reikia suteikti galimybę išmokti naudotis naujomis technologijomis ir metodais. • Svarbu skatinti bendradarbiavimą tarp mokytojų, mokinių ir tėvų. Kuriant palankią aplinką inovacijoms, visi suinteresuoti asmenys turėtų jaustis įtraukti ir palaikomi.

		1 lentelės tęsinys
		Nuolatinis vertinimas ir prisitaikymas - esminiai elementai. Vadovai turėtų nuolat stebėti inovacijų poveikį ir koreguoti strategijas.
3.	Motyvacija ir palaikymas	- Vadovavimo parama ir vizija yra esminiai elementai siekiant inovacijų ugdymo procese. Vadovai turi aiškiai parodyti savo įsipareigojimą inovacijoms, sukurti aiškią strategiją ir viziją, kurią suprastų ir palaikytų visa mokyklos bendruomenė. - Nuolatinis profesinis tobulėjimas yra būtinas. Mokytojams turi būti suteikta galimybė nuolat mokytis ir tobulėti, kad jie galėtų sėkmingai taikyti naujus metodus ir technologijas. Mokymai, seminarai ir mentorystės programos gali padėti mokytojams jaustis labiau pasitikintiems ir motyvuotiems. - Bendradarbiavimas ir įsitraukimas yra labai svarbūs. Mokyklos bendruomenė turi būti skatinama bendradarbiauti, dalytis patirtimi ir idėjomis. Mokytojų, mokinių ir tėvų įtraukimas į inovacijų procesą padeda kurti bendrą atsakomybės jausmą ir įsipareigojimą. - Be to, svarbu turėti atitinkamus išteklius. - Finansavimas, technologijos ir infrastruktūra yra būtini, kad inovacijos būtų sėkmingai įgyvendintos. Mokyklos turėtų užtikrinti, kad būtų pakankamai išteklių visiems, kad būtų galima eksperimentuoti ir pritaikyti naujas idėjas. - Galiausiai, kultūros keitimą gali paskatinti sėkmės istorijos ir pozityvūs pavyzdžiai. Parodant, kaip inovacijos padėjo kitoms mokykloms pasiekti geresnių rezultatų, galima paskatinti kitus sekti šiuo pavyzdžiu.
4.	Kultūros kaita	- Kai mokyklose diegiamos inovacijos, jų kultūra gali keistis keliais būdais. - Atsiranda atviresnė ir bendradarbiavimo kultūra. Mokytojai ir mokiniai skatinami dalytis idėjomis, bendradarbiauti ir eksperimentuoti su naujais metodais ir technologijomis. Tai sukuria aplinką, kurioje visi jaučiasi įtraukti į mokymosi procesą.

		1 lentelės tęsinys
		• Keičiasi požiūris į mokymąsi ir mokymą. Inovacijos dažnai reikalauja lankstesnių ir individualizuotų mokymo metodų. Mokytojai didesnę dėmesį atkreipia į kiekvieną mokinį, jo poreikių tenkinimą ir gebėjimų ugdymą, o ne taiko vienodą požiūrį visiems. • Technologijų integracija dažnai skatina mokyklų bendruomenę tapti technologiškai raštingesne. Mokytojai ir mokiniai įgauna naujų skaitmeninių įgūdžių, kurie yra svarbūs šiuolaikiniame pasaulyje. • Be to, diegiant inovacijas, didėja motyvacija ir įsitraukimas. Nauji mokymo metodai ir technologijos mokymąsi paverčia įdomia veikla, todėl mokiniai labiau įsitraukia į mokymosi procesą.
5.	Sėkmės istorijos	Mokyklos, kurios sėkmingai įdiegė inovacijas ir dalijasi savo patirtimi: • „High Tech High“ mokyklų tinklas San Diege, Kalifornijoje, yra žinomas dėl savo inovatyvaus požiūrio į mokymąsi. Šiose mokyklose naudojamas projektinis mokymas, kur mokiniai dirba su realiomis problemomis ir projektinėmis užduotimis, skatinančiomis kritinį mąstymą ir kūrybiškumą. • Suomija, kuri nuolat laikoma viena iš inovatyviausių švietimo sistemų pasaulyje. Suomijoje mokytojai turi daug autonomijos ir gali taikyti įvairius mokymo metodus, o mokymosi procesas orientuotas į mokinių gerovę ir individualius poreikius. • „Quest to Learn“ mokykla Niujorke taip pat garsėja savo inovacijomis. Čia mokymas grindžiamas žaidimais ir interaktyviais metodais, kurie padeda mokiniams labiau įsitraukti ir motyvuoti. • Be šių mokyklų, yra daug kitų, kurios dalijasi savo sėkmės istorijomis konferencijose, seminaruose ir internetinėse platformose, pavyzdžiui, „Edutopia“ ir „TeachThought“. Šios platformos skatina mokytojus ir mokyklų vadovus dalytis geriausiomis praktikomis ir patarimais, kaip sėkmingai įgyvendinti inovacijas švietime.

Sudaryta darbo autoriaus pagal generatyvinio dirbtinio intelekto įrankio Ghat GPT atsakymus

Atsižvelgiant į paminėtus veiksnius, išanalizavus mokslinę literatūrą, galima apibendrinti:

- *Inovacijos mokykloje labiausiai siejamos su pamokos kokybe, pedagogais, kurie nuolat reflektuoja, dalinasi patirtimi;*
- *Tai stipriai siejasi su mokyklos vadovu, kuris būdamas atsakingas už ugdymo kokybę, sustiprina ir motyvuoja mokytojus veikti.*
- *Mokyklos vadovas vaidina svarbų vaidmenį diegiant inovacijas švietime. Jo lyderystė, vizija ir sprendimai stipriai įtakoja mokyklos kultūrą ir mokymo kokybę.*

3. MOKYKLŲ, DALYVAVUSIŲ PROJEKTE „KOKYBĖS KREPŠELIS“, KULTŪROS KAITOS VADYBA SIEKIANČI INOVATYVIŲ TECHNOLOGINIŲ SPRENDIMŲ UGDYMO PROCESE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tarptautinių žodžių žodyne metodologijos reikšmė aiškinama kaip mokslas, kuris nagrinėja mokslinių tyrimo metodus ir bendrąsias mokslo metodologijos teorijas.

B. Bitinas (2013b) metodologiją apibrėžia kaip vieną iš pagrindinių edukologijos tikslų – tobulinti ugdymą jį tiriant ir plėtoti ugdymą jį nagrinėjant. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje „metodologija“ apibūdinama kaip tyrimo metodų, taisyklių, prielaidų ir postulatų sistema. Tidikis (2005) teigia, kad metodologija siauresne prasme yra suprantama kaip mokslinių tyrimo metodų teorija. Metodologija (gr. *methodos* – tyrimas + *logos*) – mokslas, nagrinėjantis mokslinio tyrimo metodus; bendra mokslo metodų teorija; tikrovės pažinimo teorija, analizuojantis mokslinio mąstymo metodus ir principus.

Edukologinių tyrimų metodologija šiame darbe suprantama kaip mokslinė tyrimo teorija, padedanti pažinti tikrovę ir tyrinėjanti mokslinio mąstymo metodus ir pagrindinius principus. Tyrimo objektas – Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, kultūros kaitos vadyba.

Tyrimo etapai. Pirmasis – mokslinės literatūros, švietimo dokumentų, vykdytų mokyklų pakartotinio rizikos išorinio vertinimo ataskaitų analizė. Tuo buvo siekiama apibrėžti šiuolaikinės pamokos bruožus, išanalizuoti kultūros kaitos sąlygas, pagrįsti temos naujumą ir inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese svarbą.

Lietuvos ir Europos Sąjungos švietimą reglamentuojančių dokumentų analizė padėjo nustatyti inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese svarbą, kultūros kaitą kaip sąlygą siekiant inovatyvių technologinių sprendimų ugdymo procese.

Tyrimo eigoje naudota NŠA archyvinė medžiaga, kuri nebuvo struktūruota tyrimo tikslų atžvilgiu, išorinio vertinimo ataskaitos buvo susuktos į sektuvus iš eilės, pagal vykdymo datas. Be to, projekto „Kokybės krepšelis“ išoriniai vertinimai buvo atliekami siekiant įvertinti projekto veiklų įgyvendinimo stebėseną ir padarytą pažangą mokyklose, vadovo įtaka mokyklos kultūros kaitai nebuvo vertinta.

Atliktos šios dokumentinių šaltinių *tyrimo procedūros*: greituoju skaitymu perskaitytos visos projekto „Kokybės krepšelis“ pakartotinio rizikos išorinio vertinimo ataskaitos, atliekamas pirminis

dokumentinių šaltinių įvertinimo veiksmas, nustatomi trys dokumentinio koduojamos kategorijos: ugdymo planavimas, ugdymo organizavimas, mokinio pasiekimai ir pažanga,- tikėtina turėjusias atspindėti pagrindinius ugdymo kaitos bruožus. Pirmasis dokumentinių šaltinių atrankos kriterijus buvo tyrimui aktualios problematikos kategorizavimas. Dokumentinio šaltinio pasirinkimą lėmė tai, kad iš mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, išorinio vertinimo ataskaitų tikėtina turėtų išryškėti:

- ugdymo planavimo svarba, kaip pirminis ir pamatinis elementas siekiant ugdymo kokybės;
- ugdymo organizavimo aktualumas kaip antrinis, bet ne ką mažiau aktualus, veiksnys;
- mokinių pasiekimų ir pažangos svarba, kaip indikatorius parodantis visos ugdymo sistemos dermę.

Antrasis tyrimo dokumentinių šaltinių atrankos kriterijus – vertinimo ataskaitų rodiklių aprašymai atsakantys į svarbiausią klausimą kodėl? Juo siekiant išvelgti priežastinius ryšius, galimas pasekmes ir tiksliau atsakyti į tyrimo klausimus: Kodėl nepagerėjo mokinių pasiekimai taip kaip buvo planuojama? Kodėl mokytojai, naudodamiesi išgytomis inovatyviomis technologijomis, išnaudoja ne visas galimybes ir ko reiktų, kad jos būtų tinkamai įgalintos? Kodėl inovacijų kultūros skatinimas dar netapo mokyklos vadybinės kultūros savastimi?

Pirmuoju etapu pradėtas pakartotinio rizikos išorinio vertinimo ataskaitų *teminis registravimas*, t. y. vertinimo dokumentų suskirstymas į numatytas temas. Atlikta dokumentinių šaltinių vertinimo procedūra – dokumentų *autentiškumo ir patikimumo*, autentiškumu laikant dokumentus, kurie sudarė vieno projekto „Kokybės krepšelis“ vientisą ataskaitų rinkinį, o patikimumą užtikrino vertinimo skyriaus vedėjos ar jos pavaduotojo ir vyr. vertintojų pasirašytos ataskaitos. Taigi, atliktos visos pirminio įvertinimo procedūros taip kaip jas apibrėžė McCulloch (2004).

Antrasis etapas: dokumentinių šaltinių konteksto analizė. Atlikus pirminę išorinio vertinimo ataskaitų analizę imtasi struktūruoti jas į tris sritis. Naudojant kokybinių tyrimų programą QdaMiner atrinkti pasikartojantys vertinimai, jie analizuojami ir apibendrinami.

Trečiajame etape duomenys renkami naudojant ekspertų metodą, pateikiant jiems klausimus, kurie patikslintų kaip yra suvokiamos inovacijos ir jų taikymas ugdymo procese, kaip tai veikia mokinių pasiekimus ir pažangą bei vadybinės kultūros kaitą.

Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius ir švietimą reglamentuojančius dokumentus, mokyklų išorinio vertinimo duomenis, apibrėžtas kultūros kaitos projektavimo turinys, t. y. šiuolaikinės pamokos kokybės bruožai ir mokyklos vadovo vaidmuo, siekiant inovatyvių technologijų ugdymo procese. Numačius tyrimo metodologiją, sudaryti tyrimo pirminių, antrinių ir tretinių šaltinių požymiai, nustatytas duomenų autentiškumas, patikimumas, faktų tikrumas ir suprantamumas. Dokumentinio tyrimo metodu siekiama svarstyti esamas problemas ir kylančius išsūkius remiantis praeityje gautais duomenimis ir tokiu būdu ieškoti atsakymų į išylančius sunkumus.

3.2. Kokybinis tyrimo metodas – dokumentinis tyrimas

Dokumentinis tyrimas yra paplitęs Vakarų šalių socialiniuose tyrimuose, plačiai aprašytas anglų ir vokiečių edukologijoje, tačiau Lietuvoje jis taikomas retai. Pasak Bruzgelevičienės ir Žadeikaitės (2007), Lietuvoje *dokumentinis tyrimas* siejamas su dokumentų analize ir šalies edukologų vertinamas skirtingai. Duomenų analizė naudojama kaip:

- tyrimo instrumentas, kur kokybinė dokumentų turinio (content) analizė yra kaip viena iš pasirinktų tyrimo instrumentų;
- pirminis sociologinės informacijos rinkimo metodas, kur pagrindiniu informacijos šaltiniu yra įvairūs dokumentai;
- atskiras tyrimo metodas, apibrėžiamas kaip turinio kokybinė ir kiekybinė procedūra.

Kardelis (2005) šį tyrimo metodą charakterizuoja kaip metodą, kuris yra pagrįstas istorinių duomenų analizavimu, o dokumentai įvardijami kaip duomenų šaltiniais. Vis tik, nepaisant to, kad dokumentai naudojami kaip informacijos šaltiniai, o jų panaudojimas yra panašus į *dokumentinį tyrimo* metodą, klasifikacijos atskaitos taškai skiriasi, t. y. pirminių ir antrinių šaltinių indeksai. Bitinas (2006) neįvardina *dokumentinio tyrimo*, bet duomenų analizės suopraties atitinka šio tyrimo esmę, kokybinių duomenų klasifikacijoje įvardinamos šios grupės – garso, teksto, vaizdo medžiagą, taigi duomenų grupavimas panašus. Tidikis (2003) *dokumentinį tyrimą* įvardina kaip dokumentų analizės metodą, priskiria jį empiriniams metodui ir skirsto į tradicinius (bendrieji ir specializuoti) ir formalizuotus (kontent-analizės).

Pirmiausiai, apžvelgiami pirminiai dokumentiniai šaltiniai, pirminiais šaltiniais laikant trijų mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, pakartotinio rizikos išorinio vertinimo ataskaitos. Šių mokyklų vertinime dalyvavau kaip NŠA mokyklų išorės vertintoja.

Įvertinus vertinimo metu gautus duomenis, nustatytas dokumentų autentiškumas, faktų aiškumas, suprantamumas. Šiame tyrime remtasi nuostata, kad kokybinių duomenų rinkimo ir analizės etapai yra glaudžiai susiję (Bitinas, 2006, p. 277; Telešienė, 2006, p. 73): pirminiai duomenys leido suformuluoti pradinius sumanymus, o vėlesni – juos patikrinti, patvirtinti arba atrasti naujų įžvalgų. Tyrimui buvo taikytas dokumentų analizės metodas., mokslinės literatūros analizė ir NŠA archyvinės medžiagos, projekte „Kokybės krepšelis“ dalyvavusių mokyklų išorės vertinimo ataskaitų analizė.

Tyrimo imties charakteristikos. Iš viso išanalizuota 130 išorinio vertinimo ataskaitų, tiek kiek buvo atrinkta iš NŠA archyvo. Mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, pakartotinio rizikos išoriniai vertinimai buvo atliekami 150 mokyklose. Vertinimo metu siekta išanalizuoti kaip mokyklos patobulino savo veiklą. Mokyklos, kurios dalyvavo projekte ir gavo finansavimą veiklai patobulinti, pasirengė ir įgyvendino veiklos tobulinimo planus. NŠA ekspertų, išorės vertintojų komandos vertino ir analizavo mokyklose padarytą pažangą, pagal iš anksto numatytus kriterijus, t. y.

tris veiklos sritis: rezultatai, pagalba mokiniui, ugdymo(si) procesas.

Tokio tipo išorės vertinimas vykdytas pirmą kartą, jo metu dauguma pokalbių su mokyklos administracija, mokytojais ir mokiniais, jų tėvais vyko nuotoliniu būdu. Vizito metu buvo vertinama mokyklos fizinė bei ugdomoji aplinka ir siekiama kuo mažiau trikdyti mokyklos veiklas.

3.3. Tyrimo duomenų analizė

3.3.1. Inovatyvių technologijų bruožų raiška įgyvendinant projekto

„Kokybės krepšelis“ veiklas

Šiame skyriuje analizuojami mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, išorinių rizikos vertinimų ataskaitų duomenys, fokusuojantis į technologijų įtaką mokinių motyvacijai, jų pasiekimams ir pažangai, bei išryškinant mokyklos kultūros kaitą. Duomenų analizei pasirinkti trys rodikliai: ugdymo planavimas, ugdymo organizavimas, pasiekimai ir pažanga,- nagrinėjama ar pakito ir kaip pakito mokyklos kultūra, kokie kaitos bruožai būdingi tyrime dalyvavusioms mokykloms, kokių šiuolaikinės pamokos bruožų jau mokyklose yra. Projekto „Kokybės krepšelis“ buvo atliekamas rizikos vertinimas, kur nustatomi mokyklų veiklos rizikos veiksniai, numatomos galimos veiklos tobulinimo perspektyvos. Tokio vertinimo metu nagrinėjamos trys sritys: rezultatai, pagalba mokiniui, ugdymo(si) procesas. Pažymėtina, kad lyderystė ir vadyba nėra išskiriama, bet labai svarbi analizuojant kitus duomenis, nustatant mokinių pažangos veiksnius. Tyrime remiamasi „Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo, organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašu“ (ŠMM, 2007 m.) ir jame išskirtais kokybės vertinimo lygiais. Veiklos kokybė vertinama 5 lygiais. Taip pat atsižvelgiant į šių vertinimų specifiškumą, projekto metu vykdomų veiklų ir mokyklų suplanuotų tobulinimo priemonių ir būdų dermę, kai kurie rodikliai vertinami kaip padarę ar nepadarę pažangą.

Toliau bus nagrinėjama, kaip skaitmeninių technologijų inovacijos galėtų padėti gerinant ugdymo kokybę bendrojo ugdymo mokyklose.

Šiuolaikiniame pasaulyje planavimas tampa vis labiau svarbus siekiant sklandžios darbo eigos, jo kokybės ir laukiamo rezultato. Greitėjantis gyvenimo tempas, visuomenės lūkesčiai įgalina mus nuolat tobulinti laiko vadybos įgūdžius, kartu sukeldami įtampą, kuri atsiranda esant proaktyvaus veikimo, paremto bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, stokai. Susiklosčiusi situacija tapo palanki tyrimo aplinkai ir analizuojant ugdymo planavimo procedūras, jų laikymąsi padėjo giliau pažvelgti į mokyklose egzistuojančią planavimo kultūrą. Siekiant paaikškinti planavimo kultūros prasmę, dirbtinio intelekto Chat GPT paklausiau kas yra planavimo kultūra. Atsakant į mano pateiktą klausimą, šis dirbtinio intelekto modelis paminėjo ne tik mano minėtą laiko valdymą, proaktyvų veikimą, bet ir aiškius prioritetus bei kryptingą veiklą:

„Tai yra įmonės, organizacijos ar komandos požiūris ir įpročiai, susiję su planavimo procesais. Planavimo kultūra apima būdus, kuriais struktūrizuojamas darbas, tikslų nustatymo metodus, laiko valdymo įpročius ir priemones, naudojamas siekiant efektyvumo. Stipri planavimo kultūra dažnai siejama su aiškiu prioritetų nustatymu, gerai koordinuotu komandos darbu ir kryptingu veiklos organizavimu, o tai gali lemti geresnius rezultatus bei strateginį lankstumą“.

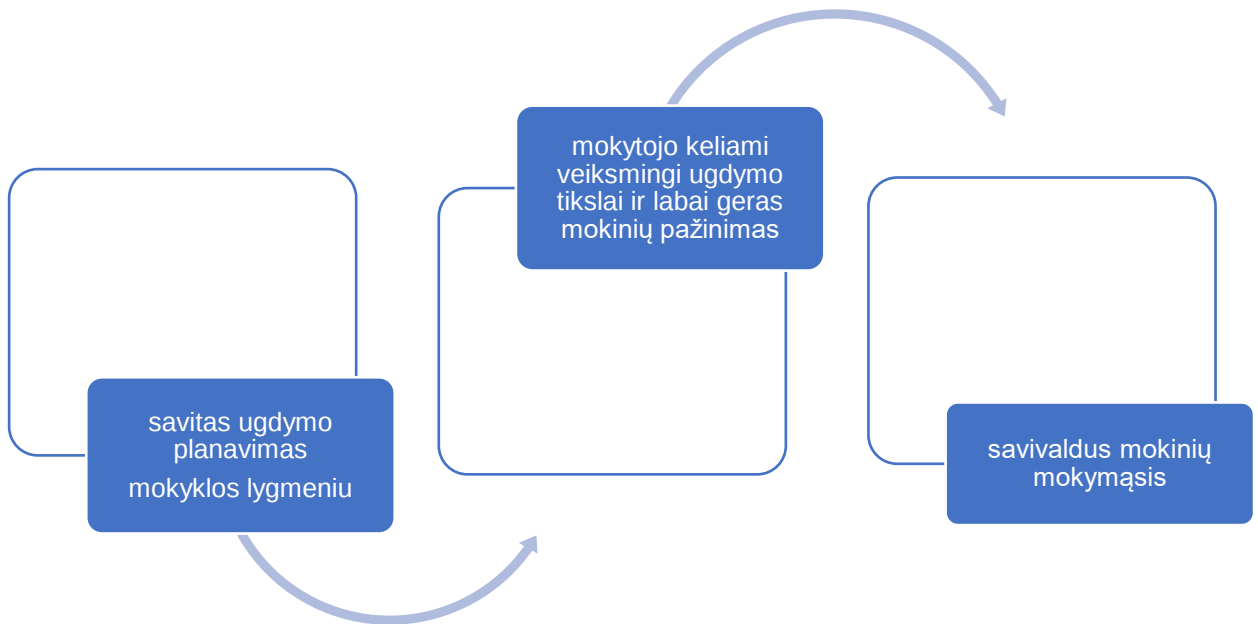
Ugdymo planavimą Chat GPT įvardina labai panašiai, jį sieja su švietimo veiklomis ir pabrėžia visos mokyklos bendruomenės požiūrį į ugdymo planavimą. Taip pat išskiria stiprios ugdymo planavimo kultūros bruožus:

- **Sisteminimas ir nuoseklus mokymo turinio planavimas**, siekiant ugdymo tikslų ir rezultatų.
- **Lankstumas** ir gebėjimas pritaikyti ugdymo planus prie mokinių poreikių bei besikeičiančios aplinkos.
- **Bendradarbiavimas** tarp pedagogų, administracijos ir kitų suinteresuotų šalių, kad ugdymo tikslai būtų aiškiai suformuluoti ir veiksmingai įgyvendinti.
- **Inovatyvių metodų taikymas**, skatinant kūrybiškumą, naujas technologijas bei metodikas ugdymo procese.

Ugdymo planavimas pagal „Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės rizikos vertinimas“ (2007) apibūdinamus rodiklius, yra:

- *mokytojo suplanuotos veiklos ir siektini rezultatai ugdant kiekvieną mokinį;*
- *kompetencijų ugdymas ir mokinio asmenybės ugdymo tikslų dermė;*
- *mokyklos ugdymo planas, jo analizė ir koregavimas;*
- *mokytojų ilgalaikių, trumpalaikių planų, integruotų pamokų dermė mokyklos mastu ir jų korekcija metų eigoje;*
- *keliamus ugdymo tikslus pamokoje, ugdomas kompetencijas;*
- *savivaldus mokymasis ar mokinių įtraukimas į pamokos uždavinio formulavimą;*
- *mokytojų keliamų ugdymo tikslų siejimas su mokinių asmenine patirtimi, poreikiais;*
- *ugdymo tikslų lankstumas, t. y. jų korekcija esant pasikeitimams klasėje, mokykloje, aplinkoje;*
- *mokytojai, gerai pažindami mokinius, jų gebėjimus kuria mokinių žinojimą atitinkančius iššūkius;*
- *ugdymo proceso suplanavimas taip, kad geriausiai atitiktų mokinių siekiamus tikslus;*
- *mokytojų profesionalumas, nuolatinis asmeninis tobulėjimas, siekis dirbti kuo geriau;*
- *mokytojų kolegialus darbas;*
- *mokyklos administracijos dokumentų planavimas, paremtas duomenimis, pamokų stebėseną.*

Taigi, išskiriami šie svarbiausi ugdymo planavimo komponentai (žr. 6 pav.):

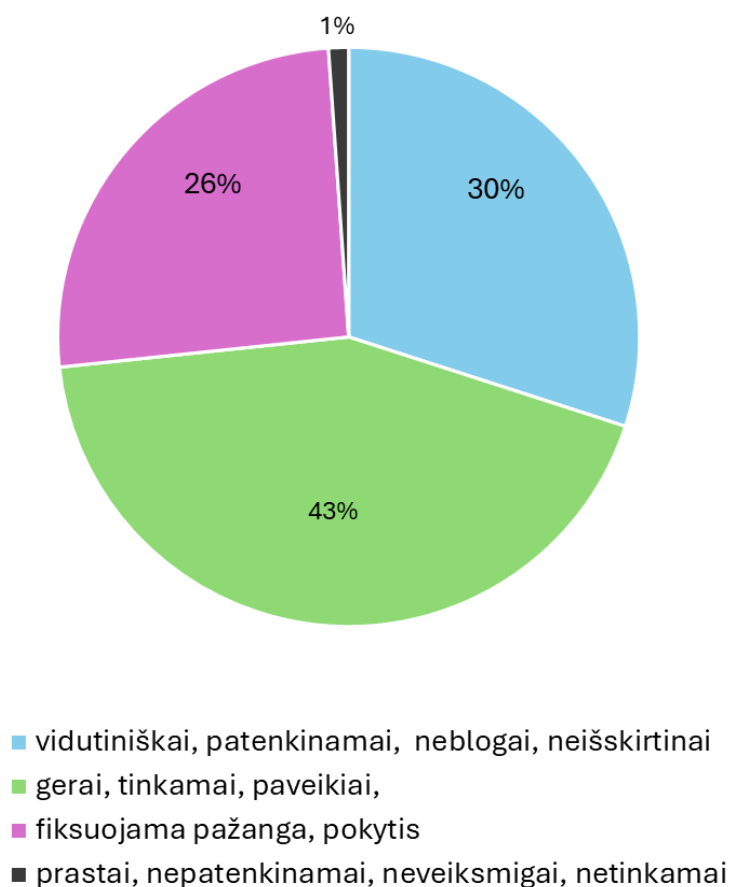


6 pav. Svarbiausi ugdymo planavimo komponentai

Sudaryta darbo autoriaus

Veiksmingas ugdymo planavimas padeda efektyviau panaudoti laiką pamokoje, atsižvelgti į mokinių skirtingus gebėjimus, mokymosi tempą, motyvuoja mokinius, skatina juos įsitraukti į ugdymo procesą. Tai padeda mokytojui tobulėti, analizuoti savo darbo rezultatus, skatina reflektuoti, lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkybes. Taigi, paveikus ugdymo planavimas padeda mokytojams tinkamai organizuoti ugdymo procesą, mokiniams siekti užsibrėžtų tikslų ir geresnių rezultatų, o mokyklai siekti ugdymo/si kokybės.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, tik mažiau negu pusė mokyklų (43 %) **ugdymo planavimas** išskirtas kaip **geras** (3 lygis): *viršijantis vidurkį, tinkamas, paveikus, potencialus, lankstus*; 30 % - vertintas **patenkinamai** (2 lygis): *vidutiniškai, neblogai, nesistemingai, neišskirtinai*, 26 % fiksuota pažanga ir 1% įvertintas **prastai** (1 lygis): *nepatenkinamai, neveiksmingai, netinkamai, nekonkrečiai* (žr. 7 pav.). Toks vertinimų pasiskirstymas leidžia dvejoti dėl daugumos mokyklų bendruomenių suvoktos ugdymo planavimo svarbos. Vertinimo dokumentuose dažnai minima, kad mokyklos ugdymo planas metų eigoje nėra koreguojamas. Vis tik, dirbant vadybinį darbą pastebėjau, kad norint pakeisti ugdymo planą, reikia turėti svarią priežastį ir gauti savivaldybės švietimo skyriaus pritarimą. Tikėtina, kad biurokratiniai kliuviniai lemia ugdymo plano ribotą kaitą. Tai gali būti kliuviniu siekiant į kiekvieną mokinį orientuoto, šiuolaikinio ugdymo.



7 pav. Mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, rodiklio „Ugdymo planavimas“ duomenys
Sudaryta darbo autoriaus pagal projekto „Kokybės krepšelis“ duomenų analizę

Atsižvelgiant į vertintojų surinktus duomenis, dalyje vertintų mokyklų stengiamasi: įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, pritaikant juos prie besikeičiančių kiekvieno mokinio poreikių, organizuoti ugdymą taip, kad mokiniai galėtų patirti mokymosi sėkmę, palaikyti ir plėtoti mokymosi kultūrą, skirti didelį dėmesį asmeniniam mokytojų meistriškumui ir stebimi pagerėję ugdymo(si) planavimo aspektai.

Dalyje mokyklų užfiksuoti duomenys parodė, kad „nors dauguma mokytojų planavo savo veiklą, tačiau tik dalyje pamokų mokymosi uždaviniai atliepė skirtingas mokymosi galimybes“, mokiniai „vidutiniškai dalyvavo asmeninės pažangos planavimo procese“, „dalis mokytojų ugdymą organizuoja šiuolaikiškiau, įdomiau bei veiksmingiau.

Remiantis „Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, pakartotinio rizikos išorinio vertinimo duomenų analizę“ (2023) išvada: „26 mokyklų pamokų stebėjimo duomenys rodo, kad mokytojai susiduria su sunkumais, planuodami ugdymo(si) procesą“ ir „pamokose nepakankamas dėmesys skiriamas siekiamų rezultatų, vertinimo kriterijų apibrėžčiai, savivaldžiam mokymuisi...“, ir

anksčiau paminėtais dokumentų analizės duomenimis, galima teigti, kad ugdymo planavimo kompetencijos yra nepakankamos daugiau negu pusė iš vertintų mokyklų ir yra tobulintinos.

Bendrųjų programų atnaujinimo kontekste mokymo ir mokymosi patirtys pamokose, yra labai svarbi dalis siekiant ugdymą organizuoti šiuolaikiškai ir inovatyviai, todėl *ugdymo(si) organizavimo* rodiklis ir buvo pasirinktas nagrinėti. Aiškinantis 2022 m. stebėtų pamokų pasiskirstymą pagal vyraujančią paradigmą ir remiantis „Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, pakartotinio rizikos išorinio vertinimo duomenų analizė“ (2023) duomenimis, matyti, kad 50 % pamokų mokytojai vadovaujasi tradicine mokymo paradigma, 40 % stebėtų pamokų bandoma dirbti šiuolaikiškai, 10 % - šiuolaikinių pamokų. Išorinio vertinimo metu užfiksuoti keli svarbūs aspektai: dažniausiai pamokose vyrauja tradicinės pamokos, kai mokiniui tenka pasyvus vykdytojo vaidmuo, o suplanuotos veiklos ir užduotys neišskirtinai skatina mokinių savivaldų ugdymąsi. Mokytojai retai organizuoja veiklas, kuriose skatintų mokinių norą patiems kažką ištirti ar atrasti, eksperimentuoti, išspręsti aktualią problemą, ugdytų jų kritinį mąstymą, kūrybiškumą, todėl, tikėtina, kad nepakankamai atsižvelgiama į mokinių skirtybes ir mokymosi galimybes. Be to, mokinių pergrupavimas, jei jis ir vyksta, dažnai neatneša laukiamų rezultatų, nes paskiriamos tos pačios užduotys, vidutiniškai atsižvelgiama į gabius mokinius, neišskirtinai laikomasi grupinio darbo tvarkos.

Remiantis Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ ir siekiant įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus, svarbu paminėti, kad mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių ir jų galimybių užtikrinimas yra neatsiejama mokyklos dalis. Dirbant su mokiniams, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, pastebėjau, kad tokiems mokiniams labiau tinka tradicinė ugdymo forma, kur aiškos taisyklės, pamokos struktūra ir aplinka nekinta. Be to, ne kiekvienas toks mokinys gebės išsikelti sau ugdymosi tikslus. Todėl dirbant su specialiąja klase ar mokiniams, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, tradicinė pamoka, kur dominuoja mokytojas, yra tinkama. Vis tik, įtraukusis ugdymas mokyklose dažnai siejama tik su mokiniams, turinčiais negalią, ugdymosi sunkumų dėl raidos sutrikimų ir pan., neįtraukiant gabių mokinių ugdymo ar mokinių, kuriems pagalba reikalinga nesisteningai. Jei didelį dėmesį koncentruosime tik į mokinius, turinčius specialiųjų ugdymosi poreikių, tai bus labiau atskirtis nei įtrauktis, nes išskirsime juos iš kitų, ar teiksime perteklinę pagalbą. Geros mokyklos koncepcijoje kokybiškas ugdymas apibrėžiamas kaip ugdymas **kiekvienam** vaikui, todėl personalizuotas kiekvieno mokinio ugdymas turėtų būti suprantamas kaip įtraukusis ugdymas. Taigi, suvokiant, kad mokiniams, turintiems specialiųjų poreikių, tinkamesnė pamokos forma yra ta, kurioje vyrauja mokymo paradigma, o kitiems mokiniams tinkamesnė - mokymosi paradigma ir įtraukijį ugdymą siejant su personalizuotu mokymusi, modernių technologijų įgalinimas ugdymo procese būtų reali galimybė siekti kokybiško ugdymo.

Galima išvada, kad labai svarbu apsibrėžti geros pamokos bruožus mokyklos ar šalies lygmeniu, kur personalizuotas patirtinis mokymasis ir pasitelkiamos modernios technologijos (taip pat

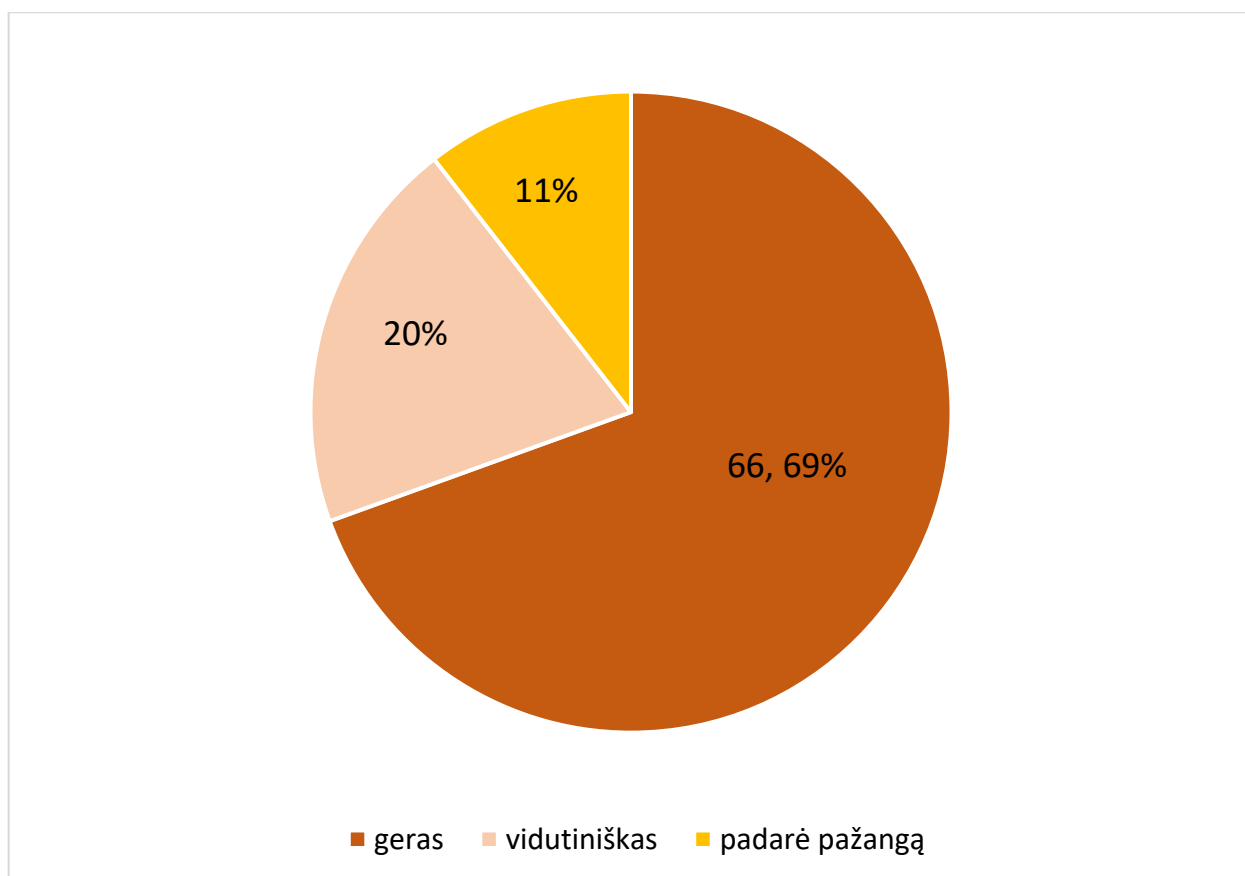
ir papildytoji realybė) padėtų siekti kokybiško ugdymo.

Ugdymo(si) organizavimas pagal „Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės rizikos vertinimas“ (2007) apibrėžiamus rodiklius, yra:

- ugdymo turinio integravimas, tinkamai parinktas mokymo krūvis;
- įvairūs mokymosi būdai ir formos, ugdymo vietos, skirtingos užduotys, veiklos;
- mokytojo organizuojamo ugdymo dermė su savivaldžiu mokymusi;
- tinkamai suderintas formalus ir neformalus švietimas;
- pamokoje naudojama įranga ir priemonės atliepia mokinių patirtį ir ugdymosi tikslus.

Taigi, tai apima mokyklos sutarimus dėl dalykų integravimo (užfiksuotus ilgalaikiuose dalyko planuose), savivaldžio mokymosi gebėjimų raiška pamokoje, sąlygas sudarytas mokyti pagal kiekvieno mokinio gebėjimus ir patirti sėkmę, metodai ir priemonės skatinančios motyvaciją, mokomosios medžiagos siejimas su gyvenimu, kitais mokomaisiais dalykais ir mokymo(si) aplinka.

Aiškinantis kaip pakito ugdymo(si) organizavimas mokyklose, išryškėjo, kad daugiau negu pusėje iš dalyvavusių mokyklų jis vertinamas gerai (77%), vidutiniškai arba patenkinamai (20 %), o padarytą pažangą ir teigiamą pokytį išorės vertintojai fiksavo 11 % vertintų mokyklų (žr. 8 pav.).



8 pav. Vertintų mokyklų rodiklio „Ugdymo(si) organizavimas“ pokytis
Sudaryta darbo autoriaus pagal projekto „Kokybės krepšelis“ duomenų analizę

Tyrimo rezultatų analizė parodo kintančių pamokos organizavimo bruožų raišką, kai mokymo medžiaga siejama su mokinio patirtimi, kitų dalykų žiniomis, kitais gebėjimais. Dalyje vertintojų stebėtų pamokų užfiksuotos šios veiklos: mokoma bendradarbiauti, pademonstruoti gebėjimus, supratimą ar išmokimą. Tuo tarpu, savivaldžio mokymosi gebėjimai dar menkai skatinami, tik 8,6 % pamokų vertintojai stebėjo tinkamą mokytojo vadovavimą, siekiant sudaryti galimybes mokiniams mokytis savivaldžiai. („Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, pakartotinio rizikos išorinio vertinimo duomenų analizė“, 2023)

2022 m. stebėtų pamokų pasiskirstymas rodo, kad 50 % stebėtų pamokų vertintojų fiksuotos kaip mokymo (poveikio, tradicinės), lyginant su 2019 m. tokių pamokų buvo 67,4 %, todėl galima teigti, kad mokyklų išorinio vertinimo duomenys atspindi pamokų organizavimo kaitą. Vykdamas projektą „kokybės krepšelis“, pastebėta, kad ugdymas organizuojamas „šiuolaikiškiau, moderniau, pasinaudojant naujai įsigytais priemonėmis ir skaitmeninėmis aplinkomis, ugdomąsias veiklas vykdant edukacinėse erdvėse mokyklos teritorijoje ir už mokyklos ribų“, „ugdymo(si) tikslams pasiekti paveikliai naudojama įvairi įranga ir priemonės, jos yra skirtingos paskirties, atitinkančios situaciją, dalyko turinį, poreikius“, mokytojai teigia, kad „pamokos tapo aktyvesnės, šiuolaikiškesnės, mokykla tinkamai naudoja informacines technologijas, organizuodama ugdymo procesą, mokinių konsultavimą“. Vertintojai konstatuoja, kad šiuolaikiškumo link besikeičiančią pamokos kokybę lemia: „mokytojų atvirumas pokyčiams, siekis tobulėti, dirbti geriau, kartu planuoti ugdymo turinį ir į planavimo procesus, ypač pamokoje, įtraukti mokinius“. Nepaisant to, kad „Kokybės krepšelio“ projekto metu įsigytos šiuolaikinės mokymosi priemonės sudarė sąlygas pagerinti pamokos kokybę, be mokytojų atvirumo pokyčiams, jų noro kartu dirbti ir tobulėti, planuotas pokytis neįvyko. Tikėtina, kad:

- Mokyklose buvo neveiksmingai išnaudotos ir pritaikytos projekto „Kokybės krepšelis“ teiktos galimybės;
- Mokiniams buvo suteiktos neišskirtinės galimybės išbandyti įvairius mokymosi būdus ir formas, atlikti skirtingų tipų užduotis bei dalyvauti įvairiose veiklose.
- Mokytojams pritrūko ryžto naudotis skaitmeninėmis priemonėmis ar buvo kitų trikdžių, tokių kaip lėtas ar nestabilus interneto ryšys.

Mokiniai pokalbiuose taip pat pripažino, kad viskas priklauso nuo mokytojo, jo požiūrio ir gebėjimo valdyti klasę. Vertintojų teigimu „viena iš svarbių sąlygų kiekvieno mokinio mokymosi sėkmei užtikrinti yra ugdymo turinio pritaikymas pagal mokinių galimybes, interesus ir gebėjimus, pastoliavimas ir mokymo(si) suasmeninimas yra paveikūs mokinių įgalinimo mokytis tikslingai ir savivaldžiai būdai“.

Taigi, rezultatai rodytų, kad mokyklose pamokos organizavimo veiklos po truputį kinta, todėl šiuo aspektu, atrodytų, kad tradicinė mokymo paradigma palaipsniui keičiasi į mokymosi paradigmą.

Tačiau analizuojant 2021-2022 m. ir 2023 m. išorinio vertinimo ataskaitas pastebėta, kad mažiausiai kintantis rodiklis yra mokinių pasiekimai ir pažanga.

2019 m. mokinio **pasiekimai ir pažanga** išskirtas kaip tobulintinas veiklos aspektas (67,9 %), 2021-2022 m. kaip tobulintinas aspektas išskirtas 67 % vertintų mokyklų, 2022 m. mokyklų vertinimo pokytis, lyginant su ankstesniu vertinimu, buvo įverčio lygis nepakito, bet 67 mokyklose fiksuotas teigiamas pokytis, 9- neigiamas pokytis, o 1 pokyčio neįvyko.

Mokinio pasiekimai ir pažanga pagal mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės rizikos vertinimo rodiklius, yra:

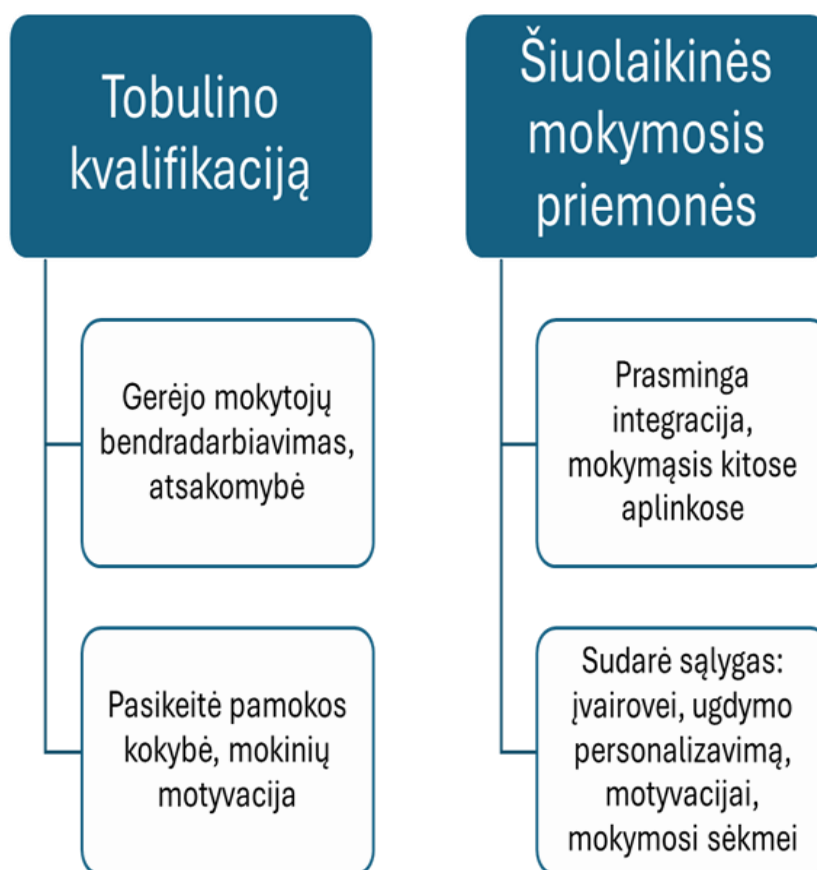
- mokinio įgytų bendrųjų ir dalykinių kompetencijos atitiktis jo amžiaus grupei;
- mokinio būtinų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visuma;
- tolesni ugdymo uždaviniai remiasi informacija apie mokinių pasiektą lygį, dialogu su mokiniu;
- mokiniui keliama tikslai kuria pasiekiamus iššūkius;
- individualūs mokinio pasiekimai ir pažanga matomi ir pripažįstami.

Mokinių pasiekimai ir pažanga matomi ir pripažįstami tuomet, kai pamokos uždavinys yra tinkamai suformuluotas, orientuotas į konkretų siekiamą asmeninį rezultatą. Kai neišnaudojamos individualios pažangos planavimo ir (įsi)vertinimo galimybės mokinių pasiekimų pagerėjimo tikėtis nereikėtų. Todėl pirmasis žingsnis, siekiant mokinių pažangumo yra išmokyti tinkamai suformuluoti, pateikti pamokos uždavinį ir vertinimo kriterijus. Galima įdiegti pačias moderniausias priemones, atnaujinti mokyklos aplinkas, kabinetus, bet jei nebus pamokos prasmės, jei mokinys nežinos ką šioje pamokoje turi išmokyti, pasiekti, kokie yra (įsi)vertinimo kriterijai, nebus to atnaujinimo prasmės. Todėl prasminga būtų prisiminti Hattie tiesioginio mokymosi etapus, kur jis pabrėžia, kad mokiniai turėtų žinoti ką konkrečiai jie „turėtų sugebėti atlikti, suprasti ir žinoti, mokytojai išdėsčius šią pamoką“ ir kokie bus tos pamokos sėkmės kriterijai, t. y. kas parodys, kad mokinys išmoko numatytus dalykus ir kada bus gerai. Taigi, nepaisant to, kad pasiekimai ir pažanga pamatuojami, įvertinimais balais, tai realizuoti pamokoje nėra taip lengva. Siekiant mokinių pasiekimų ir pažangos reikia gerai pažinti mokinius, jų galimybes, nuolat stebėti jų pažangą, suvokti vertinimo kriterijų, grįžamojo ryšio, refleksijos svarbą ir turėti sąlygas tinkamiausiu būdu plėtoti visos mokyklos bendruomenės nuostatas dėl (įsi)vertinimo ugdymui.

2020 m. Valstybinėje audito ataskaitoje „Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus“, pastebima, kad mokyklose dažniau fiksuojama individualią mokinio pažangos stebėjimas (2020 m. – 38 iš 47), bet 6 iš 53 jos visai nestebi, todėl mokinių pasiekimams gerinti išnaudojamos ne visos sąlygos (Valstybinė audito ataskaita, 2020). Dažnai mokyklose individuali mokinių pažanga suprantama kaip mokomųjų dalykų pažymių kaitą. Kaip instrumento stebėti mokymosi pokytį, laiku suteikti reikiamą pagalbą ar patiems mokiniams nusimatyti pažangą ne visos mokyklos yra suvokę. Tam neužtenka parengtų formuojamojo vertinimo priemonių, mokymų, bet ir sistemiško taikymo

praktikoje, t. y. pritaikymo kasdieninėje mokytojo veikloje.

Aiškinantis, kaip projekto „Kokybės krepšelis“ metu pagerėjo mokinių pasiekimai ir pažanga, pastebėti šie dėsningumai: tose mokyklose, kur mokytojai tobulino kvalifikaciją, dalyvavo mokymuose, gerėjo mokytojų bendradarbiavimas, radosi didesnė atsakomybė už pamokos kokybę, todėl pagerėjo mokinių motyvacija. Ten, kur buvo įsigytos šiuolaikinės ugdymo priemonės, mokytojai pradėjo dažniau mokymą organizuoti kitose erdvėse, ieškojo būdų prasmingai integracijai, tokiu būdu sudarė sąlygas mokiniams patirti ugdymosi sėkmę, užtikrinti ugdymo personalizavimą, atsižvelgiant į mokinių įvairovę (žr. 9 pav.):

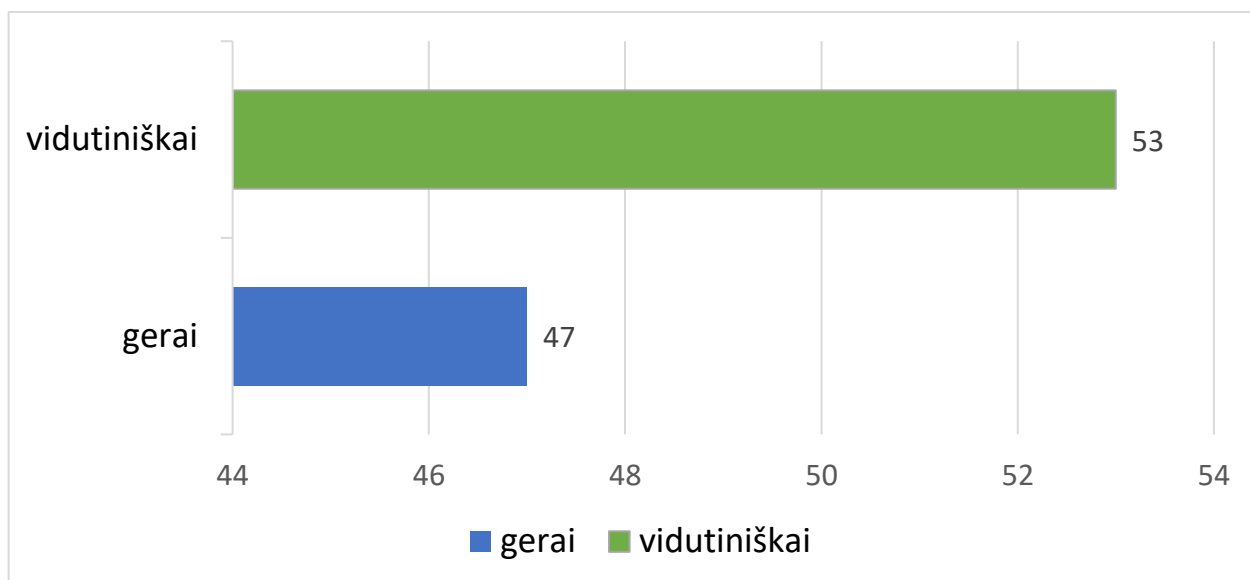


9 pav. Veiklos padėjusios siekti mokinių pasiekimų ir pažangos
Sudaryta darbo autoriaus pagal projekto „Kokybės krepšelis“ duomenų analizę

Kaip rodo dokumentų analizė, vertintose mokyklose, pasiekimai ir pažanga gerai (3) įvertinta 47 % iš vertintų mokyklų, o vidutiniškai (2) – 53 % mokyklose. (žr. 10 pav.) Vadinasi, tik mažiau nei pusėje iš vertintų mokyklų, mokinių pasiekimų ir pažangos rodiklis įvertintas kaip tinkamas. Toks rodiklio įverčio pasiskirstymas leidžia dvejoti, ar mokytojai nelinkę siaurinti savo atsakomybių siekiant pamokos kokybės ir mokinių pažangos, pernelyg pasikliaudami technologijų galimybėmis.

Mokyklų išoriniuose vertinimuose vertintojai pastebi dviprasmiškų situacijų, kuomet

mokytojai tarsi „užsižaidžia“ su moderniomis technologijomis ir nesuspėja išdėstyti pamokos, pasiekti planuotų tikslų, kita vertus, pasitaiko mokyklų, kur technologijomis nėra nepradėta naudotis, nes viskuo iki galo nepasirūpinta, pvz. kokybišku interneto ryšiu mokykloje, programomis, techniniais dalykais ar pan. Tikėtina, kad stebimas netolygumas pasiekimų ir pažangos rodiklyje yra dažnai susijęs ne tik su mokytojų kompetencijomis, bet ir su vadovų tvaria lyderyste.



10 pav. Mokinių pasiekimų ir pažangos rodiklio įvertis

Sudaryta darbo autoriaus pagal projekto „Kokybės krepšelis“ duomenų analizę

Remiantis dokumentinio tyrimo duomenų analize, galimos išvados:

- *Mažiau nei pusėje iš vertintų mokyklų, mokinių pasiekimų ir pažangos rodiklis įvertintas gerai (47 %), o 67 mokyklose fiksuotas teigiamas pokytis. Tikėtina, kad kaitą lėmė projekto „Kokybės krepšelis“ vykdytos veiklos (mokymai, iniciatyvos „kolega-kolegai“, mokinių individualios pažangos stebėsenos, pagalbos mokiniui ir kt.) ir įsigytos inovatyvios technologijos. Vertintojų užfiksuotas teigiamas pokytis galimai parodo ir gerėjančią situaciją mokyklose, susijusią su mokytojų suvoktomis pamokos planavimo, organizavimo kompetencijomis, o pokytis siekiant mokinių pasiekimų ir pažangos bus stebimas vėliau.*
- *Veiksmingas ugdymo planavimas, padedantis mokytojams tinkamai organizuoti ugdymo procesą, o mokiniams pasiekti numatytų tikslų ir pagerinti mokymosi rezultatus, užfiksuotas 43 % iš vertintų mokyklų, tačiau ugdymo planavimo kompetencijos yra nepakankamos daugiau negu pusė iš vertintų mokyklų ir yra tobulintinos.*
- *Ugdymo(si) organizavimas mokyklose vertinamas gerai (77%), mokyklose pamokos organizavimo veiklos po truputį kinta, tradicinė mokymo paradigma palaipsniui keičiasi į*

mokymosi paradigma. Kyla klausimas – ar toks vertinimas atsirado natūralios raidos būdu, veiksmingiau dirbant mokytojams profesionalams, ar įvyko įgyvendinant projekto „Kokybės krepšelis“ veiklas ir tam įtakos turėjo kintanti vadybinė mokyklos kultūra? Tai ir nagrinėjama kitame skyriuje.

3.3.2. Mokyklos kultūros kaitos vadybos įtaka siekiant skaitmeninės švietimo transformacijos

Šiame skyriuje analizuojama mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, kultūros kaita, mokyklos vadovo lyderystės įtaka siekiant inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese. Gauti rezultatai lyginami su ekspertų, dalyvavusių teminėje diskusijoje „Skaitmeninė švietimo transformacija Lietuvoje“, kuri vyko MRU praktikos dalyko metu, nuomonėmis, siekiant išryškinti mokyklos kultūros kaitos aktualumą ir vadybos įtaką skaitmeninimui.

Siekiant nustatyti kokią įtaką mokyklos vadovas, jo vadybinės veiklos veiksmai daro projekte numatytiems rezultatams gauti, analizuotos 131 mokyklos išorinio vertinimo ataskaitų, mokyklų interneto svetainės, vadovų veiklos užduotys. Iš gautų duomenų pastebėti vadovų kaitos dėsningumai: iš 131 mokyklų, direktorių kaita projekto metu ir po jo, įvyko 61 mokykloje (46 %), iš jų - 10 mokyklų vadovai pasikeitė po projekto įgyvendinimo. Pažymėtina, kad 8 mokyklose projekto įgyvendinimo metu vyko reorganizacija. Vis tik, atmetus prielaidą, kad mokyklos direktorių kaita vyko natūraliu būdu, t. y. baigėsi jų kadencija ar reorganizuojant mokyklą, 43 mokyklose (31%) vadovas keitėsi jau projekto metu. Tai suponuoja prielaidą, kad tose mokyklose, kuriose įvyko vadovų kaita, planuotas kryptingas darbas su mokyklų steigėjais buvo neišskirtinis. Iš išorinio vertinimo ataskaitos matyti, kad dažnu atveju, steigėjai teigia pasitikintys mokyklos vadovu ir jo priimtais sprendimais, vadovų ataskaitos vertintos labai gerai, o pasibaigus projektui jie yra pakeičiami. Tai, galimai reikštų neobjektyvų vadovų vertinimą ar neišskirtinai teikiamą pagalbą. Vertintojai konstatavo, kad „savininko dėmesys rizikingoms mokyklos veikloms ir (ar) suteikta pagalba mokyklai įgyvendinant projekto „Kokybės krepšelis“ projekto veiklas nereikšmingas“. Valstybinio audito ataskaitoje (2017) teigiama, kad „neužtikrinama, kad mokyklose dirbtų nuolat tobulėjantys vadovai, atsakingi ir atskaitingi už mokyklos veiklos rezultatus, pažangos siekimą ir mokinių pasiekimų gerinimą“ (Valstybės kontrolė, p.9). Tam, kad tai būtų užtikrinta, ataskaitoje pateikta rekomendacija ŠMSM: „sukurti ir įdiegti naujai paskirtų mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos sistemą“ (Valstybės kontrolė, p.10). Be to, esant poreikiui, siūloma mokykloms po išorinio vertinimo teikti pagalbą, skiriant mentorių mokyklos vadovui. Šios priemonės turėjo būti įgyvendintos 2018 m., už jos įgyvendinimą buvo atsakingas ir atskaitingas švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius. Rekomendacijos ir liko rekomendacijomis, o konkrečios pagalbos mokyklų vadovai nesulaukė.

Kita prielaida, kodėl galėjo pasikeisti tiek mokyklos vadovų, yra tai, kad esama organizacijos kultūra negalėjo užtikrinti kaitos. Mokyklos kultūrą lemiantys svarbiausi veiksniai yra vidiniai, o jos pokytį lemia mokyklos vadovas, todėl svarbu ne tik suburti bendruomenę pokyčiui, bet ir pačiam tikėti pokyčiu. Todėl, atliekant dokumentų analizę gilintasi į mokyklų, kuriose vadovai dirba daugiau nei 10 metų, kultūros pokytį. Pastebėta, kad mokyklose pasikeitė mikroklimatas, mokytojų atsakomybė, radosi bendradarbiavimo kultūra. NŠA vertintojai pokalbiuose su mokytojais, vadovais, mokyklų steigėjais fiksavo, kad mokykla padarė pažangą kolektyvo santykių kontekste: „...gimnazijoje kuriamas pozityvus, emocinę brandą skatinantis mikroklimatas ir bendradarbiavimo kultūra“, „mokyklos tobulinimo siekių planavimas sutelkė mokytojus, padėjo kurti bendrystę ir veikti kartu“, „vertybių, kultūros ir bendradarbiavimo pokytis, susitarimų kultūra“. Be to, dokumentų analizė parodė, kad dalis mokyklų siekia tapti besimokančiomis organizacijomis, todėl įsivertinimas tokių mokyklų bendruomenėms yra svarbus, kas parodo tinkamą kryptį siekiant kokybės.

Projekto „Kokybės krepšelis“ tikslas buvo: įgyvendinant pokyčius savivaldybėse ir mokyklose, pagerinti mokinių ugdymosi pasiekimus. Koks pokytis turėjo įvykti? Analizuojant projekto veiklų aprašymus matyti, kad buvo siekiama įdiegti *duomenimis grįstą kokybės kultūrą*. Švietimo įstatyme švietimo kokybės gerinimas apibrėžiamas kaip: „... švietimo stebėseną, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas, švietimo įstaigos vadovai teikia mokyklos bendruomenei ir tarybai svarstyti metų veiklos ataskaitą.“ (37 straipsnis 4 dalis). Taigi, nuolat vykstantis įsivertinimo procesas lemia ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus, todėl duomenimis grįsta kokybės kultūra yra svarbi kiekvienos mokyklos dalis.

Analizuojant ataskaitų duomenis matyti, kad dalyvavimas „Kokybės krepšelio“ projekte sustiprino dalies mokyklų įsivertinimui reikalingas kompetencijas, tai iliustruoja vertintojų užfiksuoti duomenys: „pasikeitė duomenų naudojimo kultūra, mokykloje atsiranda daugiau susitarimų, mokomasi stebėti tiek gimnazijos, tiek kiekvieno vaiko pažangą“. Pastebėta, kad įsivertinimo rezultatai motyvuoja mokytojus tobulėti, taikyti pamokose įvairesnius ugdymo(si) metodus ir naujas technologijas, o tai skatina mokinius labiau domėtis mokymusi bei siekti aukštesnių rezultatų. Šiose mokyklose įsivertinimo grupės nusimatė konkrečius kiekybinio ir kokybinius laukiamo pokyčio kriterijus, rėmėsi įvairiais šaltiniais, taikė skirtingus metodus, siekiant mokyklos veiklos gerinimo, mokinių pasiekimų ir pažangos tinkamai įsivertino įgyvendintas veiklas.

Dokumentinio tyrimo metu pastebėta, kad 41 mokyklų (31 %), įsivertindamos savo veiklą susiduria su sunkumais tiek organizuojant vertinimą, tiek apdorojant duomenis, ar pasinaudojant gauta informacija veiklai tobulinti. Mokykloms stinga patirties ir gebėjimų analizuoti duomenis, nustatyti priežasčių ir pasekmių ryšius, tikslingai planuoti veiklos tobulinimą ir mokyklos pažangą, todėl būtų tikslinga organizuoti mokymus, kurie padėtų mokykloms efektyviau vertinti savo veiklą.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad ŠMSM, įgaliojusi NŠA, davė postūmį mokyklos kultūros kaitai, tačiau dėl susiklosčiusių aplinkybių, mokyklų unikalumo ir duomenimis grįstos vadybos stokos pokytis buvo neišskirtinis. Pabrėžtina, kad mokyklose vertinimo kultūra dar nesisąmoninta, iki galo nesuvokta, todėl tikslingi mokymai mokyklų įsivertinimo tema būtų paspartis daugumoje iš vertintų mokyklų. Paveikus mokyklos bendruomenės vertinimo kompetencijų tobulinimas sudarytų tinkamas sąlygas veiklos kokybės tvarumui užtikrinti.

3.3.3. Mokyklos kultūros kaitos vadybos raiška praktikoje

2021-2027 m. Skaitmeninio švietimo veiksmų plane numatyta užtikrinti kokybišką ir įtraukų ugdymą, skaitmenizavimą, raginama glaudžiai bendradarbiauti skaitmeninio švietimo srityje. Siekiama sudaryti sąlygas kurti aukštos kokybės skaitmeninę švietimo ekosistemos plėtrą ir stiprinti skaitmeninius įgūdžius bei skaitmeninius transformacinius gebėjimus visiems. Taigi, skaitmeninių įgūdžių stiprinimas ir formavimas yra mokyklos misija ir čia turėtų būti užtikrinama tokių įgūdžių įgijimas.

2020 m. Valstybinėje audito ataskaitoje „Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus“, teigiama, kad „Lietuvos mokyklose informacinių, komunikacinių technologijų ir gamtos mokslo laboratorijomis nepakanka. Mokyklose vienas kompiuteris 2019 m. teko vidutiniškai 5 mokiniams, o 53 vertintose mokyklose – 9.“, todėl kilo sunkumų organizuojant nuotolinį ugdymą ir aprūpinant mokymui būtina įranga. Be to, neužtikrinant šiuolaikinių ugdymo priemonių mokyklose, sudėtinga siekti mokinių pasiekimų ir pažangos. Taigi, technologijų sėkmingas diegimas mokyklose yra susijęs ir su švietimo finansavimu, t. y. politikos lygmeniu. Minėtoje ataskaitoje, ŠMSM rekomenduota numatyti lėšų „kokybiškam kompiuterinės įrangos ir ryšio ilgalaikiam palaikymui“ ir „laboratorių prieinamumui visiems mokiniams, kad gamtos mokslų praktines užduotis visi galėtų atlikti laboratorijose“, kas sumažintų mokinių pasiekimų skirtumus ir atotrūkių mažinimą (Valstybinio audito ataskaita, 2020). Todėl aktualu nagrinėti ne tik esamą švietimo situaciją šalyje, bet ir politikos įtaką tam.

„Švietimo skaitmenizavimas - skaitmeninių technologijų pedagoginis panaudojimas ir integracija į mokymosi procesą keičiant nusistovėjusias praktikas, padarant jį labiau personalizuotu, interaktyviu, įtraukiu, siekiant praplėsti mokymą, vertinimą ir suteikiant mokiniams skaitmenines kompetencijas“ – tokią skaitmenizavimo ES lygmeniu apibrėžtį pristatė vienas iš diskusijoje „Skaitmeninė švietimo transformacija Lietuvoje“ dalyvavusių dalyvių. Teminė diskusija buvo organizuota š. m. spalio 15 dienomis, praktikos dalyko metu ir vyko nuotoliniu būdu. Joje taip pat dalyvavo ir kiti švietimo ekspertai: X mokyklos vadovas, XX mokyklos direktoriaus pavaduotoja ugdymui.

Grupėje nusimačius klausimus, jie buvo pateikti diskusijos dalyviams iš anksto. Kiti, papildomi

klausimai, buvo užduoti pokalbio eigoje.

Remiantis LR valstybės kontrolės išvadomis, kuriose teigiama, kad nacionaliniu lygiu nėra sutarta dėl mokyklos, savivaldybės švietimo pažangos rodiklių, siekiant kryptingai įgyvendinti valstybės tikslus. LRS politinės partijos kartus su savivaldybių asociacijomis Lietuvos švietimo tarybomis yra pasirašę susitarimą dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030), kuriame numatyta šalies švietimo siekiniai. Nors šio susitarimo sėkmės rodikliuose įvardijami siekiniai yra labai svarbūs švietimo politikoje, jie vidutiniškai atliepia LR valstybės kontrolės išvadas (2020), nes neišskirtinai atsižvelgiama į mokinių pasiekimų gerinimą.

Siekiant nustatyti požiūrius į tai kas turėtų nustatyti švietimo pažangos rodiklius, prašyta įvardinti ir atsakyti kodėl, dalyvių manymu, dėl jų dar nėra sutarta.

Diskusijos dalyviai mano, kad pažangos rodikliai nacionaliniu lygiu turėtų būti formuojami įvairių sričių atstovų: politikų, švietimo ekspertų, akademikų, mokytojų, mokinių, atsižvelgiant ir į mokslinių tyrimų duomenis. Atsakant į kodėl dar nėra sutarta dėl pažangos rodiklių, diskusijos dalyvių nuomonės sutapo. Jie mano, kad suformuoti visiems tinkamus rodiklius yra sudėtinga, nes suderinti skirtingas nuomones, patenkinti visus suinteresuotų šalių interesus reikia laiko ir bendro darbo jiems sutarti. Pastebėta, kad pačios mokyklos taip pat turėtų proaktyviai dalyvauti ir siūlyti savo rodiklius, kad tie rodikliai ateitų ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios, t. y. iš mokyklos bendruomenių, nelaukiant kol kažkas juos suformuos.

Valstybinio audito ataskaitoje (2017), rekomendacijų įgyvendinimo plane, švietimo pažangos rodiklių suformulavimas sietinas su mokinių pasiekimais, ugdymo kokybės siekiu ir atsiskaitymą už juos. Nacionaliniu lygmeniu, 2019 m. buvo atnaujintas „Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas“, kuriame numatomas švietimo ir mokslo būklės stebėjimas, analizė, vertinimas ir prognozavimas. NŠA viešai skelbia švietimo būklės apžvalgą, 2013 m. „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2023 švietimo teisingumas“, įvardintas švietimo pažangos rodiklis ar siekinys – mokinių mokymosi pasiekimų (pagal PISA mokymosi pasiekimų lygmenį) gerinimas. 2014 m. pažangos rodikliai remiasi jau negaliojančiu, Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012) LRS nutarimu (nustojusiu galioti 2023-12-29). Todėl pažangos rodiklių tikslus suformulavimas išlieka svarbus ir aktualus siekiant ugdymo kokybės. Trečioji rekomendacijų priemonė yra švietimo įstaigų vadovų kasmetinis veiklos rezultatų, pasiektų tikslų, susijusių su mokinių pasiekimais įsivertinimas. Išanalizavus projekto „Kokybės krepšelis“ išorinio vertinimo duomenis pastebėta, kad vadovų ataskaitos vidutiniškai siejasi su projekto siekiniais ir mokinių pasiekimų gerėjimu.

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008) kokybės siekis apibrėžiamas kaip „vadybinės ir kitos praktikos keitimo priemonės, padedančios siekti sutartos formaliojo švietimo kokybės bei skirtos formaliajam švietimui tobulinti“ (LRŠMM, VII-29). Siejant ši

apibrėžimą su tyrimu matyti, kad vadybinės veiklos kaita suprantama kaip sąlyga siekiant kokybės ir spartesnio, paveikaus technologijų naudojimo ugdymo procese.

2 lentelė Susitarimai dėl švietimo pažangos rodiklių

Sritis	Raiška
Švietimo pažangos rodiklių nustatymas ir atsakomybės	<u>1 dalyvis</u> • Skaitmeninių įgūdžių stiprinimas ir formavimas yra mokyklos misija ir čia turėtų būti užtikrinti tokių įgūdžių turėjimą. • Nacionaliniu lygiu įvairių sričių atstovų: politikai, švietimo ekspertai, akademikai, mokytojai, mokiniai turėtų susėsti kartu ir sutarti dėl švietimo rodiklių. Nesutarta, nes suformuoti visiems tinkamus rodiklius sudėtinga, nes yra įvairios suinteresuotos šalys.
	<u>2 dalyvis</u> • Rodiklius turėtų imtis ŠMSM, atsižvelgiant į kartu su mokyklų, savivaldybių atstovais ir atsižvelgiant į mokslinių tyrimų duomenis. • Nesutariama dėl skirtingų interesų. • Tie, kurie turėtų priimti sprendimus turėtų konsultuotis su švietimo ekspertais. • Švietimas yra inertiškas ir rezultatas pasimatys po 5-10 metų. • Tarptautinio bakalaureto programa suskaitmeniniui ruošiasi pereiti nuo 2029 m., tuo tikslu bendradarbiauja ekspertai, techninės įmonės, bus atlikti keli pilotiniai tyrimai.
	<u>3 dalyvis</u> • Būtų gerai, jei pažangos rodikliai būtų suformuoti tarptautiniu ar šalies mastu, o mokyklos galėtų juos prisitaikyti sau. • Nesutariam dėl skirtingų nuomonių, galbūt reikia laiko išgryninti tuos rodiklius.
	<u>1 dalyvis</u> • Reiktų, kad ir pačios mokyklos proaktyviai dalyvautų, kad iš mokyklos ateitų tie rodikliai.

Sudaryta darbo autoriaus pagal diskusijos dalyvių pasisakymus

Siekiant nustatyti, kokie veiksniai lemtų paveikų inovatyvių technologijų naudojimą ugdymo procese, respondentų buvo klausiama kaip mokyklos galėtų paspartinti skaitmeninio turinio kūrimą,

naudojimą ir kas turėtų būti atsakingas už šiuos procesus (žr. 3 lentelė).

3 lentelė Inovatyvių technologijų raiška

Sritis	Raiška
Inovatyvių technologijų naudojimo sąlygos	<u>3 dalyvis.</u> • Skaitmeninis turinys turėtų būti kuriamas specialistų, pagal numatytus standartus. • Dabar mokytojai kuria kas kaip išmano, tačiau kokybės nieks negali užtikrinti. • Skaitmeninis ugdymo turinys motyvuoja mokinius, skatina juos siekti pažangos, bet ne visada ta pažanga pagerėja. • Dažnu atveju tos priemonės skatina mokinių motyvaciją, sužadina, praplečia akiratį. <u>2 dalyvis</u> • Skaitmeninės ugdymo priemonės motyvuoja mokinius, bet mokymosi tikslas yra išmokyti, siekti pažangos. • Dalyvaudamas mokyklų išoriniuose vertinimuose pastebėjau, kad naudodami skaitmenines priemones mokytojai tarsi „užsižaidžia“, vaikai įsitraukia, bet mokymasis nevyksta. • Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas vyksta epizodiškai. • Būtų tikslinga turėti skaitmenines ugdymosi priemonių platformas, skatinti įvairių įmonių bendradarbiavimą. • Vadovas turėtų tikėti, kad skaitmeniniams yra ateitis ir skatinti mokytojus, juos įtikinti, nes be mokytojų niekur nenu eisim. 3 dalyvis: • Standartai nepadedą inovacijų plėtrai, bet skaitmeninių priemonių kūrime jie praverstų. ŠMSM turėti nustatyti tuos standartus. • Labai svarbu būtų ir mokytojų kvalifikacija, jie turėtų būtų nuolat mokomi kaip naudoti ir kurti skaitmenines priemones. Už tai atsakomybę turėtų prisiimti ŠMSM ir mokyklos vadovai, švietimo ekspertai.

	3 lentelės tęsinys
	• Svarbu atkreipti dėmesį į mokinių saugumą, jų duomenų saugumą.

Sudaryta darbo autoriaus pagal diskusijos dalyvių pasisakymus

Visi diskusijos dalyviai sutiko, kad skaitmeninis turinys turėtų būti kuriamas specialistų, pagal ŠMSM nustatytus standartus. Jie kalbėjo apie mokytojai būtinas skaitmenines kompetencijas, jų tobulinimą. Mokantis, dirbant virtualioje erdvėje svarbu yra spręsti mokinių, jų asmeninių duomenų saugumo užtikrinimo klausimus. Taip pat įžvelgė ir skaitmeninių ugdymo(si) priemonių platformų kūrimo ir verslo įmonių pritraukimo prasmingumą. Diskutuodami dalyviai sutarė, kad skaitmeninis ugdymo turinys motyvuoja mokinius, sužadina, praplečia akiratį, skatina juos siekti pažangos, bet ne visada ta pažanga pagerėja. Vis tik, naudodami skaitmenines priemones mokytojai tarsi „užsižaidžia“, vaikai įsitraukia, bet mokymasis nevyksta. Lyginant su projekto „Kokybės krepšelis“ dokumentinio tyrimo duomenimis matyti, kad diskusijos dalyvių išsakyti pastebėjimai dėl ugdymo pasiekimų pažangos sutampa. Tai patvirtina tyrimo duomenis, kurie parodė, kad ugdymo planavimo kompetencijos yra nepakankamos ir tobulintinos.

Pokalbyje buvo išsakyta ir vadovo tikėjimo nuostatą pagrindžianti nuomonė, kad „vadovas turėtų tikėti, kad skaitmeninimas yra ateitis ir skatinti mokytojus, juos įtikinti“. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartai vadovo rolei, kuri apima tinkamos kultūros sukūrimą, atsakomybę už mokyklos pažangą, mokinių mokymąsi. Taip pat ir Chat GPT apklausos rezultatui, kur vadovas turėtų sustiprinti ir motyvuoti mokytojus veikti.

Trečiuoju klausimu, kuriuo siekta išsiaiškinti diskusijos dalyvių požiūrį į mokyklos vadybinės kultūros kaitos sąlygas, buvo klausama kaip turėtų kisti mokyklos vadovų vaidmuo, kokios valdymo strategijos būtų veiksmingiausios siekiant skaitmeninių technologijų spartesnio diegimo ugdymo procese (žr. 4 lentelė). Dalyvių nuomonės sutapo dėl darbuotojų palaikymo, paskatinimo ir mokymosi. Paaiškėjo, kad vadovo lyderystę įtakoja mokykloje susiklosčiusi kultūra, o jos kaita priklauso nuo vadovo vizijos, gebėjimų telkti žmones, juos motyvuoti, skatinti veikti.

Projekto „Kokybės krepšelis“ ataskaitose vertintojų užfiksuoti duomenys rodo, kad mokytojai pripažįsta pasikeitusią mokyklos kultūrą: „Išmokome siekti kompromisų, bendradarbiauti, tartis, dalintis“, „sustiprėjo mokytojų profesinis bendradarbiavimas, pagerėjo mokinių ir mokytojų santykiai, veiksmingesnis mokinių poreikių tenkinimas, mokinių pažanga, patobulėjo įsivertinimas“. Remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais mokyklos kultūros kaitos aspektais, matyti, kad be priežasties mokyklos kultūra negali pakisti, ji priklauso nuo darbo būdų kaitos ir veikimo lauko, todėl paveiki vadovo pagalba ir palaikymas lėmė visos mokyklos bendruomenės pasikeitimus. Projekto tikslais nacionaliniu mastu siekta sumažinti mokinių atotrūkį, gerinti ugdymo kokybę, todėl skiriamas

finansavimas buvo ne tik inovatyvių technologijų įsigijimui, bet ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, kas neabejotinai suponavo mokyklos kultūros kaitos iššūkius, davė postūmį keistis.

4 lentelė Vadybinės kultūros kaitos sąlygos

Sritis	Raiška
Vadybinės kultūros kaita	2 dalyvis: • Mokyklos vadovas yra vadybininkas, o perėjimas į skaitmeninių technologijų taikymą turėtų atspindėti įstaigos strateginiame plane. • Direktorius turėtų įtikinti mokytojus dėl skaitmenizavimo būtinybės, kad mokiniams tai reikalinga, siekti, kad jie įsitrauktų, užnorinti juos, nes be mokytojo nieko nebus. • Mokytojai gali priešintis kaita. Taigi, vadybinis vaidmuo neturėtų keistis, turėtų atsirasti kryptis. • Vadovo lyderystė priklauso nuo organizacijos kultūros, kokia ji, todėl svarbu į tai atsižvelgti. 1 dalyvis: • Vadovas yra administratorius, bet jis privalo turėti viziją, kitaip jis bus tik įgyvendintojas. • Darbuotojų lyderystės propagavimas, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas yra svarbus vadovo veiklos laukas, nes kapitonas be įgulos toli nenuplauks. 3 dalyvis: • Mokytojus reikia skatinti, padėti jiems, motyvuoti. Vieniems skaitmeninės technologijos yra natūralus dalykas, kitiems – sunku, nepatogu, reikia pagalbos. Viskas priklauso nuo mokytojo amžiaus.

Sudaryta darbo autoriaus pagal diskusijos dalyvių pasisakymus

Kadangi diskusijos vyko keliais etapais, toliau aptariami svarbiausi aspektai ir atsakymai į aktualius klausimus. Praktikos dalyko dėstytoja suorganizavo nuotolinius susitikimus su nacionalinio projekto vadovu, kuris koordinavo skaitmeninio švietimo projektą, skirtą mokytojų skaitmeninių kompetencijų tobulinimą, skaitmeninių mokymo priemonių diegimą, technologinių sprendimų mokymo turiniui pritaikymą Lietuvos mokyklose. Tokio eksperto nuomonė, jo praktinė patirtis

pasirodė tinkama atsakant į šio magistrinio darbo išsikeltus uždavinius.

Diskusijoje dalyvavusio nacionalinį švietimo projekto vadovas tyrime įvardinamas kaip 4 dalyvis. Jo buvo klausiama dėl vadovo lyderystės įtakos kaitai (žr. 5 lentelę). Ketvirtasis diskusijos dalyvis, nacionalinio projekto vadovas, pristatinėdamas projekto veiklas teigė, kad mokytojų nenoras dalintis labiau susijęs su neužtikrintumu dėl savo darbo kokybės. Tai patvirtina teorinėje dalyje išskirtų išvadų prielaidą, kad inovacijos mokykloje labiausiai siejamos su pamokos kokybe ir pedagogais, kurie nuolat reflektuoja, dalinasi patirtimi. Vis tik, kelias į dalijimąsi ir inovacijų taikymą nėra lengvas, nes mokytojai yra pakankamai konservatyvūs, jaučia diskomfortą, baimę, nepasitikėjimą, o galbūt yra pakankamai kuklūs. Tai suponuoja mintį, kad pamokos kokybė nėra iki galo suprasta ir tą suopratį reiktų stiprinti.

Projekto vadovas akcentavo, kad būtina stiprinti vadovų lyderystę. Jis pabrėžė, kad inovacijos ir skaitmeninės transformacijos eiga labai priklauso nuo vadovo, jo vadybinės kultūros kaitos ir tikėjimo, kad technologijos gali prisidėti prie mokinių motyvacijos ir pasiekimų gerinimo. Darbo teorinėje dalyje Bairašauskienės (2014) citata dėl vadovo tikėjimo pokyčių reikalingumu ir pirmoje diskusijos dalyje išryškėjusia tikėjimo būsima veikla nuostata, atsikartoja ir projekto vadovo pranešime. Tai parodo, kad vadovo nuostata, jo įsitikinimai ir pasiryžimas veikti yra svarbus momentas siekiant kokybiško, šiuolaikinio ugdymo.

5 lentelė Vadovo lyderystės diegiant inovacijas švietime

Sritis	Raiška
Vadovo lyderystė kaitos sąlygomis	4 dalyvis: • Švietimo inovacijos yra tikslingas skaitmeninių priemonių naudojimas švietime, įgalinančios mokytojus inovatorius siekti švietimo kokybės. • Ugdyti mokytojų kolegialaus darbo įgūdžius, pasidalinti įgytomis žiniomis buvo svarbi nacionalinio projekto dalis. • Projekto metu buvo kuriamas mokytojų inovatorių tinklas, skatinantis dalintis sukurtais skaitmeninėmis priemonėmis, pamokų pavyzdžiais, teikiama ekspertinė pagalba mokytojams. • Mokytojai nedrąsiai dalijosi savo pamokų pavyzdžiais ir sukurtais skaitmeninėmis priemonėmis. • Būtina stiprinti vadovo lyderystę, nes nuo jo priklauso skaitmenizavimo sėkmė. • Vadovas turėtų ne tik rūpintis ištekliais, bet ir motyvuoti, skatinti mokytojus, ypač tuos, kurie siekia tobulinti skaitmenines

	kompetencija, įsitraukia į inovacijų plėtrą ugdymo įstaigoje, tuo motyvuodami ir paskatindami kitus.
--	--

Sudaryta darbo autoriaus pagal diskusijos dalyvių pasisakymus

Trečioje diskusijos dalyje, kuri vyko anglų klaba, buvo organizuotas susitikimas su tarptautinio lygio ekspertu. Joje kalba kalbėta apie šveitimą politikos lygmeniu (žr. 6 lentelę). Analizuojant, buvo klausiama koks, jo požiūriu, yra mokyklos vadovo vaidmuo siekiant inovacijų švietime. Tarptautinis ekspertas, remdamasis savo patirtimi ir pavyzdžiais teigė, kad siekiant įgyvendinti pokyčius mokyklose svarbu išsamiai išanalizuoti esamą situaciją, atsižvelgti į įstaigos kultūrą ir tuomet planuoti permainas. Jis pabrėžė, kad kaita demokratinėmis sąlygomis yra sudėtingesnė, bet veiksmingesnė.

6 lentelė. Politikos įtaka skaitmeninimui

Sritis	Raiška
Inovacijų diegimo planavimas	5 dalyvis: • Labai svarbu identifikuoti kokiame lygyje šveitimo inovacijos dabar jau yra. • Reikia skatinti ir motyvuoti tuos pedagogus, kurie siekia įgyvendinti inovacijas švietime. • Mokyklose susiklostę skirtingos kultūros, mokytojai skirtingai supranta kokybę ir ugdymą. Svarbu išsiaiškinti kodėl mokytojai nenori inovacijų, kokios pagalbos jiems reikia ir tada planuoti kaip jiems padėti.
Vadybinės kultūros kaita	• Svarbu eiti demokratinio keliu, sudaryti darbo grupes iš įvairių sektorių šveitimo darbuotojų, išanalizuoti esamą situaciją, diskutuoti, ir priimti politinius sprendimus. • Inovacijos švietime yra pirmiausiai politinis sprendimas, todėl politinės reikšmės sprendimai yra svarbiausia.

Sudaryta darbo autoriaus pagal diskusijos dalyvių pasisakymus

Lyginant dokumentinį tyrimą, diskusijų dalyvių nuomonę, tarptautinio eksperto poziciją dėl mokyklos kultūrų skirtumų išryškėja svarbi ir pokyčiams aktuali tendencija. Teorinėje dalyje rasta, kad mokyklos kultūros kaita priklauso nuo esamos kultūros, diskusijų dalyvių nuomone mokyklos kultūra taip pat yra viena iš svarbiausių pokyčio dalių. Tikėtina, kad projekte „Kokybės krepšelis“ būtent mokyklos kultūros kaita lėmė didžiausią pažangą. Tai patvirtina ir vertintojų išvados: „stebėtų pamokų, pokalbių ir kiti duomenys parodo, kad pamokos kokybė keičiasi modernumo kryptimi, tai lemia mokytojų atvirumas pokyčiams, noras tobulėti, siekti geresnių rezultatų, bendradarbiauti planuojant ugdymo turinį bei įtraukiant į planavimo procesus mokinius“ ir „mokykloje priimti susitarimai dėl individualios mokinių mokymosi, pasiekimų ir pažangos fiksavimo, vertinimo, reflektavimo įtraukiant visas mokymuisi poveikį darančias grandis: mokinį, mokytojus, tėvus, darė teigiamą poveikį“. Čia paminėti mokyklose pakitę veiksniai: mokytojų atvirumas, siekis tobulėti, planuoti ir dirbti geriau, parodo kintančią organizacijos kultūrą. Tobulintini aspektai, išryškėję netolygumai buvo kliūtis pasiekti numatytus rezultatus, t. y. dėl ko lauktas pasiekimų ir pažangos pokytis neįvyko, todėl vertintojai rekomendavo:

- stiprinti bendruomenės įsipareigojimą kokybei ir atsakomybei;
- siekti dialogo mokyklose bendruomenėse;
- tobulinti asmeninės pažangos stebėsenos įrankius;
- tęsti ir plėtoti pasiteisinusias praktikas;
- organizuoti veiklų reflektavimą.

Mokyklų administracijai rekomenduojama:

- plėtoti duomenimis grįstą valdymo kultūrą;
- skatinti mokyklos bendruomenės kryptingą diskusiją apie išsikeltus mokyklos tikslus ir uždavinius, pasiekimus ir pažangą, ugdymosi sėkmę, įsivertinti siekių įgyvendinimą ir rezultatus;
- tęsti ir plėtoti darbuotojų mokymosi artimoje aplinkoje praktiką, priimti susitarimus dėl kolegialaus grįžtamojo ryšio metodikos;
- tartis dėl veiklos tobulinimo prioritetų ir efektyviau taikyti gautus pamokų stebėsenos rezultatus;
- stiprinti bendruomenės narių vienybę, dialogo ir susitarimų kultūrą, į įsivertinimo procesus įtraukti mokinius, mokytojus ir tėvus.

Visos paminėtos veiklos susiveda į mokyklos kultūrą kaitą ir vadovo lyderystę. Rekomendacijose mokytojams išskirti šie elementai (žr. 11 pav.):



11 pav. Rekomendacijos mokytojams

Sudaryta darbo autoriaus pagal projekto „Kokybės krepšelis“ duomenis

Pateiktos rekomendacijos leidžia teigti, kad geros pamokos bruožų raiška neišskirtinė ir būtina tobulinti mokytojų kompetencijas, siekiant šiuolaikiškumo, efektyvumo ir besikeičiančios pamokos.

Remiantis dokumentiniu tyrimu, diskusijos dalyvių požiūriu į kultūros kaitos vadybos vadybą siekiant švietimo transformacijos, galimos išvados:

- Iš 131 mokyklų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, direktorių kaita projekto metu ir po jo, įvyko 61 mokykloje (46 %), iš jų - 10 mokyklų vadovai pasikeitė po projekto įgyvendinimo. Tai rodo, kad mokyklose, kuriose vadovai keitėsi projekto veiklos vyko nesistemiškai.
- Dokumentinio tyrimo metu pastebėta, kad 31% šių mokyklų, susiduria su sunkumais įsivertindamos savo veiklos efektyvumą, todėl būtina tobulinti duomenimis grįstą vadybą.
- Diskusijos metu paaiškėjo, kad, dalyvių manymu, pažangos rodikliai nacionaliniu lygiu turėtų būti formuojami įvairių sričių atstovų: politikų, švietimo ekspertų, akademikų, mokytojų, mokinių, atsižvelgiant ir į mokslinių tyrimų duomenis. Tam reiktų suderinti skirtingas nuomones, mokyklų proaktyvaus dalyvavimo, laiko ir bendro darbo jiems sutarti.
- Dalyvių nuomone, skaitmeninis turinys turėtų būti kuriamas specialistų, pagal ŠMSM nustatytus standartus. Mokytojai turėtų būti apmokomi kaip juo naudotis, kartu tobulinti ir ugdymo planavimo kompetencijas.
- Diskusijos dalyvių nuomone, vadovo lyderystę įtakoja mokykloje susiklosčiusi kultūra, o jos kaita priklauso nuo vadovo vizijos, gebėjimų telkti žmones, juos motyvuoti, skatinti veikti.
- „Projekto vadovas pabrėžė, kad inovacijos ir skaitmeninės transformacijos eiga labai priklauso nuo vadovo, jo vadybinės kultūros kaitos ir tikėjimo, kad technologijos gali prisidėti prie mokinių motyvacijos ir pasiekimų gerinimo. Teorinėje darbo dalyje, dokumentinio tyrimo ir diskusijų metu išryškėjo vadovo tikėjimo nuostatos svarba kaip pokyčių pagrindo, nuo kurio ir turėtų prasidėti kaita.
- Tarptautinis ekspertas teigė, kad siekiant pokyčių svarbu eiti demokratiniu keliu, sudaryti darbo grupes iš įvairių sektorių švietimo darbuotojų, išanalizuoti esamą situaciją, diskutuoti, ir priimti politinius sprendimus, kurie yra svarbiausi.
- Lyginant dokumentinį tyrimą, diskusijų dalyvių nuomonę, tarptautinio eksperto poziciją dėl mokyklos kultūrų skirtumų, išryškėjo, kad siekiant pokyčių būtina atsižvelgti į kiekvienos mokyklos unikalumą, susiklosčiusią kultūrą ir tik tuomet vadybinėmis priemonėmis siekti švietimo transformacijos.

IŠVADOS

Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize, galima suformuluoti tokias išvadas:

1. Mokyklos kultūros kaitos vadyba yra sudėtingas, glaudžiai su esamos kultūros bruožais susijęs procesas, kurio efektyvumas įmanomas tuomet, kai keičiasi personalo sąveikos modeliai, bendruomenės lūkesčiai, vertybės, o teigiama mokyklos aplinka ir paveiki mokyklos vadovų lyderystė tai palaiko ir stiprina.

2. Projekto „Kokybės krepšelis“ vertintojų surinkti duomenys, diskusijos dalyvių nuostatos atskleidžia, kad inovatyvių technologijų taikymas ugdymo procese labiausiai siejamos su:

- pamokos kokybe, mokinių asmeninės pažangos stebėseną;
- pedagogais, kurie nuolat reflektuoja, dalinasi patirtimi;
- mokyklos veiklos įsivertinimu;
- skaitmeninio turinio kokybe;
- mokyklos vadovu, kuris sustiprina ir motyvuoja mokytojus veikti;
- priimtais politiniais sprendimais.

3. Mokyklos vadovo poveikis diegiant inovatyvias technologijas mokyklose tapatinamas su jo lyderyste, vizija ir sprendimais, laiko vadybos įgūdžiais, proaktyviu veikimu, paremtu bendravimu ir bendradarbiavimo kultūra, tikėjimu, kad technologijos gali prisidėti prie mokinių motyvacijos ir pasiekimų gerinimo, profesinio mokytojų tobulėjimo skatinimu, nuolatiniu vertinimu ir prisitaikymu, duomenimis grįstos vadybos taikymu, ištekliais ir parama mokytojams.

REKOMENDACIJOS

Mokyklų vadovams:

- Inovatyvių technologijų taikymą ugdymo procese nukreipti tinkama linkme: imtis veiksmų skatinant mokytojų poveikį bendradarbiavimą, kompetencijų tobulinimą, prižiūrėti ir valdyti mokinių pažangumą, pamokos kokybę, užtikrinant pagalbą ir paramą mokytojams ir mokiniams.
- Stiprinti dialogą mokyklose susitariant dėl kokybiškos pamokos bruožų, paveikaus mokinių (įsi)vertinimo ir veiklos stebėsenos.

Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengėjams:

- Organizuojant mokymus susitelkti:
- Į tinkamo skaitmeninio ugdymo turinio praktinį panaudojimą, duomenų saugumo užtikrinimą, kartu siejant tobulintinus pamokos aspektus, siekiant Geros mokyklos koncepcijoje apibrėžtų šiuolaikinės pamokos bruožų.
- Į vadovo kompetencijų tobulinimą, kad strateginis mokyklos planavimas taptų paremtas duomenimis ir skatintų visos bendruomenės įsitraukimą.

SANTRAUKA

Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentuose, kurie reglamentuoja švietimą, pabrėžiamas individualizuotas mokymas ir inovatyvių technologijų diegimo ugdymo procese svarba.

Šiame darbe didelis dėmesys skiriamas pagrindiniam mokyklų uždaviniui prisitaikyti prie sparčiai kintančios technologinės aplinkos, todėl technologijų taikymas ugdymo procese laikomas pagrindiniu veiksmu siekiant sėkmingo individualizuoto ugdymo.

Naujoviškų technologijų taikymas švietimo procese šiame tyrime suprantamas kaip pokytis, dėl kurio reikia keisti valdymo kultūrą. Remiantis moksline literatūra, sudaromos sąlygos, kaip mokyklos galėtų siekti galimybės sukurti novatorišką organizaciją: lyderystės pasikeitimą, bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą, inovatyvių technologijų diegimą.

Tyrimo objektas:

Mokyklos kultūros kaitos valdymas

Probleminiai klausimai:

Kiek svarbus valdymas taikant naujoviškas technologijas švietimo procese?

Kaip mokyklos kultūros valdymas lemia technologijų taikymą ugdymo procese?

Tyrimo tikslas:

Analizuoti mokyklos kultūros pokyčių valdymo įtaką, siekiant inovatyvių technologijų taikymo ugdymo procese.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad mokyklos kultūros kaitos valdymas yra sudėtingas procesas, glaudžiai susijęs su esamos kultūros bruožais, kurio efektyvumas galimas, kai keičiasi darbuotojų bendravimo modeliai, bendruomenės lūkesčiai, vertybės, teigiama mokyklos aplinka ir įtakinga mokyklų vadovų lyderystė tai palaiko ir stiprina.

Projekto "Kokybės krepšelis" vertintojų surinkti duomenys, diskusijos dalyvių nuostatos atskleidžia, kad inovatyvių technologijų taikymas ugdymo procese labiausiai siejamas su:

- pamokos kokybė, mokinių asmeninės pažangos stebėjimas;
 - pedagogai, kurie nuolat reflektuoja, dalijasi patirtimi;
 - mokyklos veiklos įsivertinimas;
 - skaitmeninio turinio kokybę;
 - mokyklos vadovas, kuris stiprina ir motyvuoja mokytojus veikti;
- priimti politiniai sprendimai.

Mokyklos vadovo įtaka diegiant inovatyvias technologijas mokyklose tapatinama su jo lyderyste, vizija ir sprendimais, laiko valdymo įgūdžiais, aktyvia veikla, pagrįsta bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, tikėjimu, kad technologijos gali prisidėti prie mokinių motyvacijos ir

pasiekimų gerinimo, mokytojų profesinio tobulėjimo skatinimo, nuolatinis vertinimas ir pritaikymas, duomenimis pagrįsto valdymo taikymas, ištekliai ir parama mokytojams.

Studijų metu buvo parengtas mokslinis straipsnis: „Inovacijų ir technologijų diegimas mokyklose“, kuris spausdintas leidinyje „Mokslinės minties šventė 2024: studentų mokslinių straipsnių rinkinys. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. 2024. P. 615-631.

Darbo raktiniai (esminiai) žodžiai: švietimo inovacijos, dirbtinis intelektas, mokyklos kultūros kaitos vadyba, mokyklos kultūros valdymas, pamokos kokybė, inovatyvių technologijų taikymas ugdymo procese.

SUMMARY

Lithuanian and European Union documents regulating education emphasize personalized teaching and the importance of introducing innovative technologies into the educational process.

In this work, great attention is paid to the fundamental task of schools to adapt to the rapidly changing technological environment, therefore, the application of technologies in the educational process is considered a key factor for achieving successful individualized education.

The application of innovative technologies in the educational process in this study is understood as an adjustment that requires a change in the culture of management. On the basis of scientific literature, conditions are being designed on how schools could strive for the possibility of creating an innovative organization: a change in leadership, fostering a culture of cooperation, introducing innovative technologies.

The object of the study:

Management of school culture change

Problematic issues:

How important is management for the application of innovative technologies in the educational process?

How does the management of school culture change determine the application of technology in the educational process?

Purpose of the study:

To analyse the influence of school culture change management in order to achieve the application of innovative technologies in the educational process.

The analysis of the research data showed that the management of school culture change is a complex process closely related to the features of the existing culture, the effectiveness of which is possible when the patterns of staff interaction, community expectations, values change, and the positive school environment and the impactful leadership of school leaders support and strengthen this.

The data collected by the evaluators of the project "Quality Basket", the provisions of the participants of the discussion reveal that the application of innovative technologies in the educational process is most associated with:

- quality of the lesson, monitoring of students' personal progress;
- educators who constantly reflect, share experiences;
- self-assessment of school activities;
- the quality of the digital content;
- the head of the school, which strengthens and motivates teachers to act;

- political decisions taken.

The impact of the head of the school in the implementation of innovative technologies in schools is identified with his leadership, vision and solutions, time management skills, proactive action based on a culture of communication and cooperation, the belief that technologies can contribute to the improvement of students' motivation and achievements, the promotion of professional development of teachers, constant evaluation and adaptation, the application of data-based management, resources and support for teachers.

During his studies, a scientific article was prepared: "The introduction of innovations and technologies in schools", which was printed in the publication "Celebration of Scientific Thought 2024: a collection of scientific articles for students. Vilnius: Mykolas Riomeris University. 2024. PP. 615-631.

Key (essential) words of the work: educational innovations, artificial intelligence, management of school culture change, school culture management, quality of the lesson, application of innovative technologies in the educational process.

Literatūros sąrašas

1. Bairašauskienė L. (2023). *Mokyklų vadybos kultūros labirintai*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-609-488-069-8
2. Beckley F. *Kokia pamoka yra gera?* Prieiga per internetą: [Pamoka | Ugdymas \(ugdome.lt\)](https://pamoka.ugdymas.ugdome.lt/)
3. Bitinas, B. (2013b). *Rinktiniai edukologiniai raštai. II*. Vilnius: Edukologija., p.149.
4. Blandun V. (2015). *Inovation in Education – Fundamental Request of Knowledge Society*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 180. p.484-488. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/277934782_Inovation_in_Education_-_Fundamental_Request_of_Knowledge_Society
5. Bruzgelevičienė R. (2015). *Vadovėlių atitiktis humanistinės ugdymo paradigmos idėjų pagrindu reformuojamo Lietuvos švietimo asmens ugdymo tikslams kaip kokybės sąlyga*. Pedagogika Nr.4, p.21-41. Prieiga per internetą: [Pedagogika 120.indb \(vdu.lt\)](https://www.vdu.lt/vdu/bitstream/handle/123456789/120/Pedagogika_Nr.4_2015.pdf)
6. Bubelienė D. ir Merkys G. (2019). *School's Cultural Diversity: What is the Difference Between "School of Happiness" and "School Prison"?* Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. May 24th-25th, 2019, Volume II, 53-69. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/333256318_SCHOOL'S_CULTURAL_DIVERSITY_WHAT_IS_THE_DIFFERENCE_BETWEEN_SCHOOL_OF_HAPPINESS_AND_SCHOOL_PRISON
7. Čyras V. (2008). *Dirbtinis intelektas*. Vilnius: Vilniaus universitetas, Elektroninė knyga. ISBN 9986-19-940-9. p. 141 Prieiga per internetą:
<https://klevas.mif.vu.lt/~cyras/AI/konspektas-dirbtinis-intelektas.pdf>
9. *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*. 2020/ Nr. XIV-72. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: [XIV-72 Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849)
10. *Dėl Lietuvos inovacijų 2010 -2020 metų strategijos*. 2010/ Nr. 163. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849>
11. *Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. rugpjūčio 24 D. įsakymo Nr. V-1269 „Dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų patvirtinimo“, pakeitimo*. 2022/ Nr. V-1541 LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/06c1f24040b711edbc04912defe897d1>

12. *Dėl 2022-2030 metų regionų plėtros programos patvirtinimo*. 2022/ Nr. 713. Infolex. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: [Dėl 2022–2030 metų regionų plėtros programos patvirtinimo](#)
13. *Dėl 2023–2024 IR 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo*. 2023/Nr. V-586. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/75123d50e26411ed9978886e85107ab2>
14. *Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos mokslo plėtros programa*. 2022/Nr. 67. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ba9d56107f7411ec993ff5ca6e8ba60c>
15. *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo*. 2023/ Nr. XIV-2466. Infolex. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: [Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo](#)
16. *Dėl švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymo Nr. ISAK-587 „Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo*. 2018/ Nr. V-962. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2a887310f70611e89fcaa4a4a9822176>
17. *Dėl mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos teminio išorinio vertinimo, organizuojamo 2023 metų I pusmetį, vertinimo temos, klausimų ir rodiklių nustatymo*. 2003/Nr. V-15. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5de9af508c3311ed8df094f359a60216>
18. *Dėl valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2019/Nr. V-757. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d. [V-757 Dėl Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo](#)
19. *Dėl 2021-2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*. 2020/Nr. 998. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d. [998 Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](#)
20. Dukynaitė R. (2010). *Švietimo modernizavimas: gimnazijos kultūros kaitos kryptys*. Pedagogika 2010, 100. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](#)
21. Dukynaitė R., Jakubauskė R. ir Prasauskas S. (2023). *EBPO PISA 2022: rezultatai ir tendencijos*. Prieiga per internetą: [PowerPoint Presentation \(smm.lt\)](#)
22. Duoblienė L. (2012). *Mokyklos kultūra kaip ugdomasis kontekstas ir kaip prievarta*. Acta Paedagogica Vilnensia. 29, 9-21. Prieiga per internetą:

- <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=117472>
23. EBPO ekspertų ataskaita. Prieiga per internetą: [EBPO - Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija \(lrv.lt\)](#)
 24. *Europos parlamento ir tarybos sprendimas, kuriuo nustatoma 2030 m. Skaitmeninio dešimtmečio politikos programa.* (2022) Briuselis, PE-CONS 50/22. Prieiga per internetą: [pdf \(europa.eu\)](#)
 25. Europos komisija. (2024). *Geras administravimas.* Prieiga per internetą: [Good administration practices of the European Commission \(europa.eu\)](#)
 26. Europos komisija. (2020). *Skaitmeninio švietimo veiksmų planas 2021–2027 m.*
 27. *Švietimo ir mokymo pritaikymas prie skaitmeninio amžiaus.* Prieiga per internetą: [deap-factsheet-sept2020_en.pdf](#)
 28. Godin B . (2008). *Innovation: The History of a Category.* Prieiga per internetą: [Innovation: the History of a Category \(inrs.ca\)](#)
 29. Gumuliauskienė, A. (2013). *Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas.* Švietimas: politika, vadyba, kokybė, Nr. 1 (13) ISSN 2029-1922, Scientia Educologica.
 30. Hattie J. (2012). *Matomas mokymasis. Mokytojo vadovas. Kaip užtikrinti kuo didesnę poveikį mokymosi pasiekimams.* Londonas ir Niujorkas: „Routledge“, Taylor & Francis Group. ISBN 978-9955-788-25-6
 31. *Inovacijos mokykloje – ne programavimas ar IT.* (2019). Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/245443/inovacijos-mokykloje-ne-programavimas-ar-it>
 32. Jašinauskas L., Vaičekauskienė S. ir Zablackė R. (2023). *Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, pakartotinio rizikos išorinio vertinimo duomenų analizė.* Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/05/Pakartotinio-rizikos-isorinio-vertinimo-duomenu-analize-2023.pdf>
 33. Jevsejevienė J. (2020). *Kokia pradinio ugdymo pamokų kokybė. Švietimo problemos analizė.* Nr.10. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/bendruju-reikalu-departmentas/leidiniai/leidiniu-archyvas/>
 34. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena.* Kaunas: Technologija.
 35. Kalvaitis A. (2020). *Švietimo kokybę gerinantys modernios pamokos aspektai Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose.* Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/svietimo-stebesena/tyrimai-ir-analizes/>
 36. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. *Mokyklų raida ir aukštos kokybės*

- mokymas gerai gyvenimo pradžiai*. (2017). 248. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017DC0248>
37. Kvieskienė, G. ir Kvieska, V. (2018). *Personalizuoto ugdymosi inovacijos ir sumanioji komunikacija*. Socialinis ugdymas, 48 (1), 6-24. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/dc5ca3fc-2618-4407-b712-e8d62416c7d0/content>
38. *Lietuvos respublikos švietimo įstatymas*. 1991/ Nr. I-1489. LRS. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d. [I-1489 Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas \(lrs.lt\)](https://www.lrs.lt/home?lang=lt)
39. Lietuvos respublikos valstybės kontrolė. (2017). *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai?* Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Post/15153/ar-gali-gereti-lietuvos-mokiniu-pasiekimai>
40. Merkys G., Bubelienė D., ir Bitaitis D. (2019). *Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigose*. Krikščioniškoji pedagogika ir psichologija, 71(99), 35-53. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/SJRS/article/view/933>
41. Mečkauskienė R. (2010). *Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys*. Pedagogika 99, 23-30. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/28386>
42. Mokykla 2030. Prieiga per internetą: [Mokykla 2030](https://mokykla2030.lt/)
43. Nagrockaitė Š. (2016). *Oficialusis ir neoficialusis diskursas: matoma ir nematoma mokyklos kultūra*. Acta Paedagogica Vilnensia. 36, 59-71. Prieiga per internetą: <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=524872>
44. National Literacy Trust (2022). Prieiga per internetą: <https://literacytrust.org.uk/research-services/research-reports/5-to-8-year-old-childrens-reading-in-2022/>
45. Nacionalinė švietimo agentūra (2021). *Bendrojo ugdymo mokyklų išorinio rizikos vertinimo rezultatai I ugdymo organizavimas: tarp mokymo ir mokymosi*. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/01/Ugdymo-organizavimas_20_12_30.pdf
46. Nacionalinė švietimo agentūra (2022). *Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo statistika*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/istaigu-vertinimas/bendrojo-ugdymo-mokyklu-isorinis-vertinimas/vertinimai/>
48. Nacionalinė švietimo agentūra (2023). *Tarptautinis skaitymo gebėjimų tyrimas PIRLS 2021*. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/12/PIRLS2021_Ataskaita.pdf

49. Oxford learner's dictionaries. Prieiga per internetą: [innovation noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/innovation)
50. Peterson D. K. ir Terrence E. D. (1998). *How Leaders Influence the Culture of Schools. Educational leadership*, 56 (1), 28-30. Prieiga per internetą:
51. https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el199809_peterson.pdf
52. Pickatale. Prieiga per internetą: <https://pickatale.com/int/blog>
53. Ramazan A. (2020). *The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change*. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1273161.pdf>
54. Robbins Stephen P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. *Report on the 2022 Transforming Education Summit*. (2023). Prieiga per internetą: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/report_on_the_2022_transforming_education_summit.pdf
56. Kurk Lietuvai. *Skaitmeninio projekto gairės*. (2022). Prieiga per internetą: [Skaitmeninio švietimo gairės mokykloms & bull; Kurk Lietuvai](https://www.kurklituvai.lt/lt/skaitmeninio-projekto-gairės)
57. Survutaitė D. (2016). *Mokyklos kultūros raiška*. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/e8517c60-1192-4c8f-9cc8-d314639aab97/content>
58. Survutaitė D. (2021). *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai*. Švietimo problemos analizė, 1(191), Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/nr1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
59. Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: [Metodologija - Reikšmė - Tarptautinių žodžių žodynas \(tzz.lt\)](https://www.tz.lt/)
60. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Prieiga per internetą: [content \(mruni.eu\)](https://www.mruni.eu/content)
61. *Towards an Innovation Principle Endorsed by Better Regulation*. (2016). Prieiga per internetą: https://wayback.archive-it.org/12090/20191129102319/https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/towards-innovation-principle-endorsed-better-regulation_en
62. Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*. Prieiga per internetą: <https://www.norvaisa.lt/wp-content/uploads/2012/11/Svietimo-auditas-2017.pdf>

63. Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. *Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus*. Prieiga per internetą: [Ataskaita](#)
64. Vveinhardt J. (2011) *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure
65. Development, 5 (29), 221-230. Prieiga per internetą:
66. <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/bb3227e7-1a74-49cb-9baa-6cf36e729e20>
67. Verslas.in (2012). Prieiga per internetą: <https://www.verslas.in/kas-yra-inovacija/>
68. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2001). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, p. 774
69. Žibėnienė G. (2020). *Inovacijos, svarbios mokyklų pažangai jų bendruomenių požiūriu*. Socialinis darbas : mokslo darbai, 18 (1), 65-79. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/efba297a-5e6a-4ac2-9abb-c13ccdb3fc29>