

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

EGLĖ ZEPČIUKIENĖ

**ĮTRAUKIOJO UGDYMO POLITIKA SAVIVALDYBĖJE: PLUNGĖS RAJONO
SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. S. Nefas

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. ĮTRAUKIOJO UGDYMO ORGANIZAVIMO SISTEMINIS IR VADYBINIS POŽIŪRIS	13
1.1. Sisteminis požiūris į įtrauktį ir barjerų šalinimą	13
1.2. Viešojo valdymo vaidmuo: piliečių dalyvavimas ir bendruomenės įtrauktis	17
2. ĮTRAUKIOJO UGDYMO TEISINIS IR STRATEGINIS REGLAMENTAVIMAS	26
2.1. LR Švietimo įstatymo nuostatos ir jų pokyčiai nuo 2024 m.....	26
2.2. Savivaldos lygmuo švietimo politikos įgyvendinimo kontekste.....	29
2.3. Įtraukiojo ugdymo organizavimo teorinis modelis.....	34
3. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO „ĮTRAUKIOJO UGDYMO POLITIKOS ORGANIZAVIMAS PLUNGĖS RAJONE“, ANALIZĖ	38
3.1. Darbo metodai.....	38
3.2. Tyrimo instrumentas	42
3.3. Tyrimo imtis ir organizavimas	44
3.4. Plungės rajono savivaldybės atvejo analizė ir tyrimo rezultatai	46
IŠVADOS	59
PASIŪLYMAI	60
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	62
ANOTACIJA	68
SANTRAUKA.....	69
SUMMARY	70
PRIEDAI	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo dalyviai (informantų) charakteristikos (sudaryta darbo autorės, remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku, 2017)

2 lentelė. Įtraukiojo ugdymo dalyvavimo barjerai ir jų raiškos indikatoriai (sudaryta darbo autorės remiantis Ainscow (1999, p. 58-62)

3 lentelė Savivaldos valdymo modelių sintezė (sudaryta darbo autorės remiantis Guogiu (2010) bei Raipa ir kt. (2016))

4 lentelė. TŪM programos ir švietimo pagalbos projektų vadybinis palyginimas (sudaryta darbo autorės remiantis TŪM ir Švietimo pagalbos projektais)

5 lentelė. Tyrimo instrumento (interviu klausimai) sąsaja su teoriniais aspektais

6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika ir imtis

7 lentelė. Išteklių valdymo ir prieinamumo kokybinio tyrimo rezultatai

8 lentelė. Institucinės kultūros ir vadybinių procesų kokybinio tyrimo rezultatai

9 lentelė. Suinteresuotų šalių sąveikos ir partnerystės kokybinio tyrimo rezultatai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tyrimo problema ir objektas

2 pav. Socialinės kokybės kvadrantas

3 pav. Įtraukiojo ugdymo valdymo savivaldoje teorinis modelis

4 pav. Įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo grandinė

5 pav. Įtraukiojo ugdymo organizavimo savivaldoje sisteminis-vadybinis modelis

6 pav. Tyrimo eigos loginė seka

8 pav. Įtraukiojo ugdymo vadybinio tobulinimo modelis Plungės rajono savivaldybėje

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Interviu klausimynas
- 2 priedas. Interviu klausimynas
- 3 priedas. Interviu klausimynas
- 4 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM1
- 5 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM2
- 6 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM3
- 7 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM4
- 8 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED1
- 9 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED2
- 10 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED3
- 11 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED4
- 12 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV1
- 13 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV2
- 14 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV3
- 15 priedas. Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV4

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IUP – Individualus ugdymo planas

LR – Lietuvos Respublika;

NVO – Nevyriausybinė organizacija;

SUP – Specialieji ugdymosi poreikiai;

STEAM – Integruotas mokymas(is);

TŪM – Tūkstantmečio mokyklų programa;

UDM – Universalus dizaino mokymasis.

IVADAS

Šiuolaikinėje viešojo valdymo sistemoje socialinė įtrauktis tampa vienu esminių prioritetų, tiesiogiai priklausančių nuo savivaldybių gebėjimo efektyviai organizuoti viešąsias paslaugas. Lietuvoje 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusios švietimo įstatymo pataisos žymi esminį vadybinį lūžį: įtraukusis ugdymas nebėra tik pedagoginė nuostata – tai tampa privalomu sisteminiu reikalavimu savivaldos institucijoms užtikrinti reikiamus resursus ir pagalbą kiekvienam vaikui. Vienas iš svarbiausių šiuolaikinėje viešojo administravimo sistemoje yra gebėjimas užtikrinti socialinę įtrauktį, kuri tiesiogiai priklauso nuo savivaldybių gebėjimo efektyviai organizuoti viešąsias paslaugas. Šiame magistro darbe, kurio tema „Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis“, siekiama visapusiškai atskleisti tyrimo problematiką, akcentuojant strateginę savivaldybės lyderystę ir finansavimo valdymą, kurios jungia teisinį reglamentavimą su praktiniu įgyvendinimu.

Lietuvos savivaldybės vis dar susiduria su įvairiais iššūkiais siekdamas savarankiškai ir tvariu būdu diegti naujoves švietimo srityje. Nors vadybinį pokytį šalyje įtvirtino 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusios Švietimo įstatymo pataisos - praktinis jų įgyvendinimas vietos lygmeniu išlieka fragmentiškas. Ši reforma reikalauja ne tik ugdymo metodų kaitos, bet ir esminės viešojo valdymo transformacijos savivaldos lygmeniu: nuo centralizuoto resursų skirstymo prie lankstaus, tinklinio bendradarbiavimo tarp švietimo, socialinių ir sveikatos apsaugos skyrių. Problema slypi ne tik teisiniame reglamentavime, bet ir vadybiniame atotrūkyje tarp deklaruojamų strateginių planų bei realių įgyvendinimo galimybių ugdymo įstaigose. Efektyvus įtraukties organizavimas galimas tik tada, kai savivaldybė ne tik formaliai priima sprendimus, bet ir užtikrina glaudų bendradarbiavimą bei reikiamus resursus švietimo pagalbai. Šią problematiką aktualizuoja ir naujausios Ainscow bei Messiou (2025) įžvalgos, kuriose pabrėžiama, kad sėkmingas įtraukiojo ugdymo sistemų kūrimas tiesiogiai priklauso nuo vadybinių „kelių“ aiškumo ir sisteminių barjerų eliminavimo vietos lygmeniu.

Darbas aktualus - šioms grupėms:

Savivaldybės administracijai (Švietimo ir sporto skyriui): tyrimas padės pamatyti pagrindines kliūtis, kodėl skiriamos lėšos ne visada pasiekia tikslą. Remiantis Ališauskienės ir Miltenienės (2018) tyrimais, savivaldybė galės labiau optimizuoti, kiek ir kokių specialistų (logopedų, padėjėjų) trūksta darželiams.

Darželių (mokyklų) vadovams: darbas padės suprasti, kaip geriau suorganizuoti darbą grupėse, kad mokytojai nesijaustų palikti vieni. Tai ypač aktualu remiantis Galkienės ir Monkevičienės (2021) naujausiomis išvalgomis apie komandinį darbą, mažinant atotrūkį tarp teisinių reikalavimų ir darbuotojų emocinio pasirengimo.

Švietimo pagalbos specialistams ir pedagogams: siekiant atskleisti įtraukties proceso dalyvių vaidmenis, darbe analizuojamos asmeninės mokytojų ir specialistų patirtys. Tyrime remiamasi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) fenomenologine prieiga. Tai padės giliau suprasti subjektyvų asmens santykį su darbiniais iššūkiais bei trūkstamomis kompetencijomis.

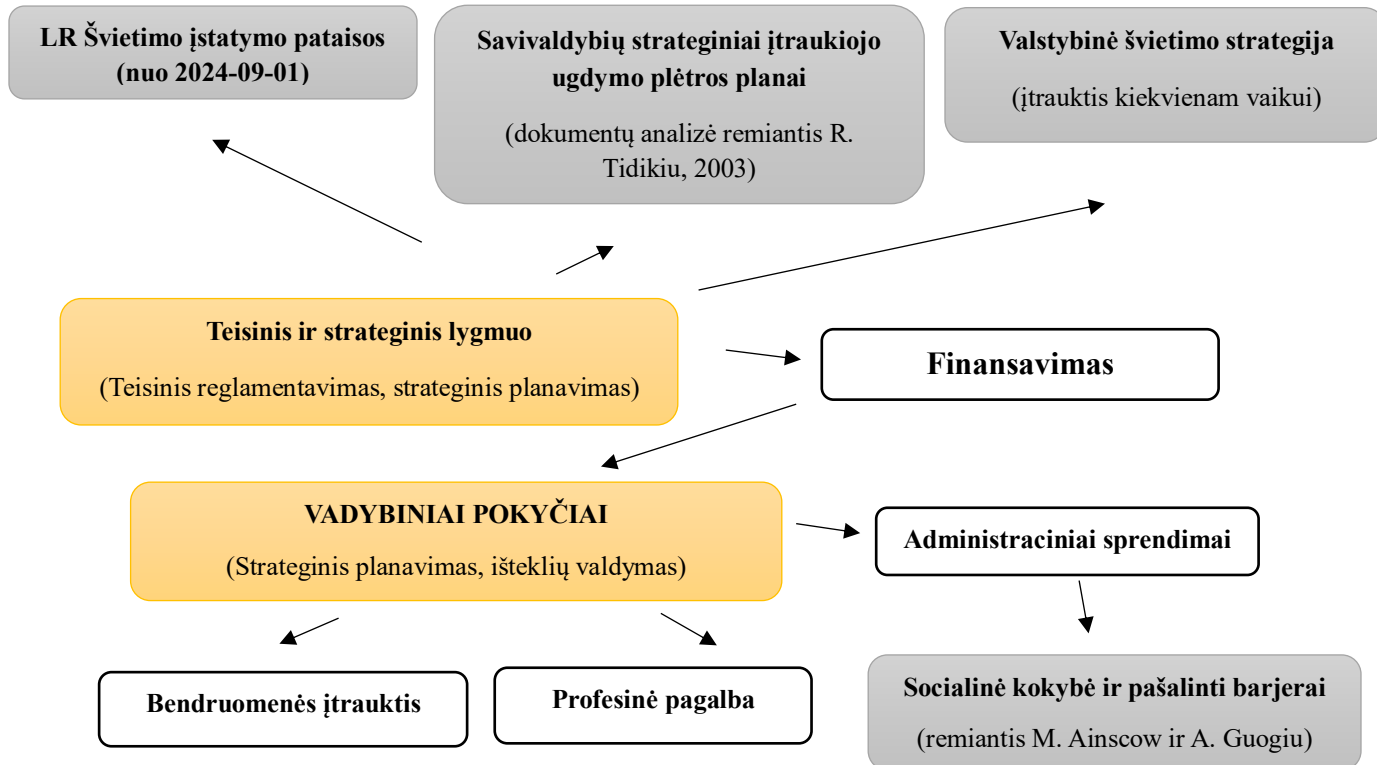
Tėvams ir bendruomenei: tyrimas parodys, kokių paslaugų jie gali tikėtis iš savo savivaldybės ir kaip užtikrinti, kad jų vaikas gautų visą reikiamą pagalbą.

Darbo mokslinis naujumas. Nors įtraukusis ugdymas Lietuvoje tyrinėjamas dažnai, dauguma tyrėjų analizuoja tik pedagogiką (kaip mokyti vaiką). Šio darbo naujumas – žvilgsnis į procesą per vadybinę prizmę: kaip savivaldybė organizuoja paramą įstaigoms ir ar tie sprendimai realiai pasiekia gavėjus. Darbo naujumą pagrindžia šie mokslininkai: Galkienė ir Monkevičienė (2021/2023), Miltenienė (2022), Ainscow (1999/2002/2025), Panagiotis (2023).

Darbo problema – nors galioja juridinės nuostatos, įpareigojančios užtikrinti besąlygišką įtrauktį, tačiau realybėje egzistuoja kritinis atotrūkis tarp deklaruojamų politinių tikslų ir realių savivaldybės valdymo galimybių.

Darbo objektas – įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo vadybiniai aspektai savivaldybėje.

Darbo problema ir objektas pavaizduoti 1 paveiksle.



1 pav. Tyrimo problema ir objektas

1 paveiksle pateiktas tyrimo problemos ir objekto vaizdavimas atspindi sisteminę sąveiką tarp teisinio reglamentavimo, savivaldos vadybinės adaptacijos ir galutinio poveikio šeimoms bei specialistams, akcentuojant barjerų šalinimą ir piliečių įsitraukimą.

Darbo tikslas – išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorines įtraukiojo ugdymo organizavimo nuostatas.
2. Apibrėžti savivaldybės vaidmenį ir įgalinimo mechanizmus politikos įgyvendinimo procese.
3. Ištirti Plungės rajono strateginį – teisinį kontekstą.
4. Atskleisti ugdymo įstaigų vadovų, specialistų ir tėvų subjektyvias patirtis.
5. Pateikti rekomendacijas vadybiniam procesui tobulinti Plungės rajone.

Darbo paradigma – darbe vadovaujamas konstruktyvistine paradigma, kurioje akcentuojama socialinė realybė, kuri nuolat kuriama per žmonių sąveiką ir jų subjektyvius požiūrius. Pasirenkama kokybinio tyrimo strategija, kuri remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017), leidžia ne tik fiksuoti vadybinius faktus, bet ir atskleisti, kaip ugdymo įstaigos bendruomenė interpretuoja bei išgyvena įtraukiojo ugdymo reformą. Toks požiūris pasirinktas siekiant identifikuoti vadybinį atotrūkį per tiesioginę darbuotojų patirtį, nustatant, kaip oficialūs savivaldybės sprendimai yra priimami ir įgyvendinami kasdieninėje ugdymo įstaigų praktikoje. Ši paradigma leidžia analizuoti įtraukiojo ugdymo politiką ne tik kaip sausą viešojo valdymo principų įgyvendinimą, bet kaip gyvą procesą, kuriame lemiamą vaidmenį vaidina piliečių (švietimo bendruomenės) dalyvavimas ir jų patirtis.

Darbo metodai – pasirinktas kokybinis atvejo tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas siekiant išsamiai analizuoti įtraukiojo ugdymo politikos organizavimą savivaldybės lygmeniu. Atvejo analizės metodas remiasi Tidikio (2003, 355-358) išskiriamu kokybinio tyrimo principu, kuris leidžia giliau suprasti administracinius procesus, institucijų sąveiką ir praktines politikos įgyvendinimo patirtis konkrečiame - Plungės rajono savivaldybės - kontekste. Ši strategija, pasak Tidikio (2003, 437-440), įgalina taikyti sisteminį požiūrį analizuojant konkretų socialinį reiškinių. **Taikomi metodai:**

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė
- Apibendrinimo metodas
- Logografikos metodas
- Situacijos analizės metodas
- Dokumentų turinio analizė
- Lyginimo analizė
- Pusiau struktūruotas interviu

Tyrimo dalyvių atrankai taikoma tikslinė kriterijinė atranka. Šis metodas pasirinktas siekiant apklausti asmenis, kurie turi tiesioginę patirtį su įtraukiojo ugdymo reforma po 2024 m. rugsėjo 1 d. Skirtingų grupių (politikai, praktikai, tėvai) apklausa leis pamatyti problemą iš skirtingų perspektyvų, kas yra būtina vadybiniam sprendimui pagrįsti. Pagrindiniai informantų atrankos kriterijai:

- **Kompetencija ir patirtis:** informantai turi tiesiogiai dalyvauti ugdymo procese, jo organizavime arba politikos formavime.
- **Tiesioginis sąlytis su reforma:** specialistai ir tėvai turi susidurti su praktiniais pokyčiais, atsiradusiais po 2024 m. rugsėjo 1 d. Švietimo reformos įgyvendinimo.
- **Informuotas sutikimas:** Savanoriškas dalyvavimas tyrime.

1 lentelė. Tyrimo dalyviai (informantų) charakteristikos

Informanto kodas	Atstovaujama grandis	Pareigos	Kodėl pasirinktas (Ekspertiškumas)
ADM	Savivaldybė	Švietimo/socialinė politika	Atsakingas už reformos diegimą ir finansų paskirstymą rajone.
ADM	Darželis (praktika)	Administracijos darbuotojas	Vadybiniai sprendimai ankstyvajame ugdyme.
ADM	Mokykla	Administracijos darbuotojas	Vadybiniai sprendimai bendrajame ugdyme
PED	Darželis (praktika)	Logopedas/spec. pedagogas	Tiesiogiai dirba su padidėjusiu vaikų srautu po 2024 m. reformos. Įgyvendina įtrauktį darželio grupėje, susiduria su „atotrūkiu” praktikoje (pagalbos barjerų identifikavimas)
PED	Mokykla (praktika)	Logopedas/spec. pedagogas	Tiesiogiai dirba su padidėjusiu vaikų srautu po 2024 m. reformos. Įgyvendina įtrauktį bendrajame ugdyme, susiduria su „atotrūkiu” praktikoje (pagalbos barjerų identifikavimas).
PED	Darželis (praktika)	Ikimokyklinio ugdymo mokytojas	Tiesiogiai dirba su padidėjusiu vaikų srautu po 2024 m. reformos. Įgyvendina įtrauktį darželio grupėje, susiduria su „atotrūkiu” praktikoje (pagalbos barjerų identifikavimas)
PED	Mokykla (praktika)	Klasės mokytojas	Tiesiogiai dirba su padidėjusiu

			vaikų srautu po 2024 m. reformos. Įgyvendina įtrauktį klasėje, susiduria su „atotrūkiu“ praktikoje (ugdymo diferencijavimas klasėje).
TĖV	Darželis	Vaiką su spec. poreikiais auginantis tėvas/motina	Paslaugų prieinamumas pradinėje stadijoje.
TEV	Mokykla	Vaiką su spec. poreikiais auginantis tėvas/motina	Integracija ir socialinė kokybė mokykloje.

(Sudaryta darbo autorės, remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku, 2017)

Tyrimas vykdomas trimis etapais. Pirmajame etape, remiantis teorinėmis įžvalgomis, parengiamas interviu klausimynas. Antrajame etape atliekami pusiau struktūruoti interviu su pasirinktais respondентаis. Interviu eiga fiksuojama garso įrašu, kuris vėliau transkribuojamas. Trečiame etape atliekama gautų duomenų kokybinio turinio analizė, leidžianti identifikuoti esminius vadybinius aspektus ir jų atitikimą reformos tikslams. Atliekant empirinį tyrimą, laikomasi etikos principų: sutikimo, savanoriškumo bei konfidencialumo ir anonimiškumo. Siekiant apsaugoti tyrimo dalyvius, jų tapatybės duomenys (vardai, pavardės, tikslios pareigos) nėra viešinami, o analizėje naudojamas duomenų kodavimas (pvz., ADM1, PED1 ir t.t.). Surinkta audio medžiaga naudojama tik mokslo tikslais ir po tyrimo rezultatų apdorojimo bus sunaikinta.

Darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė, metodologinė ir empirinė. Teorinėje dalyje, remiantis sisteminiu požiūriu ir socialinės kokybės kvadrantu, analizuojami įtraukiojo ugdymo organizavimo principai, kurie integruojami į autorės sudarytą teorinį modelį. Šis modelis numato esmines vadybines ašis: strateginį planavimą, išteklių valdymą ir bendruomenės įgalinimą. Metodologinėje dalyje pagrindžiamas kokybinio tyrimo pasirinkimas ir aprašomi tyrimo įrankiai (interviu klausimynas ir dokumentų analizės planas), kurie leidžia empiriškai patikrinti teorinio modelio gyvybingumą Plungės rajono savivaldybės kontekste. Empirinėje dalyje, remiantis sudarytu teoriniu-vadybiniu modeliu, analizuojami Plungės rajono informantų interviu duomenys.

1. ĮTRAUKIOJO UGDYMO ORGANIZAVIMO SISTEMINIS IR VADYBINIS POŽIŪRIS

Šiuolaikinė viešojo administravimo paradigma reikalauja, kad švietimo sistema būtų ne tik efektyvi, bet ir socialiai teisinga. Įtraukusis ugdymas šiame kontekste suprantamas ne kaip izoliuota pedagoginė metodika, o kaip sisteminė vertybinė nuostata, transformuojanti visą savivaldos lygmens vadybinę grandinę – nuo strateginio planavimo ir biudžeto paskirstymo iki tarpinstitucinio bendradarbiavimo tarp švietimo, socialinių bei sveikatos apsaugos skyrių. Sėkmingas įtraukusis ugdymas yra tvaraus proceso modeliavimas, kuriame dalyvauja visos suinteresuotos šalys – nuo politikos formuotojų iki bendruomenės narių.

Vadybiniu požiūriu įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas savivaldybėje susiduria su kompleksiniais iššūkiais. Dažnai pastebimas atotrūkis tarp deklaruojamos politikos ir realaus jos įgyvendinimo. Šis atotrūkis atsiranda dėl fragmentiško požiūrio, kai įtrauktis suvokiama tik kaip techninis vaiko su specialiaisiais poreikiais perkėlimas į bendrojo lavinimo klasę, pamirštant sisteminį vadybinį palaikymą, tikslinę stebėseną, išteklių paskirstymą ir institucinę kultūrą. Be to, vadybinį neapibrėžtumą didina nepakankamas bendradarbiavimo mechanizmas, kai pagalba mokiniui organizuojama nesuderinus skirtingų sričių specialistų funkcijų ir finansinių srautų.

1.1. Sisteminis požiūris į įtrauktį ir barjerų šalinimą

Šiuolaikinė įtraukiojo ugdymo koncepcija remiasi fundamentaliais tarptautiniais susitarimais, kurie nubrėžė kryptį švietimo sistemų transformacijai. Esminis lūžis įvyko 1994 m. priėmus Salamankos deklaraciją, kurioje pirmą kartą pabrėžta, jog mokyklos privalo priimti visus vaikus, nepaisant jų fizinių, intelektinių ar socialinių ypatumų. Šis principas buvo dar labiau sustiprintas 2006 m. JT Neįgaliųjų konvencijoje, kuri įpareigojo valstybes užtikrinti įtraukią švietimo sistemą visais lygmenimis. Šie dokumentai įtvirtino nuostatą, kad įtrauktis nėra tik pedagoginis metodas, o pamatinė žmogaus teisė, reikalaujanti sisteminio požiūrio šalinant bet kokias dalyvavimo kliūtis. Remiantis šiais tarptautiniais dokumentais, vienas žymiausių įtraukiojo ugdymo teoretikų Mel Ainscow suformavo sisteminį požiūrį, teigdamas, kad įtrauktis nėra tik papildoma paslauga, o nuolatinis procesas, skirtas šalinti bet kokius dalyvavimo barjerus. Autorius pabrėžia, kad sėkmingai transformacijai būtina derinti tris dimensijas: įtraukiąją kultūrą, politiką ir praktiką. Pasak Ainscow (1999), be palaikančios vertybinės kultūros,

švietimo politika išlieka deklaratyvi, o praktiniai veiksmai klasėje tampa fragmentiški. Todėl sėkmingai transformacijai būtinas aktyvus savivaldybės strateginis vaidmuo, kuris veikia kaip jungtis tarp nacionalinės politikos nuostatų ir vietos lygmens vadybinių sprendimų. Galkienė ir Monkevičienė (2023, 71-80) akcentuoja, kad tvarus ugdymo procesas įmanomas tik tada, kai mokyklos bendruomenė identifikuoja ir pašalina institucinius barjerus. Lietuvos švietimo politikos kontekste ši transformacija glaudžiai siejama su „Geros mokyklos koncepcija“ (2015). Šiame dokumente akcentuojama, kad šiuolaikinė mokykla turi pasižymėti įvairove ir bendruomeniškumu, kur kiekvienas mokinys turėtų galimybę pasiekti asmeninę pažangą. Koncepcija įteisina nuostatą, kad įtrauktis yra ne papildoma paslauga, o pamatinė ugdymo įstaigos veiklos vertybė, reikalaujanti ugdymo aplinkos pritaikymo kiekvienam besimokančiajam.

Remiantis Ainscow (1999, 12-15) nuostatomis, įtrauktis negali būti tapatinama tik su specialiųjų poreikių turinčių mokinių integravimu į bendrojo ugdymo klases. Tai yra nuolatinis, sisteminis mokyklos tobulinimo procesas, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymą visiems besimokantiems, nepriklausomai nuo jų individualių skirtumų. Esminis instrumentas šiam pokyčiui įgyvendinti yra Ainscow ir Booth (2002, 15) sukurtas „Įtraukties indeksas“, kuriame autoriai suformulavo trijų dimensijų struktūrą: įtraukiosios kultūros kūrimą, įtraukiosios politikos formavimą ir įtraukiosios praktikos plėtojimą. Šios dimensijos yra glaudžiai susijusios: be palaikančios kultūros politika išlieka tik popieriuje, o be aiškos politikos ir išteklių geranoriška praktika klasėje tampa fragmentiška. Papildydami šią klasikinę trijų dimensijų struktūrą, Ainscow ir Messiou (2025) pabrėžia, kad šiuolaikinis kelias į sėkmingą įtrauktį reikalauja dar didesnio dėmesio sisteminiam atsparumui. Autoriai akcentuoja, kad barjerų šalinimas neturėtų būti suprantamas tik kaip techninis pritaikymas, bet kaip nuolatinis institucinis mokymasis, kuriame dalyvauja visa bendruomenė. Sisteminių požiūrį į barjerų šalinimą ir ugdymo kokybės užtikrinimą papildė personalizavimo bei universaliojo dizaino mokymuisi (UDM) principai. Kaffemanienė ir kt. (2023) pažymi, kad tvariam švietimui būtina pereiti nuo standartizuoto prie personalizuoto ugdymo, kuriame pagalba mokiniui tampa integralia ugdymo proceso dalimi (Kaffemanienė ir kt. 2023, 25). Autorės akcentuoja, kad ugdymo individualizavimas ir diferencijavimas yra esminės strategijos, leidžiančios lanksčiai pritaikyti mokymosi aplinką, turinį ir metodus prie kiekvieno vaiko unikalių poreikių (Kaffemanienė ir kt. 2023, 28-29). Beto, Žydzūnaitė (2025) pabrėžia, kad šis sisteminis pokytis reikalauja specifinės mokytojų lyderystės, kuri pasireiškia per aktyvų dalyvavimą mokyklos bendruomenės transformacijoje, užtikrinant individualizuotą paramą kiekvienam mokiniui. Lietuvos švietimo politikos kontekste šis M. Ainscow akcentuojamas kultūros ir praktikos ryšys įgyja sisteminę išraišką per vietos

bendruomeniškumo sklaidą. Kaip nurodo Nefas (2025, 157), sėkmingas viešųjų paslaugų, šiuo atveju, įtraukiojo ugdymo, įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo bendruomeniškumo veiksmų, tarp kurių ypač reikšmingas yra socialinio saugumo faktorius. Tai reiškia, kad barjerų šalinimas neturi apsiriboti tik mokyklos sienomis, tai reikalauja funkcionalios vietos bendruomenės infrastruktūros ir vertybinių nuostatų darnos. Tik pasiekus tam tikrą bendruomeniškumo lygį, švietimo įstaiga gali tranformuotis iš uždaros sistemos į atvirą, įtraukią ekosistemą, kurioje individualūs mokinių skirtumai priimami kaip natūrali bendruomenės dalis, o ne kaip šalintinas trikdys.

Siekiant praktinio šių dimensijų įgyvendinimo, būtina detali esamų kliūčių analizė. Ainscow teigimu, barjerai dalyvavimui gali kilti dėl aplinkybių, kurios yra už mokytojų kontrolės ribų (ištekliai, klasės dydis), tačiau daugelis jų atsiranda dėl to kaip vykdomas ugdymo proceso organizavimas. Žemiau pateiktoje lentelėje susisteminti pagrindiniai barjerai ir jų raiškos indikatoriai:

2 lentelė. Įtraukiojo ugdymo dalyvavimo barjerai ir jų raiškos indikatoriai (pagal Ainscow).

Barjero tipas	Pasireiškimas
Turinio ir programos barjerai	• ugdymo turinys (kurikulumas) neatitinka vaikų patirties; • prastai paruoštos nediferencijuotos pamokos.
Kalbiniai ir komunikaciniai barjerai	• ugdymo procese vartojama mokinio šeimai nepažįstama kalba; • specifinio akademinio žargono naudojimas
Nuostatų ir „etiketavimo“ barjerai	• mokinių skirtymas į grupes pagal mokėjimus (mėlynoji grupė); • mokytojų atmetanti reakcija į vaiko savybes.
Sąveikos ir lūkesčių barjerai	• žemi mokytojų lūkesčiai (pvz., išankstinė prielaida, kad mokinys neatliks užduoties); • demotyvuojančios replikos.

(sudaryta darbo autorės remiantis Ainscow (1999, p. 58-62).

Pažymėtina, kad vėlesniuose darbuose (Ainscow ir Messiou, 2025, 25-26) šie barjerai papildomi sisteminio atsparumo aspektu, nurodant, kad vadybinė fragmentacija savivaldos lygmeniu išlieka viena didžiausių kliūčių tvariam įtraukties įgyvendinimui. Sisteminis požiūris į įtrauktį reikalauja identifikuoti ne tik mokyklos aplinkos, bet ir platesnio konteksto barjerus. Nors Ainscow (1999) klasifikacijoje dominuoja instituciniai veiksniai, šiuolaikiniai Lietuvos tyrėjai (Miltenienė ir Melienė, 2023, 128-129) pabrėžia, kad pastarojo laikotarpio iššūkiai, ypač išryškėję COVID-19 pandemijos metu, papildė barjerų

sąrašą naujomis grupėmis: *individualiaisiais skaitmeniniais gebėjimais* bei *nepalankia ugdymosi aplinka namuose*. Nors šie duomenys surinkti specifinėmis sąlygomis, jie vadybiškai yra kritiškai svarbi pamoka savivaldybėms: planuojant 2024 m. reformą, pagalbos mechanizmai turi būti mobilūs ir pasiekti vaiką net tada, kai jis dėl individualių poreikių ar išorinių aplinkybių negali pilnai dalyvauti standartiniame kontaktiniame ugdyme.

Šie teoriniai barjerai tampa esminiais indikatoriais savivaldybės švietimo politikos analizei. UNESCO (2017, 18) pabrėžia, kad sisteminis požiūris reikalauja ne tik aplinkos pritaikymo, bet ir mokytojų profesinio pasirengimo transformacijos, akcentuojant, kad kiekvienas besimokantis yra svarbus ir svarbus vienodai. Tai tiesiogiai koreliuoja su barjerų mažinimo koncepcija, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas dalyvavimo galimybių plėtrai ne tik mokyklos viduje, bet ir platesnėje viešojo valdymo struktūroje. Valstybiniu lygmeniu sisteminis perėjimas prie įtraukties yra įtvirtintas 2021-2030 m. Švietimo plėtros programoje. Joje pabrėžiama, kad iki 2030 m. turi būti pašalinti fiziniai, informaciniai ir ugdymo turinio barjerai, užtikrinant, kad kiekvienas mokinys gautų reikiamą pagalbą artimiausioje ugdymo įstaigoje. Šis dokumentas tampa strategine gaire savivaldybėms, formuojant savo vietos švietimo politiką. Ainscow teorines įžvalgas apie barjerus papildė ir naujausi regioniniai tyrimai, pavyzdžiui, Rektina (2025), kuri nurodo, kad sėkmingai įtraukčiai būtinas transdisciplininis komandinis darbas ir šeimos centruotas požiūris. Autorės teigimu, praktikoje šie principai dažnai susiduria su bendradarbiavimo tarp specialistų ir tėvų trūkumu (Rektina, 2025, 195-196). Tai patvirtina, kad barjerų šalinimas yra ne tik techninis, bet ir gilus procesinis pokytis švietimo sistemoje. Šių barjerų identifikavimas ir šalinimas tiesiogiai priklauso nuo mokytojų ir jų vertybių nuostatų. Paurienė (2017, 48-55) pažymi, kad pedagogų profesinės kompetencijos ugdymas per savaiminį mokymąsi yra esminė sąlyga, norint praktiškai įveikti ugdymo sistemoje glūdinčias kliūtis. Autorės teigimu, tik nuolatinė savo veiklos refleksija leidžia mokytojams transformuoti ugdymo procesą taip, kad jis taptų prieinamas visiems, kaip tai numato Ainscow sisteminis požiūris. Svarbu pabrėžti, kad įtraukiojo ugdymo sėkmė priklauso ne tik nuo teisinio reguliavimo, bet ir nuo gilių socialinių nuostatų kaitos. Tarptautiniame kontekste, pavyzdžiui, Giavrimis (2023, 8-16) analizė Graikijoje, atskleidžia, kad negalios stigma švietime išlieka viena didžiausių kliūčių, sukeliančių atotrūkį tarp oficialios politikos ir realios praktikos. Ši problema aktuali ir Lietuvos kontekste, kad ją mažinti, reikia kaip įmanoma labiau stiprinti bendruomeninį susitelkimą ir užtikrinti socialinį saugumą, ką ir akcentuoja S. Nefas.

Andrijauskaitė (2015, 115-125) savo tyrime pažymi, kad socialinių ir švietimo paslaugų sistema Lietuvoje turi būti modernizuojama integruojant skirtingus sektorius. Savivaldybės lygmeniu tai reiškia, kad įtraukiojo ugdymo politika neturėtų būti izoliuota – ji reikalauja strateginio išteklių valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo, siekiant sukurti vientisą paramos tinklą kiekvienam vaikui.

Apibendrinant, Ainscow sisteminis požiūris rodo, kad savivaldybės vaidmuo tampa kritiniu: ji privalo ne tik deklaruoti vertybes, bet ir užtikrinti strateginį palaikymą, resursų prieinamumą bei nuolatinį barjerų identifikavimą visoje švietimo ekosistemoje. Šiame kontekste Nefas (2025, 147-157) papildoma, kad barjerų šalinimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo vietos bendruomeniškumo funkcionalumo: tik stipri ir saugi bendruomenė gali užtikrinti, kad sisteminiai pokyčiai taptų tvariu kultūriniu lūžiu, o ne tik formalia administracine procedūra.

Šie Ainscow identifikuoti barjerai tampa esminiu atskaitos tašku analizuojant Plungės rajono savivaldybės atvejį: tyrimo metu bus siekiama nustatyti, kas labiausiai lemia atotrūkį tarp savivaldybės strateginių planų ir realios praktikos švietimo įstaigose.

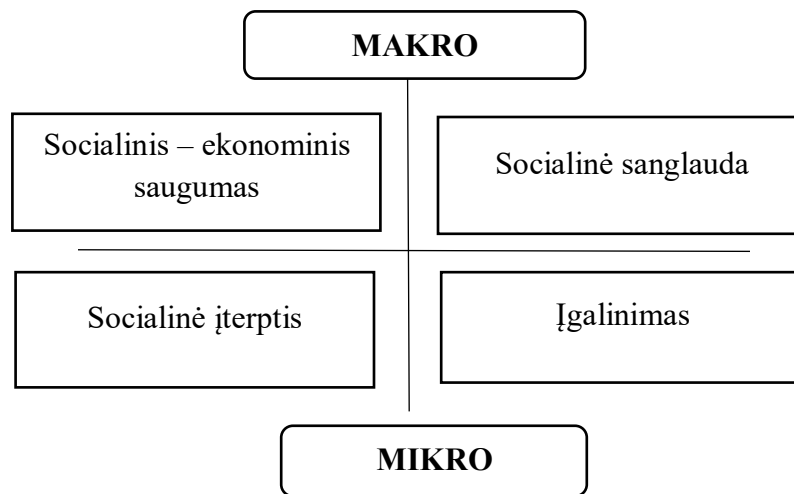
Taigi, sisteminis požiūris reikalauja ne tik ugdymo turinio kaitos, bet ir vadybinio lankstumo, gebėjimo derinti skirtingų suinteresuotų šalių (savivaldybės, ugdymo įstaigos, šeimos) lūkesčius.

1.2. Viešojo valdymo vaidmuo: piliečių dalyvavimas ir bendruomenės įtrauktis

Šiuolaikinis viešasis valdymas, analizuojant įtraukiojo ugdymo procesus, negali remtis vien tradiciniu hierarchiniu administravimu. Remiantis užsienio autorių (Löffler, 2003; Czaputowicz, 2008) įžvalgomis, esminį vaidmenį čia vaidina perėjimas prie Naujojo viešojo valdymo (NVV), kurį Lietuvoje analizuoja Guogis (2010, 137-148), teigdamas, kad įtraukiojo ugdymo kontekste tai reiškia, jog savivaldybė turi nustoti veikti kaip uždara biurokratinė sistema ir tapti atvira bendruomenės poreikiams. Šią transformaciją papildoma Raipa ir kt. (2016), teigdami, kad šiuolaikinė viešojo valdymo sistema reikalauja esminių struktūrinių pokyčių, pereinant nuo kontrolės mechanizmų prie tinklinės sąveikos (Raipa ir kt. 2016, 71-73). Ši transformacija tiesiogiai siejasi su vietos savivaldos prigimtimi. Kaip nurodo Astrauskas (2022, 79-80), savivalda nėra tik valstybės funkcijų vykdytoja, tai autonomiška institucija, kuri privalo užtikrinti vietos bendruomenės interesų atstovavimą. Įtraukiojo ugdymo kontekste savivaldybė tampa pagrindiniu subjektu, kuris privalo subalansuoti valstybės nustatytus standartus su realia gyventojų ir švietimo bendruomenės situacija. Socialinės kokybės teorijos pradininkų (Beck ir

Walker) sukurtą modelį, kurį Lietuvoje adaptavo Guogis (2010, 144-145), siūlo vertinti viešąjį valdymą per socialinės kokybės kvadrantą, kuriame išryškėja piliečių dalyvavimo svarba:

- **Makro lygmuo:** Tai savivaldybės vaidmuo užtikrinant socialinį-ekonominį saugumą. Jei savivaldybė nesuteikia pakankamų išteklių (specialistų, pritaikytos aplinkos), piliečių pasitikėjimas sistema menksta. Tai tiesiogiai siejasi su socialine sanglauda, kuri pasak autoriaus, yra būtina norint išvengti bendruomenės susipriešinimo dėl „kitokių“ vaikų integracijos. Socialinis-ekonominis saugumas įtrauktyje neatsiejamas nuo paslaugų kokybės valdymo. Andrijauskaitė (2015, 98-105) pažymi, kad viešojo valdymo modernizavimas reikalauja, jog savivaldybės pereitų prie holistinio paslaugų modelio. Tai reiškia, kad savivaldybė turėtų ne tik finansiškai išlaikyti mokyklas, bet ir integruoti socialines paslaugas su švietimo sistema, taip užtikrinant „socialinės kokybės kvadranto“ stabilumą.
- **Mikro lygmuo:** Kai svarbiausia tampa socialinė įterptis ir įgalinimas. Autorius pabrėžia, kad įgalinimas įvyksta tada, kai piliečiai (tėvai, mokiniai) turi realią galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, o ne tik pasyviai priimti savivaldybės nurodymus. (Guogis, 2010, 145). Raipa ir kt. (2016, 382) šį įgalinimo procesą detalizuoja per bendruomeniškumo formų plėtrą. Autorių teigimu, moderni savivalda turi skatinti „socialinę tinklaveiką“ (Raipa, Smalskys, Giedraitytė ir Nefas 2016, 260), kuri leistų bendruomenei tapti aktyviais įtraukiojo ugdymo politikos bendrąkūrėjais. Analizuojant viešąjį valdymą per socialinės kokybės prizmę, Guogis (2010), remdamasis Beck ir Van der Maesen socialinės kokybės teorija, siūlo vertinti viešąjį valdymą per socialinės kokybės kvadrantą (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinės kokybės kvadrantas

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Guogiu, 2010)

Nagrinėjant savivaldybės vaidmenį, esminiu teisiniu pamatu tampa LR Vietos savivaldos įstatymas, kuriame nustatyta, kad vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo organizavimas bei švietimo pagalbos teikimo užtikrinimas yra savarankiškoji savivaldybių funkcija. Šiame kontekste finansavimas tiesiogiai koreliuoja su socialiniu-ekonominiu saugumu. Tik užtikrinus pakankamus išteklius pagalbos specialistų etatams ir aplinkos pritaikymui, galima tikėtis bendruomenės įgalinimo ir pasitikėjimo sistema didėjimo. Strateginių išteklių valdymo požiūriu, Beaven (2019, 83-86) pabrėžia, kad resursų planavimas neturėtų apsiriboti tik fizine infrastruktūra. Kaip teigia autorė, organizacijos gebėjimas identifikuoti kompetencijų spragas ir tikslingai pritraukti reikiamus specialistus yra kritinė prielaida. Ji leidžia transformuoti politines deklaracijas į realų, socialiniu saugumu grįstą viešųjų paslaugų teikimą. Tai patvirtina poreikį stiprinti strateginį savivaldybės vaidmenį valdant šiuos išteklius. Kaip pažymi Miltenienė ir kt. (2022), įtrauktis sėkmingai plėtojama tik tada, kai vadovai ne tik pripažįsta vaiko individualumą, bet ir aktyviai valdo transformacinius procesus per komandinį darbą. Tai tiesiogiai koreliuoja su socialinės kokybės kvadranto įgalinimo ir įterpties dimensijomis (Miltenienė, Valuckienė, Damkuvienė, Balčiūnas, Petukienė ir Bugenytė, 2022, 50).

Taigi, viešojo valdymo vaidmuo transformuojasi: savivaldybė iš „kontrolieriaus“ turi tapti „įgalintuoju“. Tai reiškia, kad sėkmės rodikliu turėtų būti laikomas ne įsisavintų lėšų kiekis, o socialinė įterptis – t.y. kiek realiai vaikas su specialiaisiais poreikiais jaučiasi pilnavertis bendruomenės narys. Visgi, siekiant realių pokyčių, finansavimas neturi būti tik biurokratinis lėšų paskirstymas, jis privalo būti

tikslingai nukreiptas į pagalbos mechanizmų užtikrinimą, kaip tai numatyta sisteminėje schemoje (žr. 5 pav.). Kaip nurodo Raipa ir kt. (2016), toks demokratinis valdymas reikalauja ne tik naujų metodų, bet ir nuolatinio inovacijų diegimo bei rizikų valdymo (Raipa, Smalskys, Giedraitytė ir Nefas 2016, 222). Norint, kad įtraukusis valdymas taptų realią viešąją vertę kuriančia praktika, svarbu pažymėti, kad viešojo valdymo efektyvumas savivaldybėje tiesiogiai priklauso nuo švietimo įstaigų vadovų gebėjimo prisiimti atsakomybę už transformacinius procesus. Miltenienė ir kt. (2022) tyrimas atskleidžia, kad mokyklos vadovo vaidmuo yra kritinis: įtrauktis sėkmingai plėtojama tik tada, kai vadovai ne tik pripažįsta vaiko individualumą ir lygias galimybes, bet ir aktyviai valdo pokyčius per komandinį darbą bei vertybinę dekonstrukciją. Autorės pabrėžia, kad įtraukios mokyklos kūrimas yra nuolatinis mokymosi procesas, reikalaujantis specifinės vadovų veiksmės, kuri koreliuoja su analizuojamu socialinės kokybės kvadrantu (Miltenienė, Valuckienė, Damkuvienė, Balčiūnas, Petukienė ir Bugenytė, 2022, 50).

Guogio (2010) aprašytas socialinės kokybės modelis nustato esminę savivaldos kryptį – perėjimą nuo administracinės kontrolės prie piliečių įgalinimo. Tačiau, siekiant, kad ši teorinė vizija taptų realia savivaldybės politika, būtina ją papildyti konkrečiais vadybiniais metodais. Tinklaveikos principus viešajame valdyme fundamentaliai pagrindė Castells (2005), o Raipos ir bendraautorių (2016) nagrinėjamas bendruomeniškumas papildė šią priėgą, akcentuojant socialinę tinklaveiką savivaldoje. Šią socialinės tinklaveikos ir gerojo valdymo idėją Lietuvoje detalizuoja Nefas (2025, 160-161). Lygindamas Lietuvos ir Skandinavijos šalių patirtis, autorius pažymi, kad sėkmingas valdymas tiesiogiai priklauso nuo piliečių įtraukimo į viešųjų paslaugų kūrimą (bendrakūrą) (Nefas, 2022, 38-39). Įtraukiojo ugdymo kontekste tai įgyvendinama per socialinio saugumo veiksmų raiškos modelį (Nefas 2025, 160-161). Pasak autoriaus, savivaldybė turi ne tik formaliai administruoti procesus, bet ir skatinti seniūnijų bei NVO partnerystę. Tokia sąveika leidžia teorines nuostatas bendruomeniškumo indeksu, kuris padeda identifikuoti, ar vietos bendruomenė yra pakankamai susitelkusi priimti kiekvieną mokinį.

Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrinama šių dviejų autorių įžvalgų sintezė, parodanti, kaip A. Guogio siekiami socialiniai tikslai (saugumas, įgalinimas) yra tiesiogiai įgyvendinami per Raipos ir kt. bendraautorių akcentuojamus vadybos įrankius – dialogą, bendruomeniškumą ir partnerystę.

3 lentelė. Savivaldos valdymo modelių sintezė

Pagal A. Guogį	Pagal A. Raipą ir kt.	Rezultatas
Saugumas	Planavimas	Užtikrinamas paslaugų prieinamumas

		per stabilų ir tikslinį finansavimą
Įgalinimas	Dialogas	Piliečiai tampa sprendimų partneriais
Įtrauktis	Bendruomeniškumas	Sukuriama palaikanti aplinka asmeniui
Sanglauda	Partnerystė	Mažėja įtampa ir stiprėja bendrystė

(Sudaryta darbo autorės remiantis Guogiu (2010) bei Raipa ir kt. (2016))

Ši sintezė taps pagrindu konstruojamam teoriniam modeliui, kurio centre – įgalinimo ir partnerystės principų pritaikymas Plungės rajono švietimo kontekste. Siekiant, kad ši vadybinė sintezė netaptų tik formalia procedūra, kritinę reikšmę įgyja vidinė institucinė lyderystė. Žydzūnaitė (2025, 40) pabrėžia, kad mokytojų lyderystė yra esminis veiksnys, transformuojantis deklaruojamą politiką į realią mokinių mokymosi sėkmę. Autorės teigimu, būtent mokytojų patirtys ir jų gebėjimas priimti lyderio vaidmenį bendruomenėje leidžia horizontaliam bendradarbiavimui (pagal Raipos ir kt. modelį) tapti funkcionalių įrankių siekiant socialinio saugumo ir įgalinimo (pagal Guogio modelį).

Apibendrinant teorines prieigas, galima teigti, kad Guogio akcentuojama socialinė kokybė ir Raipos bei bendraautorių nagrinėjamas bendruomeniškumas papildo vienas kitą. Guogio modelis nubrėžia tikslą – siekti asmens įgalinimo ir saugumo, o Raipos ir kt. darbuose pateikiami įrankiai – dialogas, tinklaveika ir bendruomeniškumo sklaida. Tokia teorinė sintezė rodo, kad šiuolaikinis viešasis valdymas savivaldoje turi pareiti nuo biurokratinės kontrolės prie partnerystės su bendruomene. Partnerystės ir tinklaveikos kūrimas reikalauja specifinių vadybinių sprendimų. Chlivickas ir Melnikas (2016, 92-104, 308) akcentuoja, kad žinių visuomenės kūrimo sąlygomis savivaldybės sėkmė priklauso nuo inovatyvių valdymo metodų diegimo. Autoriai pabrėžia, kad įtraukio procesų valdymas turi remtis ne hierarchija, o strateginiu lankstumu, leidžiančiu savivaldybei greitai reaguoti į kintančius įtraukiojo ugdymo poreikius. Galiausiai, remiantis, kaip „įgalintojos“ vaidmuo yra neįmanomas be strateginio požiūrio į specialistus. Inovatyvių valdymo metodų diegimas savivaldoje yra neatsiejamas nuo „mokytojų mokymosi kartu“ idėjos plėtojimo. Kaffemanienė ir kt. (2023) akcentuoja, kad veiksmingas komandinis darbas ir bendradarbiavimas su šeimomis yra būtina sąlyga norint realizuoti strateginį lankstumą (Kaffemanienė, Giedraitienė, Jurevičienė, Kantanavičiūtė-Petružė, Musteikienė, Tomėnienė, Žymantienė, Bilbokaitė-Skiauterienė ir Bilbokaitė 2023, 167-168, 185-186). Tai papildo Armstrongo (2025) išvalgas apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, nurodant, kad savivaldybės lygmeniu formuojama politika turi užtikrinti ne tik specialistų skaičių, bet ir jų tarpusavio sąveikos kokybę. Remiantis Armstrong (2025, 7, 89, 137, 175-180) išvalgomis apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, savivaldybės lygmeniu

formuojama politika turi užtikrinti, kad švietimo pagalbos specialistų ir pedagogų potencialas būtų naudojamas efektyviai, kuriant vertę visai bendruomenei, o ne tik užpildant ataskaitas. Teorinius viešojo valdymo modelius Plungės rajono savivaldybė siekia realizuoti per 2021-2030 m. strateginį plėtros planą, kuriame švietimo kokybės gerinimas išskiriamas kaip prioritetas. Visgi, transformuojant viešąjį valdymą savivaldybės lygmeniu, susiduriama su rizika, kurią akcentuoja Želvys ir kt. (2020). Autoriai pastebi, kad šiuolaikinėje švietimo politikoje dominuoja švietimo tikslų redukavimas į pamatuojamus rezultatus ir rodiklius. Tai gali tapti kliūtimi tikrajai įtraukčiai, nes orientacija vien į kiekybinius parametrus (pvz., PISA tyrimų rezultatus ar finansinius rodiklius) neretai užgožia holistinį ugdymo tikslą ir individualius mokinio poreikius (Želvys, Dukynaitė, Vaitekaitis ir Jakaitienė, 2020, 19-20). Todėl savivaldybė, įgyvendinama įtraukiojo ugdymo politika, privalo balansuoti tarp administracinio efektyvumo ir vertybinio ugdymo proceso užtikrinimo. Šį balansą Ainscow ir Messiou (2025) įvardija kaip kritinį vadybinį iššūkį. Jų teigimu, savivaldybės lygmeniu būtina pereiti nuo griežtos kontrolės prie „sistemų kūrimo“ modelio. Tai reiškia, kad viešasis valdymas turi ne tik administruoti išteklius, bet ir aktyviai skatinti tarpinstitucinę tinklaveiką, kuri leistų operatyviai identifikuoti ir šalinti lokalius įtraukties barjerus.

Taigi, viešojo valdymo vaidmuo įgyvendinant įtraukųjį ugdymą savivaldybėje remiasi holistiniu požiūriu, kurį Guogis apibrėžia per socialinės kokybės kvadrantą, o Andrijauskaitė papildoma modernaus viešojo valdymo įžvalgomis apie paslaugų integraciją. Šiame kontekste savivaldybė transformuojasi iš pasyvios valstybės funkcijų vykdytojos į aktyvią „įgalintoją“, kuri remiantis Astrausko vietos savivaldos koncepcija, privalo užtikrinti decentralizuotą ir bendruomenės poreikiams pritaikytą švietimo pagalbą. Galiausiai, Galkienės ir Monkevičienės akcentuojamas tvarus ugdymo proceso modeliavimas parodo, kad tik per vadybinį lankstumą ir strateginį partnerystės tinklų kūrimą savivaldybė gali pašalinti sisteminius barjerus ir užtikrinti socialinę sanglaudą vietos lygmeniu.

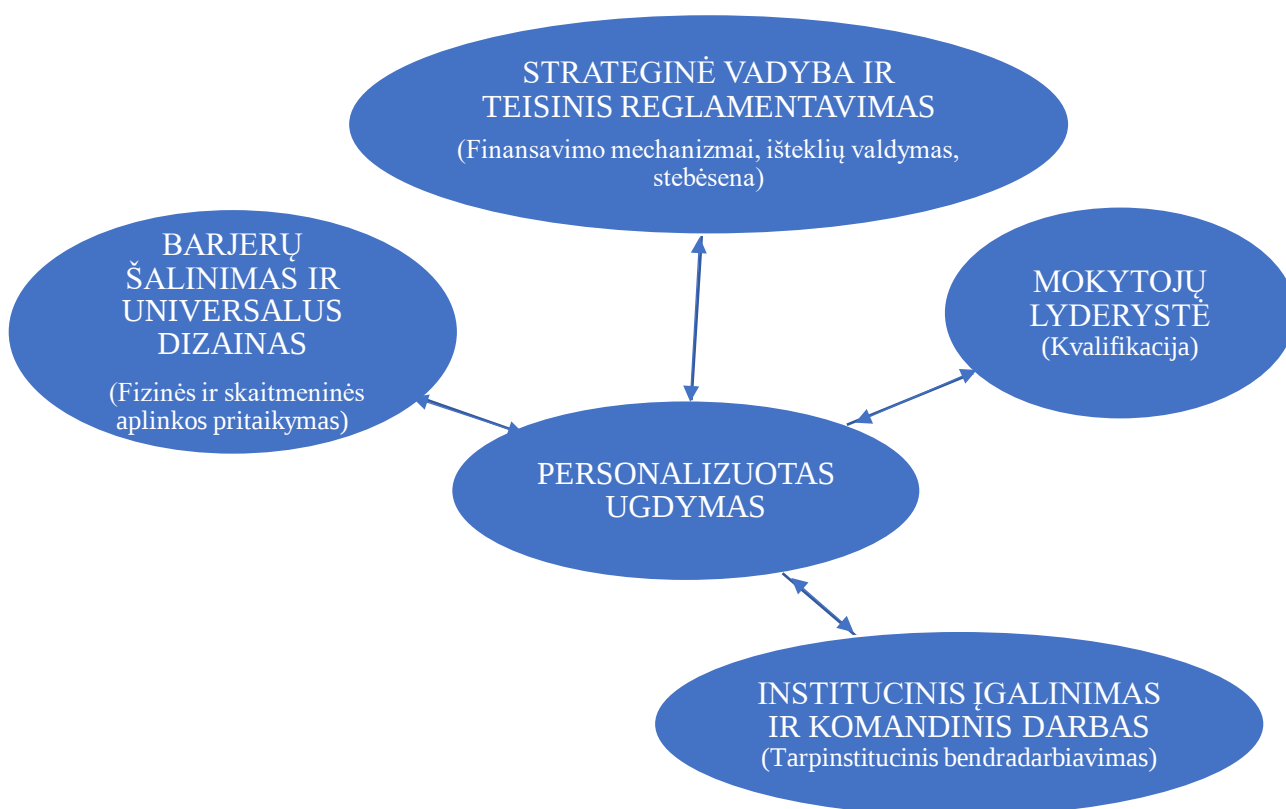
Viešojo valdymo efektyvumas įtraukiojo ugdymo kontekste tiesiogiai priklauso nuo institucijų gebėjimo operatyviai reaguoti į kintančius šeimos poreikius. Kaip rodo Miltenienės ir Melienės (2023, 128-129) atlikta barjerų analizė, net ir deklaruojant strateginį palankumą įtraukčiai, vadybinis nepasiruošimas krizinėms situacijoms (pvz., skaitmeninei atskirčiai ar pagalbos specialistų trūkumui nuotolio sąlygomis) sukuria papildomą naštą šeimai. Tai patvirtina, kad savivaldybės lygmens vadyba neturi apsiriboti tik formaliu paslaugų teikimu ugdymo įstaigose, ji privalo kurti tinklaveiką grįstą

paramos sistemą, kuri užtikrintų informacinį ir emocinį šeimų palaikymą, taip mažinant socialinę atskirtį ir stiprinant bendruomenės pasitikėjimą vietos valdžia.

Apibendrinant teorines prieigas, įtraukiojo ugdymo organizavimo modelis Plungės rajono savivaldybėje turėtų apimti ne tik administracinius – vadybinius sprendimus (išteklių valdymą), bet ir socialinės kokybės elementus – bendruomenės įgalinimą bei nuolatinį barjerų monitoringą. Remiantis Nefo (2025) įžvalgomis, šis modelis tampa efektyvus tada, kai savivalda pasitelkia bendruomeniškumo indeksą kaip veiklos matavimo įrankį. Tai leidžia teorines įgalinimo ir bendruomeninio susitelkimo nuostatas transformuoti į praktinius, duomenimis grįstus veiksmus savivaldybės lygmeniu, užtikrinant kiekvieno bendruomenės nario įtrauktį. Šie teoriniai komponentai tampa pagrindu tolimesniam tyrimui, siekiant nustatyti, kaip šis teorinis modelis transformuojamas į praktinius veiksmus savivaldybės lygmeniu.

Apibendrinant, teorinis modelis pagrindžia, kad įtraukiojo ugdymo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio vaidmens stiprinimo ir tvaraus finansavimo modelio, kurie kartu su vadybiniais pokyčiais sudaro vientisą sistemą.

Atsižvelgiant į aptartus teorinius principus, kontruojamas integruotas įtraukiojo ugdymo valdymo savivaldoje modelis. Jame personalizuotas ugdymas išskiriamas kaip ašinis elementas, kurį įgalina keturios tarpusavyje susijusios dimensijos: strateginis reglamentavimas, sisteminis barjerų šalinimas, institucinis bendradarbiavimas ir mokytojų lyderystė (žr. 3 pav.).



3 pav. Įtraukiojo ugdymo valdymo savivaldoje teorinis modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Butvilu ir Prakopu (2011) bei Plungės r. Savivaldybės 2021-2030 m. strateginiu plėtros planu)

3 paveiksle pateiktas teorinis modelis iliustruoja įtraukiojo ugdymo valdymo vientisumą, veikiantį per tris tarpusavyje susijusius lygmenis. Išorinis sluoksnis reprezentuoja strateginį lygmenį: strateginę vadybą ir socialinės kokybės siekius savivaldos lygmeniu (pagal Guogį (2010); Raipą, Smalskį, Giedraitę ir Nefą (2016)). Šis lygmuo apima teisinį reglamentavimą bei esminį finansavimo ir išteklių valdymo aspektą, kuris sukuria ekonomines prielaidas politinių tikslų įgyvendinimui. Vidinis sluoksnis atitinka taktinį lygmenį ir akcentuoja žmogiškąjį faktorių – Žydzūnaitės (2025) išskirtą mokytojų lyderystę bei specialistų bendradarbiavimą, kurie tampa įrankiais realizuojant numatytą strategiją. Schemos centre esantis personalizuotas ugdymas (pagal Kaffemanienę ir kt. (2023)) yra galutinis vadybinio proceso rezultatas bei operacinio lygmens ašis, užtikrinanti kiekvieno mokinio įtrauktį ir barjerų šalinimą per universalų dizaino principus. Modelio vientisumą palaiko schemoje pavaizduotos dvipusės sąveikos: strateginio lygmens sprendimai ir resursai įgalina ugdymo personalizavimą, o iš operacinio

lygmens kylantis grįžtamasis ryšys leidžia savivaldybei operatyviai identifikuoti planavimo prioritetus, finansavimą bei iššūkius.

2. ĮTRAUKIOJO UGDYMO TEISINIS IR STRATEGINIS REGLAMENTAVIMAS

Šioje darbo dalyje analizuojamas įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo kontekstas Lietuvoje, akcentuojant teisinį reglamentavimą ir institucijų sistemą. Siekiant suprasti, kaip vadybiniai sprendimai pasiekia galutinį gavėją – šeimą, auginančią vaiką su specialiaisiais ugdymosi poreikiais (SUP) – būtina įvertinti nacionalinio lygmens nuostatas, kurios formuoja savivaldos veiksmų laisvę ir atsakomybę po 2024 m. švietimo reformos. Šiuolaikinė viešojo valdymo paradigma reikalauja, kad švietimo sistema būtų ne tik efektyvi, bet ir socialiai teisinga, todėl įtrauktis čia suprantama kaip sisteminis lūžis, kurį diktuoja tarptautiniai įsipareigojimai, tokie kaip JT Neįgaliųjų teisių konvencija, bei nacionaliniai teisės aktai.

2.1. LR Švietimo įstatymo nuostatos ir jų pokyčiai nuo 2024 m.

Lietuvos švietimo sistema pastarąjį dešimtmetį išgyvena esminę transformaciją – perėjimą nuo segreguoto specialiojo ugdymo prie visiškos įtraukties bendrosiose mokyklose. Šis procesas nėra tik techninis pokytis, tai vertybinis lūžis, kurį diktuoja tarptautiniai įsipareigojimai bei nacionaliniai teisės aktai. Šios reformos atspirties tašku tapo 2020 m. birželio 30 d. Priimtas LR Švietimo įstatymo Nr. I-1489 pakeitimo įstatymas (Nr. XIV-2965), kurio nuostatos, pilna apimtimi įsigalioja nuo 2024 m. rugsėjo 1 d., tai iš esmės perbraižo savivaldybių atsakomybės žemėlapią ir vadybinį švietimo tinklo planavimą.

Teisinio reglamentavimo akcentai ir vadybiniai iššūkiai

- **LR Švietimo įstatymo pakeitimai:** tai pamatas, įtvirtinantis nuostatą, kad visos bendrosios paskirties mokyklos privalo priimti vaikus su SUP, jei jų tėvai (globėjai) to pageidauja. Iki šiol galiojusi galimybė mokykloms atsisakyti priimti vaiką motyvuojant „išteklių trūkumu“ yra panaikinama. Šis įstatymas perkelia pagrindinę atsakomybę savivaldybėms – jos tampa teisinės prievolės garantu, privalančiu užtikrinti tinkamas sąlygas, aplinkos pritaikymą ir specialistų pagalbą kiekvienoje rajono švietimo įstaigoje.
- **„Geros mokyklos koncepcija“ (2015):** šiame kontekste veikia kaip kokybinis orientyras, pabrėžiantis mokinio asmeninę pažangą, o 2021-2030 m. plėtros programa numato investicijas į pagalbos tarnybas bei metodinių centrų steigimą. Tačiau praktinis įgyvendinimas susiduria su „vadybinėmis žirklėmis“: teisinis reglamentavimas numato teises šeimoms, tačiau išteklių valdymas išlieka

decentralizuotas, todėl savivaldybei tenka atsakomybė subalansuoti biudžeto galimybes su realiu specialistų poreikiu.

Finansavimo modelis ir žmogiškieji ištekliai

Reforma įteisino lankstesnę požiūrį į finansavimą, vadovaujantis principu „pinigai seka paskui pagalbos poreikį“. Nauja mokymo lėšų skyrimo metodika numato padidintą bazinį finansavimą (mokinio krepšelį) SUP turintiems vaikams, taip pat įvesti papildomi koeficientai mokytojams, dirbantiems klasėse, kuriose integruoti vaikai su dideliais poreikiais. Vadybiškai tai tiesiogiai veikia etatų planavimą: įstatymas aiškiau reglamentuoja mokytojo padėjėjų poreikį. Jei mokinys turi didelius SUP, jam gali būti priskirtas nuolatinis arba dalinis mokytojo padėjėjas, o tai reikalauja iš savivaldybės operatyvaus etatų steigimo ir finansinio užtikrinimo.

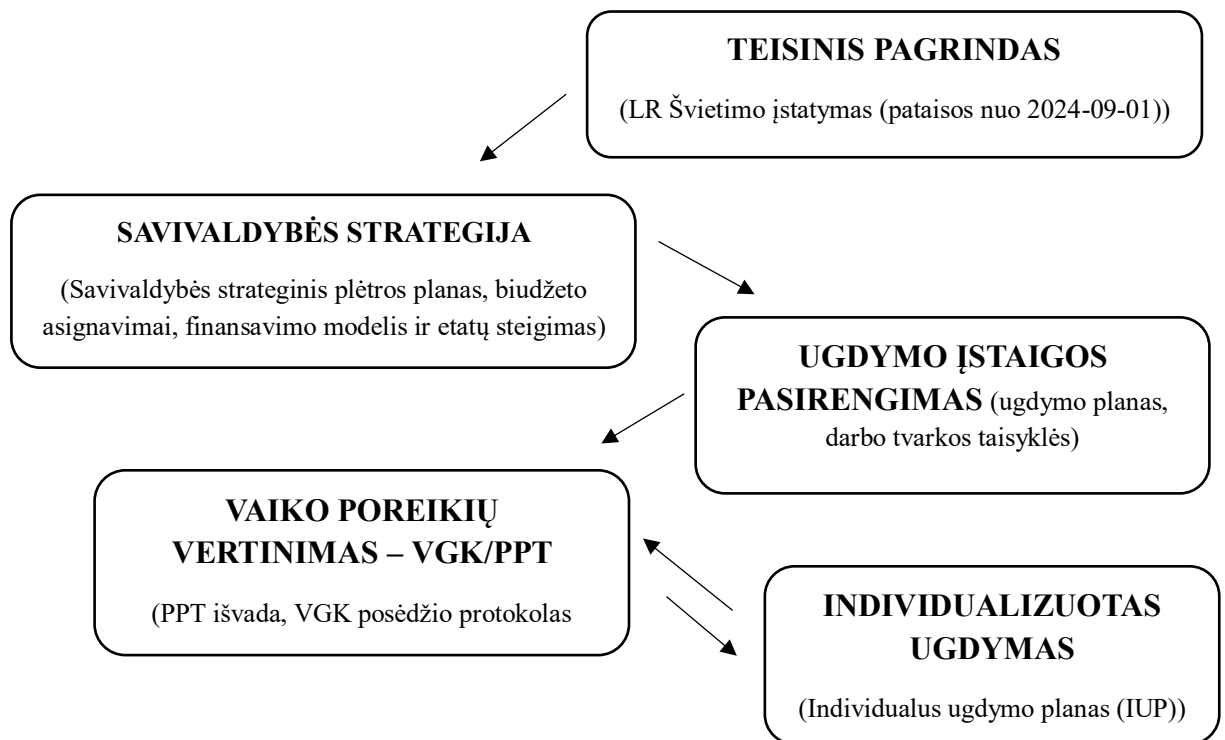
Institucinė pagalba ir VGK vaidmens stiprinimas

Siekiant, kad įtrauktis nebūtų tik formalumas, įstatymo 34 straipsnis reikalauja glaudaus institucijų bendradarbiavimo. Pagrindinis krūvis tenka:

1. Vaiko gerovės komisijos (VGK): jos tampa pagrindiniu „operaciniu centru“ mokykloje. Griežčiau reglamentuotas VGK darbas įpareigoja komisiją periodiškai peržiūrėti pagalbos veiksmingumą. Jei numatytos priemonės neveikia, komisija privalo inicijuoti plano keitimą, o ne tiesiog fiksuoti nesėkmę.
2. Pedagoginėms psichologinėms tarnyboms (PPT): po 2024 m. jų funkcija transformuojasi iš diagnostinės į metodinę-konsultacinę.
3. Regioniniams centrams: įsteigta 10 regioninių centrų bei Lietuvos įtraukties švietime centras (LĮŠC), kurie konsultuoja mokytojus dėl sudėtingiausių atvejų bei skolina specialiąją įrangą (pvz., FM sistemas).

Ugdymo programų pritaikymas ir Universalus dizaino mokymuisi (UDM) taikymas

Galiausiai, reforma keičia patį mokymo procesą. Nuostata dėl Individualaus ugdymo plano (IUP) sudarymo reiškia, kad keičiama ne tik mokomoji medžiaga, bet ir vertinimo formos bei intensyvumas. Perėjimas prie Universalus dizaino mokymuisi (UDM) gairėmis, reiškia pasistumėjimą nuo „gydymo“ prie „aplinkos keitimo“. Mokyklos skatinamos ugdymą organizuoti taip, kad jis iš karto tiktų visiems (vaizdinė, garsinė informacija, lankstus atsiskaitymas). Tai apima ne tik fizinį pritaikymą (pandusus), bet ir sensorinių erdvių („ramybės zonų“), akustinių sprendimų bei specializuotų baldų diegimą. Visa ši įgyvendinimo grandinė vizualizuota 3 paveiksle.



4 pav. Įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo grandinė

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2020) ir Geros mokyklos koncepcija (2015))

Apibendrinus, 2024 m. teisinis reglamentavimas panaikina teisinį neapibrėžtumą, tačiau sukuria didžiulį spaudimą savivaldos vadybinei sistemai. Įtrauktis tampa nebe pasirenkama vertybe, o privalomu veiklos standartu, kurio sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai savivaldybė sugebės suderinti valstybės deleguotas funkcijas su realiais vietos bendruomenės poreikiais. Svarbu pažymėti, kad 2024 m. reforma sustiprina tėvų (globėjų) vaidmenį – jie tampa lygiaverčiais VGK partneriais. Vadybiškai tai reiškia, kad savivaldybė ir mokykla turi sukurti skaidrius informavimo mechanizmus, kad tėvai suprastų, kokia pagalba priklauso jų vaikui ir kaip ji yra įgyvendinama. Teisinio reglamentavimo pokyčiai jau dabar transformuojasi į konkrečius statistinius rodiklius regioniniu lygmeniu. Plungės rajono savivaldybės švietimo stebėsenos duomenys iliustruoja aktyvų perėjimą prie įtraukiojo ugdymo: integruotai bendrosiose klasėse ugdomų mokinių su negalia dalis savivaldybėje nuosekliai auga – nuo 11,2 % (2022 m.) iki 12,7 % (2023 m.), o prognozuojama, kad 2025-2026 m. šis rodiklis pasieks 19,6 %. Tokia dinamika patvirtina, kad Švietimo įstatymo pakeitimai realizuojami praktiškai, o savivaldybių švietimo įstaigose realiai didėja mokinių su specialiaisiais ugdymosi poreikiais (SUP) koncentracija (Plungės r. Savivaldybės švietimo stebėsenos rodikliai, 2023-2026).

2.2. Savivaldos lygmuo švietimo politikos įgyvendinimo kontekste

Savivaldos lygmuo švietimo politikos įgyvendinime užima kritinę vietą, nes būtent čia nacionalinės strategijos transformuojamos į konkrečius paslaugų paketus bendruomenei. Savivaldybė, veikdama kaip tarpininkas tarp valstybės politikos formuotojų ir galutinių paslaugų gavėjų (ugdymo įstaigų), privalo ne tik adaptuoti teisės aktus, bet ir užtikrinti jų įgyvendinimui būtinus finansinius, žmogiškuosius bei infrastruktūros resursus. Dabartinėje švietimo vadyboje savivaldybės vaidmuo keičiasi: ji tampa ne tik kontroliuojančia institucija, bet ir pagrindine procesų koordinatoriumi bei pokyčių varikliu. Analizuojant Plungės rajono savivaldybės atvejį, ryškėja sisteminis požiūris į įtraukiojo ugdymo politikos vykdymą, pasitelkiant dviejų lygių investicinę strategiją.

Pirmasis lygmuo: Nacionalinė „Tūkstantmečio mokyklų“ (TŪM) programa. Strateginis savivaldybės pasirengimas įtraukčiai prasideda nuo dalyvavimo stambaus masto nacionalinėse programose. Šis procesas oficialiai įtvirtintas LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. balandžio 13 d. Įsakymu Nr. V-508 „Dėl finansavimo skyrimo projektui „Tūkstantmečio mokyklos I“, kuriuo Plungės rajono savivaldybės administracija TŪM programos įgyvendinimui gavo 2 912 235,90 Eur finansavimą. Šios lėšos yra tiksliai nukreipiamos į keturias rajono ugdymo įstaigas.

Vadybiniu požiūriu TŪM programa savivaldybės lygmeniu atlieka „pamatų“ funkciją:

- **Aplinkos pritaikymas:** kuriamas fizinis prieinamumas ir šiuolaikiškos mokymosi erdvės;
- **Tinklo stiprinimas:** ugdymo įstaigų modernizavimas sukuria pavyzdinius centrus, kurių patirtis vėliau gali būti taikoma visame rajone;
- **Sisteminis pokytis:** tai įrodo savivaldybės gebėjimą valdyti stambias investicijas, orientuotas į ilgalaikį švietimo kokybės gerinimą.

Antrasis lygmuo: tikslinės paslaugos ir specialistų tinklo plėtra. Siekiant, kad sukurta infrastruktūra veiktų efektyviai, savivaldybė ją papildo specifiniais, į paslaugų kokybę orientuotais projektais. Šios lygmens elementas – projektas „Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Plungės rajono savivaldybėje“ (Nr. 10-056-K-0027), kurio vertė siekia 365 385,23 Eur bei „Švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Plungės rajono savivaldybėje“ (Nr. 28-007-P-0001), kurio vertė - 1 273 292,46 Eur .

Šie projektai papildo TŪM programą keliais svarbiais aspektais:

1. Žmogiškieji resursai: steigiami papildomi psichoterapeutų ir kitų švietimo pagalbos specialistų etatai, kurie yra būtini teisioginiam darbui su SUP vaikais.
2. Inovacijos: diegiamos netradicinės pagalbos formos, tokios kaip terapija su gyvūnais (kineziterapija, hipoterapija) bei forumo teatro metodika, kurios leidžia personalizuoti pagalbą.
3. Koordinuotas bendradarbiavimas: projektas sujungia skirtingas institucijas – Plungės paslaugų ir švietimo pagalbos centrą, bendrojo ugdymo mokyklą ir Visuomenės sveikatos biurą – į vieningą tinklą.

Detalus TŪM programos ir švietimo pagalbos projektų palyginimas pagal esminius įgyvendinimo lygmenis pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. TŪM programos ir švietimo pagalbos projektų vadybinis palyginimas

Sritis	TŪM programa	Švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Plungės rajono savivaldybėje (Nr. 28-007-P-0001)	Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Plungės rajono savivaldybėje (Nr. 10-056-K-0027)
Vertė	2 912 235,90 Eur	1 273 292,46 Eur	365 151,23 Eur
Tikslas	Ugdymo kokybės, vadybos ir metodikos gerinimas	Fizinis švietimo paslaugų prieinamumas ir pritaikymas ir pritaikymas specialiųjų poreikių turintiems vaikams	Specialiųjų mokymo priemonių ir įrangos prieinamumo užtikrinimas
Finansavimo pobūdis	„Minkštosios“ investicijos (mokymai, lyderystė, metodikos) ir infrastruktūra	„Kietosios“ investicijos (rekonstravimas, kapitalinis remontas, įrangos įsigijimas)	Specialioji įranga: kompiuterinė įranga, baldai SUP vaikams, priemonės
Tikslinė grupė	Visa mokyklos	Didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) turintys	SUP turintys vaikai, jų šeimos nariai ir švietimo pagalbos specialistai

	bendruomenė (mokiniai, mokytojai, vadovai)	vaikai	
Fizinis lygmuo	Bendras mokyklų modernizavimas, STEAM laboratorijos, bendrosios erdvės	Universalaus dizaino sprendimai: pandusai, keltuvai, pritaikyti sanitariniai mazgai, sensorinės erdvės	Mobiliųjų specialistų darbo vieta kūrimas ir terapinių erdvių pritaikymas paslaugoms teikti
Veiklos	Kultūrinis ugdymas, įtraukusis ugdymas, lyderystė, STEAM	Sensorinių kambarių įrengimas, pastatų pritaikymas judėjimo negalią turintiems asmenims	Inovatyvūs pagalbos metodai: hipiterapija, kineziterapija, forumo teatras, psichoterapinė pagalba
Kontekstas	Nacionalinė programa, skirta savivaldybėms, praėjusiems atranką	Regioninė priemonė, skirta užtikrinti įtrauktį tose įstaigose, kurios nėra įtrauktos į TŪM	Paslaugų prieinamumo didinimas per specialistų tinklo plėtrą ir koordinuotą pagalbą

(Sudaryta darbo autorės remiantis TŪM ir Švietimo pagalbos projektais)

4 lentelėje pateiktas lyginamasis aspektas, kuris atskleidžia esminį vadybinį skirtumą tarp nacionalinio lygmens strategijų ir lokalių infrastruktūrinių sprendimų, kurie kartu sukuria vientisą švietimo pagalbos sistemą. „Tūkstantmečio mokyklų“ programa formuoja bendrąją metodinę įtraukties kryptį. O Plungės rajono savivaldybė sistemą papildė dar dviem specifiniais projektais. Jie orientuoti į skirtingus barjerų šalinimo lygmenis. Pirmasis infrastruktūros projektas (Nr. 28-007-P-0001) užpildė kritinę fizinės aplinkos trūkumo spragą (keltuvai, pandusai, sensorinės erdvės). Remiantis A. Galkienės ir O. Monkevičienės (2023, 71-83) išdėstytomis išvalgomis, ugdymo keitimasis įtraukties link neįmanomas be Universalaus dizaino mokymuisi (UDM) prieigos integravimo į mokyklų erdves. Autorės pabrėžia, kad sėkmingai įtraukčiai būtina paslaugų įvairovė, kurią papildė antrasis – švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų projektas (Nr. 10-056-K-0027). Šio projekto vertė 365 385,23 tūkst. Eur, būtent, tai užpildė „minkštųjų“ investicijų vietą. Šiame projekte numatytas papildomas švietimo pagalbos specialistų (psichologų, logopedų, kineziterapeutų) darbas bei inovatyvios terapijos formos. Tokie

metodai kaip hipoterapija ar forumo teatras nėra atsitiktiniai – jie tiesiogiai atliepia Miltenienės ir Melienės (2023, 128-147) teiginį, jog sėkmingas įtraukiojo ugdymo modeliavimas tiesiogiai priklauso nuo tolygiai paskirstytų resursų. Taip užtikrinant, kad specialistų darbas su didelių SUP turinčiais mokiniais būtų paremtas ne tik teorinėmis metodikomis, bet ir veikiančia technine baze. Kada pritaikomi sanitariniai mazgai, nusiramino erdvės ir saugus judėjimas įstaigos viduje. Galime daryti išvadą, kad Plungės rajono savivaldybė realizuoja pilną Universalaus dizaino mokymuisi (UDM) strategiją. TŪM programa užtikrina vadybinį pasirengimą, infrastruktūros projektas paruošia fizinę bazę (sienas ir prieinamumą). Koordinuotų paslaugų projektas į erdves įterpia specialistus ir specifines terapijas. Tokia trijų projektų strategija užtikrina profesionalią įtraukiojo ugdymo pagalbą.

Trečiasis lygmuo: tiesioginė pagalba klasėje ir ankstyvoji prevencija. Ruošiantis 2024 m. rugsėjo 1 d. reformai, Plungės rajono savivaldybė vadybinį dėmesį skyrė ne tik išoriniams projektams, bet ir nuolatiniam žmogiškųjų išteklių stiprinimui:

- *Mokytojų padėjėjų tinklo plėtra* – remiantis LR ŠMSM ministro 2021 m. rugpjūčio 12 d. Įsakymu Nr. V-1438, savivaldybėje buvo kryptingai didinamas mokytojų padėjėjų etatų skaičius. Tai užtikrina vaiko pagalbą klasėje, kuri yra būtina sėkmingam SUP turinčių mokinių integravimui į bendrojo ugdymo procesą. Nacionaliniu mastu stebimas spartus mokytojų padėjėjų poreikio augimas ir kryptingas etatų didinimas, siekiant užtikrinti įtraukiojo ugdymo kokybę. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis, per pastaruosius ketverius metus (nuo 2019 m.) šių darbuotojų skaičius Lietuvos mokyklose išaugo 2,5 karto. Jei 2019-2020 m.m. ugdymo įstaigose dirbo 2069 mokytojų padėjėjai, tai 2023-2024 m.m. jų skaičius pasiekė 5271. Vien per pastaruosius metus šalies mokyklose darbą pradėjo 991 naujas mokytojų padėjėjas, o tai rodo operatyvų valstybės ir savivaldos reagavimą į didėjantį pagalbos poreikį mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP). Šis resursų didėjimas tiesiogiai koreliuoja su augančiu finansavimu: švietimo pagalbai skiriamos lėšos nuo 61 mln. Eurų 2019 metais išaugo iki numatytų 162 mln. Eurų 2024 metams.
- *Ankstyvoji intervencija ir prevencija* – ypatingas dėmesys skirtas ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, siekiant pastebėti vaiko sunkumus kuo anksčiau. Kaip pabrėžia Giedrienė (2017, 93-103), būtent darželyje suteikta pagalba yra pirmasis žingsnis, kuris vėliau nulemia, ar vaikas sėkmingai pritaps visuomenėje. R. Giedrienė taikliai pastebi, kad jei laiku nepadėsime vaikui sustiprinti jo kognityvinių funkcijų, vėliau jam bus tiesiog per sunku pasivyti kitus vaikus.

Atsižvelgiant į tai, autorės Stoncelytė ir Masiliauskienė (2019, 33-34) teigia, kad sėkminga adaptacija yra tiesiogiai susijusi su tėvų ir pedagogų bendradarbiavimu. Tai tarsi komandinis žaidimas. Tada, kai tėvai ir pedagogai pasitiki vieni kitais ir nuolat keičiasi informacija, vaikas jaučiasi saugus.

Mokytojų padėjėjų bei ankstyvosios intervencijos veiklos tvarumą ir metodinį pagrindą užtikrina dvi esminės savivaldybės įstaigos:

- Plungės paslaugų ir švietimo pagalbos centras (PSPC), vadovaudamasis savo 2025-2027 m. strateginiu planu, veikia kaip pagrindinė paslaugų koordinavimo ašis. Centras užtikrina nuolatinį specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) vertinimą ir Pedagoginės psichologinės pagalbos teikimą, taip garantuodamas, kad projektų lėšos pasiektų tikslines grupes net ir pasibaigus tiesioginiam išoriniam finansavimui.
- Plungės specialiojo ugdymo centras, turintis regioninio metodinio centro statusą, įtraukiojo ugdymo sistemą papildė ekspertinėmis žiniomis. Ši įstaiga transformavosi iš uždaros mokyklos į atvirą resursų centrą, kuris teikia tiesioginę metodinę paramą bendrojo ugdymo mokytojams, padeda pritaikyti programas ir parenka specialiąsias mokymo priemones visame rajone.

Plungės rajono pavyzdys rodo, jog sėkmingas švietimo politikos įgyvendinimas savivaldos lygmeniu priklauso nuo gebėjimo paskirstyti finansavimo šaltinius, bet ir nuo stiprių vietos institucijų įgalinimo. Bendras investicijų krepšelis derinamas su ilgalaikiu PSPC strateginiu planavimu bei Specialiojo ugdymo centro metodine lyderyste, leidžia savivaldybei kompensuoti vietos biudžeto ribotumą ir spręsti įtraukties iššūkius kompleksiskai: nuo pastatų pritaikymo iki individualios pagalbos kiekvienam vaikui ir jo šeimai. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad sėkmingai adaptacijai būtinas individualizuotas požiūris ir aplinkos pritaikymas. Tai pagrindžia darbe analizuojamo Universalaus dizaino mokymuisi (UDM) bei sensorinių erdvių diegimo svarbą, nes šios priemonės leidžia transformuoti ugdymo aplinką taip, kad ji taptų prieinama ir saugi kiekvienam, nepriklausomai nuo jo pradinių adaptacinių ar raidos ypatumų. Savivaldybės vaidmenį užtikrinant šį prieinamumą iliustruoja Plungės rajono pavyzdys. Sisteminės investicijos į švietimo infrastruktūrą Plungės rajono savivaldybėje rodo nuoseklų teigiamą poveikį paslaugų prieinamumui. Stebėsenos duomenys atskleidžia, kad švietimo pagalbos gavėjų dalis augo nuo 88,5 % (2022-2023 m.m.) iki rekordinių 94,7 % (2023-2024 m.m.). Nors 2024-2025 m.m. rodiklis stabilizavosi ties 89,9 % riba, tai patvirtina, kad projektinis finansavimas ir kryptinga savivaldos politika leido sukurti tvirtą pagalbos specialistų tinklą, gebantį operatyviai reaguoti į didėjantį SUP turinčių mokinių skaičių. Visgi, vertinant ilgalaikę perspektyvą iki 2026 m., ryškėja

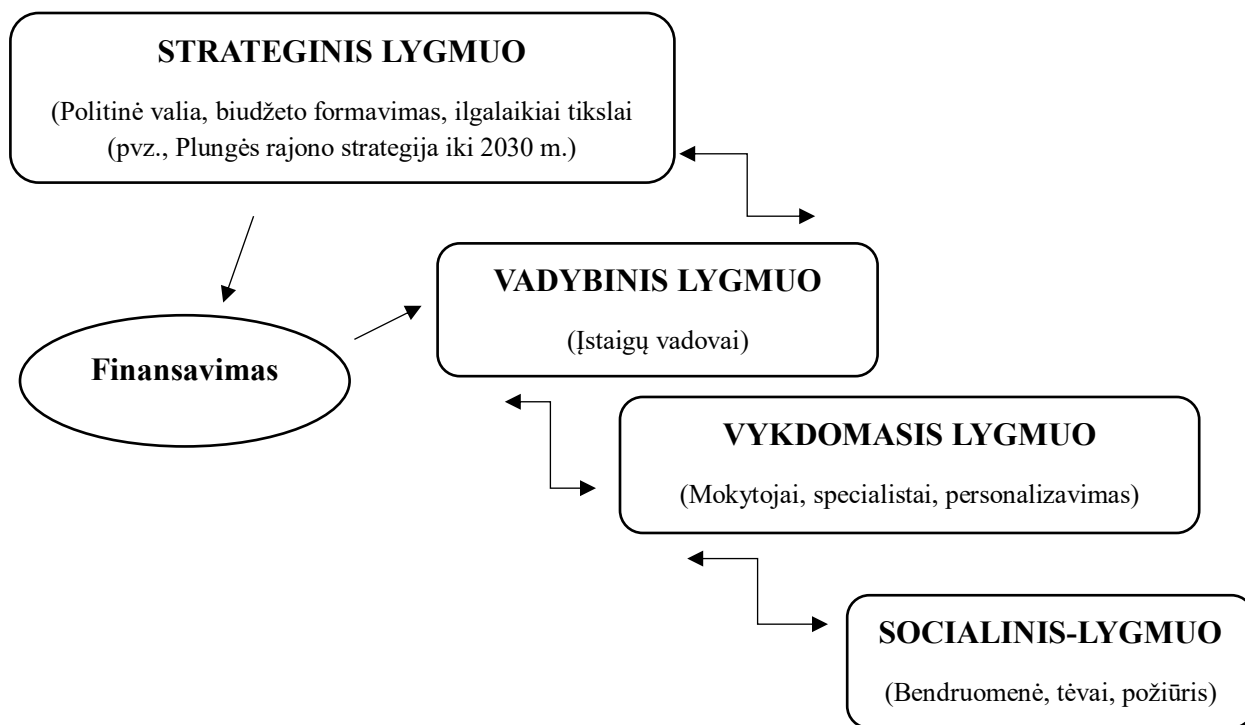
disproporcija tarp integracijos tempo ir pagalbos resursų. Mokinių su negalia dalis bendrojo dalis bendrojo ugdymo mokyklose nuosekliai didėjo: nuo 11,2 % (2022 m.) iki 15,7 % (2024-2025 m.), o 2025-2026 m.m. pasiekė 19,6 %.

Apibendrinant, savivaldos lygmuo švietimo politikoje veikia kaip pagrindinis reformų iniciatorius. Plungės rajono savivaldybė, derindama nacionalinę TŪM programą su tiksliniais ES projektais, sukuria tvarų modelį, kuriame infrastruktūra ir paslaugos papildo viena kitą, taip užtikrinant realų perėjimą prie įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimo praktikoje.

2.3. Įtraukiojo ugdymo organizavimo teorinis modelis

Išanalizavus teorines įžvalgas apie įtraukiojo ugdymo politiką, šiame poskyryje konstruojamas sisteminis-vadybinis modelis, kuris taps pagrindu empiriniam Plungės rajono savivaldybės atvejo tyrimui. Modelis (žr. 3 pav.) integruoja tris esmines plotmes: teisinį-strateginį reglamentavimą, vadybinius pokyčius savivaldos lygmeniu ir tiesioginį įgyvendinimą ugdymo įstaigose per bendruomenės įgalinimą.

Norint pagrįsti įtraukiojo ugdymo organizavimą savivaldoje sisteminis-vadybinis modelis (žr. 5 pav.) suskirstomas į keturias pagrindines kategorijas: strateginis lygmuo, vadybinis lygmuo, vykdomasis lygmuo ir socialinis lygmuo.



5 pav. Įtraukiojo ugdymo organizavimo savivaldoje sisteminis-vadybinis modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Raipa ir kt. (2016), Guogiu (2010), Nefu (2025), Ainscow ir Messiou (2025) bei Žydzžiūnaite (2025))

Strateginis ir vadybinis modelio lygmuo

Nors schemeje (žr. 5 pav) strateginis ir vadybinis lygmenys išskirti dėl skirtingų funkcijų atlikimo, praktiniame kontekste jie veikia kaip vientisa sąveikaujanti sistema. Strateginis lygmuo, šiuo atveju, savivaldybė suteikia finansinį ir teisinį pagrindą, o vadybinis lygmuo - įstaigų vadovai - šiuos gautus išteklius transformuoja į konkrečius veiksmus. Tarp šių lygmenų išskirtas finansavimo elementas. Tai yra pagrindinis vadybinis įrankis, be kurio kiti lygmenys negalėtų funkcionuoti. Tik tikslingas lėšų paskirstymas užtikrina reikiamus specialistų etatus ir infrastruktūros pritaikymą.

Remiantis Raipos ir kt. (2016) bei Guogio (2010) įžvalgomis apie šiuolaikinį viešąjį valdymą, modelio pagrindas yra įgalinančio valdymo principas. Tai reiškia, kad savivaldybė transformuojasi iš kontroliuojančios institucijos į resursų ir procesų įgalintoją. Nefas (2025, 34-41) savo monografijoje pabrėžia, kad sėkminga savivalda priklauso nuo gebėjimo įgalinti vietos bendruomenę ir kurti horizontalius ryšius. Nors šie autoriai tiesiogiai nenagrinėja įtraukiojo ugdymo, jų vadybinės nuostatos

šiam modelyje pritaikomos kaip pagrindas švietimo politikos įgyvendinimui. Šiam lygmenyje modelis numato:

- Tinklinę sąveiką – savivaldybės gebėjimą koordinuoti švietimo, socialinės paramos ir sveikatos skyrių darbą (pagal Raipos ir kt. tinklinio valdymo principus).
- Bendruomenės įtraukimą – pasitikėjimo kūrimą tarp valdžios institucijų ir piliečių (pagal Nefo bendruomeniškumo koncepciją), kas yra būtina sąlyga tėvams priimant įtraukties reformą.

Vykdomasis lygmuo – institucinis barjerų šalinimas

Toliau esantis vykdomasis lygmuo, kuris apima tiesioginį pedagoginį procesą. Šiame etape pedagogai ir pagalbos specialistai realizuoja personalizuotą ugdymą, išskiria ugdymosi barjerus ir juos šalina. Todėl tiesioginė sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai strateginiame-vadybiniame lygmenyje buvo suderinti specialistų etatai ir metodinė pagalba.

Jei savivalda sukuria vadybinį rėmą, tai jo turinį užpildo specifiniai švietimo vadybos veiksmi. Remiantis Ainscow ir Messiou (2025, 22-24) teorija, įtrauktis šiame modelyje veikia kaip nuolatinis dalyvavimo kliūčių identifikavimo procesas. Modelis akcentuoja:

- Sisteminių barjerų eliminavimą – Universalaus dizaino mokymuisi (UDM) principų taikymą, siekiant pritaikyti aplinką visiems mokiniams.
- Profesionalų lyderystę – Žydžiūnaiės (2025, 141-178) akcentuojama, kad mokytojo lyderystė nėra individualus aktas, o bendradarbiavimo kultūra. Mokytojai lyderiai veikia per tarpusavio santykius ir bendruomeniškumą, gebėjimą dirbti komandose.

Socialinis-kokybinis lygmuo – rezultatas ir sanglauda

Galiausiai išskiriamas socialinis lygmuo, kuriame yra šeima ir bendruomenė. Čia identifikuojame Guogio ir Raipos ir kt. minima socialinė kokybė – tėvai jaučiasi saugūs ir priimti kaip lygiaverčiai partneriai, o jų grįžtamasis ryšys leidžia aukštesniems lygmenims (t.y. vykdomasis, vadybinis ir strateginis) vertinti sistemos efektyvumą ir koreguoti strateginius sprendimus.

Modelio viršūnė remiasi Guogio (2010) socialinės kokybės kvadrantu. Tai leidžia įtraukįjį ugdymą vertinti ne tik kaip teisinę prievolę, bet kaip įrankį didinti socialinę sanglaudą savivaldybėje.

Čia išsiskiria Nefo akcentuojama stipri bendruomenė ir įtraukties tikslas – užtikrinti, kad kiekvienas vaikas jaustųsi visaverčiu visuomenės nariu.

Kaip matyti 5 paveiksle, modelis sukonstruotas taip, kad kiekvienas lygmuo būtų priklausomas nuo aukščiausio esančio. Be savivaldybės strateginio įgalinimo (1 lygmuo), ugdymo įstaigos negali efektyviai šalinti barjerų (2 lygmuo), o tai tiesiogiai lemia žemą šeimų pasitikėjimą ir socialinės kokybės trūkumą (3 lygmuo). Ši loginė seka bus pagrindinis indikatorius analizuojant Plungės rajono informantų atsakymus.

Sukonstruotas modelis iliustruoja, kad sėkmingas įtraukiojo ugdymo organizavimas yra įmanomas tik tada, kai Raipos ir kt. bei Nefo aprašyti bendrieji viešojo administravimo valdymo ir bendruomeniškumo principai tampa pamatu specifinėms įtraukties strategijoms. Šis teorinis modelis bus naudojamas 3 skyriuje, siekiant empiriškai įvertinti, kaip Plungės rajono savivaldybėje veikia vadybinė grandinė: nuo strateginio įgalinimo iki praktinio paslaugos pasiekiamumo šeimai.

3. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO „ĮTRAUKIOJO UGDYMO POLITIKOS ORGANIZAVIMAS PLUNGĖS RAJONE“, ANALIZĖ

3.1. Darbo metodai

Tyrimas sukonstruotas remiantis konstruktyvistine paradigma, kuri, anot Creswells (2018, 8), leidžia nagrinėti įtraukiojo ugdymo politiką kaip socialiai sukonstruotą reiškinį. Tyrimo metodologija grindžiama Žydzūnaitės ir Sabaliausko, (2017, 21-24), nuostatomis, jog kokybinis tyrimas yra orientuotas į gilią, visapusišką ir autentišką tyrimo dalyvių patirčių analizę konkrečiame kontekste. Pasak autorių šių autorių, tyrėjas siekia ne tik fiksuoti faktus, bet ir interpretuoti prasmę dėl įtraukiojo ugdymo reformos visai švietimo bendruomenei. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, taikoma metodologinė trianguliacija (Tidikis, 2003, 357). Pasak autoriaus Bryman (2021, 556-557), skirtingų informacijos šaltinių derinimas padeda sumažinti tyrėjo subjektyvumą ir suteikia tyrimui gylio. Remiantis Kardelio (2017, 114-117) tyrimo proceso planavimo nuostatomis, skirtingų metodų derinimas leidžia pasiekti gilesnį tiriamojo objekto pažinimą ir užtikrinti gautų duomenų validumą. Darbo temai atskleisti naudoti skirtingi tyrimų metodai:

Mokslinės literatūros šaltinių analizė – šis metodas naudojamas siekiant suformuoti tvirtą teorinį pagrindą. Analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių darbus, vadybos modelius bei teorines koncepcijas, pagrindžiami tyrime naudojami kintamieji. Anot Bitino (2006, 121) teorinis pažinimas yra būtinas norint sukonstruoti tyrimo modelį, kuris vėliau testuojamas empirinėje dalyje, o ugdymo procesų analizė leidžia giliau suprasti tiriamos problemos esmę. Šią mintį papildė Tidikis (2003), teigdamas, kad sistemingas literatūros nagrinėjimas, leidžiantį objektyviai interpretuoti surinktus duomenis bei užtikrinti viso tyrimo metodologinį validumą.

Dokumentų turinio analizė – šis metodas taikomas siekiant ištirti institucinį bei teisinį kontekstą. Atliekama Plungės rajono savivaldybės strateginių planų, tarybos sprendimų ir kitų teisės aktų analizė. Tai leidžia identifikuoti, kaip savivaldybės lygmeniu suformuoti įtraukiojo ugdymo pokyčiai ir kokiomis vadybinėmis priemonėmis (finansinėmis, organizacinėmis, žmogiškųjų išteklių) planuojama juos įgyvendinti. Pasak Bitino (2006), ši analizė yra traktuojama kaip ugdymo patirties apibendrinimas, leidžiantis objektyviai įvertinti švietimo sistemoje projektuojamus pokyčius bei nustatyti „pedagoginius faktus“ (Bitinas, 2006, 104, 177). Šią prieigą metodologiškai praplečia Tidikis (2003), teigdamas, kad

kokybinė dokumentų turinio analizė yra pirminis šaltinis, leidžiantis tyrėjui rekonstruoti institucinę tikrovę ir nustatyti oficialias vadybines nuostatas, kurios vėliau lyginamos su empirinio tyrimo rezultatais.

Pusiau struktūruotas interviu – siekiant atskleisti vadybinį atotrūkį tarp deklaruojamų tikslų ir realios situacijos, pasirenkamas kokybinio interviu metodas (remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku, 2017, 119-132). Tyrimo dalyvių atrankai taikoma tikslinė kriterijinė atranka. Šis metodas pasirinktas siekiant apklausti asmenis, kurie turi tiesioginę patirtį su įtraukiojo ugdymo reforma po 2024 m. rugsėjo 1 d. Skirtingų grupių (politikai, praktikai, tėvai) apklausa leis pamatyti problemą iš skirtingų perspektyvų, kas yra būtina vadybiniam sprendimui pagrįsti. Kokybinis interviu metodas pasirinktas dėl jo lankstumo, leidžiančio giliau pažvelgti į tiriamą problemą. Remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, 82-84), pusiau struktūruotas interviu leidžia išlaikyti tyrimo kryptingumą, tačiau tuo pačiu suteikia laisvės tyrėjui užduoti papildomus klausimus, kurie padeda atskleisti subjektyvias tyrimo dalyvių patirtis. Tyrimu siekiama atskleisti vadybinį „atotrūkį“ – neatitikimą tarp deklaruojamų tikslų ir realios situacijos. Kaip nurodo Kardelis (2017, 255), interviu metodas kokybiniame tyrime yra nepakeičiamas, norint atskleisti asmens nuostatas, vertinimus bei elgsenos motyvus. Kurie vadybiniu požiūriu identifikuoja sistemos spragas.

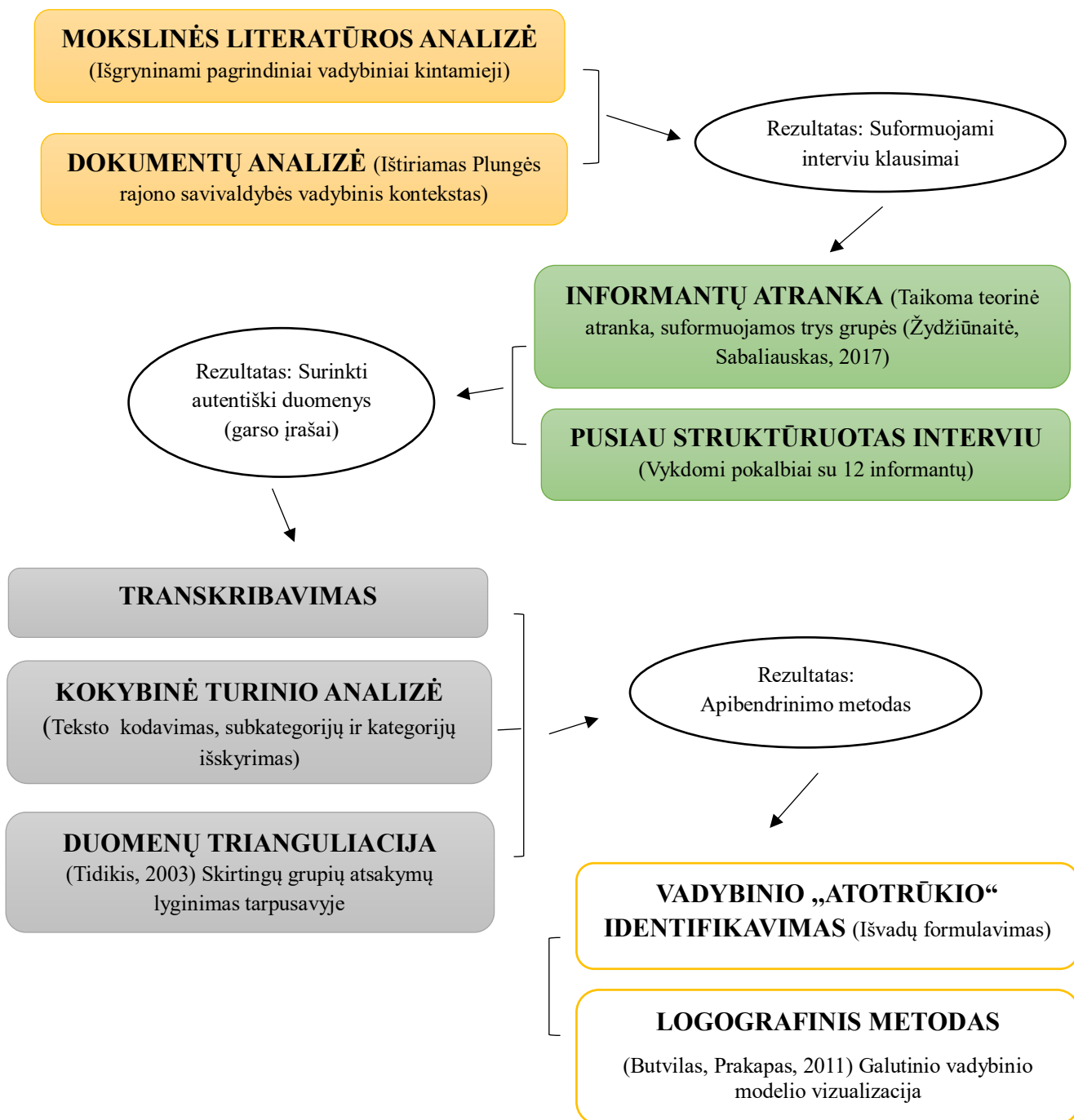
Lyginimo analizė – taikant šį metodą, pagal Tidikį (2003, 415-425), lyginamos mokslinės teorijos su praktinėmis vadybos patirtimis Plungės rajone. Tai padeda nustatyti atitikties tarp nacionalinės politikos nuostatų ir realaus jų įgyvendinimo savivaldybės lygmeniu, o tai, anot, Bitino (2006, 49), savivaldybės traktavimas yra kaip specifinė ugdymo erdvė.

Logografikos metodas - pagal Bulvilą ir Prakopą, 2011) – šis metodas naudojamas tyrimo schemos braižymui ir vizualizacijai. Jis padeda struktūruotai pavaizduoti ryšius tarp teorinių išvalgų ir gautų empirinių duomenų, taip palengvinant sudėtingų vadybinių procesų interpretavimą.

Apibendrinimo metodas – galutiniame etape, remiantis Tidikiu (2003, 387-390), visa surinkta informacija, t.y. teorinės išvalgos, dokumentai ir interviu, sujungiama į vieną visumą. Tai padeda išskirti konkrečius įtraukiojo ugdymo politikos tobulinimui Plungės rajono savivaldybėje, įvertinant visą ugdymo proceso struktūrą (Bitinas, 2006, 60).

Empirinis tyrimas sudaromas laikantis loginio nuoseklumo tarp teorinių prielaidų ir praktinės analizės. Pasirinkta tyrimo metodologija remiasi Židžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) akcentuojamu kokybinio tyrimo lankstumu bei Tidikio (2003) socialinių mokslų tyrimo principais, kurie leidžia pilnai atskleisti tiriamąjį reiškinį jo natūralioje aplinkoje. Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų pagrįstumą,

taikomas metodologinės trianguliacijos principas. Kaip teigia Creswells (2018, 200-201), tai esminis įrankis, siekiant suderinti skirtingus duomenų šaltinius ir sumažinti subjektyvumo įtaką. Tyrimo eigai ir procesui vizualizuoti taikomas logografinis metodas (Bulvilas ir Prakopas, 2011). Žemiau pateikta tyrimo eigos loginės sekos schema (žr. 6 pav.). Tai teorinis įtraukiojo ugdymo valdymo modelis, apimantis makro, mezo ir mikro lygmenis, yra išanalizuojamas pasitelkiant dokumentų analizę bei pusiau struktūruotus interviu. Taip identifikuojamas vadybinis atotrūkis Plungės rajono savivaldybėje.



6 pav. Tyrimo eigos loginė seka

Kaip pavaizduota 6 paveiksle, tyrimas pradedamas teoriniu pagrindimu, kuris leidžia suformuoti interviu gaires. Empirinio tyrimo metu gauti duomenys apdorojami taikant turinio analizę (kokybinė turinio analizė) ir duomenų trianguliaciją, o galutiniai rezultatai paverčiami į vadybinį modelį naudojant logografinį metodą. Be specifinių empirinių metodų, darbe remiamasi papildomais metodais. *Situacijos analizė* pasitelkiama vertinant savivaldybės pasirengimą pokyčiais, *lyginimo metodas* leidžia identifikuoti

vadybinį atotrūkį tarp skirtingų informantų lygmenų, o *apibendrinimo metodas* užtikrina logišką tyrimo rezultatų susisteminimą ir teorinių bei praktinių išvadų formulavimą.

Siekiant visapusiškai ištirti įtraukiojo ugdymo politikos orgsanizavimą Plungės rajone, taikomas kokybinis turinio analizės metodas. Pasirinktas metodas leidžia identifikuoti vadybinį „atotrūkį“ tarp strateginių savivaldybės tikslų ir faktinių finansinių bei veiklos rodiklių. Šiai analizei pasirinkti dokumentai:

1. Plungės rajono savivaldybės 2025-2027 m. ir 2026-2028 m. biudžeto patvirtinimo sprendimai. Analizuojami asignavimai, skirti 01 programai (Ugdymo kokybės, sporto ir modernios aplinkos užtikrinimas).
2. Plungės rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginio plėtros plano (SPP) stebėsenos rodikliai. Dokumentų duomenys rodo, kad siekiama, jog iki 2030 m. švietimo pagalbą gaunančių mokinių dalis pasiektų 100 %, tačiau faktiniai 2024 m. rodikliai (92,1 %) ir specialistų kvalifikacijos rodikliai rodo vadybinių pastangų poreikį siekti galutinio tikslo.
3. Europos Sąjungos struktūrinių fondų projektų dokumentai. Analizuojami tokie projektai kaip „Tūkstantmečio mokyklos I“ (vertė virš 2,9 mln. Eur Plungės rajonui) bei įtraukiojo ugdymo prieinamumo gerinimo projektai NR. 28-007-P-0001 „Švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Plungės rajono savivaldybėje“ (infrastruktūros pritaikymui). Šių dokumentų analizė padeda pagrįsti „kietųjų“ investicijų dominavimą prieš „minkštuosius“ vadybinius procesus.

Dokumentų analizė empiriniame tyrime padeda suprasti kaip oficialūs dokumentai, leidžiantys patikrinti interviu metu respondentų (administracijos, pedagogų/specialistų, tėvų) išsakytas subjektyvias patirtis. Tokia duomenų trianguliacija užtikrina tyrimo patikimumą ir leidžia suformuoti vadybinio tobulinimo modelį.

3.2. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas – empiriniam tyrimui atlikti sukonstruotos trijų tipų pusiau struktūruoto interviu gairės, pritaikytos skirtingoms tyrimo dalyvių grupėms: savivaldybės sprendimų priėmėjams, ugdymo įstaigų atstovams ir tėvams. Tyrimo instrumentas suformuotas taip, kad surinkti duomenys leistų pilnai išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimą per vadybinę bei socialinę prizmes.

Visi klausimai yra sugrupuoti į keturis teminius blokus, kurie tiesiogiai koreliuoja su teorinėje dalyje analizuotu socialinės kokybės kvadrantu ir vadybiniais aspektais (žr. 6 lentelę). Siekiant objektyviai atskleisti tiriamąjį reiškinį bei užtikrinti pusiau struktūruoto interviu turinio pagrįstumą. Tyrimo instrumentas buvo konstruojamas išgryninant kintamuosius susiejant su konkrečiomis dimensijomis. Vadovaujantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, 180-190), metodologinėmis nuostatomis, kiekvienas interviu klausimas yra tiesiogiai susijęs su konkrečiu tyrimo kintamuoju. Taip užtikrinant, kad visi renkami duomenys padės atsakyti į suformuluotus darbo uždavinius. Tokia instrumento struktūra leidžia kryptingai valdyti interviu eigą, sistemingai klasifikuoti gautus atsakymus į kategorijas. Tyrimo kintamųjų ir juos reprezentuojančių klausimų sąsajos pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo instrumento (interviu klausimai) sąsaja su teoriniais aspektais

Tyrimo aspektai	Ką siekiama išsiaiškinti	Klausimų akcentai
Priėmimas	Nustatyti informantų pasirengimą ir požiūrį į 2024 m. reformą.	Patirtis švietimo sistemoje, įtraukiojo ugdymo prasmės suvokimas, vertybinės nuostatos.
Ekonominis saugumas ir ištekliai	Įvertinti vadybinius sprendimus užtikrinant materialiąją ir žmogiškąją pagalbą	Finansavimo mechanizmai (mokinio krepšelis), specialistų prieinamumas (logopedai, padėjėjai, kt. specialistai), fizinės aplinkos pritaikymas
Socialinė sanglauda bendradarbiavimas	Ištirti ryšius tarp skirtingų suinteresuotų šalių ir bendruomenės palaikymą.	Bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir mokyklų, pedagogų ir specialistų sąveika, pagalba tėvams.
Įgalinimas ir sprendimų priėmimas	Atskleisti dalyvių įtaką procesams ir vadybinius trūkumus.	Savivaldybės lygmens sprendimų efektyvumas, dalyvavimas planuojant pagalbą, ateities lūkesčiai

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktą instrumento struktūrą, matyti, kad klausimynas suskirstytas į dalis, kurios leidžia nuosekliai analizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimą Plungės rajone. Klausimai apie vadybinius pokyčius ir strateginį planavimą padeda identifikuoti savivaldybės lygmeniu priimamus sprendimus, o klausimai apie barjerus ir bendruomenės įsitraukimą atskleidžia realią situaciją ugdymo

įstaigose. Šis kintamųjų pagrįstumas užtikrina, kad pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys bus tiesiogiai palyginami su teoriniame modelyje išskirtais indikatoriais. To pasekoje, sukuriamos prielaidos objektyviai duomenų trianguliacijai.

3.3. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimo vieta ir atlikimo laikas – tyrimas atliekamas Plungės rajono savivaldybėje, pasirinktame Plungės darželyje – lopšelyje „Rūtelė“, Plungės „Ryto“ pagrindinėje mokykloje bei tėvais, kurių vaikai su specialiaisiais poreikiais lanko šias įstaigas. Informantai buvo tik tie, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Su informantais susitarta susitarus dėl laiko, 2026 m. balandžio mėnesį. Susitarimas įvyko sklandžiai.

Tyrimo organizavimas – empirinis tyrimas organizuojamas laikantis sisteminio požiūrio ir yra suskirstytas į tris nuoseklius etapus:

I etapas – šiame etape parengiamas interviu klausimynas. Klausimai formuluojami remiantis teorinėmis įžvalgomis apie sisteminį požiūrį ir socialinės kokybės kvadrantą. Socialinės kokybės kvadrantas padeda įvertinti, ar reforma suteikia žmonėms saugumo, ar jie jaučiasi įtraukti į procesus, ar turi pakankamai teisių bei ar paslaugos jiems prieinamos.

II etapas – vykdomas pusiau struktūruotas interviu su tikslinėmis grupėmis. Tyrimo dalyviai parinkti taikant kriterijinę atranką, kuri, pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, 57-60) garantuoja, kad tyrime dalyvaus asmenys, turintys didžiausią kompetenciją ir tiesioginę patirtį analizuojamoje srityje. O Creswells (2018, 187-188) teigia, kad pusiau struktūruotas interviu leidžia išlaikyti kryptingumą, tačiau tuo pačiu suteikia laisvės tyrėjui užduoti papildomus klausimus, kurie padėtų išryškinti individualią informantų patirtį. Pagrindiniai atrankos kriterijai:

- tiesioginis dalyvavimas ugdymo procese, jo organizavime arba politikos švietimo formavime ne trumpiau nei 5 metų darbo patirtis;
- tiesioginis sąlytis su 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusia reforma (kai vykdomas pasiruošimas ir įgyvendinimas);
- savanoriškas, informuotas sutikimas dalyvauti tyrime, užtikrinant visišką anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą.

III etapas – atliekama surinktų duomenų kokybinė turinio analizė. Šis etapas skirtas identifikuoti esminius vadybinius aspektus, akcentuoti pasikartojančias temas bei nustatyti, kiek realioji situacija savivaldybėje atitinka švietimo reformos tikslus. Rezultatai lyginami su dokumentų analizės duomenimis.

Remiantis Creswells (2018, 193-194), kokybinė duomenų analizė vykdoma indukciniu būdu, pradedant nuo interviu gairių paruošimo, kodų generavimo ir baigiant temų formavimu.

Tyrimo imties dydis (12 informantų) ir struktūra pasirinkti remiantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, 178-195) susistemintu Grindžiamosios teorijos (GT) modeliu. Autoriai, remdamiesi Glaser ir Strauss metodologija, pabrėžia, kad kokybiniame tyrime dalyvių skaičius yra tiesiogiai susijęs su duomenų prisotinimu (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 35-37) – būseną, kai surinkta informacija leidžia visapusiškai aprašyti tiriamą fenomeną. Šiame tyrime pasiektas informacinis „tirštumas“, nes parinkti 12 ekspertinių patirčių turintys asmenys, atstovauja skirtingas grandis, o tai, anot autorių, leidžia taikyti nuolatinį lyginimo metodą ir identifikuoti esminius vadybinius atotrūkius (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 184). Atrankos kriterijai, tokie kaip – kompetencija, patirtis ir tiesioginis sąlytis su reforma, leido suformuoti reprezentatyvią grupę, kurios leidžia į problemą pažvelgti iš skirtingų vadybos lygmenų. Detali charakteristika pateikiama žemiau (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika ir imtis

Grupės kodas	Informantų grupė	Kiekis	Atrankos kriterijai
ADM	Administracija (savivaldybės darbuotojai, mokyklų/darželių vadovai/pavadootojai)	4	Atsakingi už strateginę reformos planavimą, biudžeto valdymą ir vadybinius sprendimus įstaigų lygmeniu.
PED	Švietimo praktikai (Mokytojai, auklėtojai, logopedai/spec. pedagogai)	4	Tiesiogiai įgyvendina įtraukiojo ugdymo procesus, vertina metodinių ir žmogiškųjų išteklių pakankamumą.
TEV	Tėvai (Mokyklų ir darželių)	4	Vertina teikiamų švietimo paslaugų kokybę, prieinamumą ir šeimos bei įstaigos bendradarbiavimo efektyvumą.
Iš viso:		12	

Empirinis tyrimas organizuotas ir atliktas Plungės rajono ugdymo įstaigose bei administraciniuose padaliniuose 2026 m. balandžio mėnesį. Tyrimo organizavimo eiga pasižymėjo tiesioginiu kontaktu: lankantis ugdymo įstaigose gyvai, potencialūs informantai buvo supažindinami su tyrimo tikslais ir

kviečiami dalyvauti interviu. Suderinus abiem pusėms tinkamą laiką, interviu vyko informantų darbo vietose, užtikrinant įprastą aplinką, skatinant diskusiją. Vidutinė pokalbio trukmė siekė 40 minučių. Visi interviu, gavus informantų sutikimą, buvo įrašomi į diktofoną vėlesniam duomenų transkribavimui ir analizei.

Tyrimo etika – atliekant tyrimą griežtai laikomasi bendrųjų etikos principų, kuriuos pabrėžia A. Bryman (2021, 114,116,121):

- Savanoriškumas. Kiekvienas dalyvis prieš interviu supažindinamas su tyrimo tikslu ir pasirašo sutikimą.
- Konfidencialumas. Siekiant apsaugoti informantus, jų tapatybės nėra atskleidžiamos. Tekste jie koduojami (pvz., ADM1, PED2 ir t.t.).
- Duomenų saugojimas. Garso įrašai naudojami tik transkribavimui ir po tyrimo pabaigos yra sunaikinami, užtikrinant, kad privati informacija nebus paviėšinta.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas:

- Plungės rajono savivaldybėje;
- Plungės darželyje – lopšelyje „Rūtėlė“;
- Plungės „Ryto“ pagrindinėje mokykloje;
- tėvais, kurių vaikai su specialiaisiais poreikiais lanko šias įstaigas.

Tyrimas atliktas 2026 m. balandžio mėnesį. Pirmiausia darbo autorius informavo informantus, kad šiuo metu rašo baigiamąjį magistro darbą aktualia tema apie įtraukųjį ugdymą bendro ugdymo įstaigose, kurio tikslas ištirti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste. Identifikuoti barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu. Gavus informantų sutikimą dalyvauti tyrime, buvo susitarta, kada ir kur bei kaip bus atliekamas tyrimas. Taip pat informantai buvo informuojami, kad interviu bus įrašomas į diktofoną, bet, jeigu, kuris nors nesutiks, kad pokalbis būtų įrašytas, tada atsakymai bus užrašomi ranka. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, darbo autorius darys apibendrinimus, taip pat parengs išvadas ir rekomendacijas, kaip pagerinti Plungės rajono įstaigų įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą.

3.4. Plungės rajono savivaldybės atvejo analizė ir tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pristatau atlikto tyrimo rezultatus, kurie atskleidžia, kaip įtraukiojo ugdymo politika veikia realybėje Plungės rajono savivaldybėje. Atlikdama analizę rėmiausi ne tik surinktais interviu

duomenimis, bet ir oficialiais dokumentais, biudžeto planais. Svarbu nustatyti, kurioje vietoje strateginiai savivaldybės siekiai susiduria su praktiniais sunkumais ugdymo įstaigose. Analizuojant Plungės atvejį, išryškėjo tendencija, kad savivaldybė aktyviau investuoja į „kietąją“ infrastruktūrą, t.y. pastatų renovaciją, sensorinius kambarius ir fizinės aplinkos pritaikymą. Šis tyrimas parodė, kad vien šių priemonių neužtenka. Didžiausias vadybinis iššūkis šiuo metu yra „minkštieji resursai. Kritinis deficitas yra švietimo pagalbos specialistų trūkumas, jų darbo krūviai ir stringantis informacijos perdavimas tarp skirtingų sektorių. Kad tyrimo rezultatai būtų aiškūs ir nuoseklūs, juos suskirsčiau į tris sritis:

1. Strateginis - finansinis lygmuo. Čia vertinamas savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas ir planuojamos investicijos.
2. Organizacinis – vadybinis lygmuo. Analizuojami įstaigų vidaus procesai, specialistų poreikis, informacijos perdavimas – keitimasis.
3. Socialinis – bendruomeninis lygmuo. Tėvų patirtys ir jų vaidmuo ugdymo procese.

Toliau pateikiama detali analizė, kurioje respondentų (vadovų, pedagogų ir tėvų) mintys sudėliojamos su faktine savivaldybės informacija. Ši analizė leido suformuluoti realų vaizdą, kuriuo remiantis bus siūlomas vadybinis tobulinimo modelis.

Išteklių valdymas ir prieinamumas (Strateginis – finansinis lygmuo)

Analizuojant įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą Plungės rajone, pastebima įtampa tarp augančių poreikių ir ribotų finansinių galimybių. Administracijos atstovai vieningai sutaria, kad valstybės skiriamas finansavimas ne iki galo atitinka realios situacijos ugdymo įstaigose.

7 lentelė. Išteklių valdymo ir prieinamumo kokybinio tyrimo rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išteklių valdymas ir prieinamumas	Finansinis deficitas	„Valstybės skiriamas „krepšelis“ nepadengia realaus poreikio..“ (ADM4) „Sunkiausia yra su psichologiniais barjeriais ir specialistų trūkumu <...> turime didžiulį finansinį-resursinį barjerą“. (ADM2)

	Etatų trūkumas ir deficitas	„2025 metais <...> specialistų ir mokinio padėjėjų atlyginimams buvo skirta 478 tūkst. Eur.“ (ADM3) „Vaikų <...> skaičius didėja, o etato dalis nesikeičia.“ (PED4) <...> vienas padėjėjas laksto per kelias grupes arba jo išvis nėra, nes savivaldybė neskiria etato.“ (TĖV3)
	Infrastruktūros pritaikymas	investuojame į fizinį prieinamumą (lifantai, sensorinės erdvės) <...> iki 2030 m. tikime, kad bus pritaikyta.“ (ADM4) <...> trūksta paprastų konkrečių patarimų, kaip mokyti, kaip paruošti užduotis...“ (PED3)

Atlikta strateginių dokumentų analizė patvirtina respondentų įžvalgas dėl finansavimo. Plungės rajono savivaldybės 2025 m. biudžeto projekte 001 programai (Ugdymo kokybės užtikrinimas) numatyti 35 255,5 tūkst. Eur asignavimai. Šie asignavimai rodo savivaldybės finansinį pajėgumą. Tačiau, kaip nurodo Kardelis (2017), kiekybiniai rodikliai (biudžeto dydis) savaime negarantuoja paslaugos efektyvumo. Jei nėra sukurto veiksmingo valdymo mechanizmo. Vadybiniame kontekste, tai koreliuoja su Raipos ir kt. (2016) nuomone, jog viešųjų finansų valdymas turi būti tiesiogiai susietas su strateginiais veiklos rezultatais, užtikrinant realų paslaugų prieinamumą. Finansavimo sumos atrodo didelės, bet respondentų atsakymai atskleidžia tai, kad didžioji dalis lėšų skiriama infrastruktūrai, o ne tiesioginiam specialistų pritraukimui. Beaven (2019, 86) pabrėžia, kad organizacijos tikslai būtų tiesiogiai susieti su darbuotojų kompetencijų planavimu. Investicijos į fizinę aplinką be lygiagretaus specialistų pritraukimo ir jų išlaikymo strategijos neužtikrina organizacinės sėkmės.

Finansinis deficitas. Respondentai pabrėžia, kad bazinis finansavimas (mokinio krepšelis) yra nepakankamas užtikrinti kokybišką pagalbą. I-ADM4 teigimu: „Valstybės skiriamas „krepšelis“ nepadengia realaus poreikio, ypač logopedų, kai kur padėjėjų... Savivaldybei tenka didelė finansinė našta dengti skirtumą tarp valstybės dotacijų ir faktinio poreikio ugdymo įstaigose“. Tai rodo, kad įtrauktis savivaldybės lygmeniu tampa finansiškai įtemptu procesu, kur savivaldybė priversta ieškoti papildomų lėšų iš savo biudžeto. Iš ties pastangos iš savivaldybės pusės yra, tačiau respondentų atsakymai rodo, kad tai tik dalinai dengiamas augantis poreikis. ADM2 pastebi: *Sunkiausia yra su psichologiniais barjeriais ir*

specialistų trūkumu.Taip pat turime didžiulį finansinį-resursinį barjerą dėl psichologų – jų tiesiog šiuo metu nerandame.

Etatų trūkumas ir krūviai. Kadangi rajone investuojama į fizinį prieinamumą naudojant išorinius fondus, lėšų trūkumas specialistų išlaikymui išlieka pagrindiniu barjeru. ADM3 teigimu: „2025 metais iš Plungės r. Savivaldybės biudžeto švietimo pagalbos specialistų ir mokinio padėjėjų atlyginimams buvo skirta 478 tūkst. Eur. Net ir vadybiškai suplanavus lėšas etatams, jie lieka neužpildyti, nes tiesiog nėra fizinių žmonių. Tėvų nuogastavimas dėl specialistų eilių (TĖV3) randa tiesioginį atsakymą pedagogų liudijimuose. PED4 teigia: „Vaikų, kuriems reikia pagalbos, skaičius didėja, o etato dalis nesikeičia. Padalijus laiką didesniai vaikų skaičiui, pagalbos dažnumas kiekvienam vaikui sumažėja“. Tai patvirtina TĖV1 nuomonė, kad pagalba yra per reta. TĖV-3, nurodo sisteminę klaidą: „Specialistų Plungėje tikrai trūksta... Didžiausia problema yra mokytojų padėjėjai. Nors vaikui jis priklauso, dažnai būna, kad vienas padėjėjas laksto per kelias grupes arba jo išvis nėra, nes savivaldybė neskiria etato“. Šią problemą papildė ir specialistų trūkumas rinkoje. Ko pasekoje, susidaro paradoksali situacija, kuri atspindi gilų atotrūkį tarp savivaldybės finansinio planavimo ir realios darbo rinkos pasiūlos. Ir čia galime daryti išvadą, kad numatyta pagalba vaiko nepasiekia laiku. O tai patvirtina, kad priežastis yra sisteminis lėšų trūkumas ir nepakankama strategija bendruomenės resursų įgalinimui. Ypatingai tikslinių grupių, kurios tiesiogiai susiduria su šiais iššūkiais. Pavyzdžiui, mamos, auginančios vaikus su negalia, dažniausiai neranda darbo, sunku suderinti dėl vaiko priežiūros. Respondentas ADM3 pabrėžia: „Atsižvelgdama į trūkstamų specialistų, kvalifikacijos tobulinimo poreikį, savivaldybė skatina pedagoginius darbuotojus įgyti papildomas kvalifikacijas, skiria lėšų perkvalifikavimo studijų išlaidoms dengti bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimui“. Tik niekas neakcentuoja tikslinio, atranka ir asmeniniu pašaukimu grįsto tėvų (ypač mamų) persikvalifikavimo. Toks bendruomenės įgalinimas atitinka šiuolaikinę suinteresuotų šalių įtraukimo koncepciją. Šią koncepciją akcentuoja Luoma-aho ir Badham (2023, 413-418), pabrėždami, kad paslaugų vartotojų transformavimasis į aktyvius paslaugos kūrėjus yra aukščiausia vadybinio efektyvumo forma. Taip būtų sprendžiamas specialistų trūkumas, o asmenys iš socialinių pašalpų gavėjų taptų aktyviais mokesčių mokėtojais, mažėtų jų socialinė atskirtis. Vadybiniu požiūriu tai pakeistų įtraukties procesą iš brangios socialinės naštos į tvarią, bendruomenės kompetencijomis grįstą sistemą.

Infrastruktūros pritaikymas. Siekdama kompensuoti lėšų trūkumą, Plungės rajono savivaldybė aktyviai naudoja projektines lėšas (pvz., TŪM programa), tačiau tai dažniau orientuota į „kietąsias“

investicijas. ADM4 nurodo: „*Naudodami TŪM programos ir savivaldybės lėšas, kryptingai investuojame į fizinį prieinamumą (liftai, sensorinės erdvės), todėl bazinė aplinka iki 2030 m. tikime, kad bus pritaikyta*“. Tačiau pedagogų pusėje (PED3) jaučiamas „minkštųjų“ resursų (metodinės medžiagos, konkrečių įrankių) deficitas, šiuo atveju, finansavimo prioritetai ne visada sutampa su kasdieniais pedagogo poreikiais klasėje: „...*trūksta paprastų konkrečių patarimų, kaip mokyti, kaip paruošti užduotis, kokios jos turėtų būti, kad būtų veiksmingos vaikui, o ne tik paduotos išvados iš PPT ir galimai rekomendacijos*“.

Išanalizavus strateginį-finansinį lygmenį, pastebime, kad tyrimas atskleidžia sisteminę spragą bendruomenės resursų įgalinime. Tai inovatyvus sprendimas – tikslinis, asmeniniu pašaukimu grįstas tėvų (ypač mamų) persikvalifikavimas. Savivaldybei finansuojant jų studijas, būtų sprendžiamas specialistų deficitas. O asmenys iš pašalpų gavėjų taptų aktyviais mokesčių mokėtojais, mažinant jų socialinę atskirtį. Taip pat, galima konstatuoti, kad vien finansavimo didinimas neišsprendžia problemų, jei nėra sukurtos specialistų pritraukimo sistemos. Neužtikrintas balansas tarp infrastruktūros bei tiesioginio darbo su vaiku. Savivaldybės strategija yra aktyvi labiau infrastruktūros kontekste. Nors strateginiuose planuose iki 2030 m. numatytas rodiklis pasiekti 100 % švietimo pagalbos prieinamumą, dabartinis finansinis modelis dar ne iki galo užtikrina specialistų poreikio padengimą. Būtina ieškoti naujų finansavimo šaltinių „minkštosioms priemonėms. Šį vadybinį atotrūkį tarp finansinių investicijų ir paslaugų kokybės akcentuoja ir Luoma-aho bei Badham (2023, 34-38) įžvalgos. Autoriai teigia, kad be efektyvios vidinės komunikacijos ir suinteresuotų šalių įtraukimo strategijos, net ir dideli finansiniai ištekliai neužtikrina tvarios organizacinės vertės kūrimo.

Institucinė kultūra ir vadybiniai procesai (Organizacinis-vadybinis lygmuo)

Čia analizuojama, kaip įtraukiojo ugdymo strategijos transformuojasi į konkrečius procesus ugdymo įstaigų viduje. Tyrimas atskleidžia, kad institucinė kultūra tiesiogiai priklauso nuo informacijos valdymo efektyvumo ir vadovų pasirinkto valdymo stiliaus.

8 lentelė. Institucinės kultūros ir vadybinių procesų kokybinio tyrimo rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucinė kultūra ir vadybiniai	Informacijos	„Realaus tarpusavio ryšio nėra. Vertinimai siunčiami el. paštu <...> naujieji mokytojai juos pamato vėlai.“ (ADM1)
	Perdavimo mechanizmai	„Sistemoje atvejo perdavimo standarto <...> nėra.“ (ADM4)

procesai	Vidaus vadyba ir projektinė veikla	„Apriboti nesiliaujančių projektų skaičių. <...> o ne <...> puikuotis abejotomis naujovėmis...“ (PED2)
	Komandinio darbo kultūra ir kompetencijos	„Spec. pedagogė dirba izoliuotai. <...> pagalbos visada sulaukiu <...> po jos darbo valandų. (PED2) „Mokytoja <...> leido suprasti, jog ji nemoka ir nežino kaip reikia elgtis su vaiku..“ (TĖV4) <...> komandinis darbas aktyvus: susitinkame, aptariame. (PED1) <...>domisi vaikų gyvenimu darželyje.“ (PED2)

Informacijos perdavimo mechanizmai. Esminė organizacinė spraga išryškėja vaiko perėjimo iš vienos pakopos į kitą etape. Remdamiesi skaitmeninės komunikacijos principais informacijos strigimas tarp skirtingų sektorių rodo ne tik technologinį, bet ir vadybinį nepasirengimą valdyti skaitmeninius duomenų srautus. O tai tiesiogiai trukdo savalaikiam pagalbos teikimui (Luoma-aho, Badham, 2023, 18-22). Čia procesas tampa labiau biurokratinis nei praktinis. PED3 teigimu, informacija dažnai būna nepakankama: „*Vyksta tik formalus dokumentų perdavimas. Juose iš darželio labai trūksta informacijos apie vaiko gebėjimus ir turimas kompetencijas, iššūkius, su kuriais vaikas susiduria*“. Respondentai ADM1 ir ADM4 pripažįsta šį trūkumą: „*Realaus tarpusavio ryšio nėra. Vertinimai siunčiami elektroniniu paštu... naujieji mokytojai juos pamato vėlai..*“ (ADM1). Pasak ADM4, trūksta „*sisteminio atvejo perdavimo standarto, kai specialistai susitiktų aptarti vaiko adaptaciją dar prieš jam ateinant, kol kas nėra*“. Tai rodo, kad organizaciniu lygmeniu informacija apie vaiką vėluoja, todėl ugdymo procesas rugsėjo mėnesį prasideda be pilno pasiruošimo.

Vidaus vadyba ir projektinė veikla. Analizuojant įstaigos vidaus valdymą, išryškėja dar vienas organizacinis barjeras – perteklinė projektinė veikla. Pedagogų/specialistų vertinimu, tai papildoma našta. Respondentas PED2 atkreipia dėmesį, kad vadybinis siekis konkuruoti inovacijomis neretai užgožia esminius ugdymo tikslus: „*Apriboti nesiliaujančių projektų skaičių. Leisti vaikams išgyventi tikrą vaikystę per žaidimus, o ne stebinti, puikuotis abejotomis naujovėmis prieš kitus darželius*“. Tai atspindi įtraukties organizavimo sėkmės svarbą, ne tik diegiant naujoves, bet ir užtikrinant „žmogišką“ vadovavimą. Orientavimasis į pedagogo/specialisto emocinių resursų tausojimą labai svarbus.

Komandinio darbo kultūra ir kompetencijos. Analizuojant įstaigos vidaus procesus, išryškėja, kad komandinis darbas Plungės rajono ugdymo įstaigose dažnai priklauso nuo darbuotojų geranoriškumo, noro padėti, o ne nuo vadybiškai užtikrinto laiko. PED1 nurodo, kad: <...> *Kartais iššūkis susiderinti laiką, nes visi užimti*“. Tuo tarpu PED2 atskleidžia fragmentišką bendradarbiavimą: „*Spec. pedagogė dirba izoliuotai. Paprašius pagalbos visada sulaukiu, bet tai vyksta po jos darbo valandų. Trūksta laiko, etatų, bendrų pokalbių*“. Kitas respondentas dalijasi teigiamu pavyzdžiu: „*Mūsų įstaigoje komandinis darbas aktyvus: susitinkame, aptariame. Manau, kad esame lygiaverčiai partneriai*“. Teigiamas požiūris išryškėja vertinant šeimos įsitraukimą, tai pastebi PED2: „*Turim lygiaverčių partnerių, puikių padėjėjų, kurie domisi vaikų gyvenimu darželyje*“. *Pedagogų patirtis atskleidžia ir kompetencijų stoką. TĖV4 teigia: „Mokytoja jau prieš rugsėjo 1 d. mums leido suprasti, jog ji nemoka ir nežino kaip reikia elgtis su vaiku..“* Tai papildė PED3 pastebėjimas: <...> *trūksta paprastų konkrečių patarimų, kaip mokyti, kaip paruošti užduotis, kokios jos turėtų būti, kad būtų veiksmingos vaikui, o ne tik paduotos išvados iš PPT.*“

Išanalizavus institucinę kultūrą ir vadybinius procesus, galima daryti prielaidą, kad įstaigų vidaus procesai pasižymi fragmentiškumu ir vadybiniu laiko trūkumu. Nors pedagogai vertina tėvų pagalbą, organizaciniu lygmeniu išlieka ryškus komunikacijos trūkumas. Įstaigose trūksta neformalių, bendruomeniškumą skatinančių metodų. Galime daryti išvadą, kad sėkmę stabdo vidinės komunikacijos trūkumas ir nepaskirstytas laikas komandiniam darbui. Ko pasekoje, pagalbos specialistai dažnai dirba izoliuotai.

Suinteresuotų šalių sąveika ir partnerystė (Socialinis - bendruomeninis lygmuo)

Įtraukiojo ugdymo sėkmė vadybiniame kontekste priklauso ne tik nuo įstaigos vidaus procesų. Bet taip pat ir nuo išorinių suinteresuotų šalių sąveikos. Tyrimas atspindi partnerystės tarp šeimos, ugdymo įstaigos ir kitų sektorių sėkmės pavyzdžių ir ne visai sėkmingais komunikaciniais barjeriais.

9 lentelė. Suinteresuotų šalių sąveikos ir partnerystės kokybinio tyrimo rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotų šalių sąveika ir partnerystė	Tėvų kaip partnerių įgalinimas	„Galiu teigti, kad dirbome kaip komanda... Visą laiką jautėme grįžtamąjį ryšį..“ (TĖV1) „Realus tėvų įtraukimas <...> yra augimo procese – kol kas dominuoja tik informavimo funkcija.“ (ADM2) „<...> išlieka paslaugos gavėjais. <...> baigiasi ties parašu

		sutikimo formoje <...> Tėvai <...> užima gynybinę poziciją, o švietimo įstaigos – gynybinę-ekspertinę <...>. (ADM4)
	Sektorių tarpusavio bendradarbiavimas	„Tik vienetai iš gydytojų kalba apie svarbų ryšį tarp žarnyno ir smegenų ašies, kad mityba turi būti pati pirmoji, kuri galėtų „eiti“ kartu su užsiėmimais <...> valstybinė sistema moka už „simptomo numalšinimą <...>.“ (TĖV2) „<...> atkreipti dėmesį į mediciną.. Kodėl toks didėjimas, jei taip vyks ir toliau tokiais šuoliais, specialistų trūkumas vis didės, finansų resursų reikės dar daugiau <...>“. (ADM4) „<...> nėra sukurta atskirų klasių spec. poreikių vaikams. <...> vaikui su spec. poreikiais yra neįmanoma mokytis klasėje, kur yra 25 vaikai <...>“. (TĖV4)
	Komunikaciniai barjerai	„<...> skaitant socialinius tinklus <...> daug negatyvo <...> (TĖV1) „Mes susidūrėme su <...> vaiko mokytoja, kuri nenori ir nesugeba jo priimti <...> nemato jo gebėjimų <...>“. (TĖV4) „Visuomenės požiūris <...> keičiasi. Įprasta, kad mokyklose ugdomi <...> įvairiausių specialiųjų ugdymosi poreikių turintys mokiniai“. (ADM3)

Tėvų kaip partnerių įgalinimas. Tyrimas atskleidžia itin kontrastingas tėvų patirtis įtraukiojo ugdymo procese. Vienoje pusėje fiksuojami sėkmingi pavyzdžiai, kai tėvai jaučiasi girdimi ir įtraukiami: „Galiu teigti, kad dirbome kaip komanda... Visą laiką jautėme grįžtamąjį ryšį..“. (TĖV1). Tačiau vadybiškai tėvų įgalinimas dar nėra pasiekęs sistemiškumo. ADM2 pastebi, kad tėvų vaidmuo dažnai lieka apribotas: „Realus tėvų įtraukimas į sprendimų priėmimą savivaldybės ar mokyklos mastu dar yra augimo procese – kol kas dominuoja tik informavimo funkcija..“ Pagrindinė to priežastis yra vyraujantis „etikečių klįjavimas“. Baimė dėl neigiamo bendruomenės požiūrio. Kas ir skatina tėvus užimti gynybinę poziciją. Apie ką ir kalba ADM4: „...dažniau išlieka paslaugos gavėjais. ...jų dalyvavimas dažnai baigiasi ties

parašu sutikimo formoje <...> Tėvai neretai užima gynybinę poziciją, o švietimo įstaigos – gynybinę-ekspertinę, kas trukdo lygiaverčiam dialogui. “

Sektorių tarpusavio bendradarbiavimas. Respondentai pastebi, kad dabartinė sistema įtraukiajame ugdyme dažniausiai akcentuojama per švietimo sistemą, pedagoginę pagalbą. Per darbą su įvairiais specialistais: logopedais, psichologais, spec. pedagogais ir visiškai ignoruojamos biologinės vaiko sunkumų priežastys. TĖV2 pabrėžia būtinybę įtraukti medikus į bendras diskusijas, į visus regioninius forumus (pvz., vyko įtraukties forumas „Skirtingi kartu“ ir kt.): „*Tik vienetai iš gydytojų kalba apie svarbų ryšį tarp žarnyno ir smegenų ašies, kad mityba turi būti pati pirmoji, kuri galėtų „eiti“ kartu su užsiėmimais*“. Tėvų patirtis rodo, kad valstybinė sistema investuoja į trumpalaikius sprendimus, kurie neužtikrina ilgalaikio progreso. Pasak TĖV2: „... valstybinė sistema moka už „simptomo numalšinimą“ suvartojant antibiotikus, raminamuosius ir pan... Iš pradžių ramu, bet vėl viskas neužilgo pasikartoja“. Tėvai teigia, kad vadybiniu požiūriu tai yra neefektyvus resursų valdymas. Panašiai pastebi ir ADM4: „*Gal reikėtų labiau atkreipti dėmesį į mediciną.. Kodėl toks didėjimas, jei taip vyks ir toliau tokiais šuoliais, specialistų trūkumas vis didės, finansų resursų reikės dar daugiau, o jau dabar neužtenka*“. Šis respondentų požiūrių sutapimas leidžia daryti išvadą, kad įtrauktis būtų sėkmingesnė, jei savivaldybės lygmeniu būtų skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas su medikų bendruomene. Taip integruojant mitybos ir sveikatinimo žinias į bendrą ugdymo strategiją. Greta holistinio požiūrio, respondentai išskiria ir būtinybę lanksčiau žiūrėti į ugdymo organizavimą bendrojo ugdymo mokyklose, turima omenyje specializuotų klasių poreikį. Respondentas TĖV4 aiškiai identifikuoja pastebėjimą, kad visiška įtrauktis didelėse klasėse ne visada pasiteisina: „*Plungės bendrojo ugdymo mokyklose nėra sukurta atskirų klasių spec. poreikių vaikams. Tai didelė problema, nes vaikui su spec. poreikiais yra neįmanoma mokytis klasėje, kur yra 25 vaikai...*“. Todėl spec. klasės bendrojo ugdymo mokyklose turėtų būti vienas svarbiausių prioritetų“. Toks siūlymas grindžiamas ne vaiko atskyrimu, o saugios ir ramios aplinkos užtikrinimu, kurios, pasak respondentų, trūksta dabartinėje sistemoje.

Komunikaciniai barjerai. Tyrimas Plungės rajono savivaldybėje atskleidžia, kad sėkmingą bendradarbiavimą stabdo ne tik institucinis nesusikalbėjimas, bet ir socialinė erdvė. Vyraujantis neigiamas požiūris bendruomenėje verčia šeimas užsidaryti. TĖV1 pastebi: „<...> *skaitant socialinius tinklus, matai, kiek daug negatyvo apie kitus atvejus Plungėje ir ne tik...*“ Be to, komunikaciją apsunkina ir pačių pedagogų nuostatos bei empatija. TĖV4 teigia: „*Mes susidūrėme su didžiausia problema – vaiko mokytoja, kuri nenori ir nesugeba jo priimti <...> ji nemato jo gebėjimų*“. Iš to atsiranda komunikaciniai barjerai dėl išankstinių nuostatų. O tai vadybiškai tampa kliūtimi kurti saugią ugdymo aplinką. Yra

teigiančių, kad nuomonės visuomenės keičiasi, ką pastebi ADM3: „*Visuomenės požiūris į visų vaikų ugdymąsi kartu keičiasi. Įprasta, kad mokyklose ugdomi ne tik tipinės raidos, bet ir įvairiausių specialiųjų ugdymosi poreikių turintys mokiniai*“.

Apibendrinus suinteresuotų šalių sąveiką, galime daryti išvadą, kad bendradarbiavimas Plungės rajone remiasi pavienėmis sėkmingomis istorijomis, bet taip pat ir nevieningu vadybiniu standartu. Atkreipčiau dėmesį į poreikį – perėjimo nuo tėvų „informavimo“ prie jų „įgalinimo“ sprendimų priėmimo. Ir būtinas stipresnis medicinos sektoriaus įtraukimas į bendrą švietimo pagalbos tinklą. Taip sumažinant komunikacinį vakuumą.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir vadybinės išvalgos

Šiame tyrime atlikta keturių lygmenų analizė pagal socialinį kvadrantą. Tai leidžia sistemiskai pažvelgti į įtraukiojo ugdymo valdymo procesus Plungės rajono savivaldybėje. Empirinis tyrimas atskleidė, kad sėkminga įtrauktis nėra tik politinis ar deklaratyvus siekis. Tai labai sudėtingas vadybinis mechanizmas. Kurio strateginiai tikslai vienareikšmiškai priklauso nuo kasdienių procesų organizavimo ir bendruomenės įsitraukimo.

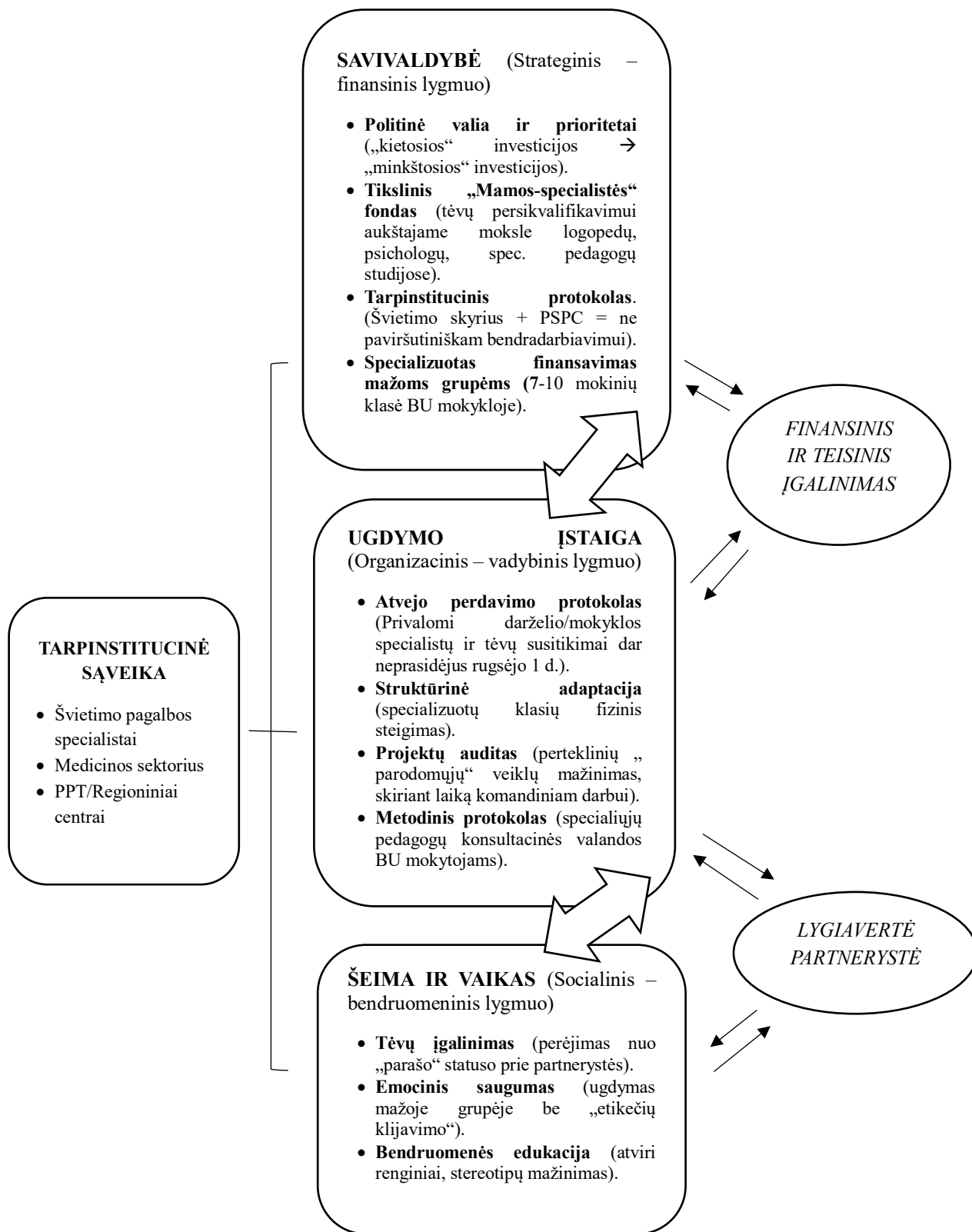
Empirinio tyrimo išvalgos pagal valdymo lygmenis:

1. Strateginis ir finansinis atotrūkis. Nors savivaldybės lygmeniu pastebimos kryptingos pastangos investuoti į infrastruktūrą, tyrimas išryškino lėšų deficitą „minkštiesiems“ resursams. Strateginis planavimas dažnu atveju susiduria su realybe – 2025 metams skiriamos lėšos etatams nepadengia faktinio specialistų poreikio. Tai, galima sakyti, vyrauja, kaip fragmentiškas „gaisro gesinimas“.
2. Institucinės komunikacijos vakuumas. Organizacinis lygmuo identifikavo jautriausią vadybinę grandį, tai informacijos perdavimo mechanizmą. Faktas, kad vertinimai ir svarbi informacija, susijusi su vaiko ugdymosi ypatumais, mokytojus pasiekia pavėluotai. Tai galime įvardinti kaip sisteminio standarto neatitikimą. Tai lemia mokytojų metodinį nepasiruošimą ir didina emocinę įtampą, prasidėjus mokslo metų pradžiai. Kai tuo metu vaiko adaptacija yra kritiškai svarbi.
3. Vidaus vadybos prioritetai. Galime daryti išvadą, kad tyrimas parodė, jog pedagogų bendruomenė jaučia pervargimą dėl perteklinės projektinės veiklos. O ji neretai tampa „išoriniu demonstravimusi“ ir atima laiką iš tiesioginio darbo su vaiku bei komandinių

diskusijų, pasitarimų. Vadybinis poreikis apriboti projektų skaičių ir orientuotis į „žmogiškąjį vadovavimą“. Tai viena esminių sąlygų specialistų išsaugojimui įstaigose.

4. Suinteresuotų šalių sąveika ir partnerystė. Galiausiai tyrimas leidžia daryti išvadą, kad didžiausias resursas, kurio mes dar neišnaudojome – tai pačių tėvų (mamų) įgalinimas. Jei savivaldybė padėtų joms persikvalifikuoti ir įgyti reikiamą išsilavinimą, mes išspęstume dvi problemas iškart: užpildytume trūkstamus etatus motyvuotais žmonėmis. Tai būtų tam tikra prasme, išėjimas iš socialinės atskirties, bet tuo pačiu biudžetas pasipildytų iš sumokėtų mokesčių. Taip pat svarbu akcentuoti partnerystę tarp švietimo, medicinos ir šeimos, pradedant dirbti kartu. Įtrauktis Plungėje nebebus tik „parašai sutikimo formose“.

Šiame darbe atlikta Plungės rajono įstaigų vadybinė analizė, kuri išryškino sisteminės įtraukiojo ugdymo spragas – nuo informacijos vėlavimo iki kritinio specialistų trūkumo. Norint stabilizuoti „gaisrų gesinimo“ situaciją į stabilią sistemą, darbe konstruojamas „Įtraukiojo ugdymo vadybinio tobulinimo modelis. Šis modelis (žr. 7 pav.) nėra tik teorinė vizija. Visa tai pagrįsta praktinėmis tyrimo įžvalgomis. Šios įžvalgos sujungia strateginius savivaldybės sprendimus su realiais šeimos ir ugdymo įstaigų poreikiais. Modelis sukurtas remiantis Guogio (2010) socialinės kokybės kvadranto (žr. 2 pav.) principais, kai akcentuojamas įgalinimas ir partnerystė.



7 pav. Įtraukiojo ugdymo vadybinio vadybinio tobulinimo modelis Plungės rajono savivaldybėje

Įtraukiojo ugdymo vadybinio vadybinio tobulinimo modelio analizė:

- Strateginis – finansinis lygmuo: Viskas prasideda nuo savivaldybės sprendimų. Čia siūloma ne tik statyti liftus ar sensorines erdves, bet ir investuoti į žmogiškuosius išteklius – žmones. Tam reikalingas „Mamos-specialistės fondas (finansiniai ištekliai), kurie leistų mamoms nemokamai arba iš dalies mokamai baigti aukštąjį mokslą tose srityse, kurių toks kritinis stygius (auginant vaiką su negalia, dažnai neįmanoma dirbti, sunku prisitaikyti prie darbdavio darbo grafiko, pajamos mažos, o pagalvoti apie mokslą sunku, jei tai yra mokama). Taip pat labai svarbu pabrėžti tarpinstitucinį protokolą, kuris priverčia švietimą ir medikus bendrauti ne „paviršutiniškai“, o oficialiai bendradarbiauti. Galiausiai, savivaldybė turi patvirtinti mažų grupių (7-10 vaikų) finansavimą, be kurio mokyklos nepajėgtų išlaikyti nedidelių klasių.
- Organizacinis – vadybinis lygmuo. Gavęs savivaldybės palaikymą, įstaigos vadovas sutvarko vidinius procesus. Svarbiausia dalis – „Atvejo perdavimo protokolas“. Tai reiškia, kad dar neprasidėjus naujiems mokslo metams vyksta gyvi specialistų ir tėvų susitikimai. Informacijos perdavimas apie vaiką nebevėluoja. Įstaigoje turi atsirasti struktūrinė adaptacija – mažos klasės, kurios suteiktų saugumą. Kad neįvyktų mokytojų neperdegimas, atliekamas projektų auditas, kai atsisakoma bereikšmių renginių ir įvedamas metodinis protokolas. Tokiu atveju, specialieji pedagogai turėtų laiko konsultuoti mokytojus, o ne dirbtų izoliuotai.
- Socialinis lygmuo. Čia pastebimas pagrindinis pokytis, t.y. tėvų įgalinimas. Tėvai iš „paslaugų gavėjų“, kurie tik pasirašo dokumentus, tampa lygiaverčiais partneriais ar net specialistėmis. Mažoje grupėje vaikas gauna emocinį saugumą, čia nėra „etikečių klįjavimo“, šioje vietoje aplinka prisitaiko prie tempo. Bendruomenės edukacija padeda tėvams ir vaikams suprasti įtrauktį, taip mažinant baimę ir girdimus stereotipus.
- Tarpinstitucinė sąveika, partnerystė ir finansinis-teisinis reglamentas. Visi šie blokai schemeje rodo, kad visa sistema veikia tik tada, kai yra finansinis-teisinis reglamentavimas bei lygiavertė partnerystė. Paminėti medikai, PPT specialistai ir mokytojai per „Atvejo perdavimo protokolą“ susijungia į vieną grandinę. Kuri užtikrina vaikui pagalbą laiku, o ne tada, kai problema jau būna „įsisenijusi“.

IŠVADOS

1. Išanalizavus teorines įtraukiojo ugdymo nuostatas, galime daryti prielaidą, kad sėkminga įtrauktis neįmanoma be sisteminio vadybinio požiūrio. Teorija patvirtina tai, kad nepakanka vien tik fizinio vaiko buvimo klasėje. Turi būti nuolatinė specialistų kolektyvinė partnerystė, lankstus išteklių valdymas ir institucinės kultūros kaita, kuri pereina nuo „integravimo“ prie visiško vaiko įgalinimo. T.y. ne tik „įdėti“ vaiką į sistemą, bet ir pritaikant pagalbą jam padėti veikti pačiam.
2. Apibrėžus savivaldybės vaidmenį, nustatyta, kad ji neturi būti tik tarpininkė, kuri persiunčia biudžeto pinigus mokykloms. Savivaldybė turi tapti pagrindine proceso organizatore. Ne tik pritaikyti pastatus, bet ir sukurti konkrečias pagalbos priemones (pavyzdžiui, remti specialistų mokslus), kurios padėtų švietimo įstaigoms ir šeimoms spręsti realias problemas, o ne tik vykdyti oficialius nurodymus.
3. Ištyrus Plungės rajono strateginį – teisinį kontekstą, nustatytas ryškus „vadybinis atotrūkis“. Nors strateginiuose planuose deklaruojamas palankumas įtraukčiai, finansavimas vis dar orientuojamas į „kietąsias“ investicijas (pastatų pritaikymą). Tuo tarpu „minkštieji“ resursai – specialistų etatai ir kvalifikacijos kėlimo klausimas vis dar lieka neįveikiami, ko pasekoje, nuolat kuriama „gaisrų gesinimo“ vadybinė aplinka.
4. Atskleidus ugdymo įstaigų vadovų, specialistų ir tėvų patirtis, išryškėjo sisteminės spragos: kritinis logopedų ir psichologų trūkumas, informacijos apie vaiką vėlavimas (konkrečios informacijos perdavimas) bei fragmentiškas bendradarbiavimas su medicinos sektoriumi. Nustatyta, kad tėvai jaučia stiprią socialinę atskirtį ir baimę dėl „etikečių klavimo“, tačiau turi didelę vidinę motyvaciją tapti lygiaverčiais ugdymo partneriais.
5. Sukurtas vadybinio tobulinimo modelis siūlo Plungės rajonui pereiti prie integruotos sistemos valdymo. Modelio pagrindinis centras – unikalus mamos – specialistės įgalinimo mechanizmas (studijų rėmimas), mažų specializuotų grupių (7-10 vaikų) steigimas bendrojo ugdymo mokyklose ir privalomas „atvejo perdavimo protokolas“ dar iki neprasidėjus mokslo metų pradžios. Visi šie aspektai leistų transformuoti įtrauktį iš formalios prievolės į realiai veikiančią, specialiesiems vaiko poreikiams pritaikytą sistemą.

PASIŪLYMAI

Plungės rajono savivaldybei:

1. Inicijuoti „Mamos – specialistės pritraukimo programą. Užtuot tik ieškojus trūkstuų specialistų iš šalies, sukurti tikslią fondą mamoms, auginančioms vaikus su SUP. Jų perkvalifikavimo studijoms finansuoti (logopedo, padėjėjos, specialiosios pedagogikos mokslus). Tai spręstu etatu trūkumą motyvuotais darbuotojais ir mažintų šeimų socialinę atskirtį. Iš kitos pusės, mamos taptų mokesčių mokėtojomis, ne tik pašalpų gavėjomis.
2. Organizuoti regionines konferencijas ir atvirus bendruomenės forumus. Siekiant mažinti institucijų izoliaciją. Būtina inicijuoti ne tik profesines diskusijas specialistams (medikams, pedagogams kaip, pavyzdžiui, buvo įtraukties forumas „Skirtingi kartu“, šviesti švietimo atstovus, dalintis darbo gerąja praktika), bet ir viešus renginius visai rajono bendruomenei. Tai būtų bendruomeniškumo stiprinimas, psichologinė bei tarpusavio pagalba, kai nėra dirbtinių barjerų tarp „specialiųjų poreikių“ ir „įprastos“ visuomenės dalies. Toks viešas dialogas padėtų formuoti visiems gyventojams kaimynystės ir bendruomenės ryšį.

Ugdymo įstaigų vadovams:

1. Tikslių mažų grupių (specialiųjų klasių) steigimas bendrojo ugdymo mokyklose. Kur klasėje mokytoji 7-10 mokinių. Tokia struktūra leistų pedagogui dirbti su kiekvienu vaiku individualiai, atliepiančiam jo specifinius poreikius. Tą sunku įgyvendinti didelėse klasėse.
2. Atsisakyti praktikos informaciją apie vaiką siųsti tik el. paštu. Įvesti taisyklę, kad prieš prasidedant naujiems mokslo metams, vyktų „gyvas“ vaiko perdavimo susitikimas tarp buvusių (darželio) ir būsimų (mokyklos) specialistų bei tėvų, siekiant išvengti informacinio vėlavimo.
3. Peržiūrėti įstaigos metinį planą ir atsisakyti perteklinių „parodomųjų“ projektų, taip mažinant pedagogų pervargimą. Laiką skirti pedagogų/specialistų bendriems pasitarimams, dalinimusi gerąja patirtimi (paprastais, praktiškais užduočių adaptavimo pavyzdžiais, kurie realiai veikia klasėje). Tai bus tarsi psichologinis saugumas, kai pedagogas/specialistas nesijaus paliktas vienas nežinioje kaip dirbti.

Pedagogams:

1. Keisti požiūrį į tėvus, nuo minėto „parašo“ į partnerio statusą. Reguliariai kviestis tėvus (ypač tuos, kurie jaučiasi užsidarę/nepriimti dėl „etikečių klajavimo“) į neformalius susitikimus be vertinimo, kad kažko nemoka, o akcentuojant vaiko stiprybes.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Jungtinės Tautos. 2006. „Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija ir jos Fakultatyvus protokolas“. 2006-12-13, Nr. 71-3561. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3163C6862C>.
2. Lietuvos Respublikos Seimas. 2020. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 43 straipsnio pakeitimo įstatymas“. 2020-06-30, Nr. XIII-3268. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5dfa6ee0c2a411ea9815f635b9c0dcef?csrt=4138833103095070930>.
3. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras. 2015. „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. 2015-12-21, Nr. V-1308. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbe3f919a1ebe>.
4. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras. 2015. „Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. 2015-12-21, Nr. 2015-20150. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 11 d. Vilnius. <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbe3f919a1ebe>.
5. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. 2023. „Dėl finansavimo skyrimo projektui „Tūkstantmečio mokyklos I“. 2023-04-13, Nr. V-508. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 15 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9b589cd082b511ecbd43a994b3e2e1cb/asr>.
6. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. 2023. „Dėl Specialiųjų mokyklų, siūlomų pertvarkyti į Regioninius specialiojo ugdymo centrus, sąrašo patvirtinimo“. 2023-03-02, Nr. V-251. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 15 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3490a6a0b90a11ed8df094f359a60216>.
7. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. 2024. „Dėl Reikalavimų pedagoginių-psichologinių tarnybų paslaugoms ir jų teikimo sąlygoms ir jų darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. 2024-05-31, Nr. V-637. TAR. Žiūrėta kovo 10 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/25b79ce01f3611ef8b14c5bcce136045>.
8. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994. 1994-07-07, Nr. 55-1049. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>.

Mokslinniniai šaltiniai

1. Ainscow, Mel, Kyriaki Messiou. 2025. „Developing inclusive education systems: pathways and barriers“. Iš: *Resilienz. Inklusion. Lernende Systeme. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt*, 21-31. <https://doi.org/10.25656/01:32693>.
2. Ainscow, Mel. 1999. *Understanding the development of inclusive schools*. London: Routledge.
3. Ališauskienė, Stefanija, ir Lina Miltenienė. 2018. „Inkliuzinis ar įtraukusis ugdymas: socialinių konstrukto interpretacijos švietimo kaitos kontekste“. *Specialusis ugdymas* 1 (38): 11-32. <https://10.21277/se.v1i38.430>.
4. Andrijauskaitė, Laura. 2015. *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
5. Armstrong, Michael. 2025. *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management*. London: Kogan Page.
6. Astrauskas, Algirdas. 2022. *Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai*. Vilnius: MRU.
7. Beaven, Karen. 2019. *Strategic human resource management: An HR professional's toolkit*. London: Kogan Page.
8. Bitinas, Bronislovas. 2006. *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronnta.
9. Booth, Tony, ir Mel Ainscow. 2002. *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools*. London: Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE).
10. Bučaitė - Vilke, Jurga, Remigijus Civinskas, Aistė Lazauskienė, Vaida Leščauskaitė, Marta Lackowska, Adam Gendźwill, Joanna Krukowska, Arvydas Mikalauskas. 2019. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos*. Kaunas: VDU.
11. Chvilickas, Eugenijus, ir Borisas Melnikas. 2016. *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis*. Vilnius: VGTU leidykla TECHNIKA.
12. Clark, Tom, Liam Foster, Luke Sloan ir Alan Bryman. 2021. *Bryman's Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
13. Creswell, John W. Ir J. David Creswell. 2018. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
14. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: MRU.

15. Galkienė, Alvyra, ir Ona Monkevičienė. 2023. *Sėkmingas įtraukusis ugdymas: tvaraus ugdymo proceso modeliavimas*. Kaunas: VDU.
16. Giavrimis, Panagiotis. 2023. „Disability stigma. Greek primary education teachers experience“. *Social sciences and education research review* 10 (1): 8-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8151073>.
17. Giedrienė, Regina. 2017. „Kompleksinė laiku suteikta pagalba specialiųjų poreikių turintiems vaikams – lemiamas jų pozityviosios socializacijos veiksnys“. *Socialinis ugdymas* 45(1): 93-103. <http://dx.doi.org/10.15823/su.2017.7>.
18. Kaffemanienė, Irena, Lijana Giedraitienė, Margarita Jurevičienė, Rita Kantanavičiūtė-Petružė, Gražina Musteikienė, Laima Tomėnienė, Atena Žymantienė, Ieva Bilbokaitė-Skiauterienė, Renata Bilbokaitė. 2023. *Specialioji pedagoginė pagalba tvariam švietimui personalizuoto ugdymo kontekste*. Vilnius: VU.
19. Kardelis, Kęstutis. 2017. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų centras.
20. Luoma-aho, Vilma, ir Mark Badham. 2023. *Handbook on Digital Corporate Communication*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
21. Miltenienė, Lina, Jūratė Valuckienė, Milda Damkuvienė, Sigitas Balčiūnas, Evandželina Petukienė, Meda bugenytė. 2022. „Vadovų požiūris ir veikmė kuriant įtraukią mokyklą“, *Specialusis ugdymas* 1 (44): 9-54. <https://doi.org/10.15388/se.2022.v1i44.11>.
22. Nefas, S. 2022. “Good governance principles in the European Union: the Lithuanian, Danish, and Swedish policies of attracting their citizens to participate. *MEMJIEKETTİKBAKÇAPUJƏHEMEMJIEKETTİKÇİZMET* 4 (83): 35-42. <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2022-981>.
23. Nefas, Saulius. 2025. *Bendruomeniškumo sklaida*. Vilnius: MRU
24. Paurienė, Giedrė. 2017. *Pedagogų profesinės kompetencijos ugdymas savaiminiu mokymusi*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
25. Prakapas, Romas, ir Tomas Butvilas. 2011. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Vilnius: MRU.
26. Raipa, Arvydas, Vainius Smalskys, Vidmantė Giedraitytė, Saulius Nefas. 2016. *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. Vilnius: Registrų centras.

27. Rektina, Agrita. 2025. „Barriers to Inclusive Early Childhood Intervention in Latvia: A Family-Centered Perspective“. *Pedagogika* 160 (4): 194–215. <https://doi.org/10.15823/p.2025.160.10>.
28. Smalskys, Vainius. 2010. *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU
29. Stončelytė, Raimonda, ir Erika Masiliauskienė. 2019. „Ankstyvojo amžiaus vaikų adaptacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumai (Kauno miesto atvejis)“. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 49 (2): 29-35. <http://doi.org/10.21277/jmd.v49i2.237>.
30. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
31. Želvys, Rimantas, Dukynaitė Rita, Vaitekaitis Jogaila, Jakaitienė Audronė. 2020. „Švietimo tikslų transformacija į rezultatų rodiklius Lietuvos ir tarptautinėje švietimo politikoje“. *Acta Paedagogica Vilnensia*. (44): 18–33. DOI: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.44.2>.
32. Žydzūnaitė, Vilma, ir Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Leidykla Vaga.
33. Žydzūnaitė, Vilma. 2025. Teachers leadership in school for student learning: experiences of Lithuanian Teachers. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. Žiūrėta 2026 m. balandžio 2 d. <https://doi.org/10.25656/01:33108>.
34. Žydzūnaitė, Vilma. 2025. Teacher leadership in school for student learning. Experiences of Lithuanian teachers. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.25656/01:33108>.

Kiti šaltiniai

1. Europos socialinio fondo agentūra. 2021. „Dalyvaujančios savivaldybės projekto partneriai“. Tūkstantmečio mokyklų programa“. ESFA. Žiūrėta 2026 m. kovo 11 d. <https://tukstantmeciomokyklos.lt/bendra-informacija/dalyvaujancios-savivaldybes-projekto-partneriai/>.
2. Lietuvos įtraukties švietime centras. 2024. „Regioniniai specialiojo ugdymo centrai. Pagalbą teikiančios įstaigos“. LĮŠC. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://lisc.lt/wp-content/uploads/2024/08/Regioniniai-specialiojo-ugdymo-centrai.pdf>.
3. Lietuvos įtraukties švietime centras. 2024. „Švietimo pagalbos plėtros grupė“. LĮŠC. Žiūrėta 2026 kovo 11 d. <https://lisc.lt/veiklos-sritys/svietimo-pagalbos-pletros-grupe/>.

4. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. 2020. „2021-2030 m. švietimo plėtros programa“. ŠMSM. Žiūrėta 2026 m. kovo 15 d. [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20\(2020-07-24\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20(2020-07-24).pdf).
5. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. 2024. „Šiais mokslo metais mokyklose dirba beveik tūkstančiu daugiau mokytojų padėjėjų“. *ŠMSM pranešimas*. 2024-04-24. Žiūrėta 2026 m. kovo 20 d. <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/siais-mokslo-metais-mokyklose-dirba-beveik-tukstanciu-daugiau-mokytoju-padejeju/>.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (Teisės aktas/Plėtros programa) Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2021. „2021-2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos švietimo plėtros programa“. TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20\(2020-07-24\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20(2020-07-24).pdf).
7. Nacionalinė švietimo agentūra. 2025. „Vaiko gerovės komisija mokykloje“. NŠA. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/10/lankstinukai_arch_Vaiko-Geroves-Komisija.pdf.
8. Plungės paslaugų ir švietimo pagalbos centras. 2025. „2025-2027 metų strateginis planas“. Plungės PŠPC. Žiūrėta 2026 m. kovo 30 d. <https://www.plungespspc.lt/wp-content/uploads/2025/02/STRATEGINIS-PLANAS.pdf>.
9. Plungės rajono savivaldybė. 2025. „Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Plungės rajono savivaldybėje“. Nr. 10-056-K-0027. *Plunge.lt*. Žiūrėta 2026 m. kovo 30 d. <https://www.plunge.lt/naujienos/pasirasyta-projekto-nr-10-056-k-0027-svietimo-pagalbos-ir-koordinuotai-teikiamu-paslaugu-uztikrinimas-plunges-rajono-savivaldybeje-finansavimo-sutartis/>.
10. Plungės rajono savivaldybė. 2026. „Regioninis įtraukties forumas „Skirtingi kartu“. *Plunge.lt*. Žiūrėta 2026 m. balandžio 15 d. <https://www.plunge.lt/events/regioninis-itraukties-forumas-skirtingi-kartu/>.
11. Plungės rajono savivaldybė. 2026. „Švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Plungės rajono savivaldybėje“. NR. 28-007-P-0001. *Plungė.lt*. Žiūrėta 2026 kovo 30 d.

- <https://www.plunge.lt/naujienos/pasirasyta-projekto-nr-28-007-p-0001-svietimo-paslaugu-kokybes-ir-prieinamumo-gerinimas-plunges-rajono-savivaldybeje-finansavimo-sutartis/>.
12. Plungės rajono savivaldybės taryba. 2021. „Plungės rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas“. Plungė.lt. Žiūrėta 2026 m. kovo 12 d. <https://www.plunge.lt/wp-content/uploads/2021/11/PLUNGESRAJONOSAVIVALDYBES20212030M.STRATEGINISPLETROSPLANAS.pdf>.
 13. Plungės rajono savivaldybės taryba. 2026. „Plungės rajono savivaldybės 2026-2028 metų strateginis veiklos planas“. Plungė.lt. Žiūrėta 2026 m. balandžio 2 d. <https://www.plunge.lt/wp-content/uploads/2026/01/2026-2028-metu-Plunges-RS-SVP-%E2%80%93-111.pdf>.
 14. Plungės specialiojo ugdymo centras. 2026. „Regioninio metodinio centro veikla ir funkcijos“. Plungės SUC. Žiūrėta 2026 m. kovo 28 d. <https://www.psuc.lt/titulinis/veiklos-sritys/konsultavimo-skyrius/>.
 15. Švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS). 2026. „Savivaldybės švietimo stebėsenos rodikliai: Plungės rajono savivaldybė“. ŠVIS. Žiūrėta 2026 m. kovo 15 d. <https://rsvis3.emokykla.lt/>.
 16. Tūkstantmečio mokyklos. 2026. „TŪM programa“. Tūkstantmečio mokyklos. Žiūrėta 2026 m. kovo 15 d. <https://tukstantmeciomokyklos.lt/bendra-informacija/programos-igyvendinimas/>.
 17. Tūkstantmečio mokyklų programos akademija. 2023. *Universalaus dizaino mokymuisi gairės: mokymosi kelias kiekvienam ir kiekvienai*. Vilnius: Europos socialinio fondo agentūra. Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://tukstantmeciomokyklos.lt/wp-content/uploads/2023/11/Universalaus-dizaino-mokymuisi-gaires.pdf>.
 18. UNESCO. 1994. „The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education“. Salamanca, Spain: UNESCO. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427?hl=en-US>.
 19. UNESCO. 2017. *Aguide for ensuring inclusion and equity in education*. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248254>.

ANOTACIJA

Zepčiukienė E. „Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis.“ / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2026. – 78 p. Magistro baigiamajame darbe analizuojami įtraukiojo ugdymo politikos organizavimo vadybiniai aspektai Plungės rajono savivaldybėje. Darbo aktualumą pagrindžia nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. Įsigalioję Švietimo įstatymo pakeitimai, keliantys naujus vadybinius iššūkius savivaldos institucijoms užtikrinamos paslaugų prieinamumą kiekvienam vaikui. Pirmoje dalyje pateikiama teorinė viešojo valdymo ir įtraukties sąveikos analizė. Antroje dalyje aptariama tyrimo metodologija bei kokybinio tyrimo parametrai. Trečioje dalyje – remiantis dokumentų analize ir interviu rezultatais, identifikuojamas „atotrūkis“ tarp strateginių savivaldybės planų ir realaus pagalbos prieinamumo. Darbo pabaigoje suformuotas vadybinis modelis, siūlantis taikyti sprendimus, kurie optimizuotų informacijos perdavimą ir bendruomenės išteklių įgalinimą. Taip sudarant sistemingą paslaugų valdymą orientuotą šeimą.

ANNOTATION

Zepčiukienė E. “Inclusive education policy in a municipality: the case of Plungė district municipality”. / Master's thesis of public administration. Supervisor prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2026. – 78 p.

The master's thesis analyzes the managerial aspects of organizing inclusive education policy in the Plungė district municipality. The relevance of the work is justified by the amendments to the Law on Education that have entered into force on September 1, 2024, posing new managerial challenges for municipal institutions in ensuring the accessibility of services for every child. The first part presents a theoretical analysis of the interaction between public management and inclusion. The second part discusses the research methodology and the parameters of the qualitative research. In the third part, based on document analysis and interview results, the “gap” between the strategic plans of the municipality and the actual availability of assistance is identified. At the end of the work, a managerial model is proposed, offering solutions to optimize information transfer and the empowerment of community resources, thus creating a systematic family-oriented service management model.

SANTRAUKA

E. Zepčiukienė. „Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis.“ / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2026. – 78 p.

Šiuolaikinėje viešojo valdymo sistemoje socialinė įtrauktis tampa vienu esminių prioritetų, tiesiogiai priklausančių nuo savivaldybių gebėjimo efektyviai organizuoti viešąsias paslaugas. Nuo 2024 m. rugsėjo 1 d, įsigalioję švietimo įstatymo pakeitimai, savivaldybėms tapo dideliu vadybiniu iššūkiu. Reikalavimai ne tik pritaikyti aplinką, bet ir užtikrinti realų paslaugų prieinamumą kiekvienam vaikui. Darbe keliamas probleminis klausimas: kaip paskirstyti įtraukiojo ugdymo valdymą Plungės rajone, kad būtų panaikintas „atotrūkis“ tarp strateginių savivaldybės planų ir realių ugdymo įstaigų galimybių. Darbo tikslas - išanalizavus įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: 1) išanalizuoti teorines įtraukiojo ugdymo organizavimo nuostatas, 2) apibrėžti savivaldybės vaidmenį ir įgalinimo mechanizmus politikos įgyvendinimo procese, 3) ištirti Plungės rajono strateginį – teisinį kontekstą, 5) atskleisti ugdymo įstaigų vadovų, specialistų ir tėvų subjektyvias patirtis.

Tyrimo rezultatai atskleidė Plungės rajono savivaldybės strateginę lyderystę daugiausia investuojant į „kietąją“ infrastruktūrą (pastatų pritaikymas, sensorinės erdvės ir pan.). Nepaisant to, nustatytas gana ryškus vadybinis deficitas „minkštųjų“ resursų srityje. Oficialūs rodikliai rodo 92,1 % švietimo pagalbos prieinamumą. Likę beveik 8 % vaikų pagalbą gauna pavėluotai dėl specialistų trūkumo ir stringančio tarp institucijų informacijos perdavimo. Darbe sukonstruotas vadybinis tobulinimo modelis, kurio pagrindinis branduolys – specialistų pritraukimo fondo steigimas (t.y. įgalinant bendruomenės narius/mamas) ir privalomo „Atvejo perdavimo protokolo“ diegimas. Toks modelis leidžia savivaldybei pereiti nuo fragmentiško „gaisrų gesinimo“ prie sistemingo, į šeimą oriento paslaugų valdymo.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys: įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalis, bibliografinių šaltinių sąrašas, priedai, išvados, rekomendacijos, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Raktiniai žodžiai: įtraukusis ugdymas, viešasis valdymas, Plungės rajono savivaldybė

SUMMARY

E. Zepčiukienė. “Inclusive Education Policy in a Municipality: The Case of Plungė District Municipality.” / Master of Public Administration Final Thesis. Supervisor: Prof. Dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2026. – 78 p.

In the modern public management system, social inclusion becomes one of the key priorities, directly dependent on the ability of municipalities to effectively organize public services. Since 2024. September 1, the amendments to the Education Law, which entered into force, have become a major management challenge for municipalities. The requirements are not only to adapt the environment, but also to ensure real accessibility of services to each child. The paper raises a problematic question: how to distribute the management of inclusive education in the Plungė district in order to eliminate the "gap" between the strategic plans of the municipality and the real capabilities of educational institutions. The aim of the work is to analyze the gap in the implementation of inclusive education policy in the context of public governance, identifying barriers arising from the transition from strategic provisions to their practical implementation at the municipal level. To achieve the goal, the following tasks are set: 1) to analyze the theoretical provisions of organizing inclusive education, 2) to define the role of the municipality and empowerment mechanisms in the policy implementation process, 3) to examine the strategic and legal context of the Plungė district, 5) to reveal the subjective experiences of heads of educational institutions, specialists and parents.

The results of the study revealed the strategic leadership of the Plungė district municipality in investing mainly in “hard” infrastructure (building adaptation, sensory spaces, etc.). Nevertheless, a rather pronounced managerial deficit was identified in the area of “soft” resources. Official indicators show 92.1% accessibility of educational assistance. The remaining almost 8% of children receive assistance late due to the lack of specialists and the lack of information transfer between institutions. The work has constructed a managerial improvement model, the main core of which is the establishment of a specialist attraction fund (i.e. empowering community members/mothers) and the implementation of a mandatory “Case Transfer Protocol”. Such a model allows the municipality to move from fragmented “firefighting” to systematic, family-oriented service management.

The master's thesis consists of four parts: introduction, theoretical, methodological and empirical parts, list of bibliographical sources, appendices, conclusions, recommendations, annotations and summaries in Lithuanian and English.

Keywords: inclusive education, public governance, Plungė district municipality.

PRIEDAI

Interviu klausimynas Nr. 1

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo Valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Informuoju, kad interviu truks maždaug 30 – 45 min.

Respondentai: savivaldybės darbuotojai, daželio ir mokyklos administracija:

1. Švietimo strategijoje numatytas siekis - didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui. Visa tai tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio planavimo ir tikslingo išteklių valdymo. Kaip Jūs vertinate šių tikslų įgyvendinimo galimybes Plungės rajone, prasidėjus 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukiojo ugdymo reformai, atsižvelgiant į vadybinį pasirengimą ir skiriamas lėšas infrastruktūrai bei specialistų etatams?
2. Plungės rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 m. numatyta modernizuoti švietimo įstaigų infrastruktūrą bei pritaikyti aplinką asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Kaip Jūs vertinate šios strateginės priemonės realų įgyvendinimą: ar skiriamas finansavimas ir strateginis planavimas yra pakankami, kad šitas planas netaptų tik formalumu, o būtų praktiškai įgyvendinta?
3. Įstaigų administracijai šiandien tenka didžiulė atsakomybė suvaldyti ne tik ugdymo procesą, bet ir bendruomenės lūkečius bei emocinį klimatą. Nors siekiamybė aiški, praktikoje tenka įveikti nemažai kliūčių. Kokie barjerai – biurokratiniai (reglamentavimo spragos), finansiniai (išteklių trūkumas) ar psichologiniai (žmonių nuostatos ir baimės) – Jums, kaip įstaigos administracijų darbuotojams, šiandien yra patys sunkiausi?
4. Visi suprantame, kad informacija apie vaiko poreikius yra vertingiausia tada, kai ji operatyviai pasiekia naujus mokytojus ir pagalbos specialistus dar iki vaikai peržengiant naujos įstaigos slenkstį. Kaip Jūsų akimis veikia šis perdavimo mechanizmas: kiek jame yra oficialios biurokratijos ir kiek realaus specialistų tarpusavio ryšio bei dalijimosi gerąja praktika?

5. Įtraukiojo ugdymo strategija pabrėžia, kad tėvai turi būti lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Kaip Jūsų akimis savivaldybės mastu pavyksta formuoti šią partnerystės kultūrą: ar tėvai realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir politikos formavimą, ar visgi sistemoje jie dažniau išlieka tik informacijos gavėjais?
6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimynas Nr. 2

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Informuoju, kad interviu truks maždaug 30 – 45 min.

Respondentai: auklėtojos, mokytojos, logopedės/spec. Pedagogės (darželis ir mokykla):

1. Visi suprantame, kad įtraukusis ugdymas yra labai prasmingas procesas, tačiau kartu jis kelia ir nemažai praktinių iššūkių. Savo kasdieniniame darbe su vaikais, kuriems reikia pagalbos, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduriate dažniausiai ir kiek šie sunkumai priklauso nuo esamų vadybinių sprendimų (pvz., specialistų etatų skaičiaus, pagalbos prieinamumo, metodinių priemonių)?
2. Veiksmingas įtraukiojo ugdymo valdymas grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir komandiniu darbu, kur specialistai veikia kaip lygiaverčiai partneriai, siekiant bendro tikslo. Kaip Jūsų įstaigoje veikia komandinis darbas? Ar logopedas/specialusis pedagogas yra lygiavertis partneris mokytojui, formuojant ugdymo procesą, ar visgi pagalba teikiama izoliuotai, o vadybiniai barjerai (pvz., laiko trūkumas bendriems pasitarimams trukdo šiam ryšiui)?
3. Visi žinome, kad be tinkamo administracijos organizavimo procesas stringa. Jei galėtumėte išsakyti savo pageidavimus vadovams, kokių vadybinių pokyčių (pvz., dėl darbo krūvių perskirstymo, tvarkarasčių derinimo ar bendradarbiavimo laiko užtikrinimo) Jums labiausiai reikėtų, kad būtų užtikrinta socialinė kokybė ir sklandus įtraukties procesas?
4. Vaikui pereinant iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos į mokyklą, itin svarbus tampa ugdymo tęstinumas ir savalaikis informacijos perdavimas. Kaip praktiškai Plungės rajone vyksta šis procesas: ar tai dažniau lieka tik formalus dokumentų perdavimas, ar vyksta gyvas specialistų bei administracijų bendradarbiavimas, siekiant pasiruošti naujo mokinio priėmimui?
5. Sėkmingas įtraukusis ugdymas neįsivaizduojamas be glaudaus ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo. Kaip Jūs vertinate tėvų vaidmenį šiame procese: ar jie šiandien tampa lygiaverčiais

partneriais priimant sprendimus dėl vaiko, ar vis dar dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais?

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė

Interviu klausimynas Nr. 3

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Informuoju, kad interviu truks maždaug 30 – 45 min.

Respondentai: Tėvai (darželio ir mokyklos):

1. Šeima geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jos dalyvavimas planuojant pagalbą yra esminis. Ar Jūs, kaip tėvai, jaučiatės įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl ugdymo pagalbos (pvz., sudarant individualų planą), ar visgi dažniau tik gaunate informaciją apie jau priimtus įstaigos sprendimus?
2. Socialinė kokybė pasiekama tada, kai savivaldybės vadybiniai sprendimai užtikrina savalaikį specializuotos pagalbos prieinamumą. Siekiant kokybiškos įtraukties, labai svarbu, kad vaikas laiku gautų jam reikiamą specialistų pagalbą. Kaip Jūs vertinate logopedų, padėjėjų ar kitų specialistų pasiekiamumą Jūsų lankomoje įstaigoje: ar pagalbos kiekis atitinka realų vaiko poreikį, ar tenka susidurti su specialistų trūkumu?
3. Siekiant užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo įstaigai labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją apie vaiko poreikius ir jiems pasiruošti. Kaip Jūs vertinate įstaigos pasirengimą priimti Jūsų vaiką: ar jautėte, kad administracija ir specialistai operatyviai surinko reikiamą informaciją bei pritaikė ugdymo aplinką, kad vaikas gautų pagalbą nuo pat pirmųjų dienų?
4. Sėkmingas valdymas priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo bendruomenės požiūrio bei priėmimo, kuris šalina socialinius bei psichologinius barjerus. Su kokiais didžiausiais sunkumais (neigiamu požiūriu, bendravimo su kitais tėvais ar pedagogais problemomis, biurokratija) Jums tenka susidurti lankant bendrojo ugdymo įstaigą? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų palengvinti šį procesą Jūsų šeimai (kokių vadybinių ar bendruomeninių pokyčių tikėtumėtės)?
5. Dažnai sakoma, kad sėkmingas vaiko įtraukimas priklauso nuo to, kaip mokykla ar darželis pasiruošia jį priimti dar iki pirmosios dienos. Kaip Jūs jautėtės šiuo laikotarpiu: ar įstaiga domėjosi Jūsų vaiko

poreikiais iš anksto (kvietė pokalbiui, tarėsi), ar visą svarbią informaciją specialistams turėjote pateikti patys jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą?

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM1

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: savivaldybės darbuotojai, daželio ir mokyklos administracija: ADM1

1. Švietimo strategijoje numatytas siekis - didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui. Visa tai tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio planavimo ir tikslingo išteklių valdymo. Kaip Jūs vertinate šių tikslų įgyvendinimo galimybes Plungės rajone, prasidėjus 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukiojo ugdymo reformai, atsižvelgiant į vadybinį pasirengimą ir skiriamas lėšas infrastruktūrai bei specialistų etatams?

Šių tikslų įgyvendinimo galimybės yra realios, tačiau priklauso nuo tinkamo pasirengimo ir finansavimo infrastruktūrai pritaikyti, priemonėms bei specialistų etatams. Svarbu stiprinti mokytojų pasirengimą dirbti įtraukiojoje klasėje.

2. Plungės rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 m. numatyta modernizuoti švietimo įstaigų infrastruktūrą bei pritaikyti aplinką asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Kaip Jūs vertinate šios strateginės priemonės realų įgyvendinimą: ar skiriamas finansavimas ir strateginis planavimas yra pakankami, kad šitas planas netaptų tik formalumu, o būtų praktiškai įgyvendinta?

Vien plano nepakanka, svarbu, kad būtų užtikrintas finansavimas ir nuoseklus priemonių pirkimas. Reikia ne tik atnaujinti pastatus, bet ir pritaikyti grupes, sanitarines patalpas. Reikalingas nuoseklus savivaldybės vertinimas ir lėšų pasirstymas pagal poreikius.

3. Įstaigų administracijai šiandien tenka didžiulė atsakomybė suvaldyti ne tik ugdymo procesą, bet ir bendruomenės lūkečius bei emocinį klimatą. Nors siekiamybė aiški, praktikoje tenka įveikti nemažai kliūčių. Kokie barjerai – biurokratiniai (reglamentavimo spragos), finansiniai

(išteklų trūkumas) ar psichologiniai (žmonių nuostatos ir baimės) – Jums, kaip įstaigos administracijų darbuotojams, šiandien yra patys sunkiausi?

Tenka ieškoti balanso tarp teisinių reikalavimų, darbuotojų bei tėvų lūkesčių ir juos suderinti su ribotais finansiniais ištekliais bei išlaikyti pozityvų emocinį klimatą.

4. Visi suprantame, kad informacija apie vaiko poreikius yra vertingiausia tada, kai ji operatyviai pasiekia naujus mokytojus ir pagalbos specialistus dar iki vaikai peržengiant naujos įstaigos slenkstį. Kaip Jūsų akimis veikia šis perdavimo mechanizmas: kiek jame yra oficialios biurokratijos ir kiek realaus specialistų tarpusavio ryšio bei dalijimosi gera praktika?

Realaus tarpusavio ryšio nėra. Vertinimai siunčiami elektroniniu paštu. Blogiausia, jog vertinimus naujieji mokytojai pamato vėlai, nors ir išsiunčiami jau gegužės pabaigoje ar birželio pradžioje.

5. Įtraukiojo ugdymo strategija pabrėžia, kad tėvai turi būti lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Kaip Jūsų akimis savivaldybės mastu pavyksta formuoti šią partnerystės kultūrą: ar tėvai realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir politikos formavimą, ar visgi sistemoje jie dažniau išlieka tik informacijos gavėjais?

Dažnu atveju tėvai išlieka tik informacijos gavėjai. Taip yra dėl kaikurių specialistų baimės susitikti akis į akį ar tėvų nenoro atvykti į ugdymo įstaigą pokalbiui su specialistais.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Ne.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM2

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: savivaldybės darbuotojai, daželio ir mokyklos administracija: ADM2

1. Švietimo strategijoje numatytas siekis - didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui. Visa tai tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio planavimo ir tikslingo išteklių valdymo. Kaip Jūs vertinate šių tikslų įgyvendinimo galimybes Plungės rajone, prasidėjus 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukiojo ugdymo reformai, atsižvelgiant į vadybinį pasirengimą ir skiriamas lėšas infrastruktūrai bei specialistų etatams?

Mūsų mokykloje ši reforma nesukėlė staigaus lūžio, nes su spec. poreikiais vaikus priimdavome visada, vadybiškai tam buvome pasiruošę. Kalbant apie išteklius, situacija dvejopa. Mokytojų padėjėjų mums netrūksta, jų turime tiek, kiek reikia. Tačiau finansavimas specialistų etatams vis dar yra ribotas. Pavyzdžiui, logopedų etatų trūksta, todėl negalime skirti tiek užsiėmimų per savaitę, kiek vaikui su spec. poreikiais realiai reikėtų. Nors strateginis siekis teisingas, lėšų paskirstymas specialistams vis dar neįveikiamas.

2. Plungės rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 m. numatyta modernizuoti švietimo įstaigų infrastruktūrą bei pritaikyti aplinką asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Kaip Jūs vertinate šios strateginės priemonės realų įgyvendinimą: ar skiriamas finansavimas ir strateginis planavimas yra pakankami, kad šitas planas netaptų tik formalumu, o būtų praktiškai įgyvendinta?

Sunkiausia yra su psichologiniais barjeriais ir specialistų trūkumu. Nors mokykla teoriškai pasiruošusi, dalyvauta seminaruose ir kursuose, tačiau ne visi mokytojai yra linkę dirbti su „kitokiais“ vaikais. Viskas labai priklauso nuo žmogaus pašaukimo. Taip pat turime didžiulį finansinį-resursinį

barjerą dėl psichologų – jų tiesiog šiuo metu nerandame. Galime turėti geriausius planus, bet tiesiog nėra žmogiškųjų išteklių.

- 3. Įstaigų administracijai šiandien tenka didžiulė atsakomybė suvaldyti ne tik ugdymo procesą, bet ir bendruomenės lūkečius bei emocinį klimatą. Nors siekiamybė aiški, praktikoje tenka įveikti nemažai kliūčių. Kokie barjerai – biurokratiniai (reglamentavimo spragos), finansiniai (išteklių trūkumas) ar psichologiniai (žmonių nuostatos ir baimės) – Jums, kaip įstaigos administracijų darbuotojams, šiandien yra patys sunkiausi?**

Tenka ieškoti balanso tarp teisinių reikalavimų, darbuotojų bei tėvų lūkesčių ir juos suderinti su ribotais finansiniais ištekliais bei išlaikyti pozityvų emocinį klimatą.

- 4. Visi suprantame, kad informacija apie vaiko poreikius yra vertingiausia tada, kai ji operatyviai pasiekia naujus mokytojus ir pagalbos specialistus dar iki vaikai peržengiant naujos įstaigos slenkstį. Kaip Jūsų akimis veikia šis perdavimo mechanizmas: kiek jame yra oficialios biurokratijos ir kiek realaus specialistų tarpusavio ryšio bei dalijimosi gera praktika?**

Šiuo metu mechanizmas labiau biurokratinis. Mes tiesiog gauname dokumentus, o tiesioginio kontakto ar konsultacijų su PPT ar darželiais perdavimo procese praktiškai nėra. Gavus dokumentus, mums visada reikia papildomo laiko patiems susižavinti su vaiku gyvai, kad galėtume realiai pritaikyti programą. Mokyklos viduje ryšys stipresnis. Su mokytojais, padėjėjais viską aptariame, deriname, nors laiko stygius čia taip pat jaučiamas.

- 5. Įtraukiojo ugdymo strategija pabrėžia, kad tėvai turi būti lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Kaip Jūsų akimis savivaldybės mastu pavyksta formuoti šią partnerystės kultūrą: ar tėvai realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir politikos formavimą, ar visgi sistemoje jie dažniau išlieka tik informacijos gavėjais?**

Kasdieninėje praktikoje tėvai dažniau yra informacijos gavėjai. Bendravimas dažniausiai vyksta per mokytojus. Administracija su tėvais tiesiogiai kontaktuoja tik išskirtiniais atvejais arba kai jie patys kreipiasi. Realus tėvų įsitraukimas į sprendimų priėmimą savivaldybės ar mokyklos mastu dar yra augimo procese – kol kas dominuoja tik informavimo funkcija.

- 6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?**

Svarbu pabrėžti mokytojo padėjėjo asmenybės ir kompetencijos svarbą. Turėjome situaciją, kai teko keisti padėjėją, vaikas po šio įvykio pasikeitė neatpažįstamai į gerąją pusę. Įtraukusis ugdymas stovi ne ant popierių, o ant žmonių, kurie turi pašaukimą. Čia, turbūt, galėtume priskirti betkuriai profesijai.

Jei bus tinkami žmonės ir jiems bus skirtas pakankamas laikas bendradarbiauti , reforma tikrai veiks puikiai.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM3

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: savivaldybės darbuotojai, daželio ir mokyklos administracija: ADM3

- Švietimo strategijoje numatytas siekis - didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui. Visa tai tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio planavimo ir tikslingo išteklių valdymo. Kaip Jūs vertinate šių tikslų įgyvendinimo galimybes Plungės rajone, prasidėjus 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukiojo ugdymo reformai, atsižvelgiant į vadybinį pasirengimą ir skiriamas lėšas infrastruktūrai bei specialistų etatams?**

Savivaldybės strateginis veiklos planas 2026-2028 m. Vienas iš Plungės r. Savivaldybės strateginių tikslų yra diegti inovacijas švietimo įstaigose, atliepiant ateities ekonomikos poreikius, gerinti švietimo paslaugų kokybę ir užtikrinti prieinamumą. Šiam tikslui pasiekti vienas iš uždavinių 1,2,6, - vykdyti kokybiško įtraukiojo ugdymo plėtrą švietimo įstaigose, stiprinti mokinių emocinę sveikatą.

Savivaldybės 2021-2030 m. SPP tikslai ir uždaviniai	Stebėsenos rodiklis (matavimo vienetai)	Pradinė stebėsenos rodiklio reikšmė (2020)	Faktinė stebėsenos rodiklio reikšmė (2024 m.)	Siekiamas stebėsenos rodiklio reikšmė (2030 m.)
1.2.6. Vykdyti kokybiško įtraukiojo ugdymo plėtrą švietimo įstaigose, stiprinti mokinių emocinę sveikatą	Švietimo pagalbą gaunančių mokinių dalis nuo mokinių, kuriems tokia pagalba yra nustatyta (%) (Šaltinis: PRSA)	83,38	92,1	100

2025 metais iš Plungės r. Savivaldybės biudžeto švietimo pagalbos specialistų ir mokinio padėjėjų atlyginimams buvo skirta 478 tūkst. Eur, įtraukiojo ugdymo plėtrai, priemonėms, fizinės aplinkos

pritaikymui ir pan. Skirti 28 tūkst Eur. Lėšos ugdymo įstaigų infrastruktūrai gerinti skiriamos ir iš projektų: TŪM, „Infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems Plungės Senamiesčio mokykloje“ įgyvendinimui (pagal 2022-2030 m. Telšių regiono plėtros plano pažangos priemonę Nr. LT028-04-01-01 „Švietimo paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimas“), Plungės specialiojo ugdymo centre vykdomi keli projektai „Plungės specialiojo ugdymo centro aprūpinimas, įgyvendinant įtraukujį ugdymą“, „Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Plungės rajono savivaldybėje“. Šiuo metu vykdomas Savivaldybės administracijos pasirašytas ir koordinuojamas projektas „Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Plungės rajono savivaldybėje“.

- 2. Plungės rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 m. numatyta modernizuoti švietimo įstaigų infrastruktūrą bei pritaikyti aplinką asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Kaip Jūs vertinate šios strateginės priemonės realų įgyvendinimą: ar skiriamas finansavimas ir strateginis planavimas yra pakankami, kad šitas planas netaptų tik formalumu, o būtų praktiškai įgyvendinta?**

Pritaikyti senos statybos pastatus pagal universalaus dizaino principus gana sudėtinga, todėl renkasi pagal būtinybę: patekimas į mokyklą, vidaus patalpas, judėjimas viduje, sanitariniai mazgai. Tikimės, kad sanitariniai mazgai ir valgyklos bus sutvarkyti, kaip numatyta strateginiame plane.

- 3. Įstaigų administracijai šiandien tenka didžiulė atsakomybė suvaldyti ne tik ugdymo procesą, bet ir bendruomenės lūkečius bei emocinį klimatą. Nors siekiamybė aiški, praktikoje tenka įveikti nemažai kliūčių. Kokie barjerai – biurokratiniai (reglamentavimo spragos), finansiniai (išteklų trūkumas) ar psichologiniai (žmonių nuostatos ir baimės) – Jums, kaip įstaigos administracijų darbuotojams, šiandien yra patys sunkiausi?**

Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis Plungės r. Savivaldybėje 2025-2026 m.m. švietimo pagalbą gauna 80,3 % mokinių, kuriems pagalba reikalinga. Yra įstaigų, kuriose nėra psichologo, trūksta specialiųjų pedagogų, logopedų. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos, kad būtų užtikrinta savalaikė, efektyvi švietimo pagalba, norėtų steigti socialinio pedagogo, psichologo pareigybės, tačiau trūksta ir specialistų, ir lėšų pareigybėms steigti bei išlaikyti. Visuomenės požiūris į visų vaikų ugdymąsi kartu keičiasi. Įprasta, kad mokyklose ugdomi ne tik tipinės raidos, bet ir įvairiausių specialiųjų ugdymosi poreikių turintys mokiniai. Elgesio ir emocijų sutrikimų turintys

mokiniai kartais kelia iššūkių ugdymo įstaigoms. Būna ir sudėtingų atvejų, kada problemos sprendžiamos Savivaldybės administracijos lygiu.

- 4. Visi suprantame, kad informacija apie vaiko poreikius yra vertingiausia tada, kai ji operatyviai pasiekia naujus mokytojus ir pagalbos specialistus dar iki vaikui peržengiant naujos įstaigos slenkstį. Kaip Jūsų akimis veikia šis perdavimo mechanizmas: kiek jame yra oficialios biurokratijos ir kiek realaus specialistų tarpusavio ryšio bei dalijimosi gera praktika?**

Vaiko specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo išvada ir rekomendacijos (tai atlieka savivaldybių PPT) nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. Keliamos į mokinių registrą ir „keliauja“ kartu su vaiku. Mokyklose Vaiko gerovės komisijos, švietimo pagalbos specialistai, administracija teikia reikalingą informaciją mokytojams, kurie privalo pritaikyti ar individualizuoti ugdymo turinį. Galbūt ne kiekvienoje ugdymo įstaigoje organizacinis darbas vyksta labai sklandžiai, bet turime įstaigų, kuriose šis SUP vertinimo, išvadų ir rekomendacijų pateikimo, išaiškinimo bei vykdymo mechanizmas veikia puikiai.

- 5. Įtraukiojo ugdymo strategija pabrėžia, kad tėvai turi būti lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Kaip Jūsų akimis savivaldybės mastu pavyksta formuoti šią partnerystės kultūrą: ar tėvai realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir politikos formavimą, ar visgi sistemoje jie dažniau išlieka tik informacijos gavėjais?**

Kiekvienoje mokykloje veikia savivaldos institucijos (mokyklos tarybos, klasių tėvų komitetai, tėvų tarybos), kurios teikia siūlymus ugdymo proceso organizavimo ir kitais ugdymo kokybės gerinimo klausimais, dalyvauja diskusijose, nagrinėja su mokyklos veikla susijusius klausimus, prašymus, skundus, teikia iniciatyvas ir kt. Tėvai kviečiami į susirinkimus, renginius, iniciatyvas. Tad, manau, tėvai turi puikias galimybes bendradarbiauti.

- 6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?**

Įtraukusis ugdymas Plungės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklose vyksta jau daugelį metų. Atsižvelgdama į trūkstamų specialistų, kvalifikacijos tobulinimo poreikį, savivaldybė skatina pedagoginius darbuotojus įgyti papildomas kvalifikacijas, skiria lėšų perkvalifikavimo studijų išlaidoms dengti bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimui.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. ADM4

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: savivaldybės darbuotojai, daželio ir mokyklos administracija: ADM4

- 1. Švietimo strategijoje numatytas siekis - didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui. Visa tai tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės strateginio planavimo ir tikslingo išteklių valdymo. Kaip Jūs vertinate šių tikslų įgyvendinimo galimybes Plungės rajone, prasidėjus 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukiojo ugdymo reformai, atsižvelgiant į vadybinį pasirengimą ir skiriamas lėšas infrastruktūrai bei specialistų etatams?**

Plungės rajone reformos įsibėgėjimą vertinu kaip vadybiškai pasirengtą, bet finansiškai įtemptą. Savivaldybė sėkmingai atliko tinklo analizę ir centralizavo metodinę pagalbą per PPT, tačiau didžiausias iššūkis yra specialistų trūkumas rajone. Net ir suplanavus etatus, rinkoje fiziškai trūksta specialiųjų pedagogų ir psichologų. Infrastruktūrą vertinu teigiamai, ją reikia naujinti, nors iš tikrųjų sudėtinga pritaikyti senus pastatus. Naudodami TŪM programos ir savivaldybės lėšas, kryptingai investuojame į fizinį prieinamumą (liftai, sensorinės erdvės), todėl bazinė aplinka iki 2030 m. tikime, kad bus pritaikyta. Lėšos etatams yra silpniausia grandis. Valstybės skiriamas „krepšelis“ nepadengia realaus poreikio, ypač logopedų, kai kur padėjėjų, bet taip pat ir dėl to, kad neatsiranda specialistų. Savivaldybei tenka didelė finansinė našta dengti skirtumą tarp valstybės dotacijų ir faktinio poreikio ugdymo įstaigose.

- 2. Plungės rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 m. numatyta modernizuoti švietimo įstaigų infrastruktūrą bei pritaikyti aplinką asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Kaip Jūs vertinate šios strateginės priemonės realų įgyvendinimą: ar skiriamas finansavimas ir**

strateginis planavimas yra pakankami, kad šitas planas netaptų tik formalumu, o būtų praktiškai įgyvendinta?

Strateginis planavimas yra stiprus, nes jis remiasi konkrečiu poreikių auditu (žinome, kur trūksta liftų, kur – pritaikytų sanitarinių mazgų). Kad planas netaptų formalumu, įgyvendinimą skaitysimė ne per „įsisavintas lėšas“, o per universalios dizaino principų taikymą, kai aplinka patogi visiems, o ne tik atitinka minimalius higienos normų reikalavimus. Aišku, vien savivaldybės biudžeto lėšų nepakanka. Pagrindinis finansuotojas yra ES struktūrinė parama ir TŪM programa. Šios investicijos leidžia atlikti kapitalinius pokyčius, kurių savivaldybė viena nepakeltų. Didžiausia grėsmė praktiniam įgyvendinimui yra senos statybos pastatų specifika. Kai kurių objektų pilnas pritaikymas reikalauja neproporcingai didelių investicijų.

- 3. Įstaigų administracijai šiandien tenka didžiulė atsakomybė suvaldyti ne tik ugdymo procesą, bet ir bendruomenės lūkečius bei emocinį klimatą. Nors siekiamybė aiški, praktikoje tenka įveikti nemažai kliūčių. Kokie barjerai – biurokratiniai (reglamentavimo spragos), finansiniai (išteklų trūkumas) ar psichologiniai (žmonių nuostatos ir baimės) – Jums, kaip įstaigos administracijų darbuotojams, šiandien yra patys sunkiausi?**

Manau psichologinis barjeras sunkiausias. Bendruomenės, kurie neigiamai vertina įtraukijį ugdymą; tėvų, kurie patys augina vaikus SUP, kuriems reikia realios pagalbos; mokytojų, kurie nežino kaip elgtis, ugdyti. Administracijai tenka didžiulis krūvis valdant įtampas, kai tėvai nerimauja dėl ugdymo, mokytojai jaučia kompetencijų trūkumą ar net perdegimą. Emociniam klimatui sureguliuoti nėra finansinės formulės, tai reikalauja daug laiko ir lyderystės resursų. Išteklų trūkumas yra nuolatinė problema, ypač pagalbos specialistų etatams, bet tai išmatuojamas barjeras. Žinome, kiek trūksta, ir ieškome būdų per biudžeto perskirtymą. Reglamentavimo spragos labiausiai pasireiškia per atsakomybių neaiškumą. Administracija dažnai jaučiasi palikta viena spręsti krizines situacijas, nes teisės aktai nurodo ką pasiekti, bet nepateikia aiškių algoritmų kaip elgtis sudėtingais atvejais.

- 4. Visi suprantame, kad informacija apie vaiko poreikius yra vertingiausia tada, kai ji operatyviai pasiekia naujus mokytojus ir pagalbos specialistus dar iki vaikai peržengiant naujos įstaigos slenkstį. Kaip Jūsų akimis veikia šis perdavimo mechanizmas: kiek jame yra oficialios biurokratijos ir kiek realaus specialistų tarpusavio ryšio bei dalijimosi gera praktika?**

Informacijos perdavimą vertinu kaip funkcionuojantį formaliai. Informacija apie vaiką naują įstaigą dažniausiai pasiekia per oficialius dokumentus (PPT išvadas, ligos istorijos išrašus). Nors tai užtikrina teisinį pagrindą pagalbai teikti, sausi faktai popieriuje neatskleidžia vaiko individualybės ir

veiksmingiausių darbo metodų. Tarpusavio ryšio trūksta, neužtenka laiko viskam. Dažniausiai tiesioginis specialistų (pvz., darželio logopedo ir mokyklos spec. pedagogo) susisiektas vyksta tik fragmentiškai, remiantis asmeninėmis pažintimis ar pačių specialistų iniciatyva. Sistemingo atvejo perdavimo standarto, kai specialistai susitiktų aptarti vaiko adaptaciją dar prieš jam ateinant, kol kas nėra. Plungės rajone siekiame stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tačiau kol kas procesas labiau orientuotas į duomenų perdavimą, o ne į patirties pasidalijimą.

- 5. Įtraukiojo ugdymo strategija pabrėžia, kad tėvai turi būti lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Kaip Jūsų akimis savivaldybės mastu pavyksta formuoti šią partnerystės kultūrą: ar tėvai realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir politikos formavimą, ar visgi sistemoje jie dažniau išlieka tik informacijos gavėjais?**

Kol kas dažniau išlieka paslaugos gavėjais. Jie informuojami apie nustatytus vaiko poreikius, skiriamas valandas ar infrastruktūros pokyčius, tačiau jų dalyvavimas dažnai baigiasi ties parašu sutikimo formoje. Įstaigų lygmeniu tėvai dalyvauja per Mokyklos tarybas, tačiau jų įtaka ugdymo politikos formavimui savivaldybės mastu yra fragmentiška. Dažniausiai tėvai įsitraukia tik tada, kai iškyla problemų, o ne preventyviai formuojant strategines gaires. Plungės rajone siekiame keisti šią kultūrą per tėvų švietimą ir bendruomeninius renginius, tačiau didžiausia kliūtis yra abipusis nepasitikėjimas. Tėvai neretai užima gynybinę poziciją, o švietimo įstaigos – gynybinę-ekspertinę, kas trukdo lygiaverčiam dialogui.

- 6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausa, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?**

Mes labai daug kalbame apie infrastruktūrą, etatus ir pan., bet mažai kalbama, kodėl taip intensyviai vaikų su SUP didėja.. Gal reiktų labiau atkreipti dėmesį į mediciną.. Kodėl toks didėjimas, jei taip vyks ir toliau tokiais šuoliais, specialistų trūkumas vis didės, finansų resursų reikės dar daugiau, o jau dabar neužtenka. Jug, kai vyksta įvairios konferencijos regioniniu mastu, niekada nedalyvauja jokie medikai.. Pamastykite....

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED1

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: auklėtojos, mokytojos, logopedės/spec. Pedagogės (darželis ir mokykla): PED1

1. Visi suprantame, kad įtraukusis ugdymas yra labai prasmingas procesas, tačiau kartu jis kelia ir nemažai praktinių iššūkių. Savo kasdieniniame darbe su vaikais, kuriems reikia pagalbos, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduriate dažniausiai ir kiek šie sunkumai priklauso nuo esamų vadybinių sprendimų (pvz., specialistų etatų skaičiaus, pagalbos prieinamumo, metodinių priemonių)?

Pagrindinis iššūkis laiko trūkumas individualiam darbui, nes daug vaikų, kuriems reikia pagalbos. Metodinių priemonių atsinaujinimo norėtusi.

2. Veiksmingas įtraukiojo ugdymo valdymas grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir komandiniu darbu, kur specialistai veikia kaip lygiaverčiai partneriai, siekiant bendro tikslo. Kaip Jūsų įstaigoje veikia komandinis darbas? Ar logopedas/specialusis pedagogas yra lygiavertis partneris mokytojui, formuojant ugdymo procesą, ar visgi pagalba teikiama izoliuotai, o vadybiniai barjerai (pvz., laiko trūkumas bendriems pasitarimams trukdo šiam ryšiui)?

Mūsų įstaigoje komandinis darbas aktyvus: susitinkame, aptariame. Manau, kad esame lygiaverčiai partneriai. Kartais iššūkis susiderinti laiką, nes visi užimti.

3. Visi žinome, kad be tinkamo administracijos organizavimo procesas stringa. Jei galėtumėte išsakyti savo pageidavimus vadovams, kokių vadybinių pokyčių (pvz., dėl darbo krūvių perskirstymo, tvarkaraščių derinimo ar bendradarbiavimo laiko užtikrinimo) Jums labiausiai reikėtų, kad būtų užtikrinta socialinė kokybė ir sklandus įtraukties procesas?

Norėtųsi daugiau laiko skirti bendriems susirinkimams, aptarimams. Tai užtikrintų dar sklandesnę įtraukties procesą.

4. Vaikui pereinant iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos į mokyklą, itin svarbus tampa ugdymo tęstinumas ir savalaikis informacijos perdavimas. Kaip praktiškai Plungės rajone vyksta šis procesas: ar tai dažniau lieka tik formalus dokumentų perdavimas, ar vyksta gyvas specialistų bei administracijų bendradarbiavimas, siekiant pasiruošti naujo mokinio priėmimui?

Dažniausiai formalus. Trūksta gyvo specialistų bendradarbiavimo. Trūksta gilesnės informacijos apie vaiko poreikius. Tai padėtų užtikrinti pagalbą nuo pat pirmų dienų, kai vaikas pradeda lankyti mokyklą.

5. Sėkmingas įtraukusis ugdymas neįsivaizduojamas be glaudaus ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo. Kaip Jūs vertinate tėvų vaidmenį šiame procese: ar jie šiandien tampa lygiaverčiais partneriais priimant sprendimus dėl vaiko, ar vis dar dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais?

Tėvų vaidmuo labai svarbus! Dažnai trūksta jų aktyvaus įsitraukimo priimant sprendimus. Siekiame, kad jie taptų aktyvesniais partneriais.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Manau svarbu, kad nuolat būtų keliama kvalifikaciją mokytojų, specialistų.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED2

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: auklėtojos, mokytojos, logopedės/spec. Pedagogės (darželis ir mokykla): PED2

- 1. Visi suprantame, kad įtraukusis ugdymas yra labai prasmingas procesas, tačiau kartu jis kelia ir nemažai praktinių iššūkių. Savo kasdieniniame darbe su vaikais, kuriems reikia pagalbos, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduriate dažniausiai ir kiek šie sunkumai priklauso nuo esamų vadybinių sprendimų (pvz., specialistų etatų skaičiaus, pagalbos prieinamumo, metodinių priemonių)?**

Su sunkumais susiduriame kiekvieną dieną. Mirtinai trūksta spec.pedagogų, logopedų, psichologų pagalbos. PPT tarnyba trumpai pabendravusi su vaiku ne visada įžvelgia vaiko sutrikimus ir vaiko padėjėjos neskiriamas. Grupėje vaikų skaičius didžiulis. Du, trys vaikai su spec. poreikiais, dar dviem nenustatyti (būna ir daugiau). Kaip išgyventi?!!

- 2. Veiksmingas įtraukiojo ugdymo valdymas grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir komandiniu darbu, kur specialistai veikia kaip lygiaverčiai partneriai, siekiant bendro tikslo. Kaip Jūsų įstaigoje veikia komandinis darbas? Ar logopedas/specialusis pedagogas yra lygiavertis partneris mokytojui, formuojant ugdymo procesą, ar visgi pagalba teikiama izoliuotai, o vadybiniai barjerai (pvz., laiko trūkumas bendriems pasitarimams trukdo šiam ryšiui)?**

Spec. pedagogė dirba izoliuotai. Papračius pagalbos visada sulaukiu, bet tai vyksta po jos darbo valandų. Trūksta laiko, etatų, bendrų pokalbių.

- 3. Visi žinome, kad be tinkamo administracijos organizavimo procesas stringa. Jei galėtumėte išsakyti savo pageidavimus vadovams, kokių vadybinių pokyčių (pvz., dėl darbo krūvių**

perskirstymo, tvarkarasčių derinimo ar bendradarbiavimo laiko užtikrinimo) Jums labiausiai reikėtų, kad būtų užtikrinta socialinė kokybė ir sklandus įtraukties procesas?

Pirmiausia reikia sumažinti vaikų skaičių grupėje. Atriboti nesiliaujančių projektų skaičių. Leisti vaikams išgyventi tikrą vaikystę per žaidimus, o ne stebinti, puikuotis abejotinomis naujovėmis prieš kitus darželius. Vadovas turėtų būti žmogiškas savo kolektyvui.

- 4. Vaikui pereinant iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos į mokyklą, itin svarbus tampa ugdymo tęstinumas ir savalaikis informacijos perdavimas. Kaip praktiškai Plungės rajone vyksta šis procesas: ar tai dažniau lieka tik formalus dokumentų perdavimas, ar vyksta gyvas specialistų bei administracijų bendradarbiavimas, siekiant pasiruošti naujo mokinio priėmimui?**

Ir taip, ir ne. Darželyje laikomės savo programos, ugdomos pamatinės pasiekimų sritys, gebėjimai, kompetencijos ir tai vyksta per žaidimą. Viskas yra užfiksuota. Mokykla turi savo programą. Anot jų, vaikas turi jau skaityti ir rašyti atėjęs į pirmą klasę. Dažniausiai lieka tik formalus dokumentų perdavimas.

- 5. Sėkmingas įtraukusis ugdymas neįsivaizduojamas be glaudaus ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo. Kaip Jūs vertinate tėvų vaidmenį šiame procese: ar jie šiandien tampa lygiaverčiais partneriais priimant sprendimus dėl vaiko, ar vis dar dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais?**

Įvairiai. Turim lygiaverčių partnerių, puikių padėjėjų, kurie domisi vaikų gyvenimu darželyje. Noriai dalijasi savo patirtimi ugdant vaikus kitoje aplinkoje. Kita tėvų dalis domisi tik vaiko mityba ir dienos miegu. Yra ir tokių, kurie išklauso mokytojos pasidalijimus apie jų vaiko dieną darželyje, pasiekimus ir mažas nesėkmes, bet nieko nekomentuoja.

- 6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?**

Man labai patinka išvykos, sporto šventės įvairiose Plungės erdvėse. Būtų smagu, kad kartais prisijungtų ir tėveliai.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED3

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: auklėtojos, mokytojos, logopedės/spec. Pedagogės (darželis ir mokykla): PED3

- 1. Visi suprantame, kad įtraukusis ugdymas yra labai prasmingas procesas, tačiau kartu jis kelia ir nemažai praktinių iššūkių. Savo kasdieniniame darbe su vaikais, kuriems reikia pagalbos, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduriate dažniausiai ir kiek šie sunkumai priklauso nuo esamų vadybinių sprendimų (pvz., specialistų etatų skaičiaus, pagalbos prieinamumo, metodinių priemonių)?**

Prasidėjus įtraukiam ugdymui visko reikia, visko daug, viskas įmanoma. Tačiau tuo pačiu trūksta konkrečios informacijos, metodinių priemonių, gerų logopedų, psichologų, spec.pedagogų. Man trūksta paprastų konkrečių patarimų, kaip mokyti, kaip paruošti užduotis, kokios jos turėtų būti, kad būtų veiksmingos vaikui, o ne tik paduotos išvados iš PPT ir galimai rekomendacijos.

- 2. Veiksmingas įtraukiojo ugdymo valdymas grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir komandiniu darbu, kur specialistai veikia kaip lygiaverčiai partneriai, siekiant bendro tikslo. Kaip Jūsų įstaigoje veikia komandinis darbas? Ar logopedas/specialusis pedagogas yra lygiavertis partneris mokytojui, formuojant ugdymo procesą, ar visgi pagalba teikiama izoliuotai, o vadybiniai barjerai (pvz., laiko trūkumas bendriems pasitarimams trukdo šiam ryšiui)?**

Mokykloje vyksta komandinis darbas. Kilus klausimams, neaiškumams, visada galima kreiptis į specialistų komandą, kuri geranoriškai padeda. Tačiau mokytojas yra pagrindinis veikėjas ugdymo procese, kuris ieško informacijos, kuria, ruošia užduotis, netgi nukreipia veiklas esamam mokinio padėjėjui. Logopedas, specialusis pedagogas teikia pagalbą atskirai nuo mokytojo veiklos.

3. Visi žinome, kad be tinkamo administracijos organizavimo procesas stringa. Jei galėtumėte išsakyti savo pageidavimus vadovams, kokių vadybinių pokyčių (pvz., dėl darbo krūvių perskirstymo, tvarkarasčių derinimo ar bendradarbiavimo laiko užtikrinimo) Jums labiausiai reikėtų, kad būtų užtikrinta socialinė kokybė ir sklandus įtraukties procesas?

Mokykloje, mano manymu, administracija ugdymo procesą organizuoja tinkamai, atsižvelgdama į PPT rekomendacijas. Žinoma, norėtųsi, kad būtų daugiau skiriama individualių užsiėmimų vaikui su logopede ir spec.pedagoge.

4. Vaikui pereinant iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos į mokyklą, itin svarbus tampa ugdymo tęstinumas ir savalaikis informacijos perdavimas. Kaip praktiškai Plungės rajone vyksta šis procesas: ar tai dažniau lieka tik formalus dokumentų perdavimas, ar vyksta gyvas specialistų bei administracijų bendradarbiavimas, siekiant pasiruošti naujo mokinio priėmimui?

Vyksta tik formalus dokumentų perdavimas. Juose iš darželio labai trūksta informacijos apie vaiko gebėjimus ir turimas kompetencijas, iššūkius, su kuriais vaikas susiduria.

5. Sėkmingas įtraukusis ugdymas neįsivaizduojamas be glaudaus ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo. Kaip Jūs vertinate tėvų vaidmenį šiame procese: ar jie šiandien tampa lygiaverčiais partneriais priimant sprendimus dėl vaiko, ar vis dar dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais?

Mokykla stengiasi įtraukti tėvus į ugdymo procesą, užklasinius renginius, mokyklos veiklas ir bendradarbiavimą. Tėvai turi irgi to norėti. Tėvai dažnu atveju yra tik informacijos gavėjai. Būna, kad tėvai net nepastebi, kad jų vaikai turi spec. poreikių, nežino, kokios pagalbos tikėtis ugdymo įstaigose. Būna, kad gavę išvadas, nežino kaip elgtis su savo vaikais, netgi slepa išvadas. Tėvai turi norėti, kad vaikas lavėtų ir tobulėtų su išvadomis ir, ar be jų.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Man labai patinka išvykos, sporto šventės įvairiose Plungės erdvėse. Būtų smagu, kad kartais prisijungtų ir tėveliai.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. PED4

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: auklėtojos, mokytojos, logopedės/spec. Pedagogės (darželis ir mokykla): PED 4

- 1. Visi suprantame, kad įtraukusis ugdymas yra labai prasmingas procesas, tačiau kartu jis kelia ir nemažai praktinių iššūkių. Savo kasdieniniame darbe su vaikais, kuriems reikia pagalbos, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduriate dažniausiai ir kiek šie sunkumai priklauso nuo esamų vadybinių sprendimų (pvz., specialistų etatų skaičiaus, pagalbos prieinamumo, metodinių priemonių)?**

Dažniausiai tėvai delsia arba nesutinka, kad jų vaikams būtų nustatyti specialieji ugdymosi poreikiai PPT. To pasekmė-vaikai negauna reikiamos pagalbos ankstyvajame amžiuje, o tėvai laukia, kol vaikas sunkumus „išaugs“. Tėvų nepasitikėjimas pedagogais, švietimo pagalbos specialistais. Tėvai dažniau tiki mitais, socialinių tinklų grupėmis, kaimynais, draugais.

- 2. Veiksmingas įtraukiojo ugdymo valdymas grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir komandiniu darbu, kur specialistai veikia kaip lygiaverčiai partneriai, siekiant bendro tikslo. Kaip Jūsų įstaigoje veikia komandinis darbas? Ar logopedas/specialusis pedagogas yra lygiavertis partneris mokytojui, formuojant ugdymo procesą, ar visgi pagalba teikiama izoliuotai, o vadybiniai barjerai (pvz., laiko trūkumas bendriems pasitarimams trukdo šiam ryšiui)?**

Švietimo pagalbos specialistas yra partneris įvertinant specialiuosius ugdymosi poreikius, parenkant ugdymosi priemones ir metodus, organizuojant ugdymo procesą. Bendradarbiauja įvertinant vaikų galias ir sunkumus, teikiant konsultacijas tėvams, šviečiant tėvus vaikų kalbos raidos klausimais. Kartu su mokytojais įtraukia vaikus į rajono ir respublikos projektus. Dalijasi priemonėmis.

3. Visi žinome, kad be tinkamo administracijos organizavimo procesas stringa. Jei galėtumėte išsakyti savo pageidavimus vadovams, kokių vadybinių pokyčių (pvz., dėl darbo krūvių perskirstymo, tvarkarasčių derinimo ar bendradarbiavimo laiko užtikrinimo) Jums labiausiai reikėtų, kad būtų užtikrinta socialinė kokybė ir sklandus įtraukties procesas?

Vaikams, kuriems reikia pagalbos, skaičius didėja, o etato dalis nesikeičia. Padalijus laiką didesniam vaikų skaičiui, pagalbos dažnumas kiekvienam vaikui sumažėja. Dėl labai didelių ir didelių poreikių daugėja vaikų, kuriems reikalinga individuali pagalba.

4. Vaikui pereinant iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos į mokyklą, itin svarbus tampa ugdymo tęstinumas ir savalaikis informacijos perdavimas. Kaip praktiškai Plungės rajone vyksta šis procesas: ar tai dažniau lieka tik formalus dokumentų perdavimas, ar vyksta gyvas specialistų bei administracijų bendradarbiavimas, siekiant pasiruošti naujo mokinio priėmimui?

Informacija apie mokinio ugdymosi pasiekimus persiunčiama mokyklai. Jei iškyla klausimų, individualiai aptariama telefonu.

5. Sėkmingas įtraukusis ugdymas neišsivaizduojamas be glaudaus ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo. Kaip Jūs vertinate tėvų vaidmenį šiame procese: ar jie šiandien tampa lygiaverčiais partneriais priimant sprendimus dėl vaiko, ar vis dar dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais?

Dažniau lieka tik informacijos apie rezultatus gavėjais, o kartais ir neigėjais. Yra tėvų, kurie tikina, kad namuose jų vaikas nepatiria elgesio ir emocijų, savitvarkos ir kt. sunkumų. Jie teigia, kad vaikas nenori lankyti darželio, kad ten jį skriaudžia, ar ignoruoja kiti vaikai ar net suaugusieji. Praeina daug laiko, kol įrodome ir įkalbame tėvus, kad jų vaikams reikia pagalbos.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Dėl tėvų skundų, savivaldybės švietimo skyrius ir mokyklos steigėjas visada kaltina įstaigą: jos vadovus ir specialistus, mokytojus. Visa atsakomybė perkeliama ugdytojams, neieškoma kitų priežasčių. Tokia nuostata kelia įtampą ir demotyvuoja.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV1

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: Tėvai (darželio ir mokyklos): TĖV1

1. Šeima geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jos dalyvavimas planuojant pagalbą yra esminis. Ar Jūs, kaip tėvai, jaučiatės įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl ugdymo pagalbos (pvz., sudarant individualų planą), ar visgi dažniau tik gaunate informaciją apie jau priimtus įstaigos sprendimus?

Tikrai taip, jaučiamės girdimi. Mūsų atveju, iniciatyva netgi atėjo iš pačios auklėtojos – ji greitai pastebėjo, kad vaiko raida šiek tiek kitokia, ir rekomendavo kreiptis į specialistus (PPT arba neurologą). Visą laiką jautėme grįžtamąjį ryšį, auklėtojos stebėjo, informuodavo apie kiekvieną pokytį, mūsų nuomonė buvo svarbi. Galiu teigti, kad dirbome kaip komanda.

2. Socialinė kokybė pasiekama tada, kai savivaldybės vadybiniai sprendimai užtikrina savalaikį specializuotos pagalbos prieinamumą. Siekiant kokybiškos įtraukties, labai svarbu, kad vaikas laiku gautų jam reikiamą specialistų pagalbą. Kaip Jūs vertinate logopedų, padėjėjų ar kitų specialistų pasiekiamumą Jūsų lankomoje įstaigoje: ar pagalbos kiekis atitinka realų vaiko poreikį, ar tenka susidurti su specialistų trūkumu?

Mums skyrė ir logopedę, ir socialinę pedagogę, tad pagalbos gauname. Tačiau realybė tokia, kad specialistų Plungėje akivaizdžiai trūksta. Nors mums skyrė tiek užsiėmimų, kiek įstaiga galėjo, matosi, kad darbuotojų krūviai milžiniški. Nors vaiko poreikiai nėra patys didžiausi, vis tiek norėtusi dažnesnių susitikimų su specialistais, bet suprantame, kad eilės ir specialistų trūkumas riboja tas galimybes, kai tų vaikų su diagnozėmis labai stipriai didėja.

3. Siekiant užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo įstaigai labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją apie vaiko poreikius ir jiems pasiruošti. Kaip Jūs vertinate įstaigos pasirengimą

priimti Jūsų vaiką: ar jautėte, kad administracija ir specialistai operatyviai surinko reikiamą informaciją bei pritaikė ugdymo aplinką, kad vaikas gautų pagalbą nuo pat pirmųjų dienų? *Kadangi mūsų diagnozė ir poreikiai išaiškėjo jau pradėjus lankyti darželį, tas pirminis pasirengimas vyko eigoje. Galiu tikrai pagirti už operatyvumą, kai tik iškilo klausimų, administracija ir specialistai reagavo greitai, nereikėjo nieko raginti. Jie patys domėjosi, rinko informaciją ir stengėsi pritaikyti aplinką taip, kad vaikas jaustųsi gerai, nors ir išsiskiria iš neurotipinių bendraamžių.*

4. Sėkmingas valdymas priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo bendruomenės požiūrio bei priėmimo, kuris šalina socialinius bei psichologinius barjerus. Su kokiais didžiausiais sunkumais (neigiamu požiūriu, bendravimo su kitais tėvais ar pedagogais problemomis, biurokratija) Jums tenka susidurti lankant bendrojo ugdymo įstaigą? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų palengvinti šį procesą Jūsų šeimai (kokių vadybinių ar bendruomeninių pokyčių tikėtumėtės)?

Asminiškai mūsų grupėje atmosfera labai gera. Auklėtojų požiūris puikus, o iš kitų tėvų nesu sulaukusi jokių piktų ar pajuokiančių replikų ar neigiamo požiūrio. Tačiau tas nesaugumo jausmas vistiek yra skaitant socialinius tinklus, matai tiek daug negatyvo apie kitus atvejus Plungėje (ir ne tik Plungėje), kad nuolat bijai, jog ir tavo tai pasieks. Labiausiai, turbūt, padėtų viešas, teigiamas švietimas apie įtrauktį, kad visuomenė suprastų, kad „kitoks“ nėra „blogas“ vaikas..

5. Dažnai sakoma, kad sėkmingas vaiko įtraukimas priklauso nuo to, kaip mokykla ar darželis pasiruošia jį priimti dar iki pirmosios dienos. Kaip Jūs jautėtės šiuo laikotarpiu: ar įstaiga domėjosi Jūsų vaiko poreikiais iš anksto (kvietė pokalbiui, tarėsi), ar visą svarbią informaciją specialistams turėjote pateikti patys jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą?

Mūsų istorija prasidėjo nuo glaudaus ryšio su auklėtoja. Ji pirmoji pastebėjo tam tikrus ženklus, kurių mes, galbūt, net nemokėjome įvardinti. Įstaiga ne tik laukė informacijos iš mūsų, bet pati aktyviai stebėjo vaiką ir tada kartu tarėmės, kokių specialistų pagalbos mums reikia. Tai nebuvo vien tik formalus popierius, išvadų pildymas, o tikrai nuoširdus rūpinimasis vaiku.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Mums labai pasisekė su kolektyvu, bet baisu, kad tai gali būti tiesiog sėkmės reikalas, o ne veikianti sistema. Plungėje būtina spręsti specialistų trūkumo klausimą, kad net ir vaikai su nedideliais poreikiais gautų pilnavertę pagalbą.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV2

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: Tėvai (darželio ir mokyklos): TĖV2

1. **Šeima geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jos dalyvavimas planuojant pagalbą yra esminis. Ar Jūs, kaip tėvai, jaučiatės įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl ugdymo pagalbos (pvz., sudarant individualų planą), ar visgi dažniau tik gaunate informaciją apie jau priimtus įstaigos sprendimus?**

Taip, tikrai jaučiamės sistemos dalimi. Kadangi dabar lankome pirmą klasę, su mokytoja bendraujame labai intensyviai, visur dalyvaujame kartu. Labai džiugina tai, kad mokykla reaguoja į problemas čia ir dabar. Pavyzdžiui, matydami, kad vaikui sunku susikaupti grupėje dirbant iškart su keliais vaikais, jie perskirstė darbus ir dabar logopedė su vaiku dirba individualiai, o nebe keturiose. Kad labiau suvoktų matematiką, kartą per savaitę gauna pamoką dirbant tik su matematikos mokytoja. Tai rodo, kad mūsų nuomonė ir vaiko savijauta, mokymosi pažanga jiems rūpi.

2. **Socialinė kokybė pasiekama tada, kai savivaldybės vadybiniai sprendimai užtikrina savalaikį specializuotos pagalbos prieinamumą. Siekiant kokybiškos įtraukties, labai svarbu, kad vaikas laiku gautų jam reikiamą specialistų pagalbą. Kaip Jūs vertinate logopedų, padėjėjų ar kitų specialistų pasiekiamumą Jūsų lankomoje įstaigoje: ar pagalbos kiekis atitinka realų vaiko poreikį, ar tenka susidurti su specialistų trūkumu?**

Mokykloje situacija tikrai nustebino, specialistų pagalbą gauname net 4 kartus per savaitę (logopedė tarimui ir skaitymui), matematiką ir spec. pedagoge, atlieka įvairias užduotis ir užsiėmimai sensoriniame kambaryje. Pradžia buvo lėtesnė, bet eigoje mokykla pati pamatė, kad krūvį ir darbo formą reikia keisti. Natūralu, nes kiekvienas vaikas yra unikalus ir nesvarbu jis su specialiaisiais poreikiais, ar neurotipinis. Nors specialistų rajone trūksta (tenka stebėti, kad vis aktyvūs darbo

skelbimai), bent jau mūsų mokykloje jie sugeba persidėlioti taip, kad vaikas gautų realią, o ne popierinę pagalbą. Mūsų atveju buvo situacija, kai padėjėja buvo nedarbingume, tai dvi savaites buvo priskirta kita padėjėja.

- 3. Siekiant užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo įstaigai labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją apie vaiko poreikius ir jiems pasiruošti. Kaip Jūs vertinate įstaigos pasirengimą priimti Jūsų vaiką: ar jautėte, kad administracija ir specialistai operatyviai surinko reikiamą informaciją bei pritaikė ugdymo aplinką, kad vaikas gautų pagalbą nuo pat pirmųjų dienų?**

Mes atėjome jau su PPT išvadomis, kurias gavome darželyje, tad dokumentus mokykla turėjo. Tik asmeniškai nežinau, ar įstaigos bendradarbiauja, ar tik pristato dokumentus. Rugsėjo pirmomis dienomis pati mokytoja pakvietė mane papasakoti apie vaiko sunkumus/poreikius, taip pat susipažinti su priskirta padėjėja, kadangi PPT išvadose buvo parašyta, kad reikalinga.

- 4. Sėkmingas valdymas priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo bendruomenės požiūrio bei priėmimo, kuris šalina socialinius bei psichologinius barjerus. Su kokiais didžiausiais sunkumais (neigiamu požiūriu, bendravimo su kitais tėvais ar pedagogais problemomis, biurokratija) Jums tenka susidurti lankant bendrojo ugdymo įstaigą? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų palengvinti šį procesą Jūsų šeimai (kokių vadybinių ar bendruomeninių pokyčių tikėtumėtės)?**

Didžiausias iššūkis mums tai laiko trūkumas namų darbams arba papildomoms veikloms (labiausiai nesisekas rašyti, skaityti, skaičiuoti). Kadangi daug laiko skiriame vaiko sveikatinimui ir papildomoms terapijoms, paruošti pamokas ar atlikti veiklas tampa prabanga. Taip pat matau didelę spragą dėl sveikatos sistemos svarbos – labai daug kalbama apie simptomų mažinimą (t.y. įvairių specialistų darbą su vaiku per mokymąsi), bet niekas nekalba kaip naikinti priežastį, kodėl vaikui sunkiai sekasi). Tik vienetai iš gydytojų kalba apie svarbų ryšį tarp žarnyno ir smegenų ašies, kad mityba turi būti pati pirmoji, kuri galėtų „eiti“ kartu su užsiėmimais. Įvairios ligos, infekcijos, antibiotikų vartojimas, toksinai (sunkieji metalai) įtakoja mikrobiomos išbalansavimą. Kai tokie uždegimai – smegenys tiesiog neturi resursų mokytis. Holistinis požiūris į uždegimus ir mitybą reikalauja labai daug laiko ir individualios analizės, o valstybinė sistema moka už „simptomo numalšinimą“ suvartojant antibiotikus, raminamuosius ir pan. Iš pradžių ramu, bet vėl viskas neužilgo pasikartoja. Pačiai teko dalyvauti 2026 m. forume apie įtrauktį. Kalbėjo pedagogai, dėstytojai, mamos, bet nebuvo nei vieno mediko..

5. Dažnai sakoma, kad sėkmingas vaiko įtraukimas priklauso nuo to, kaip mokykla ar darželis pasiruošia jį priimti dar iki pirmosios dienos. Kaip Jūs jautėtės šiuo laikotarpiu: ar įstaiga domėjosi Jūsų vaiko poreikiais iš anksto (kvietė pokalbiui, tarėsi), ar visą svarbią informaciją specialistams turėjote pateikti patys jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą?

Aš esu labai patenkinta vaiko pažanga, bet manau, kad tai yra kompleksinis rezultatas. Mes ne tik lankome specialistus mokykloje, bet ir šaliname priežastis, o ne simptomus. Laikomės gydytojos pritaikytos mitybos, išbandėme deguonies terapiją, skirtą smegenų neuronų atnaujinimui, toksinų šalinimui. Patys mokyklos specialistai pastebėjo, kad mūsų vaiko raida šiuo metu yra kur kas spartesnė nei kitų panašaus likimo vaikų. Tai įrodo, kad derinant mokyklos pagalbą su tėvų iniciatyva ir sveikatos stiprinimu, pasiekiami geriausi rezultatai.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Norėčiau, kad švietimo sistema nebūtų tokia „sausą“. Aplamai, nacionaliniu mastu, ne tik Plungės atveju, galėtų labiau įtraukti medikų bendruomenę, šviestų mus visus, kad tai yra pati pirmoji grandis sveikam vystymuisi. Verslus labiau remti sveikesnio maisto auginimui. O dabar visi suprantame tik tai, kad sveikas maistas = brangu; greitas, nesveikas maistas = pigu. Didžiojoje Britanijoje nuo 2026 m. sausio 1 d. yra įvestas reklamų cenzas dėl produktų, kurie turi daug cukraus, įvairių saldiklių, rodyti per televiziją, tokiu laiku, kai vaikai labiausiai žiūri. Deja, vien tik pedagoginių priemonių dažnai neužtenka.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV3

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: Tėvai (darželio ir mokyklos): TĖV3

1. **Šeima geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jos dalyvavimas planuojant pagalbą yra esminis. Ar Jūs, kaip tėvai, jaučiatės įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl ugdymo pagalbos (pvz., sudarant individualų planą), ar visgi dažniau tik gaunate informaciją apie jau priimtus įstaigos sprendimus?**

Žinokite, situacija dvejopa. Iš vienos pusės, auklėtojos tikrai tariasi, klausia, kas vaikui patinka, kaip jį nuraminti. Bet kai prieiname prie rimtesnių dokumentų ar individualaus plano sudarymo, dažniausiai tiesiog atneša pasirašyti jau paruoštus popierius. Norėtųsi, kad tas planavimas būtų ne „dėl varnelės“, o realus pokalbis susėdus prie stalo: ką darom šį pusmetį, kad vaikui būtų lengviau? Kol kas jaučiuosi daugiau informacijos gavėja, o ne lygiavertė partnerė.

2. **Socialinė kokybė pasiekama tada, kai savivaldybės vadybiniai sprendimai užtikrina savalaikį specializuotos pagalbos prieinamumą. Siekiant kokybiškos įtraukties, labai svarbu, kad vaikas laiku gautų jam reikiamą specialistų pagalbą. Kaip Jūs vertinate logopedų, padėjėjų ar kitų specialistų pasiekiamumą Jūsų lankomoje įstaigoje: ar pagalbos kiekis atitinka realų vaiko poreikį, ar tenka susidurti su specialistų trūkumu?**

Čia skaudžiausia vieta. Specialistų Plungėje tikrai trūksta. Logopedė darželyje dirba, bet vaikų tiek daug, kad mano vaikas gauna 30 min. Per savaitę. Tai yra lašas jūroje. Didžiausia problema – mokytojo padėjėjai. Nors vaikui jis priklauso, dažnai būna, kad vienas padėjėjas laksto per kelias grupes arba jo išvis nėra, nes „savivaldybė neskiria etato“. Tenka patiems ieškoti pagalbos privačiai, o tai šeimai finansiškai labai sunku.

3. **Siekiant užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo įstaigai labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją apie vaiko poreikius ir jiems pasiruošti. Kaip Jūs vertinate įstaigos pasirengimą priimti Jūsų vaiką: ar jautėte, kad administracija ir specialistai operatyviai surinko reikiamą informaciją bei pritaikė ugdymo aplinką, kad vaikas gautų pagalbą nuo pat pirmųjų dienų?**
Mūsų atveju viskas vyko gana lėtai. Atrodo, kad kol vaikas fiziškai neperžengė slenksčio, niekas per daug nesiruošė. Pirmas mėnuo buvo chaosas – visi stebėjo, mokėsi iš klaidų, o vaikas patyrė didžiulį stresą. Reikiamą informaciją surinkau aš pati, nešiau krūvas pažymų, bet administracijai ir specialistams prireikė laiko „susivirškinti“, kaip su tokiu vaiku dirbti. Operatyvumo tikrai pritrūko.
4. **Sėkmingas valdymas priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo bendruomenės požiūrio bei priėmimo, kuris šalina socialinius bei psichologinius barjerus. Su kokiais didžiausiais sunkumais (neigiamu požiūriu, bendravimo su kitais tėvais ar pedagogais problemomis, biurokratija) Jums tenka susidurti lankant bendrojo ugdymo įstaigą? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų palengvinti šį procesą Jūsų šeimai (kokių vadybinių ar bendruomeninių pokyčių tikėtumėtės)?**
Didžiausias sunkumas tikrai yra kitų tėvų požiūris, ir ne tik tėvų, o pačių pedagogų, kurie tikrai jau nebenori keistis/prisitaikyti prie naujovių, kuriems jau netoli pensijinis amžius. Atrodo jauti tuos žvilgsnius, kai tavo vaikas pradeda garsiau rėkti ar elgtis kitaip. Trūksta bendruomenės supratimo, kad įtraukusis ugdymas naudingas visiems vaikams, o ne tik „probleminiams“. Manau padėtų mažesnės grupės. Jei grupėje 20 vaikų, auklėtoja fiziškai negali skirti dėmesio mano vaikui, kad ir kaip norėtų. Ir, žinoma, daugiau žmogiškumo iš administracijos pusės, ne tik „žiūrėjimo į įstatymus“.
5. **Dažnai sakoma, kad sėkmingas vaiko įtraukimas priklauso nuo to, kaip mokykla ar darželis pasiruošia jį priimti dar iki pirmosios dienos. Kaip Jūs jautėtės šiuo laikotarpiu: ar įstaiga domėjosi Jūsų vaiko poreikiais iš anksto (kvietė pokalbiui, tarėsi), ar visą svarbią informaciją specialistams turėjote pateikti patys jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą?**
Viską dariau pati. Pati skambinau, pati prašiausi susitikimo su direktore, pati pasakojau specialistams, ką vaikas geba ir ko ne. Nebuvo taip, kad darželis pakviestų: Ateikite, susipažinkime, pasiruoškime“. Atėjome kaip į mišką, jei galėčiau taip išsireikšti.. Manau, būtų labai gerai, jei likus mėnesiui iki darželio lankymo pradžios vyktų bent keli adaptaciniai susitikimai su specialistais.
6. **Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?**

Labai trūksta bendradarbiavimo tarp skirtingų įstaigų. Atrodo, kad darželis sau, Švietimo pagalbos tarnyba sau, o medikai – dar kitur. Mes, tėvai, tampame tarpininkais ir kurjeriais, nešiojančiais popierius. Taip pat Plungėje trūksta popietinės veiklos ar būrelių, kurie būtų pritaikyti vaikams su specialiaisiais poreikiais. Išėjus iš darželio, vaikas lieka užsidaręs namuose, nes niekur kitur jo „nepriima“ arba nemoka su juo dirbti.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.

Interviu klausimai-atsakymai Nr. TĖV4

Prisistatymas: Esu Eglė Zepčiukienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema „*Įtraukiojo ugdymo politika savivaldybėje: Plungės rajono savivaldybės atvejis*“.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įtraukiojo ugdymo politikos įgyvendinimo atotrūkį viešojo valdymo kontekste, identifikuojant barjerus, kylančius pereinant nuo strateginių nuostatų prie praktinio jų realizavimo savivaldybės lygmeniu.

Respondentai: Tėvai (darželio ir mokyklos): TĖV4

1. **Šeima geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jos dalyvavimas planuojant pagalbą yra esminis. Ar Jūs, kaip tėvai, jaučiatės įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl ugdymo pagalbos (pvz., sudarant individualų planą), ar visgi dažniau tik gaunate informaciją apie jau priimtus įstaigos sprendimus?**

Mokyklos administracija stengiasi prisitaikyti prie vaiko poreikių, sudėlioti tinkamą pamokų grafiką, bet dažniausiai iš pradžių sudėlioja, o paskui, tik jeigu turiu nusiskundimų, bando pakoreguoti. Klasės mokytoja nesistengia išvis sudaryti jokio individualaus plano, o jį sudarė tik dėl to, kad reikia, o ne pritaikant prie vaiko poreikių ar įvertinus jo galimybes ar žinias. Pamokų metu joks individualus planas nėra taikomas, nes vaikas klasės mokytojos tiesiog yra ignoruojamas.

2. **Socialinė kokybė pasiekama tada, kai savivaldybės vadybiniai sprendimai užtikrina savalaikį specializuotos pagalbos prieinamumą. Siekiant kokybiškos įtraukties, labai svarbu, kad vaikas laiku gautų jam reikiamą specialistų pagalbą. Kaip Jūs vertinate logopedų, padėjėjų ar kitų specialistų pasiekiamumą Jūsų lankomoje įstaigoje: ar pagalbos kiekis atitinka realų vaiko poreikį, ar tenka susidurti su specialistų trūkumu?**

Mokykloje gauname soc. Pedagogo ir logopedo konsultacijas, turime padėjėją. Manau, kad specialistų prieinamumą vertinu gerai. Tačiau vaiko poreikio šis konsultacijų kiekis ir kokybė neatitinka, nes jam reikalinga daugiau valandų per savaitę, kad būtų progresas. Papildomai tenka lankytis pas privatų logopedą, kuris yra profesionalesnis ir turi daugiau įvairių metodinių priemonių ir įgūdžių, negu mokyklos specialistai.

3. Siekiant užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo įstaigai labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją apie vaiko poreikius ir jiems pasiruošti. Kaip Jūs vertinate įstaigos pasirengimą priimti Jūsų vaiką: ar jautėte, kad administracija ir specialistai operatyviai surinko reikiamą informaciją bei pritaikė ugdymo aplinką, kad vaikas gautų pagalbą nuo pat pirmųjų dienų?

Mokyklos administracija nesidomėjo, nekviatė pokalbiui, nesitarė su manimi, nors ir pateikiau visus reikiamus dokumentus, kuriuose nustatytas vaiko spec. poreikių lygis. Atėjus į mokyklą pirmomis dienomis dar nebuvo paskirtas padėjėjas, o aš vaiko be padėjėjos negalėjau palikti, nes jis nesavarankiškas. Mokykla teigė, jog stebi vaiką, ar jam tikrai reikalingas padėjėjas, nors PPT išvadoje buvo nustatyti labai dideli ugdymosi poreikiai.

4. Sėkmingas valdymas priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo bendruomenės požiūrio bei priėmimo, kuris šalina socialinius bei psichologinius barjerus. Su kokiais didžiausiais sunkumais (neigiamu požiūriu, bendravimo su kitais tėvais ar pedagogais problemomis, biurokratija) Jums tenka susidurti lankant bendrojo ugdymo įstaigą? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų palengvinti šį procesą Jūsų šeimai (kokių vadybinių ar bendruomeninių pokyčių tikėtumėtės)?

Mes susidūrėme su didžiausia problema – vaiko mokytoja, kuri nenori ir nesugeba jo priimti, suprasti, pripažinti ir kas blogiausia visai nesistengia jo įtraukti į klasės darbą ar veiklą. Mokytoja jau prieš rugsėjo 1 d. Mums davė suprasti, jog ji nemoka ir nežino kaip reikia elgtis su vaiku, kuriam nustatytas autizmo spektras, kad ji tokio vaiko nėra turėjusi ir ji jo bijo, jo nekalbina, nepaklausia per pamokas jokių klausimų, tiesiog ignoruoja lyg jo nebūtų. Kai vyksta kokios šventės ar daromi darbeliai, man išvis nesuteikia jokios informacijos, kad reikia ka nors atsinešti ir pan. Todėl, dažnai vaikas tiesiog lieka nuošalyje. Mokytoja su tėvais (bent jau su manimi) nekomunikuoja, nerašo jokių pastabų ar pranešimų į Tamo, nes tiesiog mano, kad su mano vaiku dirbti nėra prasmės. Ji nemato jo gebėjimų, gerųjų savybių, progreso.

5. Dažnai sakoma, kad sėkmingas vaiko įtraukimas priklauso nuo to, kaip mokykla ar darželis pasiruošia jį priimti dar iki pirmosios dienos. Kaip Jūs jautėtės šiuo laikotarpiu: ar įstaiga domėjosi Jūsų vaiko poreikiais iš anksto (kvietė pokalbiui, tarėsi), ar visą svarbią informaciją specialistams turėjote pateikti patys jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą?

Kaip jau minėjau ankstesniame klausime, mokykla nesikreipė, nekviatė pokalbiui, visą svarbią informaciją specialistams turėjau pateikti pati jau vaikui pradėjus lankyti įstaigą.

6. Ar yra dar kažkas, ko nepaklausiau, bet, Jūsų nuomone, yra svarbu aptariant įtraukiojo ugdymo situaciją Plungės rajone?

Plungės bendrojo ugdymo mokyklose nėra sukurta atskirų klasių spec.poreikių vaikams. Tai didelė problema, nes vaikui su spec.poreikiais yra neįmanoma mokytis klasėje kur yra 25 vaikai, nes vaikas nesukoncentruoja dėmesio, jam reikia ramesnės ir saugesnės aplinkos. Todėl spec. klasės bendrojo ugdymo mokyklose turėtų būti vienas svarbiausių prioritetų.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME!

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentė Eglė Zepčiukienė.