

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS MIKROKLIMATAS: KOMUNIKACIJA, GRĮŽTAMASIS RYŠYS, SANTYKIAI



Ignalinos Česlovo Kudabos gimnazija
Jūsų lektorius - Evaldas Karmaza
2025 m. balandžio 16 d.

Keletas techninių detalių:

- <https://mopsis.info/seminaras-prasideda/20250416-mokytojams-apie-mokyklos-bendruomenes-mikroklimata>
- Slptž.: Ignalina

- 12:00-13:30
- 13:30-13:45 Pertrauka
- 13:45-15:15
- 15:15-15:30 Pertrauka
- 15:30-17:00



1. **Gerbkite vieni kitus** – visada elkitės pagarbiai su savo kolegomis. Kiekvieno nuomonė yra svarbi ir vertinga.
2. **Klauskite aktyviai** – skirkite dėmesio kalbantiems ir stenkitės suprasti jų mintis. Nebandykite jų pertraukti, kol jie nebaigs savo minties.
3. **Būkite atviri ir nuoširdūs** – atvirai dalinkitės savo mintimis ir jausmais, tačiau darykite tai pagarbiai ir neįžeisdami kitų.
4. **Laikykitės konstruktyvumu** – kritikuodami idėjas ar požiūrį, venkite asmeniškumų. Siūlykite sprendimus, o ne tik pastebėkite problemas.
5. **Laikykitės laiko ribų** – gerbkite kitų laiką, laikydamiesi numatyto susitikimo grafiko ir laiko ribų.
6. **Būkite pasirengę** – ateikite į susitikimą pasiruošę, perskaitykite reikalingą medžiagą ir būkite pasiruošę aktyviai dalyvauti diskusijose.
7. **Palaikykite pozityvią atmosferą** – stenkitės kurti teigiamą ir palaikančią atmosferą, skatinkite kolegas ir džiaukitės jų pasiekimais.
8. **Bendradarbiaukite** – siekite bendrų tikslų ir dirbkite komandoje, kad pasiektumėte geriausių rezultatų.
9. **Būkite lankstūs ir prisitaikantys** – supraskite, kad kiekvienas turi savo požiūrį ir būkite pasirengę prisitaikyti prie naujų idėjų ir pokyčių.

Susitikimo metu:



Šios taisyklės padės užtikrinti, kad susitikimas praeitų sklandžiai ir efektyviai, kuriant pozityvią ir palaikančią aplinką visiems dalyviams.

Kurioje realybėje yra jūsų įstaiga?



Pro mokyklos langus kyla švelnus balandžio vėjas, nešdamas atgimstančios gamtos kvapus. Mokytoja Irena - trisdešimt metų pedagoginio stažo, šimtai išleistų mokinių, tūkstančiai pamokų - stovi prie mokytojų kambario durų su kavos puodeliu rankoje. Ji girdi kolegų balsus, juoką, bet kažkas sulaiko ją nuo rankenos paspaudimo. "Rytoj", - pagalvoja ji, kaip ir vakar, ir užvakar. Nors širdis žino - reikia šiandien. Nes profesinė vienatvė tapo jos kasdienybe, nors aplinkui - pilna žmonių.

Ši istorija - apie kiekvieną iš mūsų. Apie tuos momentus, kai norisi dalintis, bet stabdo netikrumas. Kai turime puikių idėjų, bet bijome būti nesuprasti. Kai jaučiame, kad kartu galėtume nuversti kalnus, bet nežinome, kaip žengti pirmą žingsnį.

Ar - realybė, ar - problema?

Lietuvių kalbos mokytoja Silvija jau dvejus metus neturi savo kabineto (keliauja iš klasės į klasę su sunkia kuprine, per pertraukas neturi kur pasiruošti pamokai, mokinių darbai ir knygos išmėtyti po visą mokyklą)

Matematikos mokytojas Antanas nebegali susidoroti su dokumentų gausa (kasdien pildo 3-4 skirtingas sistemas, nespėja pasiruošti pamokoms, dirba vakarais namuose)

Pradinių klasių mokytoja Dana jaučiasi vieniša su sudėtinga klase (3 specialiųjų poreikių mokiniai, nėra padėjėjo, kolegės vengia užėiti į jos klasę, administracija tik kritikuoja)

Chemijos mokytoja Renata dirba trijose mokyklose (niekur nejaučia priklausymo, lekia iš vienos mokyklos į kitą, neturi ryšio su kolegomis, jaučiasi kaip "pamokų tiekėja")



Ar - realybė, ar - problema?

Anglų kalbos mokytojas Marius nebeturi jėgų komunikuoti su tėvais (nuolatiniai priekaištai messenger žinutėmis net vėlai vakare, reikalavimai individualizuoti užduotis kiekvienam vaikui)

Istorijos mokytoja Vida negali miegoti prieš "sunkias" klases (nevaldomos situacijos pamokose, nėra pagalbos sistemos, bijo pasisakyti administracijai)

Direktoriaus pavaduotoja Alma nebeišlaiko profesionalumo (nuolat sprendžia konfliktus tarp mokytojų, neturi supervizijų, pratrūksta verkti kabinete)

Fizikos mokytojas Vincas jaučiasi beprasmiškai (mokiniai nemotyvuoti, administracija reikalauja tik gerų pažymių, metodinėje grupėje vien formalumai)



O kokia jūsų realybė?

Svarbiausia suprasti, kad šie lygiai - **tai ne statiškos būsenos, o kelionės etapai**. Kiekviena mokykla gali judėti link didesnio bendruomeniškumo ir geresnės savijautos. Kartais **tam reikia drąsos pripažinti, kur esame dabar**. Kartais - **kantrybės daryti mažus žingsnelius pirmyn**.

O svarbiausia - supratimo, kad **gerą mokyklą kuriame mes visi kartu, kasdien, per mažus pasirinkimus ir didelius sprendimus**.



O kokia jūsų realybė?

SUPURTANTI REALYBĖ

Į mokyklą žengiate ir iškart **pajuntate įtampą ore**. Mokytojai **skuba koridoriais, vengdami akių kontakto**. Mokytojų kambaryje - **nejauki tyla**, kartais pertraukiama trumpų, formalių pokalbių. Jauna mokytoja **verkia tuščioje klasėje po pamokų** - ji ką tik gavo dar vieną skundą iš tėvų. Direktorius kabinete **durys nuolat uždarytos - ten vyksta "skubūs pasitarimai"** dėl eilinės konfliktinės situacijos. Dokumentų krūvos auga, terminai spaudžia, o **pagalbos prašyti baisu** - kas žino, kaip tai bus panaudota prieš tave. **Kiekvienas elektroninis laiškas kelia nerimą**, kiekvienas susirinkimas - baimę. Mokytojai **skaičiuoja dienas iki atostogų**, o kai kurie - iki naujo darbo pradžios kitoje mokykloje.



PILKOJI KASDIENYBĖ

Mokykla gyvena savo įprastą gyvenimą. **Mokytojai ateina, praveda pamokas ir išeina. Bendraujama mandagiai, bet paviršutiniškai**. Mokytojų kambaryje **žmonės pietauja prie atskirų staliukų, įnikę į savo telefonus**. Kartais pasidaliname metodine medžiaga, bet dažniausiai kiekvienas "plaukiame savo valtimi". **Nėra didelių konfliktų, bet nėra ir tikro bendruomeniškumo jausmo. Pavargę, bet dar tempiami. Kartais pasiguodžiame artimesniam kolegai, bet dažniau nutylime savo rūpesčius**. Yra gerų momentų, yra sunkių - tiesiog įprasta darbo rutina.

O kokia jūsų realybė?

MAŽIEJI ŽINGSNIAI

Kažkas atneša pyragą į mokytojų kambarį - **"šiaip, be progos"**. **Kelios mokytojos pradeda kartu gerti rytinę kavą prieš pamokas**. Fizikos mokytojas **pasiūlo pasidalinti savo sukurtomis užduotimis**. Direktorius pavaduotoja **įrengia "tylos kampelį" mokytojų kambaryje**. Jaunoji specialistė organizuoja **neformalų seminarą apie streso valdymą**. Pamažu atsiranda **vis daugiau tokių mažų, spontaniškų iniciatyvų**. Ne visi įsitraukia, bet tie, kurie dalyvauja, **pastebi, kad dirbti tampa lengviau**, kai jauti kolegų palaikymą.



AIŠKŪS BENDRUOMENĖS SUTARIMAI

Mokykla alsuoja ramiu pasitikėjimu. Čia **kiekvienas žino, kad bus išgirstas ir palaikytas**. **Pirmadieniai prasideda bendra rytine kava ir savaitės aptarimu**. Mokytojai reguliariai **stebi vieni kitų pamokas - ne vertinimui, o mokymuisi**. Sunkios **situacijos sprendžiamos kartu, remiantis aiškiais, visų sutartais principais**. **Tradicijos** čia ne primestos "iš viršaus", bet **išaugusios iš bendruomenės poreikių** - nuo gimtadienių šventimo iki tarpusavio mentorystės programų. **Nauji mokytojai greitai pajunta, kad čia galima būti savimi, klausti, klysti ir augti**. Net ir sudėtingomis dienomis žinai, kad nesi vienas - esi bendruomenės dalis.

Mažų žingsnių galia

- **Ramunė ir Dalia sukūrė "Tylos kampelį" mokytojų kambaryje** (su patogiu krėslu, šviesos terapijos lempa ir ausinėmis su raminančia muzika)
- **Technologijų mokytojas Jonas įrengė "Rankdarbių kampelį"** (mokytojai per pertraukas gali megzti, nerti, piešti - tai padeda nusiraminti)
- **IT koordinatorė Sandra įvedė "Skaitmeninį detoksa"** (penktadieniais po pietų nevyksta jokie virtualūs susirinkimai, nerašomi darbo laiškai)
- **Mokyklos psichologė Eglė veda kas savaitinius 20 min. relaksacijos užsiėmimus** (prieš pamokas, savanoriškas dalyvavimas)
- **Pavadootoja Rita organizuoja "Bendrus pusryčius"** (kartą per mėnesį administracija atneša pusryčius mokytojams)
- **Fizikos mokytojas Tadas sukūrė "Pamokų banką"** (mokytojai dalinasi savo pamokų planais, prezentacijomis - tai taupo laiką)
- **Mokyklos kiemelio priežiūros grupė "Žalieji pirštai"** (mokytojai savanoriškai prižiūri mokyklos gėlynus - tai atpalaiduoja)
- **Bibliotekininkė Vida įkūrė "Knygų klubą"** (kartą per mėnesį aptariama knyga, nebūtinai profesinė)
- **Mokytoja Irena organizuoja "Kavos ir pokalbių rytus"** (15 min. prieš pamokas - neformalus pokalbiai prie kavos)
- **Dailės mokytoja Regina veda "Meno terapijos valandėles"** (po pamokų - piešimas, spalvinimas, lipdymas)

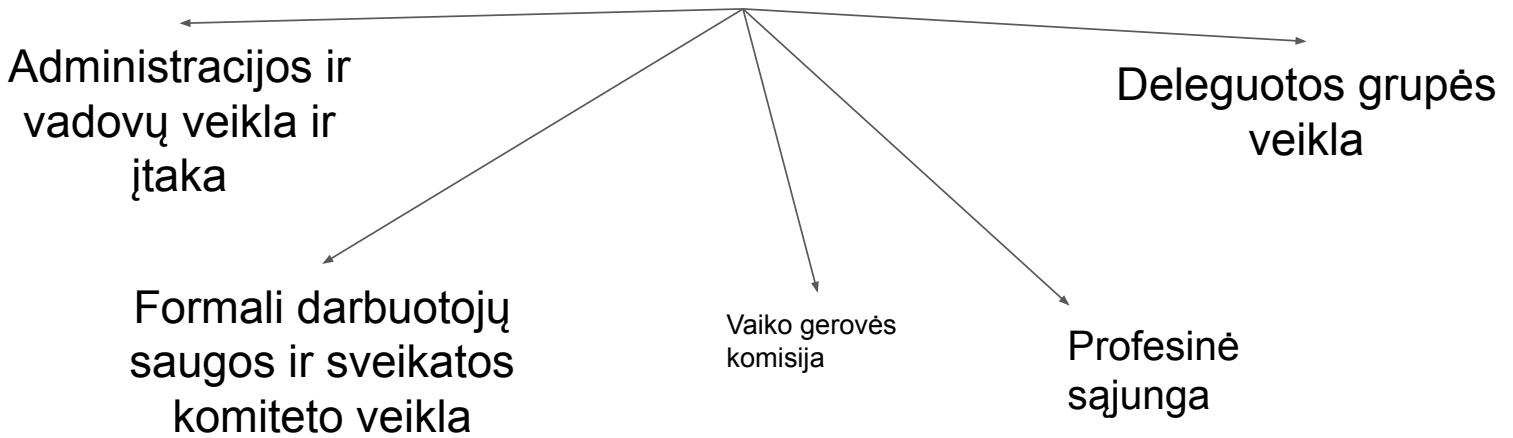


- **Mokyklos vadovas Viktoras įvedė "Padėkos dienoraštį"** (kiekvieną savaitę mokytojai rašo padėkas kolegoms už pagalbą)
- **Mokytojos Inga ir Laima sukūrė "Pamokų stebėjimo tandemas"** (savanoriškas pamokų stebėjimas ir draugiškas grįžtamasis ryšys)
- **Socialinė pedagogė Aistė organizuoja "Arbatos ir išklausymo valandėles"** (galimybė išsikalbėti sunkiomis temomis)
- **Mokyklos administratorė Jūratė įrengė "Vitaminų kampelį"** (vaisiai, riešutai, sultys mokytojų kambaryje)
- **Kūno kultūros mokytojas Rimas veda "Judriąsias pertraukas"** (10 min. fizinio aktyvumo lauke)
- **IT specialistas Matas sukūrė "Techninės pagalbos SOS sistemą"** (skubus IT problemų sprendimas pamokų metu)
- **Pradinių klasių mokytojos sukūrė "Pavadootojų ratą"** (sistema, kaip pavadooti sergančius kolegas be streso)
- **Muzikos mokytoja Laura organizuoja "Dainavimo terapijos sesijas"** (15 min. dainavimo kartu po pamokų)
- **Pavadootoja Vilma įvedė "Tylos dieną"** (vieną dieną per mėnesį nevyksta jokie susirinkimai)
- **Mokyklos bendruomenė sukūrė "Talentų mainų sistemą"** (mokytojai moko vieni kitus savo hobijų - mezgimo, piešimo, jogos)

Organizacinė struktūra ir kultūra



Galimi keliai (arba palikti savieigai)



Už ką atsako vadovas?

59 straipsnis. Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas

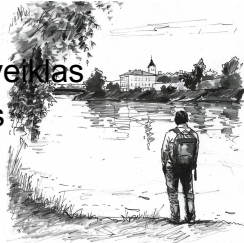
8. Švietimo įstaigos vadovas:

- 1) organizuoja švietimo įstaigos veiklą, įgyvendindamas strateginį švietimo įstaigos valdymą; **vadovauja rengiant švietimo įstaigos strateginį ir metinį planus, užtikrina jų įgyvendinimą**; organizuoja **švietimo įstaigos veiklos įsivertinimą ir stebėseną**, analizuoja išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;
- 2) vadovauja **kuriant lyderystės ugdymui kultūrą**, išlaikant ir stiprinant kiekvienam mokiniui mokytis ir savo galimybėms atskleisti palankią aplinką;
- 3) **įgyvendina personalo valdymo priemones, sudaro galimybes ir skatina darbuotojus, užtikrina jų profesinį tobulėjimą** ir Pedagogų etikos kodekso normų laikymąsi;
- 4) bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir partneriais, siekdamas švietimo įstaigos tikslų, kartu su švietimo įstaigos savivaldos institucijomis sprendžia svarbiausius įstaigos veiklos klausimus; bendradarbiauja su institucijomis, įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis siekdamas efektyvaus įstaigos valdymo, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo;
- 5) **kiekvienais metais iki sausio 20 dienos** valstybinės ar savivaldybės mokyklos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovas teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) **bendruomenei ir mokyklos tarybai**, valstybinės ar savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos vadovas – švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai, jeigu ji yra, o jeigu švietimo pagalbos įstaigoje savivaldos institucijos nėra, – darbuotojų atstovavimą įgyvendinantiems asmenims svarstyti bei viešai paskelbia **savo metų veiklos ataskaitą**. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitos struktūrą ir reikalavimus nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras;
- 6) atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir kituose teisės aktuose.

Mokyklos vadovas

STRATEGINIS POŽIŪRIS Į MOKYTOJŲ GEROVĘ

1. Strateginiame plane:
 - Įtraukti mokytojų gerovę kaip strateginį prioritetą
 - Numatyti konkrečius gerovės rodiklius
 - Skirti išteklius psichologinei paramai
 - Planuoti prevencines programas
2. Metiniame plane:
 - Numatyti reguliarius gerovės stebėsenos ciklus
 - Suplanuoti profesinio tobulėjimo galimybes
 - Įtraukti bendruomenės stiprinimo veiklas
 - Užtikrinti grįžtamojo ryšio sistemas



LYDERYSTĖS KULTŪROS KŪRIMAS

3. Vadovavimo stilius:
 - Rodyti asmeninį pavyzdį rūpinantis gerove
 - Praktikuoti "atvirų durų" politiką
 - Reguliariai bendrauti su mokytojais
 - Pripažinti ir švęsti sėkmes
4. Sprendimų priėmimas:
 - Įtraukti mokytojus į svarbių sprendimų priėmimą
 - Užtikrinti skaidrų komunikavimą
 - Pagrįsti sprendimus duomenimis
 - Išklausyti visų nuomones

Mokyklos vadovas

PERSONALO VALDYMAS

5. Darbo organizavimas:
 - Optimizuoti darbo krūvius
 - Užtikrinti aiškius darbo aprašus
 - Suteikti reikalingus resursus
 - Kurti ergonomiškas darbo vietas
6. Profesinis tobulėjimas:
 - Sudaryti individualius tobulėjimo planus
 - Organizuoti vidinius mokymus
 - Remti išorinį kvalifikacijos kėlimą
 - Skatinti kolegialų mokymąsi



BENDRUOMENĖS STIPRINIMAS

7. Reguliarūs ritualai:
 - Organizuoti bendrus pusryčius
 - Įvesti refleksijos valandas
 - Kurti tradicijas
 - Švęsti pasiekimus
8. Paramos sistemos:
 - Įdiegti mentorystės programas
 - Organizuoti supervizijas
 - Užtikrinti psichologinę pagalbą
 - Kurti savitarpio pagalbos grupes

Mokyklos vadovas

METINĖ ATSKAITOMYBĖ

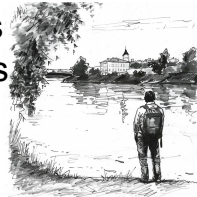
9. Veiklos ataskaitos:

- Įtraukti mokytojų gerovės rodiklius
- Analizuoti psichologinio klimato pokyčius
- Vertinti įgyvendintų priemonių efektyvumą
- Numatyti tobulinimo kryptis

PRAKTINĖS PRIEMONĖS

10. Kasdienės iniciatyvos:

- Įrengti poilsio zonas
- Užtikrinti kokybiškus darbo įrankius
- Organizuoti neformalius susitikimus
- rūpintis fizine aplinka



11. Krizių prevencija:

- Parengti krizių valdymo planus
- Užtikrinti greitą reagavimą į problemas
- Organizuoti prevencinius mokymus
- Stebėti rizikos veiksniai

12. Motyvavimo sistema:

- Sukurti skaidrią skatinimo sistemą
- Pripažinti individualius pasiekimus
- Sudaryti karjeros galimybes
- Remti iniciatyvas

SVARBU PRISIMINTI:

- Pokyčiai vyksta palaipsniui
- Reikalingas sisteminis požiūris
- Būtinai nuolatinis situacijos stebėjimas
- Svarbus asmeninis vadovo pavyzdys
- Reikalingas nuoseklus darbas

I. PAGRINDINIAI TVARKOS APRAŠAI

1. **Darbuotojų etikos kodeksas** (Dokumentas, nustatantis pagrindinius profesinio elgesio standartus ir vertybes. Jame apibrėžiami bendravimo principai tarp kolegų, su mokiniais ir tėvais, nustatomi aprangos reikalavimai, aptariamas profesionalaus ir asmeniškumo balansas. Ypatingas dėmesys skiriamas pagarbos, tolerancijos ir profesionalumo principais grįstos kultūros formavimui.)
2. **Smurto prevencijos ir intervencijos tvarka** (Išsamus dokumentas, apibrėžiantis psichologinio, fizinio ir kitų smurto formų prevencijos ir intervencijos priemones. Jame nustatoma aiški pranešimų apie smurtą sistema, reagavimo procedūros, pagalbos teikimo mechanizmai ir prevencinės veiklos. Dokumente taip pat apibrėžiama, kaip užtikrinti nukentėjusiųjų saugumą ir konfidencialumą.)
3. **Krizių valdymo tvarkos aprašas** (Sisteminis dokumentas, numatantis krizinių situacijų valdymo procedūras - nuo krizės atpažinimo iki pokrizinio laikotarpio valdymo. Jame aprašoma krizių valdymo komandos sudėtis ir funkcijos, komunikacijos kanalai ir protokolai, bendradarbiavimas su išorės institucijomis. Dokumente taip pat numatoma, kaip užtikrinti bendruomenės psichologinį saugumą krizės metu.)
4. **Psichologinio saugumo užtikrinimo tvarka** (Dokumentas, apibrėžiantis, kaip įstaigoje kuriama ir palaikoma psichologiškai saugi aplinka. Jame numatomi rizikos veiksniai ir jų vertinimas, prevencinės priemonės, pagalbos sistema bei nuolatinė psichologinio klimato stebėseną. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų psichologiniam saugumui užtikrinti ir profesiniam perdegimui prevencijai.)

II. PAPILDOMI DOKUMENTAI GEROVEI STIPRINTI

5. **Darbuotojų skatinimo ir profesinio augimo sistema** (Nuoseklus dokumentas, apibrėžiantis darbuotojų profesinio tobulėjimo ir motyvavimo sistemą. Jame aprašomos įvairios skatinimo formos - nuo finansinių iki pripažinimo, karjeros galimybės įstaigoje, kvalifikacijos kėlimo planavimas ir finansavimas. Ypatingas dėmesys skiriamas mentorystės programai ir kolegialiam mokymuisi.)
6. **Vidinės komunikacijos ir bendradarbiavimo gairės** (Praktinis dokumentas, nustatantis aišką vidinės komunikacijos sistemą - nuo kasdienio informacijos dalijimosi iki sudėtingų situacijų sprendimo. Jame aprašomi oficialūs ir neoficialūs komunikacijos kanalai, grįžamojo ryšio teikimo kultūra, konfliktų sprendimo procedūros. Dokumente taip pat numatomi tarpusavio pagalbos ir paramos mechanizmai.)

Vaiko gerovės komisija

43 straipsnis. Mokyklos veikla

20. Mokyklos Vaiko gerovės komisijos paskirtis – rūpintis mokiniui saugia ir palankia ugdymo aplinka. Mokyklos Vaiko gerovės komisijos funkcijas, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarką nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras.

ĮSAKYMAS

DĖL MOKYKLOS VAIKO GEROVĖS KOMISIJOS FUNKCIJŲ, SUDARYMO IR JOS DARBO ORGANIZAVIMO TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO

2024 m. liepos 19 d. Nr. V-818

Vilnius

2. Komisija rūpinasi mokiniui saugia ir palankia ugdymo aplinka, vaiko gerovės užtikrinimo klausimus sprendžia analizuodama mokyklos bendruomenės narių (vaiko, jo tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojų, mokyklos darbuotojų) veikimą arba neveikimą remiantis vaiko interesais, susitarimais ir ieškodama naujų galimybių, problemų sprendimo būdų, telkdama reikiamus išteklius.

Komisijos funkcijos:

6.1. atlikti Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatyme Komisijai numatytas funkcijas;

6.2. teikti siūlymus mokyklos vadovui dėl saugios ir vaikui palankios ugdymosi aplinkos kūrimo, vaikų socialinio ir emocinio ugdymo, prevencijos priemonių ir (ar) prevencinių programų įgyvendinimo;

....

Kas sudaro pozityvų mikroklimatą?

ĮSAKYMAS DĖL SMURTO PREVENCIJOS ĮGYVENDINIMO MOKYKLOSE REKOMENDACIJŲ PATVIRTINIMO (2017 m. kovo 22 d. Nr. V-190)

10. **Pozityvaus mokyklos mikroklimato kūrimas:**

10.1. **mokyklos bendruomenės narių santykiai:** mokykloje kuriama mokymo(si) **aplinka, palanki asmenybės ūgčiai, kuriami pozityvūs, tarpusavio pagarba, parama ir pasitikėjimu, bendromis vertybėmis grįsti santykiai**, puoselėjamos mokinių stiprybės ir galios, skatinami ir stiprinami bendrumo, tapatumo ir priklausymo mokyklos bendruomenei jausmai;

10.2. **nenutrūkstamas procesas: pozityvaus mokyklos mikroklimato kūrimas ir puoselėjimas yra nenutrūkstamas, cikliškas procesas, susidedantis iš nuoseklių penkių etapų:**

10.2.1. **esamos situacijos įvertinimo: mokyklos vaiko gerovės komisija**, vadovaudamasi mokyklos veiklos kokybei įsivertinti ir tobulinti skirtais instrumentais ar kitais pasirinktais būdais (apklausa, stebėjimu, pokalbiais ar kt.), **reguliariai renka informaciją** apie mokymo(si) aplinkos saugumą, **mokyklos bendruomenės narių tarpusavio santykius ir identifikuoja aktualias problemas;**

10.2.2. **mokyklos bendruomenės narių sąmoningumo didinimo ir įsitraukimo: pozityvaus mokyklos mikroklimato kūrimu ir pozityvių vertybių puoselėjimu rūpinasi mokyklos vadovas, mokyklos vaiko gerovės komisija, į šį procesą įsitraukia visi mokyklos bendruomenės nariai**, sprendimų ieškoma kartu diskutuojant ir tariantis;

10.2.3. **tinkamų prevencijos ir intervencijos priemonių** (taip pat ir prevencinių programų įgyvendinimo) **mikroklimatui gerinti planavimo:** numatomos prevencijos ir intervencijos priemonės (toliau – Priemonės), siekiant spręsti identifikuotas problemas, mažinti su jomis susijusius rizikos veiksnius ir didinti apsauginių veiksnių įtaką;

10.2.4. **Priemonių įgyvendinimo: mokyklos darbuotojai pagal pasiskirstytas atsakomybes įgyvendina numatytas Priemones. Priemonių įgyvendinimą koordinuoja mokyklos vadovo paskirtas mokyklos darbuotojas;**

10.2.5. **Priemonių veiksmingumo vertinimo: analizuojami pasiekti rezultatai, sėkmės veiksniai ir trukdžiai**, numatomos galimybės tobulinti Priemones.

Kas dar yra gerovės vertintojas?

I. ESMINIAI ASPEKTAI

1. **Prevencinė svarba** (Sisteminė psichosocialinių rizikos veiksnių prevencija yra esminis mokyklos saugumo elementas. Ji padeda ne tik išvengti krizinių situacijų, bet ir kurti sveiką darbo aplinką. Svarbu suprasti, kad prevencija yra efektyvesnė ir ekonomiškai naudingesnė nei reagavimas į jau įvykusias krizes.)
2. **Teisinė atsakomybė** (Po sunkių incidentų mokykla susiduria su griežta kontrole - darbo inspekcijos tikrinimai, privalomi vertinimai, reikalavimai įdiegti naujas saugumo priemones. Todėl itin svarbu iš anksto turėti parengtą ir veikiančią psichosocialinių rizikų valdymo sistemą.)

PAGRINDINĖS RIZIKOS

1. **Darbo krūvio rizikos** (Mokytojai kasdien susiduria su intensyviu darbo krūviu - dokumentacijos gausa, pamokų pasiruošimu, individualiu darbu su mokiniais. Nuolatinis skubėjimas ir poilsio stoka sukuria fizinį ir emocinį išsekimą, kuris ilgai gali sukelti rimtų sveikatos problemų.)
2. **Emocinės rizikos** (Pedagoginis darbas reikalauja nuolatinio emocinio įsitraukimo - bendravimas su mokiniais, tėvais, kolegomis. Sudėtingos situacijos klasėje, konfliktai, elgesio problemos sukuria emocinę įtampą, kuri, jei nėra tinkamų atsistatymo mechanizmų, gali vesti į perdegimą.)
3. **Organizacinės rizikos** (Neaiški atsakomybių sistema, komunikacijos trūkumai, neskaidrūs sprendimai sukuria organizacinį chaosą. Tai mažina darbo efektyvumą ir kuria papildomą stresą. Svarbu turėti aiškias procedūras ir komunikacijos kanalus.)
4. **Tarpasmeninės rizikos** (Konfliktai tarp kolegų, mobingo apraiškos, konkurencinė aplinka griauia bendruomeniškumą. Tai sukuria nesaugią psichologinę aplinką, kuri tiesiogiai veikia darbo kokybę ir darbuotojų savijautą.)

Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas

LIETUVOS RESPUBLIKOS
DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS
ĮSTATYMAS

2003 m. liepos 1 d. Nr. IX-1672
Vilnius

13 straipsnis. Darbuotojų dalyvavimas įgyvendinant darbuotojų saugos ir sveikatos priemones. Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos komitetai, darbuotojų atstovai

1. Darbdaviui atstovaujantis asmuo, darbdavio įgalioti asmenys privalo informuoti darbuotojus ir su jais konsultuotis visais darbuotojų saugos ir sveikatos būklės ir jos gerinimo planavimo, priemonių organizavimo, jų įgyvendinimo ir kontrolės klausimais. Darbdaviui atstovaujantis asmuo, padalinių vadovai sudaro sąlygas darbuotojams, darbuotojų atstovams saugai ir sveikatai dalyvauti diskusijose svarstant darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus. Šiuo tikslu steigiami **įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos komitetai** ir **skiriami darbuotojų atstovai saugai ir sveikatai**.

Jeigu įmonėje **dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, komitetas gali būti steigiamas darbdavio ar darbuotojų atstovų iniciatyva** arba daugiau kaip pusės įmonės darbuotojų kolektyvo siūlymu. Kai kurių ekonominės veiklos rūšių, kur profesinė rizika yra didesnė, įmonėse komitetas gali būti steigiamas, jei darbuotojų skaičius nesiekia 50. Ekonominės veiklos rūšys, kurių įmonėse komitetai steigiami, jeigu įmonėje dirba daugiau kaip 50 darbuotojų, ir ekonominės veiklos rūšys, kurių įmonėse rekomenduojama steigti komitetą, jeigu įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, nustatomos Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos komitetų bendruosiuose nuostatuose. Juos tvirtina Darbuotojų saugos ir sveikatos komisija.

Profesinės rizikos vertinimo nuostatai

ĮSAKYMAS DĖL PROFESINĖS RIZIKOS NUOSTATŲ PATVIRTINIMO

2003 m. spalio 16 d. Nr. A1-159/V-612
Vilnius

3.14. **psichosocialinis veiksnys** – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, įmonės darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą;

3.15. **fizinis veiksnys** – veiksnys, kurio pagrindą sudaro pavojingas veiksnys, dėl kurio susidarius tam tikroms atsitiktinėms aplinkybėms, darbuotojas gali būti traumuotas dėl darbo priemonių, jų judančių dalių, kėlimo įrangos, keliamo krovinio, transporto priemonių, krentančių daiktų fizinio poveikio, taip pat dėl galimo sprogimo, gaisro, statinių stabilumo ir tvirtumo neužtikrinimo;

3.16. **priimtina rizika** – nustatyta rizika, kuriai esant ištirti rizikos veiksniai atitinka teisės aktais nustatytus normalių darbo sąlygų reikalavimus arba naudojant asmenines apsaugines priemones sumažinamas rizikos veiksnių poveikio dydis iki teisės aktais nustatytų reikalavimų;

3.17. **nepriimtina rizika** – nustatyta rizika, kuriai esant ištirti rizikos veiksniai neatitinka teisės aktais nustatytus normalių darbo sąlygų reikalavimus ir yra traumas ar kitokio pakenkimo darbuotojo sveikatai galimybė;

6. **Rizikos identifikavimo etape atliekami rizikos tyrimo parengiamieji darbai, kurių metu identifikuojami rizikos veiksniai**, nustatomos vietos, kuriose darbuotojai gali būti veikiami rizikos veiksnių, ir sudaromi rizikos vertinimo objektų, kur numatoma vertinti riziką, sąrašai.

18. Rizika dėl ergonominių ir psichosocialinių veiksnių poveikio nustatoma vadovaujantis metodiniais nurodymais ir atitinkamais standartais. Riziką dėl ergonominių ir psichosocialinių veiksnių poveikio nustato 7.3 punkte nurodytos tarnybos ir specialistai.

Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai

DĖL PROFESINĖS RIZIKOS VERTINIMO BENDRŲJŲ NUOSTATŲ PATVIRTINIMO

2012 m. spalio 25 d. Nr. A1-457/V-961
Vilnius

1. Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų (toliau – šie Nuostatai) **paskirtis yra nustatyti bendrąją profesinės rizikos vertinimo tvarką** įmonėse, įstaigose, organizacijose ar kitose organizacinėse struktūrose (toliau – įmonė).

2. Profesinės rizikos (toliau – rizika) vertinimo tikslas yra **nustatyti ir įvertinti esamą ar galimą riziką darbe, ją pašalinti, o jei negalima pašalinti, įdiegti prevencijos priemones**, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta.

10. Rizikos vertinimas atliekamas dalyvaujant darbuotojams ar jų atstovams, darbuotojų atstovams saugai ir sveikatai. **Iš darbuotojų renkama ir apibendrinama informacija apie pavojingus įvykius ir rizikos veiksnius, esamus ar galinčius atsirasti jų darbo vietose. Su darbuotojais arba darbuotojų atstovais saugai ir sveikatai aptariamos numatomos rizikos šalinimo ir mažinimo priemonės ir nustatomas taikomų priemonių veiksmingumas bei tinkamumas.**

Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai

ĮSAKYMAS DĖL PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS VEIKSNIŲ TYRIMO METODINIŲ NURODYMŲ PATVIRTINIMO

2005 m. rugpjūčio 24 d. Nr. V-699/A1-241

Vilnius

Identifikuojami, tiriama ir nustatomi šie **psichosocialiniai rizikos veiksniai**:

3.1. **veiksniai**, susiję su darbo aplinkos sąlygomis, **reikalaujančiomis didesnių pastangų, siekiant gauti tą patį darbo rezultata** (darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams, darbas naudojant asmenines apsaugines priemones ir kt.);

3.2. veiksniai, susiję su darbo reikalavimais: darbo krūvis (pernelyg didelis ar pernelyg mažas), **didelis darbo tempas, darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas, neaiškios darbo užduotys**;

3.3. veiksniai, susiję su darbo organizavimu: **darbo laiko trukmė, paskirstymas** (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai), darbo sutarties rūšis (terminuota, laikinoji), **per didelė ar per maža darbo kontrolė, darbo apmokėjimo ypatumai**;

3.4. veiksniai, susiję su darbo turiniu: **darbuotojo per didelė ar per maža įtaka darbui planuoti ir vykdyti, sprendimų priėmimo laisvės stoka, per didelis informacijos kiekis, didžiulė atsakomybė, emocinė įtampa, mažas pasitenkinimas atliekamu darbu**, monotoniškas darbas;

3.5. **veiksniai, susiję su darbuotojų tarpusavio santykiais ir / ar santykiais su darbdaviu**: blogi darbuotojų santykiai grupėje, netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.), negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas, bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.

Kas dar yra gerovės vertintojas?

PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS
VEIKSNIŲ VALDYMAS ŠVIETIMO
ĮSTAIGOJE

VALDYMO PRIEMONĖS

1. **Reguliari stebėseną** (Būtina vykdyti sistemingą rizikų stebėseną - reguliarias anonimines apklausas, individualius pokalbius, mikroklimato tyrimus. Tai leidžia anksti pastebėti problemas ir laiku į jas reaguoti.)
2. **Prevencinė sistema** (Aiškus darbo krūvio paskirstymas, poilsio zonų įrengimas, lankstus darbo grafikas, pagalbos sistemos - visa tai turi būti suplanuota ir įgyvendinta dar prieš atsirandant problemoms.)
3. **Psichologinė parama** (Mokykla turi užtikrinti reguliarias supervizijas, psichologo konsultacijas, streso valdymo mokymus. Svarbu sukurti sistemą, kur kiekvienas darbuotojas žino, kur kreiptis pagalbos.)
4. **Kompetencijų stiprinimas** (Reguliarūs mokymai konfliktų valdymo, emocijų reguliavimo, komunikacijos temomis padeda darbuotojams geriau tvarkytis su kasdieniais iššūkiais ir stiprina jų profesinį atsparumą.)

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. **Vertinimo sistema** (Reguliarus psichosocialinių rizikų vertinimas turi būti integruotas į mokyklos veiklos planavimą. Tai apima tiek formalų vertinimą, tiek neformalų situacijos stebėjimą.)
2. **Atsakomybių sistema** (Aiškus atsakomybių ir funkcijų paskirstymas tarp administracijos, darbuotojų saugos specialisto, psichologo ir kitų darbuotojų. Kiekvienas turi žinoti savo vaidmenį ir atsakomybes.)
3. **Bendradarbiavimo tinklas** (Aktyvus bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis - darbo inspekcija, švietimo skyriumi, psichologinės pagalbos centrais. Tai užtikrina profesionalią paramą ir platesnį požiūrį į problemų sprendimą.)

DELEGUOTOS GRUPĖS VEIKLA

Nuo vienos temos – prie viešo kontrakto

MOKYTOJŲ GEROVĖS GRUPĖS STEIGIMAS IR VEIKLA

GRUPĖS FORMAVIMAS

1. **Vadovo įsakymas dėl grupės steigimo** (Formalus dokumentas, kuriame apibrėžiamas grupės tikslas, sudėtis, įgaliojimai ir veiklos laikotarpis. Svarbu, kad įsakyme būtų aiškiai numatytos grupės funkcijos ir atskaitomybė. Tai suteikia grupei oficialų statusą ir įgaliojimus veikti.)
2. **Grupės narių atranka** (Skaidrus ir demokratiškas procesas, kai bendruomenė siūlo ir renka savo atstovus. Rekomenduojama įtraukti skirtingų dalykų mokytojus, pagalbos specialistus, administracijos atstovą. Svarbu, kad būtų išrinkti bendruomenės pasitikėjimą turintys žmonės.)

GRUPĖS FUNKCIJOS

1. **Situacijos analizė** (Reguliarus mokytojų savijautos vertinimas, problemų identifikavimas, poreikių tyrimas. Grupė renka duomenis įvairiais būdais - apklausos, individualūs pokalbiai, stebėjimai.)
2. **Sprendimų siūlymas** (Konkrečių priemonių ir iniciatyvų planavimas, rekomendacijų teikimas administracijai, bendradarbiavimas su kitomis mokyklos grupėmis ir komisijomis.)
3. **Veiklų koordinavimas** (Iniciatyvų įgyvendinimo priežiūra, bendruomenės įtraukimas, grįžtamojo ryšio rinkimas ir analizė.)

1. Sprendžiančioji grupė
2. Bendrasis informavimas
3. Situacijos analizė
4. Išplėstiniai susitikimai
5. Vidinių taisyklių perbraižymas
6. Atsakomybės perdavimas per pokalbius grupelėse (nuo iniciatyvinės grupės link viso kolektyvo)
7. Poveikio periodas (visiems)
8. Reakcija į individualius atvejus
9. Apibendrinantys susitikimai (pozityvus vertinimas)
10. Pakartotinis vertinimas (Užgesimo prevencija)

PROFESINĖS SĄJUNGOS VAIDMUO MOKYTOJŲ GEROVĖS STIPRINIME

TEISINĖ APSAUGA

1. **Darbo sąlygų kontrolė** (Profesinė sąjunga sistemingai stebi, ar mokykloje laikomasi darbo kodekso reikalavimų, krūvio paskirstymo taisyklių, darbo ir poilsio režimo. Pastebėjus pažeidimus, inicijuoja konstruktyvų dialogą su administracija arba kreipiasi į atitinkamas institucijas.)
2. **Kolektyvinės sutarties priežiūra** (Aktyviai dalyvauja rengiant, atnaujinant ir prižiūrint kolektyvinės sutarties vykdymą, ypač akcentuojant punktus, susijusius su mokytojų psichologine gerove, darbo sąlygomis ir socialinėmis garantijomis.)

PREVENCINĖ VEIKLA

1. **Psichosocialinių rizikų stebėseną** (Organizuoja reguliarius narių apklausas apie darbo sąlygas, psichologinį klimata, problemas. Analizuoja surinktus duomenis ir teikia rekomendacijas administracijai.)
2. **Informacijos sklaida** (Reguliariai informuoja mokytojus apie jų teises, galimybes gauti pagalbą, naujus teisės aktus. Organizuoja mokymus ir seminarus aktualiomis temomis.)

PAGALBA NARIAMS

1. **Individualios konsultacijos** (Teikia teisinę ir psichologinę pagalbą nariams sudėtingose situacijose, padeda spręsti konfliktus, konsultuoja darbo teisės klausimais.)
2. **Kolektyvinė parama** (Organizuoja savitarpio pagalbos grupes, dalijimosi patirtimi sesijas, profesinio tobulėjimo renginius.)

SISTEMINIS DARBAS

1. **Bendradarbiavimas su administracija** (Reguliariai susitinka su mokyklos vadovybe, teikia siūlymus dėl darbo sąlygų gerinimo, dalyvauja sprendžiant sudėtingas situacijas.)
2. **Tarpinstitucinis bendradarbiavimas** (Palaiko ryšius su kitomis profesinėmis sąjungomis, dalinasi gerąja praktika, organizuoja bendras iniciatyvas.)

INICIATYVOS IR PROJEKTAI

1. **Gerovės programos** (Inicijuoja ir įgyvendina projektus, skirtus mokytojų psichologinei sveikatai stiprinti, profesiniam perdegimui mažinti.)
2. **Socialinės iniciatyvos** (Organizuoja bendruomenės renginius, kultūrines išvykas, sporto veiklas, kurios stiprina mokytojų tarpusavio ryšius.)

ATSTOVAVIMAS

1. **Interesų gynimas** (Atstovauja mokytojų interesams įvairiose institucijose, derybose dėl atlyginimų, darbo sąlygų, socialinių garantijų.)
2. **Viešoji komunikacija** (Aktyviai viešina mokytojų problemas, teikia siūlymus švietimo politikos formuotojams, dalyvauja viešose diskusijose.)

Situacijos vertinimas

Dėl asmeninių priežasčių negalėsiu dalyvauti....

Simptomai, kurie tampa „matomi“:

- Vengiantis bendravimas (reti pasimatymai, užsidarymai kabinete...)
- Sudėtingas individualus kontaktas (kalba, bet lyg norėtų viską nutraukti)
- Konfliktai, kurie nesisprendžia (net inicijuojant sprendžiamuosius pokalbius)
- Balansavimas ant ribos (dažnesni sirgimai, greiti išėjimai iš darbo, autopilotai)
- Su kitais – pokalbiai apie kolektyvą (su kai kuriais kolegomis, su giminėmis, draugais...)
- Ryte – padidėjęs nenoras eiti į darbą...

Pirmas žingsnis – pripažinti ir įvardinti

(ne draugams, ne prie kavos,
bet girdint visiems)

Neretai – pats sunkiausias

Pradėjimo kalbėtis svarba

Kiekviena mokyklos istorija yra suausta iš tūkstančių kasdienių patirčių, pokalbių koridoriuose, bendrų kavos puodelių mokytojų kambaryje ir tylių atodūsių po sudėtingos pamokos. Kiekvienas mokytojas nešiojasi savo istoriją - kaip jis ar ji atėjo į šią profesiją, kas įkvėpė, kas palaikė sunkiais momentais, kokius iššūkius teko įveikti.

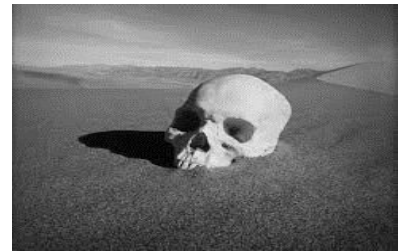
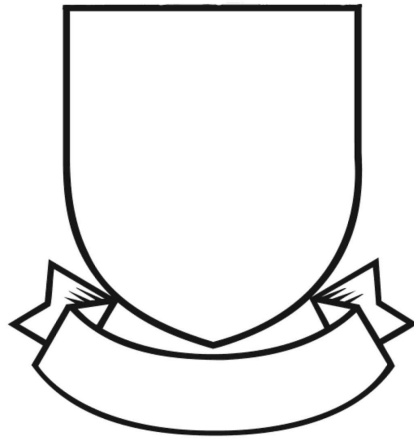
Dažnai šios istorijos lieka nepapasakotos. Mokytojai skuba iš vienos pamokos į kitą, sprendžia skubius klausimus, pildo dokumentus... Ir pamažu susiformuoja tyla - ne ta rami ir jauki, bet ta, kuri slegia ir didina atskirtį. Mes pradėdame galvoti, kad tik mums sunku, kad tik mes nesusitvarkome kad kitiems viskas gerai.



Bet kai pradėdame kalbėtis - ne apie dokumentus ar tvarkaraščius, bet apie tai, kaip iš tiesų jaučiamės, kas mus džiugina ar liūdina - atsitinka keli svarbūs dalykai:

1. **Atpažįstame, kad nesame vieni.** Kad mūsų kolega kitame kabinete išgyvena panašius jausmus.
2. **Pamatome savo mokyklą kaip gyvą organizmą** - su savo istorija, tradicijomis, stiprybėmis ir skauduliais.
3. **Pradedame suprasti, kad pokyčiai prasideda nuo mažų žingsnių** - nuo gebėjimo išklausti, nuo drąsos pasidalinti, nuo noro suprasti kitą.
4. **Atrandame natūraliuosius lyderius** - tuos, kurie visada palaiko kitus, kurie turi idėjų, kurie nebijo priimti atsakomybės.

Koks įstaigos simbolis?



Problema slepiasi

1. Tarp įstaigos ir aplinkos
2. Tarp administracijos ir darbuotojų
3. Administracija
4. Darbuotojai
5. Individualūs asmenys
6. Konkretūs įvykiai

Pirminis vidinės komunikacijos vertinimas

Pateikite trumpą apibendrinantį savo komentarą:

- bendra situacija
- teigiamai vertinamos sferos
- koreguotinos temos

Pagalbinė anketa individualiems pokalbiams (dalis)

MANO ĮSTAIGOS ISTORIJA: SANTYKIŲ IR SAVIJAUTOS ŽEMĖLAPIS

1. **Bendruomenės atmosfera** ("Anksčiau visi buvome kaip šeima...", "Dabar kiekvienas sau...", "Jaučiasi įtampa tarp...", "Mūsų kolektyvas labai susiskaldęs...")
2. **Kolegialūs santykiai** ("Galiu kreiptis pagalbos į bet kurį...", "Bijau prašyti pagalbos...", "Kai man sunku, visada atsiranda kas padeda...", "Negaliu pasitikėti kolegomis...")
3. **Darbo motyvacija** ("Nebeturiu jėgų...", "Einu į darbą su džiaugsmu...", "Norisi viską mesti...", "Jaučiuosi įvertinta/s...")
4. **Pokyčių išgyvenimas** ("Vėl kažką keičia...", "Niekas mūsų neklausia...", "Pagaliau pradėjo klausyti mūsų...", "Nežinome, ko tikėtis...")
5. **Lyderystė ir vadovavimas** ("Vadovai mūsų negirdi...", "Administracija labai palaiko...", "Nėra kam priimti sprendimus...", "Jaučiuosi įtraukta/s į sprendimus...")



Alternatyvi užduotis SSGG (SWOT)

| | |
|------------------|------------------|
| STIPRYBĖS | SILPNYBĖS |
| GALIMYBĖS | GRĖSMĖS |

- Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes?
- Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
- Ar silpnybės netrukdytų panaudoti palankias galimybes?
- Ar silpnybės netrukdytų išvengti grėsmių?

- Neformalus Įstaigos tarybos susitikimas strateginių temų iškėlimui.**
- (ALTERNATYVA) SSGG (jeigu nedarytas arba seniai darytas) (galima papild. informacija - [čia](#)). Kitas variantas - analizė pagal PESTE (Išorinės aplinkos analizė PESTE, vienos mokyklos vertinimo [pavyzdys](#))**

Strengths (Stiprybės)

- Akademinė kokybė:** aukšti mokinių pasiekimai ir sėkmingi egzaminų rezultatai.
- Mokytojai:** kvalifikuoti ir motyvuoti pedagogai.
- Infrastruktūra:** modernūs mokyklos pastatai, įranga ir technologijos.
- Bendruomenė:** stipri mokyklos bendruomenė ir aktyvus tėvų dalyvavimas.
- Popamokinė veikla:** platus pasirinkimas sporto, meno ir kitų užklasinė veiklų.

Weaknesses (Silpnybės)

- Finansai:** nepakankamas finansavimas arba biudžeto trūkumai.
- Mokinių skaičius:** per didelis mokinių skaičius klasėse.
- Infrastruktūros trūkumai:** senstantys pastatai ar pasenusi įranga.
- Personalo trūkumas:** nepakankamas mokytojų ar specialistų skaičius.
- Motyvacijos stoka:** mokinių ar mokytojų motyvacijos trūkumas.

Opportunities (Galimybės)

- Technologijų integracija:** naujos technologijos ir skaitmeninių mokymosi priemonių diegimas.
- Bendradarbiavimas:** partnerystė su kitomis mokyklomis, įmonėmis ir bendruomenės organizacijomis.
- Profesinis tobulėjimas:** mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir mokymai.
- Inovatyvūs mokymo metodai:** naujos pedagoginės praktikos ir metodikos.
- Finansavimo šaltiniai:** Europos Sąjungos fondai, projektų finansavimas.

Threats (Grėsmės)

- Konkurencija:** auganti konkurencija su kitomis mokyklomis.
- Demografiniai pokyčiai:** gyventojų skaičiaus mažėjimas ar migracija.
- Teisiniai pokyčiai:** švietimo politikos ir reglamentų pokyčiai.
- Finansiniai apribojimai:** mažėjantis valstybės ar savivaldybės finansavimas.
- Socialinės problemos:** augančios socialinės problemos, turinčios įtakos mokinių mokymuisi ir gerovei.

Bendrieji mikroklimato kokybės kriterijai

Supaprastintai

1. Paremiantis vadovavimas
2. Aiškus bendravimas tarpusavyje
3. Suderinami įstaigos ir darbuotojo tikslai
4. Konfliktų sprendimas
5. Balansas tarp darbo ir namų reikalavimų
6. Aiškūs kriterijai tobulėjimui ir karjerai
7. Aiškios pareiginės instrukcijos
8. Darbuotojo gebėjimai atitinka darbo reikalavimus
9. Dalyvavimas priimančiais sprendimais
10. Labai aiški laiko struktūra ir darbotvarkė

Įvertinkite, kuri tema
Jums yra jautri:

- darbo aplinkos sąlygos:
 - darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams
 - darbas naudojant asmenines apsaugines priemones
- darbo reikalavimai:
 - darbo krūvis (pernelyg didelis ar pernelyg mažas),
 - didelis darbo tempas,
 - darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas,
 - neaiškios darbo užduotys;
- darbo organizavimas:
 - darbo laiko trukmė,
 - paskirstymas (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai),
 - darbo sutarties rūšis (terminuota, laikinoji),
 - per didelė ar per maža darbo kontrolė,
 - darbo apmokėjimo ypatumai
- darbuotojų tarpusavio santykiai ir / ar santykiai su darbdaviu:
 - blogi darbuotojų santykiai grupėje,
 - netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.),
 - negalėjimas kelti kvalifikacijos,
 - negalėjimas prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje,
 - atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas,
 - bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.

Suprasti gerą mokytojo savijautą

- Profesinis identitetas ir prasmė:**
 - Aiškus savo profesinio vaidmens suvokimas
 - Darbo prasmingumo jausmas
 - Profesinės vertės pajautimas
 - Galimybė realizuoti savo profesinį pašaukimą
- Kompetencijos ir augimo jausmas:**
 - Pasitikėjimas savo profesiniais gebėjimais
 - Nuolatinio tobulėjimo galimybės
 - Profesinio augimo perspektyvos
 - Sėkmės patyrimas kasdieniame darbe
- Santykių kokybė:**
 - Pozityvūs santykiai su mokiniais
 - Kolegialūs ryšiai su bendradarbiais
 - Konstruktivus bendravimas su administracija
 - Prasmingas bendradarbiavimas su tėvais
- Autonomija ir kontrolė:**
 - Galimybė priimti sprendimus savo darbe
 - Profesinės laisvės pajautimas
 - Darbo krūvio valdymo galimybės
 - Balansas tarp reikalavimų ir resursų
- Fizinė ir emocinė energija:**
 - Pakankamas energijos lygis darbo dienai
 - Gebėjimas atsistatyti po darbo
 - Subalansuotas darbo ir asmeninio gyvenimo santykis
 - Streso valdymo įgūdžiai
- Saugumo jausmas:**
 - Psichologinis saugumas darbo aplinkoje
 - Fizinis saugumas klasėje
 - Finansinis stabilumas
 - Darbo vietos užtikrintumas
- Bendruomenės priklausymo jausmas:**
 - Įsitraukimas į mokyklos bendruomenę
 - Kolegų palaikymo patyrimas
 - Bendros vertybės ir tikslai
 - Komandinio darbo dvasia
- Profesinė aplinka:**
 - Tinkamos fizinės darbo sąlygos
 - Reikalingi resursai darbui
 - Aiški organizacinė struktūra



Sutarimai ir normos

... nutolom, gal reiktų vėl “susicementuoti” ...



Bendraujant mokytojų kolektyve, tiek draugiškas, tiek dalykiškas bendravimo stiliai turi savo privalumų ir trūkumų

Draugiškas bendravimas

Privalumai:

1. **Stiprina santykius** – draugiškas bendravimas padeda sukurti artimesnius ir pasitikėjimu pagrįstus santykius tarp mokytojų.
2. **Skatina bendradarbiavimą** – draugiškoje aplinkoje lengviau dalintis idėjomis, patirtimi ir bendradarbiauti.
3. **Mažina stresą** – draugiškumas padeda sumažinti darbo stresą ir sukurti pozityvesnę darbo atmosferą.
4. **Skatina motyvaciją** – geranoriška ir palaikanti aplinka skatina mokytojus būti labiau motyvuotus ir įsitraukusius į savo darbą.

Trūkumai:

1. **Sunkiau spręsti konfliktus** – draugiškoje aplinkoje kartais gali būti sunkiau spręsti konfliktus ar išsakyti kritiką, kadangi norima išvengti nepatogumų.
2. **Nepakankamas profesionalumas** – per daug draugiškas bendravimas gali kartais sumažinti profesinį griežtumą ir atsakomybę.
3. **Rizika prarasti ribas** – draugiškumas gali sukelti painiavą tarp asmeninių ir profesinių santykių, jei nėra aiškių ribų.

Dalykiškas bendravimas

Privalumai:

1. **Aiškumas ir struktūra** – dalykiškas bendravimas užtikrina aiškumą, struktūrą ir efektyvumą darbo santykiuose.
2. **Sprendimų priėmimas** – dalykiškumas padeda greičiau ir objektyviau priimti sprendimus bei spręsti problemas.
3. **Profesionalumas** – dalykiška aplinka skatina profesionalumą ir atsakingumą.
4. **Ribų nustatymas** – aiškios ribos tarp asmeninių ir profesinių santykių padeda išvengti painiavos ir konfliktų.

Trūkumai:

1. **Trūksta asmeninio ryšio** – per daug dalykiškas bendravimas gali sukelti atotrūkį tarp kolegų.
2. **Mažiau palaikymo** – dalykiškoje aplinkoje gali būti mažiau emocinio palaikymo ir supratimo tarp kolegų.
3. **Didina stresą** – griežtai dalykiška aplinka gali padidinti stresą ir įtampą darbe.

Galimi kompromisai:

1. **Profesionalus draugiškumas:** išlaikyti draugišką, bet profesionalią atmosferą
2. **Aiškios ribos:** nustatyti aiškias taisykles dėl darbo ir asmeninių santykių
3. **Komandos formavimo renginiai:** organizuoti renginius, kurie skatina bendravimą, bet išlaiko profesinį kontekstą
4. **Lankstus požiūris:** pritaikyti santykių stilių pagal situaciją ir asmenis
5. **Reguliarus grįžtamasis ryšys:** skatinti atvirą, bet konstruktyvią komunikaciją



Kasdienybė

Bendravimas turi būti proaktyvus

Žaismingumas

1. Kokia yra tavo mėgstamiausia knyga ar filmas ir kodėl?
2. Koks buvo skaniausias patiekalas, kurį pastaruoju metu paragavai?
3. Koks yra tavo mėgstamiausias laisvalaikio užsiėmimas?
4. Koks yra vienas dalykas, kurį norėtum išmokti šiais metais?
5. Koks buvo įdomiausias ar smagiausias dalykas, kurį vakar patyrei ar sužinojai?
6. Kokia muzika ar atlikėjas šiuo metu tave labiausiai įkvepia?
7. Jei galėtum praleisti savaitgalį bet kur pasaulyje, kur norėtum nuvykti?
8. Koks yra tavo mėgstamiausias būdas atsipalaiduoti po sunkios darbo dienos?
9. Koks yra geriausias patarimas, kurį esi kada nors gavęs ir kuris tave vis dar įkvepia?
10. Jei turėtum galimybę pabendrauti su bet koku žymiu asmeniu (gyvu ar mirusiu), kas tai būtų ir apie ką kalbėtumėtės?

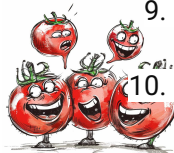


1. Jei galėtumėte turėti bet kokią supergalią, kokia ji būtų ir kodėl?
2. Kokioje epochoje labiausiai norėtumėte gyventi, jei galėtumėte pasirinkti?
3. Koks yra keisčiausias dalykas, kurį kada nors valgėte, ir kaip jis jums patiko?
4. Jei turėtumėte vieną dieną būti bet kuriuo pasaulio gyvūnu, kokį gyvūną pasirinktumėte ir kodėl?
5. Jei galėtumėte įrašyti savo gyvenimo garso takelį, kokia daina būtų jūsų pagrindinė tema?
6. Kokį žymų asmenį (gyvą ar mirusį) norėtumėte pakviesti vakarienei ir kodėl?
7. Koks yra keisčiausias hobis ar pomėgis, kurį kada nors turėjote?
8. Jei turėtumėte galimybę išmokti bet kokią kalbą per naktį, kokią kalbą pasirinktumėte ir kodėl?
9. Kokia buvo jūsų svajonė vaikystėje, kuri vis dar liko neišsipildžiusi?
10. Jei galėtumėte aplankyti bet kurią planetą ar kosmoso vietą, kurią pasirinktumėte ir kodėl?

Bendravimas turi būti proaktyvus

Profesija

1. Koks buvo tavo įsimintiniausias momentas mokytojo karjereje?
2. Kokius metodus dažniausiai naudoji, kad įtrauktum mokinius į pamokas?
3. Kokiuose buvai seminaruose ar mokymuose neseniai ir ką iš jų pritaikėi savo darbe?
4. Kaip sprendi situacijas, kai mokiniai praranda motyvaciją mokytis?
5. Kokias technologijas ar įrankius naudoji klasėje ir kaip jie padeda mokymo procese?
6. Koks yra tavo mėgstamiausias mokymo dalykas ar tema, kurią dėstai, ir kodėl?
7. Kaip stengiesi skatinti mokinių kritinį mąstymą ir kūrybiškumą?
8. Kokios yra didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduri mokytojo darbe, ir kaip juos sprendi?
9. Kokias strategijas taikai, siekdamas pagerinti mokinių tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą klasėje?
10. Koks yra geriausias patarimas, kurį gavai iš kolegos ar mentoriaus, ir kaip jis tau padėjo?

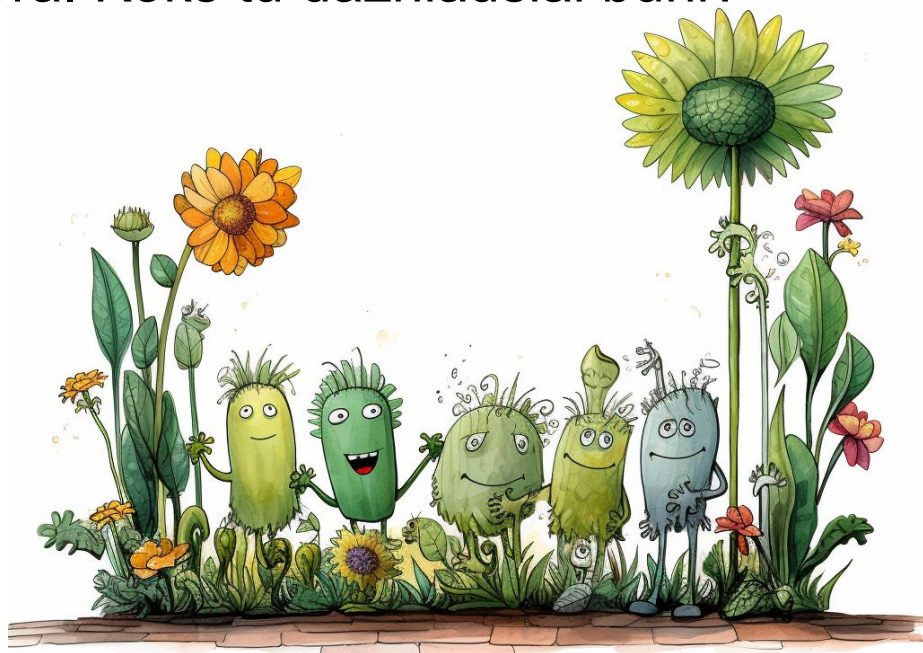


Bendruomenė

1. Kaip manai, kokie yra svarbiausi elementai, norint sukurti pasitikėjimo atmosferą tarp kolegų?
2. Kaip sprendi konfliktus su kolegomis ar vadovais, jei tokių atsiranda?
3. Kokie vadovo bruožai ar veiklos būdai tave labiausiai motyvuoja ir įkvepia?
4. Kaip stengiesi skatinti atvirą ir sąžiningą bendravimą savo darbo aplinkoje?
5. Kokios priemonės ar veiklos padeda gerinti kolektyvo tarpusavio santykius?
6. Kaip manai, kokia yra svarbiausia savybė, norint būti geru komandos nariu?
7. Kaip manai, kas yra efektyvus ir pozityvus grįžtamojo ryšio paslaptis?
8. Kaip stengiesi palaikyti teigiamą bendradarbiavimo kultūrą tarp mokytojų ir administracijos?
9. Koks tavo požiūris į kolektyvinius sprendimus ir kaip jie veikia jūsų darbo aplinką?
10. Kaip įsivaizduoji idealų vadovą ir kokį poveikį jis turėtų mokyklos bendruomenei?

Pažiūrėkime, kas čia yra. Koks tu dažniausiai būni?

- Tylintis
- Juokiantis
- Jungiantis
- Stebintis
- Skolinantis
- Vaišinantis
- Draugiškas
- Joks
- Kviečiantis
- Atsargus
-



KAS MOKYTOJŲ KAMBARYJE...

- yra technologijų guru/ė (kas visada išmano naujausias programėles) 🖥️
- yra kavos meistras/ė (kas visada žino, kada kava šviežiai išvirta) ☕
- yra dokumentų valdytojas/a (kas visada turi visus reikalingus šablonus) 📄
- yra renginių siela (kas visada turi idėjų bendriems renginiams) 🎉
- yra tylos sergėtojas/a (kas visada primena apie ramybę per pertraukas) 😊
- yra pozityvumo skleidėjas/a (kas visada randa kuo pasidžiaugti) 😄
- yra pirmosios pagalbos ekspertas/ė (kas visada turi aspirino ar pleistro) 🩹
- yra kalendoriaus valdovas/ė (kas visada žino visų renginių datas) 📅
- yra metodinių naujovių pionierius/ė (kas nuolat išbando naujus metodus) 🚀
- yra mokytojų kambario diplomatas/ė (kas geriausiai sprendžia konfliktus) 🤝
- yra projektų generatorius/ė (kas nuolat turi naujų projektų idėjų) 💡
- yra tradicijų saugotojas/a (kas prisimena visas mokyklos tradicijas) 📖
- yra skaitmeninių įrankių ekspertas/ė (kas išmano visas mokymo platformas) 🖥️
- yra pertraukų filosofas/ė (kas visada turi įdomių minčių diskusijoms) 🎓
- yra tvarkaraščio žinovas/ė (kas visada žino, kur kas vyksta) 📊
- yra mokyklos kronikininkas/ė (kas turi visas nuotraukas iš renginių) 📷
- yra integruotų pamokų entuziastas/ė (kas nuolat siūlo bendrus projektus) 🧑🏫
- yra resursų bibliotekininkas/ė (kas turi visas reikalingas priemones) 📚
- yra kolektyvo psichologas/ė (kas geriausiai jaučia komandos nuotaikas) 🧠
- yra mokytojų kambario šefas/ė (kas visada turi užkandžių) 🍪
- yra pirmųjų skambučių pranašas/ė (kas visada perspėja apie pamokos pradžią) 🚨
- yra tėvų komunikacijos ekspertas/ė (kas geriausiai bendrauja su tėvais) 🗣️
- yra mokyklos metraštininkas/ė (kas žino visas mokyklos istorijas) 📖
- yra komandos energijos įkrovėjas/a (kas visada pakelia nuotaiką) ⚡
- yra tarpdisciplininis tiltas (kas sugeba sujungti skirtingus dalykus) 🌉
- yra multimedijos valdovas/ė (kas išmano visą mokyklos techniką) 🎥
- yra mokinių "šnabždesių" vertėjas/a (kas supranta visus mokinių terminus) 🗣️
- yra ekstremalių situacijų specialistas/ė (kas nepameta galvos krizėje) 🚨
- yra neformalių tradicijų kūrėjas/a (kas organizuoja smagius kolektyvo renginius) 🎉
- yra mokytojų kambario radijo stotis (kas žino visas naujienas) 📻

"Profesinės bendruomenės lygių apibūdinimas"

1 Lygis "Profesionalus stebėtojas" (Rentgeno akys)

- Pastebime ir vertiname kolegų profesines stiprybes
- Atpažįstame kiekvieno unikalų indėlį į mokyklos gyvenimą
- Mokomės vieni iš kitų stebėdami

2 Lygis "Profesinis smalsumas" (Smalsuolių klubas)

- Domimės kolegų profesine patirtimi
- Dalijamės savo atradimais ir iššūkiais
- Kuriamo profesinio augimo kultūrą

3 Lygis "Dialogo meistrai" (Klausymo meistrai)

- Kuriamo prasmingą profesinį dialogą
- Priimame sprendimus išklausydami visus
- Mokomės konstruktyviai diskutuoti

4 Lygis "Sinergijos kūrėjai" (Komandos nariai)

- Efektyviai dirbame tarpdalykinėse komandose
- Kuriamo bendrus projektus
- Papildome vieni kitų kompetencijas

5 Lygis "Pokyčių architektai" (Problemų sprendimo meistrai)

- Sprendžiame sudėtingas pedagogines situacijas
- Inicijuojame sisteminius pokyčius
- Kuriamo inovatyvius sprendimus

🌟 Bonus lygis "Profesinės kultūros puoselėtojai" (Širdies sargai)

- Kuriamo pozityvią darbo atmosferą
- Rūpinamės kolegų profesiniu ir emociniu augimu
- Puoselėjame mentorystės kultūrą



Vidiniai neformalūs susitarimai



"Neformalūs profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

KASDIENĖS MANDAGUMO PRAKTIKOS:

- Sveikinimės su visais, ne tik su "savais"
- Pradedame dieną nuo šypsenos
- Mokytojų kambaryje pirmiausia pastebime žmogų, ne jo klaidas
- Kavą išverdame ne tik sau, bet ir kolegoms
- Paliekame bendrą erdvę tokią, kokioje norėtume ją rasti patys



"Neformalūs profesinēs bendruomenēs susitarimai - mūsu nerašytos taisyklės"

PROFESINIS SOLIDARUMAS:

- Apie kolegas kalbame taip, tarsi jie būtų šalia
- Prieš mokinius palaikome vieni kitus
- Sunkumus sprendžiame "už uždary durų"
- Kolegų pamokas komentuojame tik jiems prašant
- Dalijamės resursais ir idėjomis



"Neformalūs profesinēs bendruomenēs susitarimai - mūsu nerašytos taisyklės"

EMOCINĖ PARAMA:

- Pastebime, kai kolega patiria sunkią dieną
- Išklusome nesistengdami iškart duoti patarimų
- Švenčiame net mažas pergales
- Priimame, kad kiekvienas turi "blogų dienų"
- Mokomės sakyti "ačiū" ir "atsiprašau"



"Neformalus profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

DARBO-POILSIO BALANSAS:

- Gerbiame vieni kitų laisvalaikį
- Nespaudžiame kolegų dirbti po darbo valandų
- Neužkrauname papildomų darbų prieš atostogas
- Palaikome, kai kolega sako "ne" papildomoms veikloms
- Priimame, kad kiekvienas turi teisę į "atjungtas" savaitgalio dienas



Geros nerašytos taisyklės darbuotojų tarpe

- **Konfidencialumas.** Tikslas – pasitikėjimas ir saugumas. Gali būti apie atlyginimą, vidines darbo problemas ir pan.
- **Kalbėti tik apie save.** „Aš“ pagalvojau ir t.t. Nenaudoti „mes“, „mus“.
- **Visada ateiti laiku.** Tai kartu parodo pagarbą kitiems.
- **Toleruoti.** Toleruoti, reiškia, priimti. Ypatingai - grupės/komandos sprendimai, kurie asmeniškai yra nepriimtini
- **Jokių bombų.** Jokių dramatinių, provokuojančių temų ar frazių. Tai gali nepakelti kiti. Turi būti temos.
- **Kvėpuoti.** Pagrindas – mokėti būti kolektyve su kolegomis, kurie erzina ar kelia įtampą
- **Galima klausti, bet nebūtina atsakyti.** Pats žmogus nusprendžia, kaip ir ką atsakys.

Papildomi bendravimo principai

- Prašau leisti bendrauti su tais, kurie tau nepatinka
- Jei tai asmeniška, tegul tai ir lieka asmeniška
- Nesiskolinam, nesimylim, neverslaujam - neutralumas yra svarbu
- Noriu galėti kalbėti ir nepatogiomis temomis, bet nenoriu užgauti
- Galiu klausti bet ko, bet atsakai tada, kai gali, ir taip, kaip gali

Elgesys, kurio turime vengti



1. **Verbalinė agresija.** Tai apima šaukimą, grasinimus, įžeidimus ar kitus žodžius, kurie gali įžeisti kitą asmenį.
2. **Išsiskiriantis elgesys.** Susitikimai skirtas grupei, o ne pavieniams asmenims.
3. **Pertraukti kitus.** Tai trukdo konstruktyviam bendravimui ir reiškia nepagarbą kalbančiam asmeniui.
4. **Apkalbos kitiems negirdint ar šmeižtas.** Toks elgesys gali sunaikinti pasitikėjimą tarp dalyvių.
5. **Konfidencialumo pažeidimas.** Jei pokalbis reikalauja asmeninio ar jautraus informacijos dalijimosi, tokios informacijos platinimas už seminaro ribų yra nepriimtinas.
6. **Apsvaigimo būsenos.** Darbe turėtų būti blaivi galva.
7. **Pokalbio taisyklių nepaisymas.** Jei pokalbiui yra nustatytos tam tikros taisyklės ar gairės, jų nepaisymas gali būti priežastis stabdyti renginį.
8. **Konfliktą gilinantis elgesys.** Tai gali būti subjektyvu, bet jei kažkas elgiasi netinkamai arba nepagarbiai, tai gali būti priežastis įsikišti.
9. **Demonstratyvus pasišalinimas.** Jei pokalbio metu nagrinėjamos temos kelia emocijas, siekite išlikti grupėje tam, kad būtų galima tai aptarti.
10. **Mobilus netrukdo.**

Du dideli varikliai

Kritika

Parama

Profesinis atlikimas

- Pasiruošimas pamokoms ir jų planavimo kokybė
- Ugdymo metodų įvairovė ir pritaikymas skirtingiems poreikiams
- Vertinimo sistemų objektyvumas ir nuoseklumas
- Klasės valdymo efektyvumas
- Mokinių įtraukimo ir motyvavimo strategijos
- Skaitmeninių įrankių naudojimas ir integracija
- Dalykinis išmanymas ir jo atnaujinimas
- Pamokų struktūra ir laiko valdymas

Dokumentacija ir administraciniai aspektai

- Dokumentų pildymo savalaikiškumas ir tikslumas
- Ataskaitų ir planų kokybė
- El. dienyno pildymo reguliarumas
- Terminų laikymasis
- Administracinių susitarimų vykdymas
- Duomenų analizė ir jos panaudojimas

Bendradarbiavimas su kolegomis

- Dalyvavimas metodinėse grupėse ir bendruose projektuose
- Dalijimasis gerąja patirtimi ir resursais
- Įsitraukimas į komandinį darbą
- Konstruktyvus indėlis į diskusijas ir susirinkimus
- Tarpdalykinių ryšių kūrimas
- Mentorstė ir pagalba kolegoms
- Atvirumas grįžtamajam ryšiui

Ką gali vertinti ir kritikuoti lyderiai ir iniciatyvinės grupės mokytojų darbe

Profesinis tobulėjimas

- Kvalifikacijos tobulinimo planų vykdymas
- Naujų žinių ir įgūdžių taikymas praktikoje
- Savirefleksija ir tobulėjimo siekis
- Atvirumas naujovėms ir pokyčiams
- Mokymasis iš kolegų
- Dalyvavimas profesinėse bendruomenėse
- Inovatyvių praktikų išbandymas

Komunikacija ir santykiai

- Bendravimas su mokiniais ir jų tėvais
- Konfliktinių situacijų sprendimas
- Grįžtamojo ryšio teikimas mokiniams
- Komunikacijos aiškumas ir savalaikiškumas
- Empatija ir emocinės paramos teikimas
- Profesinių ribų išlaikymas
- Pozityvios mokymosi aplinkos kūrimas

Įsitraukimas į mokyklos gyvenimą

- Dalyvavimas mokyklos renginiuose ir veiklose
- Iniciatyvų siūlymas ir įgyvendinimas
- Atstovavimas mokyklai išorės renginiuose
- Indėlis į mokyklos kultūros formavimą
- Lojalumas ir įsipareigojimas mokyklos vertybėms
- Dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose



Svarbu atsiminti:

Kritika turi būti:

- Konkreti ir pagrįsta faktais
- Teikiama konstruktyviai ir pagarbiai
- Orientuota į procesus ir rezultatus, ne į asmenybę
- Pateikiama tinkamu laiku ir aplinkybėmis
- Lydimą aiškių lūkesčių dėl tobulėjimo
- Subalansuota su pozityviu grįžtamoju ryšiu
- Siekianti augimo, ne baudimo
- Paremta bendru supratimu apie kokybišką mokytojo darbą



Mokyklos administracijos veikla

- Sprendimų priėmimo skaidrumas ir pagrįstumas
- Darbo krūvio paskirstymo teisingumas
- Komunikacijos aiškumas ir savalaikiškumas
- Mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą
- Grįžtamojo ryšio kultūra ir jo panaudojimas
- Paramos mokytojams sistemos efektyvumas
- Biurokratinių procedūrų kiekis ir prasmingumas
- Darbo laiko organizavimas ir tvarkaraščiai
- Susirinkimų efektyvumas ir prasmingumas
- Prioritetų aiškumas ir nuoseklumas
- Konfliktų valdymo strategijos
- Lyderystės stilius ir prieinamumas
- Profesinio tobulėjimo galimybių užtikrinimas
- Mokytojų motyvavimo sistemos tinkamumas

Ką gali kritikuoti mokyklos darbuotojai administracijos ir švietimo politikos atžvilgiu

Švietimo politika nacionaliniu lygmeniu

- Ugdymo turinio kaitos dažnumas ir koordinavimas
- Švietimo finansavimo pakankamumas
- Nacionalinių programų ir projektų prasmingumas
- Mokytojo profesijos prestižas ir statusas
- Atlyginimų sistema ir jos teisingumas
- Standartizuotų testų ir vertinimų adekvatumas
- Teisės aktų aiškumas ir stabilumas
- Kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas
- Mokyklų autonomijos ir kontrolės balansas
- Švietimo politikos nuoseklumas ir tęstinumas
- Biurokratinių reikalavimų apimtis
- Švietimo politikų kompetencija švietimo klausimais
- Mokytojų įtraukimas į švietimo politikos formavimą
- Demografinių iššūkių sprendimo strategijos

Pokyčių valdymas mokykloje

- Pokyčių tempas ir apimtis (per daug/per greitai)
- Pokyčių pagrįstumas ir tikslingumas
- Mokytojų paruošimas pokyčiams
- Resursų užtikrinimas pokyčiams įgyvendinti
- Pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimas
- Parama mokytojams pokyčių metu
- Pokyčių rezultatų stebėseną ir vertinimas
- Mokytojų nuomonės paaiskinimas diegiant pokyčius
- Laikas prisitaikyti prie pokyčių
- Skirtingų pokyčių koordinavimas tarpusavyje
- Inovacijų diegimo balansas su stabilumo poreikiu
- Teorijos ir praktikos atotrūkis pokyčiuose



Darbo sąlygos

- Fizinės darbo aplinkos kokybė
- Technologinė infrastruktūra ir priemonės
- Darbo ir poilsio laiko balansas
- Psichologinės pagalbos prieinamumas
- Saugumo jausmas darbo vietoje
- Darbo užmokesčio adekvatumas
- Karjeros galimybės
- Ilgalaikių sutarčių ir darbo garantijų klausimas
- Pagalbinio personalo pakankamumas
- Darbo vietos ergonomika
- Mokytojų sveikatos apsauga

Svarbu atsiminti:

Konstruktivi kritika mokytojų pusėje gali būti:

- Pagrįsta konkrečiais pavyzdžiais ir duomenimis
- Išsakyta tinkamais kanalais ir forma
- Lydimas alternatyvų ir sprendimų siūlymų
- Skirta bendram tobulėjimui, ne kaltinimui
- Atskirianti asmenis nuo problemų
- Orientuota į procesus, ne asmenybes
- Siekianti dialogo, ne konfrontacijos
- Atsižvelgianti į ribotumus ir kontekstą
- Formuluojuama profesionalia kalba



Tiek lyderiai, tiek mokytojai turi teisę į konstruktyvią kritiką, kuri padeda augti visai švietimo bendruomenei. Kitiškumas yra sveikos demokratinės mokyklos bendruomenės požymis, kai jis reiškiamas pagarbiai ir siekiant bendro tikslo – kokybiško švietimo.

Nusiųskite savo padėką. Tiesiog AČIŪ! Ir pridėkite vieną žodį

PRAŠAU!

Pateikite savo kvietimą. Tiesiog KVIEČIU! (galite ir vienu žodžiu)

AČIŪ!

Paprašykite. Tiesiog PRAŠAU! (galite ir vienu žodžiu)

KVIEČIU!

1. „Aš čia dėl tavęs, jeigu nori pasikalbėti.“
2. „Man rūpi, kaip tu jautiesi.“
3. „Jei reikia pagalbos, aš pasiruošęs padėti.“
4. „Ar yra kažkas, ką galėčiau padaryti, kad tau būtų lengviau?“
5. „Svarbu pasirūpinti savimi, o aš tave palaikau.“
6. „Ar norėtum kartu pasitarti dėl galimų sprendimų?“
7. „Suprantu, kad gali būti sunku, bet mes galime kartu tai įveikti.“
8. „Tavo gerovė yra svarbi, ir aš noriu padėti.“

Paramos žinutės

4 svarbūs teiginiai:

1. **Neverbalinis kontaktas.** Pradėkite nuo akių kontakto, kūno padėtis turi būti atvira, šiek tiek pasilenkite link pašnekovo, linksėkite, kalbėkite draugišku ir ramiu balsu. Tegul jūsų kūnas parodo, kad esate itin suinteresuotas pokalbiu ir skiriate jam visą savo dėmesį.
2. **Išreiškimas - jau gijimas.** Emocijos yra realios ir skausmingos. Galėjimas išreikšti skausmingas emocijas ir mintis bei jaustis išklausytam reiškia daug daugiau nei gautas patarimas ar nuomonė.
3. **Kiekvienas yra svarbus.** Patikinkite, kad kitas žmogus jums rūpi ir yra svarbus. Patikinkite, kad jis nėra vienas - jūs visada būsite šalia, kai to reikės ir kad jums galima pasitikėti.
4. **Nepameskite savęs.** Jūs taip pat turite pasirūpinti savimi. Patikinkite, kad iš tiesų esate pasiruošęs padėti, bet būkite atsargūs ir neprisiiškite per daug atsakomybės, nes tai gali sukurti kopriklausomybę bei sumažinti jo/jos norus keistis.



Subtilerinių temų valdymas

Mažiau akivaizdžios konfliktų priežastys:

- skirtingi darbo ar asmenybių stiliai
- ne savų nuopelnų prisiėmimas
- kolegų požiūrių, išsilavinimo ar patirties nevertinimas
- kolegų užgožimas susirinkimuose
- neįtraukimas kolegų į susirašinėjamą
- kolegų ignoravimas
- prasta asmeninė higiena

Kartais didelės problemos prasideda nuo mažų detalių

- “Čia paprastai atvirai kalbėtis negalima. Ateini tylėdamas, padarai darbą, ir išeini tylėdamas”
- “Yra vienas/viena, kur jau didesnę dalį kolegų išvedė iš kantrybės”
- “Vadovė nesusitvarko. Aš net nežinau, ką ji daro”
- “Turi žinoti, su kuo galima kalbėtis, su kuo - ne”
- “Mūsų kolektyve yra darbuotojai, kurie yra “savi” ir labiau saugomi”
- “Man atrodo, kad iš tikro pas mus viskam vadovauja pavaduotoja”
- “Yra pora kolegijų, kur darbą pavertė į savo namus”
- “Žinau, kad viena pedagogė neleistinai elgiasi su moksleiviais, bet nežinau, kaip apie tai pranešti, nesugadinant santykių su ja”
- “Čia visi visus “apipliotkina”
- “Administracija mus įtraukė į kai kurias neleistinas machinacijas su finansais ir darbo laiko perskirstymais”
- “Mūsų įstaigoje - giminių ir draugių “kraštas”
- “Įstaiga tapo labai išbalansuota po paskutinių pokyčių/darbuotojų atleidimų”

"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

ASMENINIAI BARJERAI:

- "Patyrimo gynėjas" - atmeta naujoves, nes "visada taip dirbau"
- "Teritorijos sargas" - labai saugo savo dalyko/kabineto autonomiją
- "Perfekcionistas" - kritikuoja kitų darbą dėl smulkmenų
- "Tylintysis" - neišsako nuomonės susirinkimuose, bet paskui koridoriuose kritikuoja
- "Vienišius" - vengia bendradarbiavimo, dirba tik individualiai

PROFESINIAI BARJERAI:

- "Metodikų diktatorius" - tiki tik savo mokymo metodais
- "Rezultatų medžiotojas" - mato tik pažymius, ne procesą
- "Konkurentas" - siekia įrodyti, kad jo mokiniai/metodai geresni
- "Pokyčių stabdys" - priešinasi bet kokiems sistemos pakeitimams
- "Formalistas" - skrupulingai laikosi taisyklių, pamindamas sveiką protą



"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

BENDRAVIMO STILIAI:

- "Pertraukėjas" - nuolat pertraukia kitus per diskusijas
- "Monopolistas" - užvaldo visą diskusiją savo monologais
- "Nuvertintojas" - menkina kitų idėjas ir pasiekimus
- "Dramatizuotojas" - iš kiekvienos situacijos padaro dramą
- "Vengiantysis" - vengia tiesioginės komunikacijos, rašo ilgus laiškus

EMOCINIAI BARJERAI:

- "Įsižeidėlis" - asmeniškai priima konstruktyvią kritiką
- "Emocijų prodiuseris" - įneša daug neigiamų emocijų į diskusijas
- "Praeities nešėjas" - nuolat prisimena senas nuoskaudas
- "Nepasitikintysis" - įtariai žiūri į kolegų iniciatyvas
- "Energijos vampyras" - skleidžia negatyvumą ir pesimizmą



"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

GRUPINĖS DINAMIKOS TRIKDŽIAI:

- "Grupuočių kūrėjas" - formuoja uždaras grupes kolektyve
- "Hierarchijos saugotojas" - pabrėžia statusą ir pareigybes
- "Gandų skleidėjas" - platina nepatikrintą informaciją
- "Konflikto kurstytojas" - provokuoja nesutarimus
- "Pasyvus sabotuotojas" - tyliai trukdo bendriems tikslams

PASTABA: Svarbu atpažinti šiuos elgesio modelius ne tam, kad "etikečių klijuotume", bet kad:

- Suprastume komunikacijos kliūtis
- Ieškotume konstruktyvių sprendimų
- Ugdytume bendravimo kultūrą
- Stiprintume profesinį dialogą



"Kodėl mums reikalingos bendravimo gairės?"

Įsivaizduokite orkestrą be partitūros - kiekvienas muzikantas groja savo melodiją, savo tempu, savo ritmu. Nors visi yra profesionalai ir moka groti, bet rezultatas - chaosas. Panašiai nutinka ir profesinėje bendruomenėje be aiškių bendravimo susitarimų.

KODĖL TAI SVARBU?

1. Aiškumas ir nuspėjamumas
 - Kiekvienas žino, ko tikėtis iš kolegų
 - Sumažėja "neiškaiščių lūkesčių" keliami įtampa
 - Lengviau planuoti ir organizuoti bendras veiklas
2. Konfliktų prevencija
 - Aiškūs susitarimai padeda išvengti daugelio kasdienių trintų
 - Yra aiški tvarka, kaip spręsti iškilusius nesutarimus
 - Mažiau vietos interpretacijoms ir prielaidoms

Gairės nėra "dar vienas dokumentas stalčiuje" - tai mūsų bendras susitarimas, kaip kuriame savo profesinę aplinką. Tai tarsi žaidimo taisyklės, kurios padeda visiems žaidėjams jaustis saugiai ir žinoti, kaip elgtis įvairiose situacijose.



DOKUMENTAS: PROFESINIO BENDRAVIMO GAIRĖS

ATSAKOMYBĖ

- Visi bendruomenės nariai įsipareigoja laikytis šių gairių
- Gairės peržiūrimos ir atnaujinamos kasmet
- Už gairių nesilaikymą taikomos sutartos pasekmės
- **Kiekvienas narys turi teisę priminti apie susitarimus**
- Vadovybė užtikrina sąlygas gairėms įgyvendinti



- Bendravimas su vadovu?
- Kaip pagirti kolegą?
- Kaip pasakyti pastabą?
- Kaip taikyti mokymuose įgytas žinias?
- Kaip skatinti narių pasitikėjimą ir atvirumą?
- Kaip spręsti konfliktus?
- Mokyklos senbuvų užgaidos?
- Jaunoji kolegų karta
- Prašo pagalbos, bet gali pats?
- Kolega nevykdo susitarimų?
- Skleidžia negatyvią nuotaiką, nors gerai dirba?
- Nepripažįsta klaidų?

Subtilesnės temos:



*Temos,
kurios
degina*

Konfliktai įstaigoje tarp kolegų gali pasireikšti labai įvairiai. Priežastys gali būti akivaizdžios ar užslėptos.

Akivaizdžios konfliktų priežastys:

- bet kokios formos patyčios ar priekabiavimas
- bet kokios formos diskriminacija
- atliekamo darbo prasta kokybė
- pravaikštos ir blogi laiko valdymo įgūdžiai
- nepriimtinas kalbos stilius (keiksmažodžiai ir pan.)
- pernelyg dažnas interneto naudojimas
- vagystės
- piktnaudžiavimas alkoholiu ar kitomis medžiagomis

Stebimas elgesys

- **Teisinė/teisminė kova**
 - Daromi slapti audio/video įrašai
 - Formuojami arba jau siunčiami raštai
 - Tariamasi su advokatais, kitais teisiniais atstovais
 - Skundai, pareiškimai ar teisminiai ieškiniai
- **Noras palikti darbą**
 - Jau yra išėjusių iš darbo be aiškios priežasties/arba jau deklaruota
 - Ieškomos naujos darbo vietos
 - Padažnęję susirgimai
 - Dažnesni užstrigimai išvykus su darbo tikslais
- **Aštrūs arba besitęsiantys konfliktai**
 - Aštrios pastabos, peraugančios į kovą
 - Grubus neverbalinis elgesys
 - Žmonių įtraukimas į palaikančių/priešiškai nusiteikusių grupes
- **Atsitraukimas**
 - Vengiantis santykis (ignoravimas, negirdėjimas)
 - Tyla
 - Užsidarymai/užsirakinimai

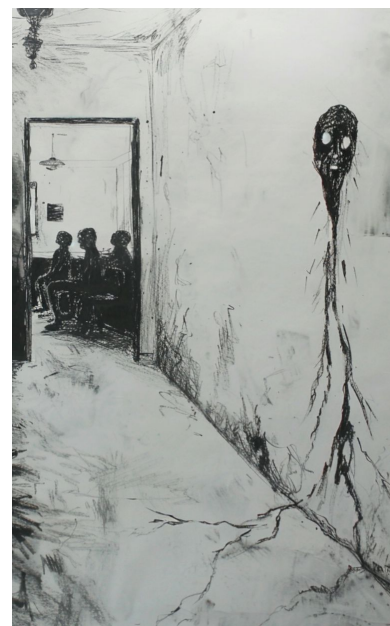
Kartais mes per vėlai pradėdame kalbėti atvirai

Pasižiūrėkite apie situaciją medicinos įstaigose



Tai nėra lengva tema, ir daugelis mokytojų yra patyrę subtilias ar akivaizdžias psichologinio spaudimo formas.

Atpažįstame nematomą priešą
Suprantame pasekmes
Kuriame saugią kultūrą
Žinome savo teises
Mokomės užkirsti kelią
Stipriname asmeninius įgūdžius
Tobuliname bendravimą
Žinome, kur kreiptis pagalbos



Psichologinio smurto formos tarp kolegų

Verbalinė agresija - žodinis žeminimas (Apima kritiką, sarkazmą, menkinančias pastabas, užmaskuotas po "patarimais" ar "juokais")

Manipuliacija - subtili kontrolės forma (Reiškiasi per nepagrįstų reikalavimų kėlimą, emocinį šantažą, neteisingą darbo paskirstymą)

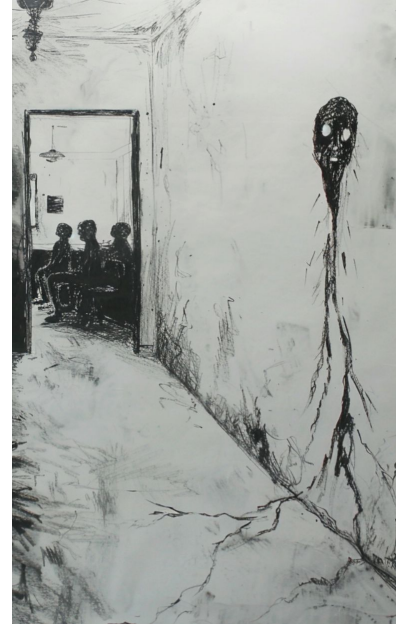
Socialinis izoliavimas - tylusis atstūmimas (Pasireiškia per informacijos slėpimą, ignoravimą, atskirtį nuo kolektyvo)

Profesinio autoriteto menkinimas (Apima kompetencijos kvestionavimą, sprendimų kritiką, reputacijos žalojimą)

Pasyviai agresyvus elgesys (Reiškiasi per netiesiogines pastabas, dviprasmiškas situacijas, užmaskuotą priešišumą)

Darbo sabotžas ir trukdymas (Apima informacijos slėpimą, resursų ribojimą, kliūčių darbe kūrimą)

Psichologinis spaudimas (Nuolatinis streso kėlimas, nepagrįsti reikalavimai, grasinimas pasekmėmis)



Psichologinio smurto pavyzdžiai:

Per mokytojų susirinkimą direktorė viešai kritikuoja jūsų pamokų vedimo metodiką, nors niekada nėra stebėjusi jūsų pamokų.

Kolega nuolat komentuoja jūsų išvaizdą ar aprangą mokytojų kambaryje, pateikdamas tai kaip "draugiškus patarimus".

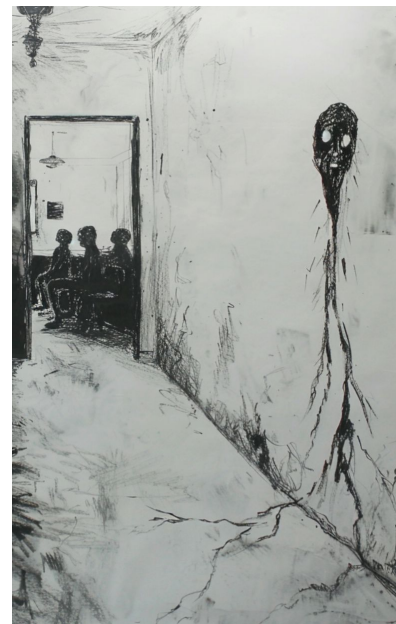
Pavaduotoja sistemingai skiria jums nemokamus papildomus darbus, motyvuodama tuo, kad "kiti mokytojai dar labiau užimti".

Metodinės grupės vadovė ignoruoja jūsų pasiūlymus susirinkimuose ir demonstruoja akivaizdų nepasitenkinimą, kai bandote kalbėti.

Kolega tyčia nepersiunčia jums svarbios informacijos apie artėjančius renginius ar pokyčius mokykloje.

Kiti mokytojai nuolat pertraukinėja jus, kai kalbate per susirinkimus, ir demonstruoja nuobodulį ar nepasitenkinimą.

Administracija nuolat keičia jūsų tvarkaraštį ar darbo sąlygas be išankstinio įspėjimo ar konsultacijos.



Mobingo pavyzdžiai:

Grupė kolegų sistemingai nutyla, kai jūs įeinatė į mokytojų kambarį, ir pradeda šnabždėtis tarpusavyje.

Kolektyvas niekada nekviečia jūsų į neformalius susibūrimus ar šventes, nors visi kiti mokytojai yra kviečiami.

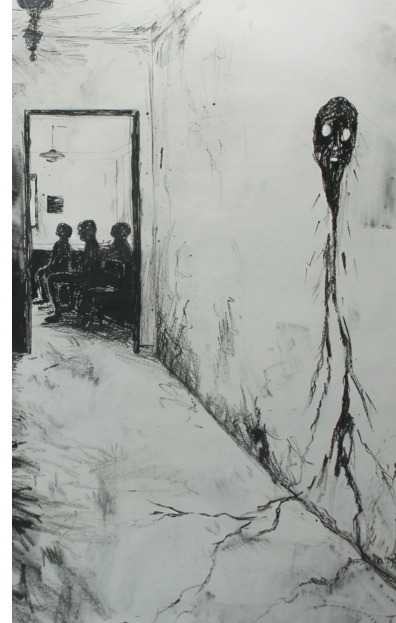
Keli kolegos nuolat kritikuoja jūsų mokymo metodus metodinėje grupėje, o kiti juos palaiko pritariančiais komentarais.

Grupė mokytojų sistemingai skundžia jus administracijai dėl smulkmenų, sukurdami įspūdį, kad esate problematiškas darbuotojas.

Kolektyvas boikotuoja jūsų organizuojamus renginius, rasdami priežasčių nedalyvauti ar atsiųsdami minimalų mokinių skaičių.

Keli kolegos koordinuotai skleidžia neigiamą informaciją apie jus tėvų bendruomenėje.

Grupė mokytojų sistemingai blokuoja jūsų iniciatyvas metodinėje grupėje, motyvuodami nepagrįstais argumentais.



Pokyčiai 2017 ir 2022 metais Darbo teisėje

30 straipsnis. Darbuotojų garbės ir orumo gynimas

1. Darbdavys privalo sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešišku, neetiškų, žeminančių, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų, kuriais kėsinamasi į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį.

2. Darbdavys imasi visų būtinų priemonių psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijai užtikrinti, informaciją apie jas paskelbdamas įprastais darbovietėje būdais, ir imasi aktyvių veiksmų pagalbai asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje, suteikti.

- Nuo 2022 m. rugpjūčio 1 d. darbdavys turi paskelbti informaciją apie psichologinio smurto prevenciją įprastais darbovietėje būdais ir imtis aktyvių veiksmų padėti asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje.
- Nuo 2022 m. lapkričio 1 d. įsigalioja pakeitimai, apibrėžiantys kas yra mobingas, kas yra smurtas ir priekabiavimas, įskaitant smurtą bei priekabiavimą dėl lyties. Tokiu smurtu laikomas bet koks nepriimtinas elgesys ar jo grėsmė, nesvarbu, ar nepriimtinu elgesiu vieną kartą ar pakartotinai siekiama padaryti fizinį, psichologinį, seksualinį ar ekonominį poveikį, ar nepriimtinu elgesiu šis poveikis padaromas arba gali būti padarytas, ar tokiu elgesiu įžeidžiamas asmens orumas arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka ar (ir) atsirado arba gali atsirasti fizinė, turtinė ir (ar) neturtinė žala.
- Mobingo, smurto ir priekabiavimo veiksmai yra draudžiami ne tik darbo vietose, kai darbuotojas yra darbdavio žinioje ar atlieka pareigas pagal darbo sutartį, bet ir pertraukų metu arba naudojantis buitėmis, sanitarinėmis ir higienos patalpomis. Smurtas bus draudžiamas su darbu susijusių išvykų, kelionių, mokymų, renginių ar socialinės veiklos metu, su darbu susijusio bendravimo, įskaitant bendravimą informacinėmis ir elektroninių ryšių technologijomis, metu, darbdavio suteiktame būste, pakeliui į darbą ar iš darbo.
- Nuo 2022 m. lapkričio 1 d. darbdavys, kurio vidutinis darbuotojų skaičius yra didesnis nei 50, įvykdęs informavimo ir konsultavimo procedūras, privalo patvirtinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, įprastais darbovietėje būdais ją paskelbti bei įgyvendinti.

Mobingas. Teisiniai patikslinimai LR Darbo kodekse

30 straipsnio pakeitimas (Darbuotojų garbės ir orumo gynimas)

1. Darbdavys privalo sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešišku, neetišku, žeminančiu, agresyviu, užgauliu, įžeidžiančiu veiksmy, kuriais kėsiniama į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį.

2. Darbdavys darbovietėje yra atsakingas už mobingo – bet kokio ir bet kokios formos įžeidžiančio, užgaulaus ar kitokio piktnaudžiaujamo pobūdžio pasikartojančio elgesio, nukreipto prieš atskirą (-us) darbuotoją (-us), kuriuo pažeidžiama darbuotojo profesinė, materialinė, socialinė ar psichologinė gerovė, sukeliamas poveikis psichinei ir fizinei darbuotojo sveikatai, reputacijai, mažinamas darbuotojo produktyvumas - **prevenciją**. Darbdavys privalo **užtikrinti saugų pranešimo apie mobingą kanalą**. Pranešusiam apie mobingą darbuotojui nuo pranešimo dienos iki kompetentingos institucijos atliekamo tyrimo pabaigos taikomos Lietuvos Respublikos **pranešėjų apsaugos įstatymo 10 straipsnyje** išdėstytos apsaugos priemonės. Pranešimui dėl mobingo pasitvirtinus, **apsaugos priemonės taikomos vienerius metus** nuo pranešimo tyrimo pabaigos.

3. Darbdavys imasi visų būtinų priemonių psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijai užtikrinti ir **pagalbai asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje, suteikti**.“

58 straipsnio pakeitimas (Darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva dėl darbuotojo kaltės)

1. Darbdavys turi teisę nutraukti darbo sutartį be **įspėjimo** ir nemokėti išeitinės išmokos, jeigu darbuotojas dėl savo kalto veikimo ar neveikimo padaro pareigų, kurias nustato darbo teisės normos ar darbo sutartis, pažeidimą:

„7) mobingas – bet koks ir bet kokios formos įžeidžiantis, užgaulus ar kitoks piktnaudžiaujamo pobūdžio **pasikartojantis elgesys**, nukreiptas prieš atskirą (-us) darbuotoją (-us), kuriuo pažeidžiama darbuotojo profesinė, materialinė, socialinė ar psichologinė gerovė, **sukeliamas poveikis psichinei ir fizinei darbuotojo sveikatai, reputacijai, mažinamas darbuotojo produktyvumas**. Darbo ginčą nagrinėjanti institucija, atsižvelgusi į aplinkybes, **gali mobingu pripažinti nedaugkartinio pobūdžio šiurkštaus pobūdžio veiksmus**, jei šie pažeidė asmens teises.“

Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymas

10 straipsnis. Draudimas daryti neigiamą poveikį asmenims, pateikusiems informaciją apie pažeidimus

1. Prieš asmenį, pateikusį informaciją apie pažeidimą, dėl tokios informacijos pateikimo **nuo šios informacijos pateikimo dienos draudžiama imtis neigiamo poveikio priemonių**: atleisti jį iš darbo ar tarnybos, perkelti į žemesnes pareigas ar kitą darbo vietą, bauginti, priekabauti, diskriminuoti, grasinti susidoroti, apriboti karjeros galimybes, sumažinti darbo užmokestį, pakeisti darbo laiką, kelti abejones dėl kompetencijos, perduoti neigiamą informaciją apie jį tretiesiems asmenims, panaikinti teisę dirbti su valstybės ir tarnybos paslaptį sudarančia informacija, arba taikyti bet kokias kitas neigiamo poveikio priemones.

2. **Draudimas daryti neigiamą poveikį** informaciją apie pažeidimą pateikusiam asmeniui **taikomas darbdaviui ir kitiems įstaigos darbuotojams**.

3. Draudžiama daryti neigiamą poveikį ir asmens, pateikusio informaciją apie pažeidimą, šeimos nariams, dirbantiems įstaigoje arba kitame su įstaiga subordinaciniais ryšiais susijusiame juridiniame asmenyje, kuriame asmens, pateikusio informaciją apie pažeidimą, šeimos narys dėl informacijos apie pažeidimą pateikimo gali patirti neigiamų padarinių. Asmens, pateikusio informaciją apie pažeidimą, šeimos nariams, kurie dėl informacijos apie pažeidimą pateikimo patyrė neigiamą poveikį, *mutatis mutandis* taikomos šio įstatymo 11 ir 14 straipsnių nuostatos.

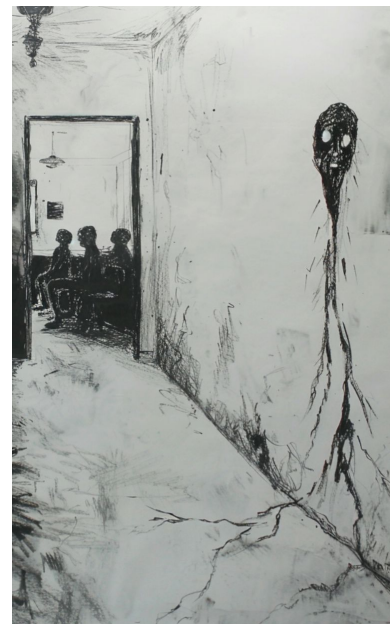
4. Jeigu asmeniui, pateikusiam informaciją apie pažeidimą, buvo daromas neigiamas poveikis, darbdavys ginčo atveju turi įrodyti, kad neigiamų padarinių asmuo, pateikęs informaciją apie pažeidimą, patyrė ne dėl jo pranešimo ar pateiktos informacijos apie pažeidimą.

Mobingo tarp darbuotojų mokykloje nagrinėjimas reikalauja aiškos ir veiksmingos procedūros, kad būtų užtikrintas teisingas ir objektyvus požiūris į šią problemą

1. **Pranešimo apie įvykį priėmimas.** Suteikti galimybę darbuotojams pranešti apie mobingo atvejus asmenims, kuriais pasitikima, pvz., mokyklos administracijai, personalo skyriui ar mokyklos psychologui.
2. **Pradinis atvejo vertinimas.** Administracija ar atsakinga darbo grupė turėtų išnagrinėti pranešimą ir nuspręsti, ar reikalingas tolesnis tyrimas.
3. **Tyrimo procesas.** Atlikite išsamų tyrimą, apklausdami susijusius asmenis, rinkdami įrodymus ir vertindami visą prieinamą informaciją.
4. **Konfidencialumo užtikrinimas.** Užtikrinti, kad visi tyrimo procesai būtų atliekami konfidencialiai, siekiant apsaugoti visų suinteresuotų šalių privatumą.
5. **Mediacijos ir konflikto sprendimo pasiūlymas.** Jei tai įmanoma ir tinkama, pasiūlyti mediaciją ar kitą konflikto sprendimo būdą suinteresuotoms šalims.
6. **Sprendimo priėmimas.** Remiantis tyrimo rezultatais, mokyklos administracija turėtų priimti sprendimą ir nustatyti atitinkamas sankcijas ar pakeitimus.
7. **Prevencinių priemonių įgyvendinimas.** Nustatyti ir įgyvendinti prevencines priemones, kad būtų išvengta panašių atvejų ateityje.
8. **Atsiliepimų ir pasekmių stebėjimas.** Sekti, kaip įgyvendinami sprendimai ir kokį poveikį jie daro mokyklos bendruomenei.
9. **Emocinės ir profesinės paramos teikimas.** Užtikrinti, kad tiek mobingo aukos, tiek kiti suinteresuoti asmenys gautų reikalingą emocinę ir profesinę paramą.
10. **Švietimo ir mokymo programos.** Įtraukti mokymus apie mobingo prevenciją ir konstruktyvų konfliktų sprendimą į mokytojų profesinio tobulėjimo planus.

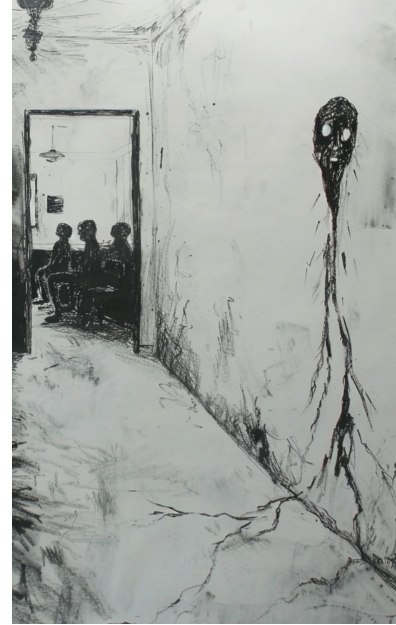
"Atvejis. Mokytojos A.K. pranešimas apie sistemingą psichologinį smurtą iš metodinės grupės vadovės B.L."

1. Mokytoja A.K. el. paštu pateikia oficialų pranešimą mokyklos direktoriui, pridėdama įrodymus (susirašinėjimus, liudininkų kontaktus, įvykių chronologiją).
2. Direktorius per 2 darbo dienas informuoja pranešėją apie pranešimo gavimą ir perduoda atvejį nagrinėti Smurto prevencijos komisijai, kartu informuodamas mokyklos Etikos komisiją.
3. Smurto prevencijos komisija per 3 darbo dienas sukviečia posėdį, į kurį pakviečia dalyvauti mokyklos psichologą kaip ekspertą.
4. Komisija informuoja B.L. apie gautą pranešimą ir pradėtą tyrimą, pateikia pranešimo esmę ir paprašo raštiško paaiškinimo per 5 darbo dienas.
5. Komisija atlieka pirminį tyrimą: apklausia liudininkus, renka dokumentus, analizuoja el. susirašinėjimus, konsultuojasi su mokyklos psichologu dėl situacijos vertinimo.



Galima įvykių eiga

6. Organizuojamas komisijos posėdis, kuriame atskirai išklausomos abi pusės (A.K. ir B.L.), užduodami patikslinami klausimai, fiksuojami paaiškinimai protokole.
7. Mokyklos psichologas atlieka metodinės grupės mikroklimato tyrimą, kurio rezultatai prijungiami prie tyrimo medžiagos.
8. Komisija, įvertinusi visą surinktą medžiagą, konstatuoja psichologinio smurto faktą ir parengia išvadą su rekomendacijomis administracijai.
9. Direktorius, remdamasis komisijos išvadomis, priima sprendimą: B.L. skiriama drausminė nuobauda, ji nušalinama nuo metodinės grupės vadovės pareigų, įpareigojama lankyti profesinės komunikacijos mokymus.
10. A.K. suteikiama galimybė gauti psichologo konsultacijas, jai pasiūlomas lankstus darbo grafikas adaptaciniu laikotarpiu.
11. Metodinėje grupėje organizuojami mikroklimato gerinimo mokymai, skiriamas naujas grupės vadovas, įvedama reguliari supervizija.
12. Komisija po mėnesio atlieka pakartotinį situacijos vertinimą, stebi, ar įgyvendintos rekomendacijos, ar pagerėjo mikroklimatas, ar nėra keršto apraiškų.



Darbuotojas turi būti irgi aktyvus

Kilus ginčui, abi darbo ginčo šalys (darbdavys ir darbuotojas) darbo bylos nagrinėjimo procese privalo būti aktyvios ir suinteresuotos pateikti visus įrodymus, dokumentus, pagrindžiančius arba paneigiančius pareikštus reikalavimus, nurodyti aplinkybes, turinčias reikšmės darbo bylos nagrinėjimui, ir tai gali padaryti visomis Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 177 straipsnyje nustatytais įrodinėjimo priemonėmis. Besiruošiant ginčui VDI rekomenduoja rinkti visus su ginču susijusius objektyvius įrodymus:

- dokumentus (pvz. psichologų / psichoterapeutų konsultacijų sąskaitos, raminančių vaistų receptai ir kt.);
- išsaugoti SMS žinutes;
- išsaugoti elektroninius laiškus, juos patartina persiųsti į asmeninį el. paštą;
- daryti nuotraukas, kuriose atsispindėtų pažeidimas;
- atlikti vaizdo ar garso įrašus;
- pasitelkti liudininkus, galinčius patvirtinti nederamą kito asmens elgesį ar kitus reikšmingus faktus

Mobingo prevencija darbe

Mobingo prevenciją yra privaloma organizuoti visose įstaigose. Šios prevencinės priemonės įmonėje įgyvendinamos tokia tvarka:

1. Patvirtinamos smurto ir bauginimo darbe **prevencijos tvarkos** (mobingo prevencijos tvarka), kuriose yra surašytos darbuotojų ir darbdavių atsakomybės. Aiškiai pabrėžiama, kad **darbuotojui gresia nušalinimas nuo darbo**, administracinė atsakomybė ir kt. už tokio tipo pažeidimus.
2. Darbuotojus rekomenduojama **supažindinti ir iškabinti** tvarkas į įstaigos skelbimų lentose.
3. Įsakyme yra nurodomi **asmenys, į kuriuos galima kreiptis**, jei darbuotojas patiria mobingą t.y. smurtą, bauginimą gasdinimą darbe.
4. Rekomenduojama atmintinė dėl psichosocialinių darbo sąlygų gerinimo, siekiant atskirti ir atpažinti mobingą darbe
5. **Svarstymai ir sprendimas** ką daryti dėl darbuotojo, kai nustatoma, kad jis buvo tas, kuris vykdė mobingą t.y. smurtavo ar baugino: galima atleisti, jei tai yra laikomas šiuurkščiu darbo pareigų pažeidimu pagal darbo tvarkos taisykles. Galimas įspėjimas apie galimą atleidimą esant kitam tokiam atvejui.



Kas yra psichologinis smurtas?

Taikomą psichologinį smurtą ir mobingą **sunkiau atpažinti**, kadangi jis gali būti išreikštas: pirma, tiesiogiai (kai smurtauja pats smurtautojas) ir **netiesiogiai (smurtaujama kito asmens „pavedimu“)**. Šiuo laikmečiu smurtaujama taip pat panaudojant informacines technologijas (**elektroninius laiškus**), mobilius telefonus (**SMS žinutės, skambučiai atostogų metu, ne darbo metu ir pan.**), įmonės vidinį intranetą, visuomenės informavimo ar bendravimo platformas darbo ir nedarbo metu. Paminėtina, kad **psichologinis smurtas gali turėti verbalinę ir (ar) neverbalinę** (per balso intonaciją, veido išraišką, mimiką, gestus, kūno kalbą ir kt.) **išraišką**.

Dažniausiai psichologinis smurtas darbe pasireiškia kaip (sąrašas nebaigtinis):

- **grasinimai** (pvz., atleisti iš darbo, bloginti darbo sąlygas sudarant darbo grafikus ir kt.);
- **pasiekimų nuvertinimas** (pvz., kritika darbuotojui dėl atliktų užduočių jį žeminant, siekiant įžeisti ir kt.);
- **šmeižtas** (pvz., tikrovės neatitinkančios informacijos, galinčios padaryti žalos asmens garbei ir orumui, paskleidimas. Šmeižtu dažnai siekiama apkaltinti kitą asmenį nebūtais dalykais ir kt.);
- **pasikartojančios neigiamos pastabos** (pvz., nemalonūs skirtingo turinio komentarai ir kt.);
- **ignoravimas** (pvz., izoliavimas, atribojimas nuo kolektyvo ir bendrų veiklų, nesidalinimas informacija ir kt.);
- **manipuliacijos** (pvz., darbuotojui nustatomas neadekvatus darbo krūvis, manipuliacijos darbo užmokesčiu, keliami neįgyvendinami reikalavimai ir kt.);
- **nepagrįsta kritika** (pvz., destruktivi kritika darbuotojui dėl atliktų užduočių jį žeminant, siekiant įžeisti ir kt.);
- **sarkazmas** (pvz., piktas pašiepimas, kandi ironija ir kt.);
- **noras išjuokti** (pvz., darbuotojo ar darbuotojų grupės elgesys, kai kolektyvo pajuokai yra pateikiamos asmeninės ir profesinės kito asmens savybės, laidomos pašaipios pastabos apie darbuotoją ar asociatyvūs juokai, sukuriama priešiška ir neetiška aplinka, kurioje darbuotojas jaučiasi užgauliojamas, žeminamas ir kt.);
- **riksmai** (pvz., bendravimas pakeltu tonu, nevaldomos emocijos ir kt.);
- **viešas žeminimas** (pvz., žeminantys komentarai darbuotojo atžvilgiu, darbuotojo sumenkinimas, panieka ir kt.).

Esminis psichologinio smurto/mobingo ir konflikto darbe **skiriamasis požymis - prievartą taikančio asmens siekimas psichologiškai dominuoti prieš smurto auką**. Psichologinio smurto darbe atpažinimas priklauso nuo subjektyvaus darbuotojo ar vadovo aplinkos suvokimo, todėl gali pasitaikyti situacijų kai (sąrašas nebaigtinis):

- kai darbuotojas dėl savo turimo išsilavinimo, įgytų kompetencijų ar kitų aplinkybių **gali klaidingai įžvelgti psichologinį smurtą**, pvz., darbuotojas gali **nežinoti teisės aktų reikalavimų, kurių privalo laikytis**, tinkamai nėra susipažinęs su įmonės, įstaigos ar organizacijos vidaus (norminiais) teisės aktais ir pan.;
- kai vyksta darbuotojų veiklos vertinimas, **darbuotojui gali būti įvardijami jo atliekamo darbo trūkumai ir privalumai, išreiškiamos pastabos**. Darbdavys turi teisę vertinti darbuotojo dalykines savybes, darbo rezultatus todėl reikia atskirti pagrįstą darbdavio vertinimą (darbinę kritiką), ir vertinti ar konkrečiu atveju tokia kritika nėra išreiškiama žeminančiai, pašaipiai;
- darbdavys gali tikrinti ar darbuotojas laikosi darbo sutartimi pavestų pareigų, reikalauti laikytis lokaliųjų teisės aktų reikalavimų (atvykti į darbą laiku, drausti palikti darbo vietą be tiesioginio vadovo leidimo ir kt.). Darbdavio reiklumas darbuotojui bendrai nėra laikytinas psichologiniu smurtu, tačiau nepagrįstai padidintas reiklumas tik vieno darbuotojo atžvilgiu gali būti traktuojamas psichologiniu smurtu;
- tarp darbdavio ir darbuotojo kilę nesupratimai/diskusijos/nuomonių nesutapimai savaime negali būti vertinami kaip psichologinis smurtas.

https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=3575

<https://ahaslides.com/KUDABA25>



[Rezultatai](#)