

PATVIRTINTA

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos
Švietimo skyriaus vedėjo 2024 m. kovo d.
įsakymu Nr. Š-

ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLAVEIKOS MODELIS



Turinys

IVADAS	3
Kas yra tinklaveika?	4
Socialinis ir simbolinis kapitalas	5
1. TINKLAVEIKOS SAMPRATA IR MODELIAI	5
1.1. Tinklaveikos modeliai	5
1.2. Veiksniai, kurie stiprina bendradarbiavimo tinklų kūrimą	7
2. SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLAVEIKOS MODELIS	9
2.1. Tinklaveikos modelio tikslai ir uždaviniai	9
2.2. Tinklo funkcijos	10
2.3. Tinklo suinteresuotos šalys, jų poveikis tinklaveikai	10
2.4. Tinklaveikos rizikos veiksniai ir jų valdymas	13
3. TINKLAVEIKOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS	15
3.1. Tinklaveikos efektyvumas ir tinklo centriškumas	15
3.2. Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio efektyvumo vertinimo kriterijai ir rodikliai	
4. TINKLAVEIKOS KOORDINAVIMAS	19
APIBENDRINIMAS	20
Literatūra	21

IVADAS

2022 m. vasario 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas, kuriuo buvo patvirtintas 2021–2030 m. plėtros programos Švietimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 12-003-03-01-01 „Įgyvendinti „Tūkstantmečio mokyklų“ programą“ aprašas. Vienas iš „Tūkstantmečio mokyklų“ projekto (toliau – TŪM) principų bei uždavinių, kuriuo skatinamas mokyklų jungimasis į tinklus, kuriant naujus mokyklų tarpusavio ryšius, yra **tinklaveika**. Savivaldybėse siekiama diegti tinklaveika grįstą ugdymo organizavimą, atveriant galimybes bendrojo ugdymo mokyklų materialiaisiais, intelektualiais ir žmogiškaisiais ištekliais naudotis visų Savivaldybės mokyklų mokiniams ir mokytojams.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatyta kurti sąlygas įvairių partnerių bendradarbiavimui, verslo, švietimo, mokslo ir kultūros integracijai. Strategijoje pabrėžiama, kad siekiant sėkmingos visuomenės kaitos svarbu inicijuoti pokyčius pagrindinėje asmenybės ugdymo aplinkoje – šeimoje, švietimo sistemoje, bendruomenėje, viešojoje ir kultūrinėje erdvėje. 2013 m. gruodžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarime „Dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“ Nr. XII-745 įvardijama, kad švietimo misija – suteikti kiekvienam su Lietuva save susiejusiam asmeniui savarankiško ir aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti nuolat tobulinti savo gebėjimus tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime. Minėta strategija remiasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme ir Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ įtvirtintais vertybiniais principais:

1. humaniškumo, demokratiškumo ir lygių galimybių, pilietiškumo, laisvės realizavimo ir etikos, tolerancijos ir dialogiškumo;
2. tautinės tapatybės, istorijos pažinimu grįsto tradicijos tęstinumo ir atvirumo kultūrų įvairovei;
3. **bendradarbiavimo, bendro darbo ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinio keitimosi ir indėlio į bendrus tikslus;**
4. kūrybiškumo, išradingumo, saviraiškos, savo ir visuomenės sėkmės kūrimo generuojant idėjas ir jas įgyvendinant, kontekstualaus atvirumo naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai;
5. atsakingumo už savo veiksmus, aktyvaus rūpinimosi savimi, aplinka, bendruomene, valstybe, veiksmingo veikimo siekiant tikslų.

Šalies strateginiuose dokumentuose pripažįstama, kad kompleksinei švietimo misijai pasiekti būtinas aktyvus visuomenės, mokyklų bendruomenių, tėvų ir mokinių bendradarbiavimas,

tačiau pastebima, kad Lietuvoje trūksta sutelktos mokytojų bendruomenės, o mokyklų bendradarbiavimo tinklai, kuriuose būtų dalijamasi patirtimi ir bendradarbiaujama siekiant kokybės dar tik pradeda formuotis. Lietuvos bendrojo ugdymo, aukštosios, neformaliojo švietimo mokyklos nepakankamai išnaudoja turimą potencialą, siekdamos geresnės kokybės ir sąveikos su žmogaus ir visuomenės poreikiais ir nors daug nuveikta diegiant įsivertinimo, strateginio planavimo, socialinės partnerystės ir tinklaveikos elementus į bendrojo ugdymo mokyklas, tokia praktika vis dar netapo tradicine, savaimine mokyklų kultūra, dažniau apsiribojama teisės aktų ar laikinų projektų vykdymu. Mokslininkai pastebi, kad kai kuriais atvejais sprendžiant vaiko problemas prireikia ir kitų organizacijų ar specialistų pagalbos (Skučaitė ir Karmazė, 2011). Nors pirmuosius ryšius su kitomis bendrojo ugdymo mokyklomis užmegzti gali būti sudėtinga, geri santykiai su kitais specialistais ar organizacijomis palengvina mokyklos darbą, leidžia praturtinti vaikų ugdymą, sustiprinti jų socialinę įtrauktį, pilietinį aktyvumą, plėtoti psichologinę gerovę. Taigi, kitų mokyklų atstovai gali tapti itin svarbiais partneriais. Autorės (remiantis Atkinson, 2007) pabrėžia, kad bendradarbiavimas tarp mokyklų padeda vaikams ir specialistams siekti aukštesnių standartų, dalintis gerąja praktika, mokytis vieniems iš kitų, tobulėti. Prosevičienė (2010), atlikusi skirtingų bendradarbiavimo sampratų analizę, jį apibrėžia kaip kolektyvinį veiksma, kuriam būdingas ryšių tarp sąveikaujančių subjektų abipusiškumas ir naudingumas, atsirandantis dėl tarp subjektų vykstančios sinergijos.

Bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas, galintis vykti tarp subjektų tam tikru lygmeniu veikiamas įvairių veiksnių. Bendradarbiavimui užtikrinti rekomenduojamas tinklaveikos modelis.

Kas yra tinklaveika?

Remiantis lietuvių kalbos naujažodžių duomenynu (ekalba, 2023), *tinklaveika* (angl. *networking*) apibrėžiama kaip ryšių palaikymas kompiuteriniuose (socialiniuose) tinkluose arba kaip ryšių mezgimas su potencialiais partneriais ar klientais. Tinklaveikos sąvoka nusako skirtingų socialinių partnerių jungimąsi į tinklus, naujų ryšių užmezgimą (Vilkas ir Bučaitė-Vilkė, 2009). Autoriai atkreipia dėmesį, kad dalyvių sąveika jau sukurtuose tinkluose neturėtų būti vadinama tinklaveika, pavyzdžiui, grupės draugų veikla kartu, nors ir apima socialinę veiklą, neatitiktų tinklaveikos apibrėžimo. Tinklaveika – tai tinklų formavimas tikslingais veiksmais (Vilkas ir Bučaitė-Vilkė, 2009). Taigi, tinklaveikos principas gali būti aiškinamas kaip bendradarbiavimo ryšių kūrimas tarp mokyklų siekiant sumažinti išteklių ir pasiekimų skirtumus tarp atskirų bendrojo ugdymo mokyklų.

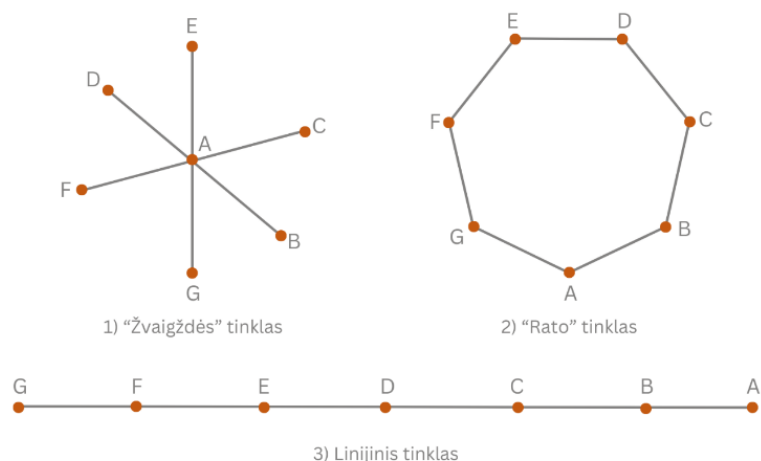
Socialinis ir simbolinis kapitalas

Vienas svarbių tinklaveikos principų yra bendradarbiavimas, grįstas *socialinio kapitalo* mainais. Socialinio kapitalo sąvoką pasiūlė prancūzų sociologas P. Bourdieu, teigdamas, kad žmonės, bendraudami tam tikrame profesiniame lauke, sukuria bendrus ryšius, kurie ne tik įgalina dalytis žiniomis, bet ir kuria profesinio lauko prestižą, žinomumą. Prosevičienė (2010), apibendrindama socialinio kapitalo sampratą, jį apibūdina kaip vieną iš tinklo veiklos rezultatų. Socialiniam kapitalui gali būti būdingi profesiniai, edukaciniai, kultūriniai, technologiniai, komunikaciniai, vertybiniai aspektai, sukuriantys multifunkcinį žinojimą. Tinklaveikoje socialinis kapitalas gali virsti į tradicinį fizinį ir intelektualinį kapitalą. Bartkutė (2014), analizuodama P. Bourdieu socialinio kapitalo sampratą, atkreipia dėmesį, kad autorius taip pat išskiria ir *simbolinį kapitalą*, kurio pagrindą sudaro individo sukauptas garbės, prestižo ir pripažinimo lygis, teikiantis jam tam tikras galimybes formuoti aplinką. Šio kapitalo valdytojams paprastai priklauso ir didelės galios, leidžiančios manipuliuoti aplinka ir formuoti realybę. Simbolinio kapitalo sąvoka plačiai vartojama, pavyzdžiui, meno srityje, kurioje ne viską įmanoma išreikšti ekonominiu naudingumu, bet svarbų vaidmenį atlieka tokios dimensijos, kaip prestižas, reputacija, visuotinis pripažinimas, garbė ir pan. Simbolinis kapitalas jo savininkui gali teikti ir realią materialinę naudą, padėti užmegzti ryšius. Simbolinį kapitalą, kaip ir kitas kapitalo rūšis, galima saugoti, išleisti arba investuoti, tačiau simbolinis kapitalas negali būti paverčiamas jokia kita kapitalo forma.

1. TINKLAVEIKOS SAMPRATA IR MODELIAI

1.1. Tinklaveikos modeliai

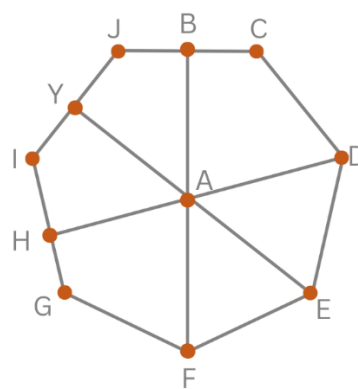
Skirtingi tinklaveikos modeliai apibrėžia skirtingus ryšius tarp tinklo narių, ryšių hierarchiją ir tam tikrus bendradarbiavimo principus. Socialiniai ryšiai ir jų pasiskirstymo hierarchinis principas leidžia atskleisti, kurie tinklo dalyviai ir kaip yra tarpusavyje susiję ir kurie tinklo dalyviai yra svarbiausi tinklui (Skeberdytė, 2015). Tinklo ryšiai taip pat lemia tinklo dalyvio poziciją tinkle. Šios pozicijos ir tinklo dalyvių tarpusavio priklausomybės nustatymas yra svarbiausias hierarchinės tinklo struktūros rodiklis ir svarbiausias socialinių tinklų analizės tikslas. Tinklo centralizacija rodo hierarchijos tinkle lygmenį ir tinklo lyderių svarbą. Tinklo lyderis (koordinatorių) socialinių tinklų analizėje siejamas su ryšių skaičiumi ir buvimu tarpininku tarp skirtingų tinklo dalyvių. 1 paveiksle (žr. žemiau) vaizduojami skirtingu tinklo centralizacijos laipsniu pasižymintys tinklaveikos modeliai.



1 pav. Skirtingu koordinavimo lygiu ir centralizacija pasižymintys tinklaveikos modeliai
(Skeberdytė, 2015, pgl. R. A. Hanneman ir M. Riddle (2005))

Kaip matosi paveiksle, tinklas „Žvaigždė“ yra maksimaliai centralizuotas modelis. Tinklo dalyvis A yra reikšmingiausia figūra, nes be jo tinklas apskritai neegzistuos. Kiti tinklo dalyviai tarpusavio ryšių neturi ir vienas kitą gali pasiekti tik per tinklo dalyvį A. Jis yra tarpininkas tarp visų tinklo dalyvių ir turi didžiausią įtaką tinkle vien dėl tokios savo pozicijos. Šis modelis labiau tinka, kai tinklas nėra tarpusavyje susietas, nariai turi mažiau patirties, bendri tikslai nėra aiškiai apibrėžti ir reikalingas tinklo koordinatorius. „Rato“ tipo tinklas yra visiškai decentralizuotas ir visi šio tinklo dalyviai turi vienodą įtakos, prestižo, centriškumo laipsnį. Šis tinklaveikos tipas taikomas, kai tinklo nariai pasižymi savireguliacija arba yra labai suinteresuoti tinklo sėkme, pavyzdžiui, verslo įmonės, siekiančios įgyvendinti pelningą užsakymą. Linijiniame tinkle skirtumas tarp dalyvių pasireiškia gebėjimu pasiekti vienas kitą per trumpiausią atstumą. Visgi atkreiptinas dėmesys, kad D dalyvio centriškumo laipsnis šiame tinkle yra šiek tiek didesnis nei kitų – turėdamas lygiai tokį pat ryšių skaičių kaip kiti, jis visus gali pasiekti per trumpiausią „žingsnių“ skaičių, be to, dažniausiai tampa tarpininku tarp kitų dalyvių (Skeberdytė, 2015). Šis modelis taikomas aiškiam procesui, pvz., tiekimo grandinei užtikrinti.

Organizuojant Šiaulių miesto savivaldybės (toliau – Savivaldybė) bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveiką, rekomenduojama taikyti hibridinį „žvaigždės“ ir „rato“ modelį (2 pav.).



Hibridinis tinklo modelis

2 pav. Hibridinis tinklaveikos modelis (parengta autorių)

Hibridiniame modelyje suderinami decentralizacijos ir kartu tam tikro koordinavimo principai, taip suteikiant daugiau autonomijos tinklo nariams, užtikrinant bendrų tikslų siekimą ir bendrą rezultatų vertinimą, už kuriuos atsakingas koordinuojantis partneris A.

1.2. Veiksniai, kurie stiprina bendradarbiavimo tinklų kūrimą

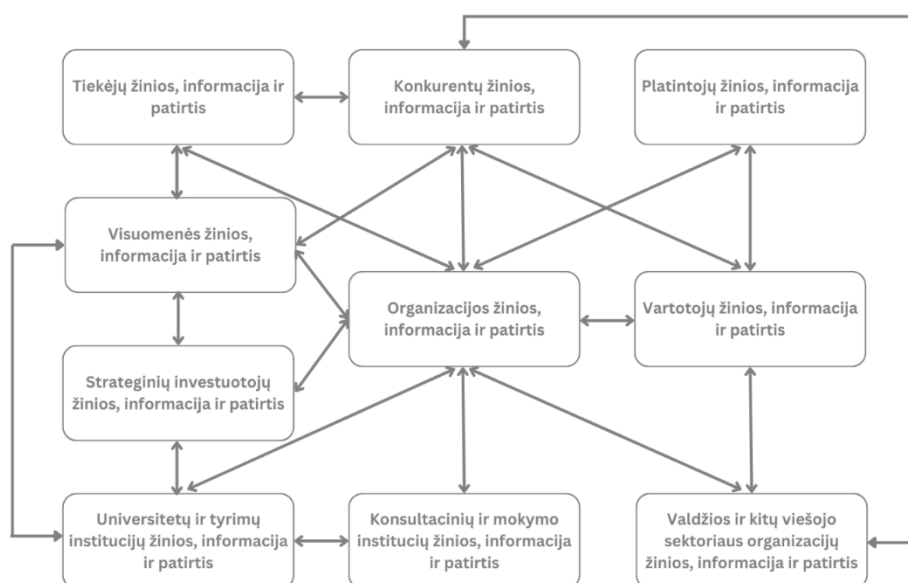
Veiksniai, kurie skatina arba riboja tinklaveiką, yra svarbūs vertinant tinklo veiklos rizikas ir parenkant adekvačius uždavinius. Raišienė (2007) išskiria makroveiksnius, kurie kyla iš organizacijos išorės, mezoveiksnius, kuriuos sąlygoja organizacijų kultūros ir vadovybės sąveika ir mikroveiksnius, kurie apima asmens nuostatas, gebėjimus, pasitikėjimą, pagarbą, atsakomybę ir pan. Prosevičienė (2010), remdamasi Hara ir Solomon (2003), išskiria šiuos veiksniai, lemiančius skirtingo lygmens bendradarbiavimą (žr. 3 pav.).

Bendradarbiavimo lygmuo	Veiksniai			
	Suderinamumas	Sąryšiai	Paskatos	Soctechninė infrastruktūra
Papildomasis	Darbo stilius	Darbo interesai Patirtis	Išorinės	Įsisąmonimas Komunikacijos priemonės Organizacinė kultūra ir struktūra
Integruojamasis	Valdymo stilius		Vidinės	Neribotas Bendradarbiavimas

3 pav. Veiksniai, lemiantys skirtingo lygmens bendradarbiavimą (Prosevičienė, 2010)

Autorė daro išvadą, kad bendradarbiavimo lygmuo tarp subjektų gali būti papildomasis ir integruojamasis, o veiksniai, turintys įtakos bendradarbiavimui, skirstomi į keturias grupes pagal suderinamumą, sąryšius, paskatas ir sociotechninę infrastruktūrą. Nuo jų priklausys bendradarbiavimo lygmuo ir kiti šį konkretų bendradarbiavimą charakterizuojantys bendrieji aspektai, apimantys darbo ar valdymo stilių, požiūrį, darbo interesus ir patirtį, išorines bei vidines bendradarbiavimo paskatas ir sociotechninę infrastruktūrą, apimančią įsisąmoninimą, komunikacijos priemonių naudojimą, organizacinę kultūrą, struktūrą ir pan.

Tinkluose vykstantis bendradarbiavimas tarp organizacijų susiformuoja dėl tam tikrų motyvų, apimančių žinių, informacijos ir patirties srautus tarp tinkle veikiančių subjektų. Žemiau pateiktame 4 paveiksle pristatomi galimi tinklinio bendradarbiavimo proceso dalyviai (pagal Pocevičienę, 2010).



4 pav. Galimi tinklinio bendradarbiavimo dalyviai (Prosevičienė, 2010)

Apibendrinant 4 paveikslą, pastebėtina, kad mokyklų tinklaveikai svarbiausia būtų suinteresuotų šalių, aprašytų 1 lentelėje, žinios ir gebėjimai, kuriuos tinklo nariai turėtų surinkti, įvertinti ir sukurti jų panaudojimo ir dalinimosi sistemą siekdami ugdymo kokybės gerinimo. Taigi mokyklų tinklaveika yra sudėtingas procesas, padedantis mokiniams ir pedagogams kelti aukštesnius ugdymo standartus, dalytis gerąja praktika, mokytis vieniems iš kitų, ir turintis potencialo mažinti išteklių ir pasiekimų skirtumus tarp atskirų bendrojo ugdymo mokyklų. Bendradarbiavimas tarp švietimo organizacijų yra itin sudėtingas ir įvairiais lygmenimis pasireiškiantis procesas, kurį sąlygoja kompleksinė sąveika tarp teisės aktų, reguliuojančių švietimo kontekstą, ir atskirų organizacijų motyvų, žinių ir patirties. Visi šie elementai turi įtakos kuriant,

vystant ir analizuojant švietimo organizacijų bendradarbiavimo tinklus, dėl to į juos buvo atsižvelgta ir kuriant Šiaulių miesto švietimo organizacijų tinklą (žr. tolesnius skyrius).

2. SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLAVEIKOS MODELIS

Siekiant sukurti praktinį Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelį, 2023 m. gruodžio 8, 15 dienomis buvo organizuoti mokyklų vadovų mokymai ir bendrakūros sesija. Mokymuose dalyvavo 18-kos Šiaulių miesto bendrojo ugdymo mokyklų vadovai ar jų pavaduotojai. Mokymuose buvo aptariamos šios temos: tarpinstitucinės tinklaveikos ir tinklo samprata švietime, tinklo ir tinklaveikos tikslai, nauda ir kuriama vertė tinklo dalyviams, socialinio ir simbolinio kapitalo teorijos, tinklaveikos modeliai, rizikos, iššūkiai, tinklaveikos modelio efektyvumo vertinimas. Bendrakūros sesijos metu buvo aptariama Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio aprašo struktūra, identifikuotos rizikos, aptartos suinteresuotos tinklaveikos šalys, jų funkcijos, parengtas modelio stebėsenos rodiklių sąrašas.

2.1. Tinklaveikos modelio tikslai ir uždaviniai

Tinklaveikos modelis buvo kuriamas atsižvelgiant į pagrindinius Šiaulių miesto savivaldybės švietimo pažangos plane (2023 m. birželio mėn. 6 d. Jungtinės veiklos sutarties „Igyvendinant projektą „Tūkstantmečio mokyklos I“, Nr. SŽ-986, 1 priedas) išskeltus tikslus, kurie, be kitų svarbių ateities švietimui sričių, numato bendradarbiavimo ir tinklaveikos stiprinimą:

1. Gerinti mokinių pasiekimus Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose:
 - 1.1. *Gerinti pedagogų bendradarbiavimą ir mokyklų tinklaveiką įtraukiojo, STEAM ir kultūrinio ugdymo srityse;*
 - 1.2. Didinti (ne)formaliojo ugdymo infrastruktūros prieinamumą visiems mokiniams.
2. Tobulinti ugdymo(-si) formų ir metodų kokybę ir didinti jų įvairovę:
 - 2.1. Plėtoti tikslųjų, inžinerinių, gamtos mokslų dalykų ir kultūrinio ugdymo integraciją;
 - 2.2. Kurti, atnaujinti ir diegti įtraukiojo ugdymo metodikas bendrojo ugdymo mokyklose;
 - 2.3. Didinti kultūrinio ugdymo galimybes, sudarant sąlygas mokinių saviraiškai, užimtumui, socializacijai ir gebėjimų plėtotei.
3. Stiprinti ir įgalinti bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenes bendrai veiklai:
 - 3.1. Skatinti mokyklų vadovų, mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų lyderystę;
 - 3.2. Tobulinti pedagogų kompetencijas ir kvalifikaciją;
 - 3.3. Užtikrinti visavertės darbo sąlygas, siekiant didinti mokytojų motyvaciją ir įsitraukimą, pritraukti jaunų mokytojų.

Atsižvelgiant į šiuos tikslus formuluojamas ir pagrindinis modelio tikslas – *gerinti pedagogų bendradarbiavimą ir mokyklų tinklaveiką įtraukiojo, STEAM ir kultūrinio ugdymo srityse*. Šis tikslas Modelyje įgyvendinamas atliepian šiuos uždavinius:

1. Skatinti bendrojo ugdymo mokyklas bendradarbiauti dalinantis gerąją patirtimi, gerinant ugdymo(-si) formų bei metodų kokybę ir didinant jų įvairovę.
2. Plėtoti pedagogų profesinio augimo, praktinio mokymosi galimybes įgalinant mokyklų bendruomenes bendrai veiklai.
3. Matuoti tinklo efektyvumą ir poveikį suinteresuotoms šalims.
4. Identifikuoti ir pažymėti sėkmingo bendradarbiavimo rezultatus, nuolat skleisti informaciją apie tai visuomenei stiprinant bendrojo ugdymo mokyklų prestižą.

2.2. Tinklo funkcijos

Kartu su Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų atstovais mokymų, vykusių 2023 m. gruodžio mėn., metu buvo identifikuotos pagrindinės Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo funkcijos siekiant įtraukiojo, STEAM ir kultūrinio ugdymo sričių gerinimo:

- organizuoti bendrus mokymus ugdymo turinio, didaktikos, lyderystės, švietimo, komandinio darbo ir kitomis temomis tinklo nariams ir suinteresuotoms šalims;
- organizuoti atviras pamokas ir koordinuoti jų stebėjimą;
- organizuoti metodines dienas bendrojo ugdymo mokyklose;
- organizuoti bendrus kultūrinius ir edukacinius renginius tinklo organizacijoms, keistis informacija bei rekomendacijomis;
- organizuoti pedagogų bei mokyklų vadovų ir mokinių mentorystės, kaip labiau patyrusiojo pagalbos mažiau patyrusiam sistemą, telkti ir ugdyti mentorius, skatinti jų aktyvų įsitraukimą į mentorystę;
- organizuoti specializuotas bendras konsultacijas tinklo nariams su švietimo pagalbos specialistais, Pedagoginės psichologinės tarnybos specialistais, „Santakos“ ugdymo centro ir kitais specialistais;
- inicijuoti ir palaikyti pedagogų telkimąsi į neformalias bendruomenes pagal interesus tarp tinklo narių;
- skatinti ir koordinuoti mokinių ir mokytojų savanorystę, kaip savanorišką pagalbą vienas kitam mokantis, organizuojant renginius, dalintis informacija ir rekomendacijomis.

2.3. Tinklo suinteresuotos šalys, jų poveikis tinklaveikai

1 lentelėje žemiau pateikiamos Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų bendrakūros sesijos 2023 m. gruodžio mėn. metu identifikuotos suinteresuotos šalys, jų funkcijos tinklo veikloje, tikėtinas poveikis tinklaveikos procesams ir įsitraukimo į tinklo veiklas laipsnis. Suinteresuotų šalių

poveikis tinklaveikai ir įsitraukimo laipsnis lemia tinklaveikos rizikas (rizikų vertinimas pateikiamas 2 lentelėje), galimas silpnybės ir grėsmės, taip pat padeda identifikuoti prioritetus rengiant konkretų metinį tinklo veiklos planą. Suinteresuotoms šalims nustatyti, jų poveikį tinklaveikai apibrėžti, rizikoms numatyti buvo naudojamos tinklo analizės schemos, „pasaulio kavinės“ ir rizikų vertinimo matricos metodai.

1 lentelė

Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo suinteresuotos šalys, jų funkcijos ir poveikis tinklaveikai

Tinklo suinteresuotos šalys	Funkcijos tinkle	Poveikis tinklaveikai	Įsitraukimas
Mokyklų vadovai	Užtikrina vidinius procesus bendrojo ugdymo mokykloje, sudaro galimybes bendruomenės nariams aktyviai dalyvauti tinklaveikoje. Motyvuoja pedagogus, sukuria skatinimo ir motyvavimo priemonių sistemą ir ją įgyvendina. Papildo mokyklos metinį planą tinklaveikai skirtomis veiklomis remdamiesi Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų metiniu tinklaveikos planu. Koordinuoja renginius (mokymus, atviras dienas, metodines dienas) savo mokyklos ribose, skiria atsakingus asmenis. Koordinuoja mentorystės veiklą, skiria atsakingus asmenis. Esant poreikiui atstovauja bendrojo ugdymo mokyklai tinklo Koordinacinėje grupėje. Teikia informaciją apie tinklaveikos rezultatus, efektyvumą tinklo koordinatoriui, organizuoja reikalingos informacijos rinkimą efektyvumo vertinimui užtikrinti.	Didelis	Didelis
Pedagogai	Dalyvauja siūlant, svarstant tinklaveikos veiklas savo mokykloje. Organizuoja ir dalyvauja tinklaveikos renginiuose (mokymai kitiems pedagogams, atviros pamokos, kultūriniai ir edukaciniai renginiai). Dalinasi gerąja patirtimi su kitų Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų kolegomis. Motyvuoja mokinius ir įtraukia juos į bendras veiklas. Organizuoja savanorystę savo mokyklos bendruomenei.	Didelis	Vidutinis

	Aktyviai dalyvauja mokyklos inicijuotose mentorystės programose ir dalinasi gerąja patirtimi. Buriasi į neformalias bendruomenes pagal interesus ir palaiko jų veiklą. Bendradarbiauja su tėvais, būsimais darbdaviais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Teikia savo mokyklos administracijai informaciją apie tinklaveikos efektyvumą (pagal numatytus duomenų rinkimo būdus), renka reikalingą informaciją efektyvumui vertinti.		
Mokiniai	Dalyvauja siūlant, svarstant tinklaveikos veiklas savo bendrojo ugdymo mokykloje. Aktyviai dalyvauja tinklaveikos renginiuose, siūlo savo idėjas tinklaveikos renginiams, prisideda juos organizuojant, dalinasi patirtimi. Dalyvauja savanorystės veiklose, padeda jas organizuoti savo ir kitose bendrojo ugdymo mokyklose.	Vidutinis	Vidutinis
Tėvai	Pagal galimybes įsitraukia į tinklaveikos renginių organizavimą, teikia pasiūlymus. Skatina dalyvauti tinklaveikos veiklose ir palaiko savo vaikus ir (ar) globotinius. Dalyvauja savanorystės veiklose savo ar kitoje bendrojo ugdymo mokykloje, padeda rasti savanorystės vietas.	Mažas	Mažas
Verslas – darbdaviai, Šiaulių pramonės ir amatų rūmai ir kt.	Teikia mokymų ir konsultavimo paslaugas tinklo narių bendrojo ugdymo mokykloms. Dalyvauja bendrose tinklo veiklose, renginiuose. Dalyvauja mentorystės programoje, dalinasi patirtimi.	Mažas	Mažas
Pedagoginė psichologinė tarnyba, „Santakos“ ugdymo centras, Švietimo pagalbos tarnyba, aukštojo mokslo institucijos	Teikia mokymų ir konsultavimo paslaugas tinklo narių bendrojo ugdymo mokykloms. Dalyvauja bendrose tinklo veiklose, renginiuose.	Vidutinis	Mažas
Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyrius	Dalyvauja bendrose tinklo veiklose, renginiuose.	Vidutinis	Vidutinis

	Sukuria ir įgyvendina bendrojo ugdymo mokyklų vadovų skatinimo sistemą, skirtą palaikyti efektyvų tinklaveikos įgyvendinimą. Svarsto tinklaveikos planą ir, esant galimybei, skiria finansavimą tinklaveikos renginiams. Apdovanoja labiausiai pasižymėjusius tinklo narius, skleidžia informaciją apie tinklaveikos naudą.		
Šiaulių miesto savivaldybės švietimo centras	Koordinuoja tinklo veiklą. Koordinuoja tinklaveikos metinio plano rengimą bendradarbiaudamas su tinklo koordinacine grupe. Koordinuoja ir organizuoja tinklo koordinacinės grupės veiklą. Renka informaciją apie aktualius tinklo nariams renginius ir gerąją patirtį. Teikia mokymų ir konsultavimo paslaugas tinklo organizacijoms. Dalyvauja bendrose tinklo veiklose, renginiuose, padeda juos organizuoti. Renka informaciją apie tinklaveikos efektyvumą, atlieka rodiklių stebėseną, bei teikia informaciją Švietimo skyriui ir tinklo nariams. Suburia „budinčių“ (pavadinančių) specialistų (pedagogų) duomenų bazę.	Didelis	Didelis

2.4. Tinklaveikos rizikos veiksniai ir jų valdymas

Įvertinus suinteresuotų šalių įsitraukimą ir poveikį, galima nustatyti tam tikras rizikas, kurios, tikėtina, paveiks tinklo narių ir (ar) kitų suinteresuotų šalių motyvaciją ir kartu tinklaveikos poveikį ir naudą. 2023 m. gruodžio 15 d. bendrakūros sesijos metu kartu su Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų vadovais buvo atlikta rizikos veiksnių analizė ir pasiūlytos galimos rizikų valdymo priemonės (2 lentelė). Rizikų vertinimas buvo atliekamas pagal rizikų vertinimo matricos metodą, įdentifikuojant rizikas ekspertinio vertinimo būdu, rizikos buvo priskirtos didelei, vidutinei arba mažai rizikai pagal poveikį tinklo veiklai ir tikimybei, kad ši rizika pasireikš. Didelės ir vidutinės tikimybės ar poveikio rizikoms parinktos valdymo priemonės 2 lentelėje.

Tinklaveikos rizikos ir jų valdymo priemonės

Rizika	Poveikis tinklaveikai	Tikimybė	Valdymo priemonės
1. Trūksta mokytojų iniciatyvumo ir motyvacijos	Didelis	Vidutinė	Inicijuoti diskusiją su bendrojo ugdymo mokyklos bendruomene, detalai paaiškinti planuojamas veiklas ir tinklaveikos naudą. Stiprinti mokytojų skatinimo sistemą mokyklose, kuri apimtų tiek finansines paskatas, tiek darbo sąlygų gerinimą, subalansuotą darbo krūvį. Skatinti mokytojų įsitraukimą deleguojant daugiau autonomijos ir sprendimo laisvės. Integruoti pamokas, dalį ugdymo turinio sukurti video formatu. Didinti bendrojo ugdymo mokyklų prestižą, viešinti sėkmės istorijas visuomenei. Įsteigti geriausios bendrojo ugdymo mokyklos ar geriausio tinklaveikos specialisto apdovanojimus.
2. Trūksta bendrojo ugdymo mokyklų vadovų iniciatyvumo ir motyvacijos	Didelis	Vidutinė	Nuosekliai skatinti mokyklos vadovus už sėkmingą tinklaveiką. Stiprinti bendrojo ugdymo mokyklų reputaciją visuomenėje viešinant pasiekimus.
3. Trūksta laiko ir kompetencijų tinklaveikai	Vidutinė	Didelė	Organizuoti efektyvią mentorystės, kaip labiau patyrusio pagalbą mažiau patyrusiam, sistemą tarp tinklo narių. Organizuoti bendrus mokymus tinklaveikos tema. Skatinti burtis bendrojo ugdymo mokyklose bendruomenes pagal interesus. Optimizuoti vidinius procesus, diegiant kokybės vadybos sistemas.
4. Tarp bendrojo ugdymo mokyklų stiprėja konkurencija dėl mažėjančio mokinių skaičiaus	Vidutinė	Vidutinė	Skatinti bendrojo ugdymo mokyklų bendradarbiavimą ir mentorystės sistemą tarp pedagogų.
5. Gali būti sudėtinga užtikrinti tvarų veiklų tęstinumą pasibaigus TŪM projektui	Vidutinė	Didelė	Įtraukti Švietimo skyriaus atstovus į tinklo koordinacinę grupę. Vertinti tinklo efektyvumo ir poveikio rodiklius. Ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių.

3. TINKLAVEIKOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS

3.1. Tinklaveikos efektyvumas ir tinklo centriškumas

Tinklaveika kaip modelis yra veiksmingas tiek, kiek padeda pasiekti užsibrėžtus veiklos uždavinius. Tinklaveikos efektyvumą galima apibrėžti kaip pageidautinų veiklos rezultatų ir tiems rezultatams pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, sąnaudų ir pastangų santykį (Puškorius, 2007). Puškoriaus (2007) teigimu, pagrindinį efektyvaus tinklo narių bendradarbiavimo principą galima suformuluoti taip: tinklo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas. Nepriklausomai nuo taikomo tinklaveikos modelio, tikslų ir uždavinių, partnerių, jų indėlio ir kitų veiksmų lemiamą reikšmę tinklaveikos efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems priskirtas funkcijas lygmuo. Visgi, kaip pastebi autorius, dažnai klaidingai manoma, kad partneriai bendradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, atstovaujamos organizacijos prestižu ar altruizmu, t. y. nesitikėti papildomo atlygio už atliekamas papildomas funkcijas. Bendradarbiavimą veikia platus spektras įvairių interesų, nuo socialinio kapitalo generavimo iki asmeninių pasiekimų, prestižo ar finansinio atlygio siekimo. Todėl svarbu suvienodinti matymą ir taikyti bendrus rezultatų vertinimo rodiklius.

Tinklo efektyvumui vertinti yra rekomenduojama stebėti tinklo *centriškumą* pagal ryšių skaičių (angl. *degree centrality*), kuris rodo viso tinklo ir konkretaus tinklo dalyvio aktyvumą. Centriškumas pagal ryšių skaičių nustatomas Freemanio ir Bonacicho centriškumo kriterijais (Skeberdytė, 2015). Pagal Freemanio centriškumo kriterijų aktyviausias dalyvis yra tas, kuris turi *daugiausia tiesioginių ryšių tinkle*. Teigiama, kad daugiau ryšių turintis tinklo dalyvis turi didesnes galimybes prieiti prie išteklių, sukurti socialinį kapitalą ir pasiekti naudos. Šis rodiklis rodo, kokią tinklo dalį tinklo dalyvis gali pasiekti tiesiogiai. Bonacicho centriškumo kriterijus rodo, kad centriškumas priklauso ne tik nuo ryšių skaičiaus, bet ir nuo jų kokybės, t. y. tų ryšių pobūdžio ir poveikio tinklo dalyviams.

3.2. Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio efektyvumo vertinimo kriterijai ir rodikliai

Siūlomi Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos efektyvumo kriterijai remiasi 2.1. skyrelyje pristatyta tinklo centriškumo samprata, t. y. efektyvumas apibrėžiamas tinklo veiklų skaičiaus ir tų veiklų pobūdžiu ir poveikio tinklo dalyviams dinamika. Remiantis Freemanio centriškumo kriterijumi, bus vertinama tinklo veiklų aprėptis, paremta tinklo

dalyvių ryšiais, t. y. atsižvelgiama į bendrų renginių, integruotų pamokų, pamokų kitose mokyklose ir kiekybinių rodiklių dinamika. Bonacicho centriškumo kriterijus padės pamatuoti ryšių kokybę jų pobūdžio ir poveikio tinklo dalyviams požiūriu, pavyzdžiui, mokytojų pasitenkinimas tinklaveika ir profesinis augimas, tėvų įsitraukimas, bendrai sukurti produktai ir pan. Konkretūs rodikliai pagal minėtus du kriterijus detalizuojami 3 lentelėje.

3 lentelė

Tinklaveikos efektyvumo vertinimo kriterijai ir rodikliai

Kriterijus	Rodiklis	Rodiklio paaiškinimas	Duomenų rinkimas
1. Tinklaveikos poveikis	1.1. Mokytojų pasitenkinimas tinklaveikos veikla	Mokytojų nuomonė apie tinklaveikos renginio kokybę, atitikimą jų poreikiams, poveikį jų profesiniam augimui ir pan.	Pedagogų nuomonė renkama anketinės apklausos būdu pagal standartizuotą klausimyną po kiekvieno tinklaveikos renginio. Standartizuotą klausimyną parengia tinklo koordinatorius, renginio organizatoriai pateikia klausimynus mokytojams po kiekvieno renginio. Duomenis tinklo koordinatorius skaičiuoja apibendrintai vieną kartą per metus, lyginamas pokytis kiekvienais metais.
	1.2. Profesinis mokytojų augimas	Įtraukiami šie rodikliai: - tinklo veiklose dalyvavusių mokytojų, kurie kalendorinių metų laikotarpiu buvo atestuoti aukštesnei kvalifikacinei kategorijai skaičius ir procentas nuo mokyklos tais metais atestuotų pedagogų; - tinklo veiklose dalyvavusių mokytojų	Duomenis pateikia mokyklos. Skaičiuojamas pokytis kiekvienais kalendoriniais metais

		horizontalios (pradedama dirbti darbo grupės koordinatoriumi / vadovu, metodinės grupės pirmininku ir pan.) arba vertikalios (paskirtas vadovaujamos pareigoms mokykloje) karjeros pokyčių skaičius	
	1.3. Tėvų ir (ar) globėjų įsitraukimas į tinklaveiką*	Tinklaveikos renginiuose dalyvavusių mokyklos tėvų (globėjų) skaičius išvedamas procentas nuo visos mokyklos	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	1.4. Bendrai tinklaveikos metu sukurti produktai	Skaičiuojama tinklaveikos dalyvių bendros veiklos rezultatas, pvz., metodinės priemonės, pamokų gairės, integruotų pamokų aprašai ir pan.	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	1.5. Sėkmingos tinklaveikos atvejai	Skaičiuojama už sėkmingą tinklaveikos įgyvendinimą apdovanotų pedagogų ir mokyklų skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
2. Tinklaveikos renginių aprėptis	2.1. Netradicinėse kultūrinėse erdvėse (ne savo mokykloje) vestos integruotos pamokos	Kiekvienos mokyklos netradicinėse kultūrinėse erdvėse (ne savo mokykloje) vestų pamokų skaičius per kalendorinių metų pusmetį	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)

	2.2. Bendrai organizuoti tinklo narių renginiai	Mokyklų bendrai organizuotų renginių skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.3. Vadovų arba mokytojų mentorystė kitų tinklo mokyklų vadovams arba mokytojams	Kiekvienos mokyklos vadovų arba mokytojų įgyvendintų mentorystės programų su kitomis tinklo mokyklomis skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.4. Vestos pamokos kitose Savivaldybės mokyklose	Vestų pamokų kitose Savivaldybės mokyklose skaičius pagal dalykus ir klasių koncentrus	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.5. Mokytojų vedamas pamokas stebi kitų Savivaldybės mokyklų mokytojai	Mokytojų, vedusių atviras pamokas, kurias stebėjo kitų Savivaldybės mokyklų mokytojai, skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.6. Mokytojai stebi kitų Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų vedamas pamokas	Mokytojų, stebinčių kitų Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų vedamas pamokas, skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.7. Kelios tinklo mokyklos susijungia organizuodamos bendras konsultacijas, supervizijas su Pedagoginės psichologinės tarnybos, švietimo pagalbos ar „Santakos“ ugdymo centro specialistais	Bendrai bendrojo ugdymo mokyklų suorganizuotų konsultacijų su Pedagoginės psichologinės tarnybos, švietimo pagalbos ar „Santakos“ ugdymo centro specialistais skaičius	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)
	2.8. 7–12 kl. mokinių, dalyvavusių praktinėse pamokose laboratorijose (ne	Skaičiuojamas <u>unikalių</u> mokinių atvykimo į laboratorijas (ne	Duomenis koordinatoriui pateikia mokyklos kiekvieną pusmetį (liepos ir sausio mėn.)

	savo mokykloje) ne mažiau kaip 1 kartą per mėn., skaičius	savo mokykloje) skaičius	
--	---	--------------------------	--

*nežiūrint į tai, kad šį rodiklį pasiūlė bendrojo ugdymo mokyklų vadovai bendrakūros sesijos metu, duomenų surinkimo galimybes siūloma dar kartą aptarti su bendrojo ugdymo mokyklomis.

4. TINKLAVEIKOS KOORDINAVIMAS

Modelio įgyvendinimą ir veiklų tvarų tęstinumą padės užtikrinti nuoseklus koordinavimas. Tam yra paskiriamas tinklo koordinatorius – Švietimo centras. Tinklo koordinatoriaus funkcijos:

- inicijuoti patariamojo organo – Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos koordinacinės grupės (toliau – *Koordinacinė grupė*) subūrimą, organizuoti ir koordinuoti jos veiklą;
- bendradarbiaujant su Koordinacine grupe kiekvienais metais parengti Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos planą (toliau – Planas), suderinti jį su Švietimo skyriumi;
- vykdyti Plano įgyvendinimo ir tinklaveikos efektyvumo stebėseną, kartą per pusmetį rengti ataskaitas, pristatyti jas Švietimo skyriui ir Koordinacinei grupei;
- skatinti miesto bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenių, Koordinacinės grupės narių kvalifikacijos tobulinimą, siūlyti kvalifikacijos tobulinimo renginius tinklaveikos tematika;
- bendradarbiaujant su koordinacine taryba rengti ir teikti rekomendacijas Švietimo skyriui dėl Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio tobulinimo;
- informuoti Švietimo skyrių apie sėkmingus Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos atvejus, inicijuoti jų apdovanojimą, viešinti informaciją tinklalapyje;
- inicijuoti diskusijas su Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklomis dėl tinklaveikos efektyvumo didinimo.

Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos Koordinacinė grupė veikia kaip patariamasis organas, teikiantis ekspertines išvalgas dėl Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo plėtros. Tokios grupės veikla ir kolegialus sprendimų priėmimas didina suinteresuotų šalių įsitraukimą. Koordinacinė grupė suformuojama atstovavimo pagrindu iš įvairių suinteresuotų šalių (suinteresuotos šalys aptartos 1 lentelėje), jos veikloje gali dalyvauti ir moksleivių atstovai. Koordinacinė grupė veikia pagal veiklos reglamentą. Koordinacinės grupės funkcijos:

- bendradarbiaujant su Švietimo centru parengti tinklaveikos planą kalendoriniams metams;
- vertinti Plano įgyvendinimą ir tinklaveikos efektyvumą remiantis Švietimo centro pateiktomis stebėsenos ataskaitomis ir teikti pasiūlymus Švietimo centrui bei Švietimo skyriui dėl

tinklaveikos efektyvumo didinimo ir Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio tobulinimo;

- skatinti Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų, Švietimo skyriaus ir kitų suinteresuotų šalių diskusijas apie tinklaveikos naudą ir plėtojimo galimybes Savivaldybėje.

APIBENDRINIMAS

Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos modelio parengimą sąlygojo poreikis įgyvendinti Valstybinėje švietimo strategijoje, Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, Valstybės pažangos strategijoje įtvirtintus bendradarbiavimo ir tinklaveikos tarp bendrojo ugdymo mokyklų principus. Bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveika, be kitų naudų pedagogams, vaikams, tėvams ir visuomenei, leidžia kelti aukštesnius ugdymo standartus mažinant išteklių ir pasiekimų skirtumus, užtikrinant gerosios praktikos sklaidą tarp atskirų mokyklų. Nežiūrint į neabejotiną tinklaveikos sukuriamą vertę, reikia atkreipti dėmesį, kad tinklaveika yra itin sudėtingas procesas, sąlygojamas kompleksinės sąveikos tarp švietimo sistemą reglamentuojančių teisės aktų normų ir atskirų tinklo dalyvių motyvų, žinių ir patirties.

Kompleksinei švietimo misijai pasiekti Savivaldybėje būtina ne tik aktyvi bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveika, mokyklų bendruomenių, tėvų ir mokinių bendradarbiavimas, bet ir platesnis kitų suinteresuotųjų šalių įsitraukimas. Šiame Modelyje atsižvelgta į skirtingas suinteresuotas šalis, galinčias daryti poveikį tiek pagrindinės švietimo misijos įgyvendinimui, tiek ir sąveikos tarp tinklo narių kokybei bei rezultatui. Pasiūlytas hibridinis tinklaveikos modelis labiausiai tinka įgyvendinant keliamus Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklaveikos tikslus – *gerinti pedagogų bendradarbiavimą bei mokyklų tinklaveiką įtraukiojo, STEAM ir kultūrinio ugdymo srityse*. Hibridiniame modelyje suderinami decentralizacijos ir kartu tam tikro koordinavimo principai, taip suteikiant daugiau autonomijos tinklo nariams, skatinant juos siekti bendro tikslo ir kartu prisiimti atsakomybę už kiekvienos bendrojo ugdymo mokyklos rezultatus.

Užtikrinant Modelio įgyvendinimo tvarumą itin svarbu nuoseklus ir sistemingas koordinavimas, todėl pasiūlyta šią funkciją pavesti Švietimo centrui, kuris turi patirties įgyvendinant ir koordinuojant ne vieną Švietimo skyriaus inicijuotą programą (vadovų mentorystės, kokybės vadybos sistemos diegimo, ugdymo turinio atnaujinimo veiklų, suaugusiųjų švietimo ir pan.). Prie jo įsteigta Koordinacinė grupė turėtų padėti tinkamai atstovauti Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų ir kitų suinteresuotų šalių interesams bei nuolat plėtoti tinklaveiką, tobulinti Modelį.

Literatūra

1. Ekalba.lt lietuvių kalbos naujažodžių duomenynas, terminas „Tinklaveika“. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/naujazodziai/tinklaveika?i=a6b27ad4-706f-4829-8789-6117e541248d>. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 11 d.
2. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-153 „Dėl 2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos švietimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 12-003-03-01-01 „Įgyvendinti „Tūkstantmečio mokyklų“ programą“ aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/62775900836f11ecbd43a994b3e2e1cb/asr>. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 11 d.
3. Skučaitė, V. ir Karmazė, E. G. (2011). Padėkime vaikui įveikti sunkumus: geroji bendradarbiavimo mokyklose patirtis. Metodinės rekomendacijos švietimo pagalbos specialistams ir mokytojams. Vilnius, 27 p.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 13 d.
5. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2 (27), p. 45-51.
6. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešojo politika ir administravimas*, 20, p. 24-31.
7. Raišienė, A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*. Daktaro disertacija: Mykolo Romerio universitetas.
8. Skeberdytė, L. (2015). *Mokslo ir verslo organizacijų tinklaveika: Lietuvos biotechnologijų sektoriaus atvejis*. Daktaro disertacija: Mykolo Romerio universitetas.
9. Vilkas, M. ir Bučaitė-Vilkė, J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1100-1106.