

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Darius Barauskis
Vadybos studijų programos studentas

BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS
VERTINIMO MODELIS: BESIMOKANČIOS
ORGANIZACIJOS KONTEKSTAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VAYBOS KATEDRA

Darius Barauskis

BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS
VERTINIMO MODELIS: BESIMOKANČIOS
ORGANIZACIJOS KONTEKSTAS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)
Specializacija – Švietimo vadyba

Darbo vadovė:
dr. Jūratė Valuckienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Švietimo vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

TURINYS

PAGRINDINIŲ TRUMPINIŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
SANTRAUKA	8
SUMMARY	10
ĮVADAS	12
1. MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS, IDENTIFIKAVIMAS TAIKANT ATNAUJINTO ĮSIVERTINIMO MODELIO METODIKĄ TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1. Mokykla kaip besimokanti organizacija	14
1.1.2. Besimokančios organizacijos samprata	14
1.1.2. Besimokančios organizacijos charakteristikos	16
1.1.3. Besimokančios organizacijos modelis	19
1.1.4. Besimokančios organizacijos - mokyklos modelis ir jį atskleidžiančios charakteristikos ...	20
1.2. Kokybiškai dirbanti mokykla.....	25
1.2.1. Geros mokyklos samprata ir veiklos aspektai.....	25
1.2.2. Geros mokyklos požymių bendrumas su besimokančios organizacijos charakteristikomis	28
1.3. Mokyklos veiklos kokybės vertinimas: besimokančios organizacijos atpažinimo galimybė.....	31
1.3.1. Įsivertinimo metodikos kūrimas, taikymas ir kaita Lietuvoje	32
1.3.2. Naujos įsivertinimo metodikos struktūra: besimokančios organizacijos kontekstas.....	34
2. ATNAUJINTO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO TINKAMUMO MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS, STIPRINIMO ATVEJU TYRIMAS IR JO REZULTATAI	38
2.1. Tyrimo metodologija	38
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	45
2.2.1. Mokyklų anketinės apklausos raštu apie atnaujintą veiklos kokybės įsivertinimo modelio metodiką tyrimo rezultatai	45
2.2.2. Mokyklų apklausos raštu, apie atnaujintą mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemą, respondentų atsakymų į atvirą klausimą dėl žinių ir gebėjimų poreikio analizės rezultatai.....	48
2.3. Kiekybinio tyrimo, apie atnaujinto mokyklos veiklos kokybės modelio vertinimą, grupių tyrimo rezultatai.....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI.....	58

PAGRINDINIŲ TRUMPINIŲ SĄRAŠAS

BO – besimokanti mokykla

GM – gera mokykla

NMVA – Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra

IV – išorinis vertinimas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Besimokančios organizacijos sąvokos apibūdinimai
- 2 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai
- 3 lentelė. Besimokančios organizacijos požymiai
- 4 lentelė. Pagrindinės besimokančios organizacijos charakteristikos
- 5 lentelė. Įvairių respondentų grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos
- 6 lentelė. Geros mokyklos bruožai
- 7 lentelė. Geros mokyklos ir besimokančio organizacijos požymių sugretinimas
- 8 lentelė. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rodikliai: sąranga ir kaita 2004 - 2014m.
- 9 lentelė. Tyrimo paklaidos (%) esant 95% patikimumui
- 10 lentelė. Mokyklos vadovų ir mokytojų nuomonės tyrimo apie atnaujinamus veiklos kokybės įsivertinimo rodiklius klausimyno fragmentas
- 11 lentelė. Tyrimo imties charakteristika
- 12 lentelė. Respondentų dalyvavimas mokyklos veiklos kokybės vertinime
- 13 lentelė. Atsakymų į klausimą „*Kaip Jūs manote, ar įsivertinimas (vidaus auditas) padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę?*“ pasiskirstymas
- 14 lentelė. Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal vertybines nuostatas ir vertintojo savybes
- 15 lentelė. Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal įsivertinimo metodikos išmanymą ir tyrimo vertinimo atlikimą
- 16 lentelė. 1 tema. Respondentų reakcija į metodikos pertvarką

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Sistemini besimokančios organizacijos modelis
- 2 paveikslas. Mokymosi lygiai pagal Dixon
- 3 paveikslas. Asmeninio meistriškumo savybės
- 4 paveikslas. Bendros vizijos kelias
- 5 paveikslas. Mąstymo modelio pasekmės
- 6 paveikslas. Komandinio mokymosi savybės
- 7 paveikslas. Sistemini mąstymas
- 8 paveikslas. Mokyklos veiklos organizavimo matrica ir geros mokyklos samprata
- 9 paveikslas. Geros mokyklos veiklos aspektai ir jų ryšiai
- 10 paveikslas. Mokyklų įsivertinimo metodikų kaita Lietuvoje
- 11 paveikslas. Įsivertinimo proceso etapai
- 12 paveikslas. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelis
- 13 paveikslas. Tyrimo proceso planavimo etapai
- 14 paveikslas. Įsivertinimo rodiklių reikšmingumo vertinimas

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. 2015m. spalio 22d. Kelmės suaugusių mokymo centro pažyma Nr. MP - 409 dėl rajono pedagogų bendruomenei vesto seminaro „Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo metodikos pokyčiai“
- 2 priedas. Tyrimo anketa
- 3 priedas. Tyrimo rezultatai (1). Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į vietovės, kurioje yra mokykla, tipą
- 4 priedas. Tyrimo rezultatai (2). Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokyklos tipą
- 5 priedas. Tyrimo rezultatai (3) Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokytojo profesinę kvalifikaciją
- 6 priedas. Tyrimo rezultatai (4) Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal socialinius gebėjimus ir vadybinę kompetenciją
- 7 priedas. 2 TEMA. Respondentų pasiūlymai atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rengėjų darbo grupei
- 8 priedas. 3 TEMA. Požiūris į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesą

SANTRAUKA

Barauskis Darius (2016). **Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės vertinimo modelis: besimokančios organizacijos kontekstas**. Magistro darbas. Darbo vadovė – dr. Jūratė Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra.

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje veiklos kokybė įgauna vis svarbesnį vaidmenį. Gerinti mokyklos veiklos kokybę, sėkmingai valdyti vykstančius pokyčius gali tik mokykla, dirbanti besimokančios organizacijos pavyzdžiu. Tokioje mokykloje turi vykti nuolatinis veiklos kokybės įsivertinimas.

Šio baigiamojo darbo tikslas yra nustatyti, ar atnaujintas mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelis tinkamas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos kokybės tobulinimo sprendimams priimti.

Tyrimo problema formuluojama šiais probleminiais klausimais: kokia yra besimokančios organizacijos samprata?; kiek veiklos kokybės įsivertinimo tradicija ir struktūra yra palanki/pritaikoma mokyklos veiklos, kaip besimokančios organizacijos, kūrimui?; kokius atnaujinto modelio rodiklių sistemos privalumus ir trūkumus išskiria mokyklų vidaus vertinimo grupių mokyklose nariai, mokyklų vadovai?; kokių žinių, gebėjimų ir kompetencijų reikia mokytojui, atliekančiam mokyklos veiklos kokybės vertinimą?

Tyrimo objektas: mokyklos kaip besimokančios organizacijos identifikavimas, taikant naują įsivertinimo modelio rodiklių struktūrą.

Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti besimokančios organizacijos ir geros mokyklos sampratų sąsajas, bei įsivertinimo metodikos struktūrų kaitą besimokančios organizacijos kontekste; atskleisti, kokių gebėjimų ir kompetencijų reikia mokyklos veiklos kokybės vertintojui; pateikti mokyklos vadovų ir veiklos kokybės vertinimo narių nuomonių analizę apie atnaujintą įsivertinimo modelio rodiklių sistemą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir focus grupių metodas.

Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys. Teorinėje dalyje, remiantis įvairių autorių darbais, yra apibendrintas mokslinis požiūris į gerą mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, kaip bendrus požymius turinčias organizacijas.

Metodologinėje dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir pagrindiniai tyrimo parametrai. Tyrime taikoma mišrių metodų strategija.

Empirinio tyrimo tikslas - atskleisti suinteresuotų grupių požiūrį ir nuomonę apie atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą ir jos tobulinimo kryptis.

Tyrimas atliktas 2014 m. gegužės – lapkričio mėn. Anketinėje apklausoje dalyvavo 336 respondentai, surengtose 4 focus grupių diskusijose dalyvavo 30 respondentų.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad veikos kokybės vertinimo modelio atnaujinimas, apjungiant sritis ir atsisakant kai kurių rodiklių, yra palankus mokyklai kaip besimokančiai organizacijai. Šis vertinimo modelis yra paprastesnis. Pagal jį atliekamas įsivertinimo procesas pritraukia daugiau organizacijos narių ir dėl to gaunami tikslesni rezultatai, padedantys sustiprinti mokyklos veiklas.

Tiriant vertintojo gebėjimus ir kompetenciją nustatyta, kad bendrojo ugdymo mokyklose reikalingi vertintojai, puikiai išmanantys vertinimo metodiką ir mokantys analizuoti duomenis. Vertintojui reikia matyti prasmę ir naudą mokyklos vertinime, sugebėti savikritiškai mąstyti ir drąsiai reikšti savo nuomonę, vertinant esamą padėtį mokykloje, būti iniciatyviems ir atsakingiems už gautų rezultatų panaudojimą veiklos tobulinimui.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad būtina tobulinti vertinimo metodiką siekiant atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių aiškumo. Reikia tikslinti naujas sąvokas ir raktinius žodžius rodiklių paaiškinimui bei nustatyti bendrus (nacionaliniu mastu) iliustracijų lygius, padedančius matyti ribą, nuo kur traktuojama gera mokykla.

Darbo apimtis – 57 puslapiai, pateikiami 8 priedai, naudoti 43 moksliniai literatūros šaltiniai, iš kurių 6 užsienio kalba.

SUMMARY

Barauskis Darius (2016). **The Evaluation Model of the General Education Schools Quality: the Context of Learning Organization. Master's work.** Supervisor - Dr. Jurate Valuckiene. Siauliai: The Management department, Siauliai University.

In today's education system, the quality of performance is getting increasingly more important role. Improving the quality of school performance and successful management of the changes are possible just for school that operates in a learning organization model. Such a school should have continuous self-assessment of the quality.

The final aim of this work is to determine whether an updated school performance quality self-evaluation model is suitable for school's, as a learning organization, and leads to the improvement of the quality of decisions.

The research problem is formulated in the following problem areas: what is the concept of a learning organization?; how much the tradition and structure of the quality self-assessment is favourable/customizable for the development of school's as a learning organization performance?; what kind of pros and cons of updated model of the system of indicators release the internal school assessment teams and school leaders?; what knowledge, skills and competencies are needed for the teacher, performing quality assessment of school performance?

The object of research: the school as a learning organization identification, using a new self-assessment model parameters structure.

Objectives of the study is to analyse a learning organization concepts and good schools interfaces and the change of self-assessment structures in the context of a learning organization; reveal the skills and competencies needed for school performance quality assessor; give the analysis of school managers and members of the quality assessment reviews about the updated model of the self-assessment system of indicators.

Research methods: analysis of scientific literature, survey and focus groups method.

The work consists of introduction, theoretical, methodological and empirical parts. The theoretical part is based on the works of various authors, is summarized a scientific approach to a good school as a learning organization, as well as to the organizations with common features.

In the methodological part are presented the research methodology and basic research settings. The study employs a mixed methods strategy.

The goal of the empirical research - to reveal the stakeholder views and opinions of the revised operational model of quality assessment indicators and areas of improvement.

The study was conducted in 2014, May - November. 336 respondents participated in the questionnaire survey, 30 respondents were involved in 4 focus group discussions.

The empirical results show that conduct quality assessment model updating, combining area and the abolition of some of the indicators that are favourable to school as a learning organization. This evaluation model is simpler, carried out by it the self-assessment process attracts more members of the organization and therefore provides more accurate results, helping to strengthen school activities.

The examination of assessor skills and competences, found that general education schools are required assessors who have deep knowledge of assessment methods and know how to analyse the data. The assessor must see the meaning and the benefits of school assessment, be able to think critically and courageously express their opinions, during the assessment of the current situation in the school, be proactive and responsible for the obtained results usage of performance improvement.

Empirical research has shown that it is necessary to improve the methodology for assessing the revised performance indicators for quality evaluation model of clarity. You need to adjust the new concepts and keywords indicators explanation. And, the establishment of common (national) levels illustrations that help to see the point from where considered a good school.

The volume of work - 57 pages, includes 8 components, used 43 scientific references, including 6 in foreign language.

ĮVADAS

Lietuvos švietimo sistemos kokybė, jos pakankamumas, sistemos specialistus domino jau seniai. Dar iki Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo 1988 metais buvo siekiama apibrėžti sėkmingai ir kokybiškai dirbančios mokyklos sampratą. Buvo orientuojamasi į to meto aktualijas – tautinės tapatybės ir pilietiškumo puoselėjimą, asmens orumą, moralines vertybes. Tada parengta Tautinės mokyklos koncepcija (2008).

Lietuvos respublikos švietimo įstatyme (2011) nurodoma, kad mokyklos veikloje siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą.

Geros mokyklos koncepcija (2013) ne tik nubrėžia šiuolaikinės mokyklos raidos orientyrus, bet ir suteikia konceptualų pagrindą mokyklų veiklos kokybės vertinimui, orientuotam į individualią mokinio, mokytojo ir mokyklos pažangą. Mokymo procese būtina surasti pusiausvyrą tarp aukštų rezultatų siekimo ir dėmesio skyrimo kiekvieno mokinio asmenybės brandai.

Nacionaliniu ir tarptautiniu mastu švietimo sistemai ir kiekvienai švietimo įstaigai keliami vis aukštesni kokybės standartai, vis labiau keliami profesinė mokytojų kompetencijos kartelė, nuolat didėja reikalavimai ugdymo, profesinio mokymo ir studijų aplinkai, aprūpinamai šiuolaikinėmis mokymo priemonėmis, informacinėmis komunikacinėmis technologijomis. (Valstybinė švietimo strategija (2013–2022 m).

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinė švietimo sistema turi orientuotis į naujausias mokymo(si) tendencijas, kurias sąlygoja sparti informacinių mokymosi technologijų kaita, besimokančios, tinklinės, solidarios visuomenės kūrimo iššūkiai.

Lietuvoje, remdamiesi užsienio autorių (Senge, Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Drucker, 1993; Argyris, Schön, 1996; Sugarman, 1997; Stoll, Fink, 1998; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999 ir kt.) mokyklos, kaip besimokančios organizacijos veiklas tyrė Targamadžė (1998, 2009), Simonaitienė (2003), Garalis (2003, 2004), Balevičienė, Urbanovič (2012), Peleckienė (2014). Autoriai nagrinėjo bendrojo lavinimo mokyklos tapimo besimokančia organizacija (toliau BO) sąlygas, tyrinėjo ateities mokyklos apibrėžtis.

Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau NMVA) sistemingai tobulina mokyklos veiklos kokybės vertinimą: atnaujino bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rekomendacijas (2009), įsivertinimo metodiką ir rodiklių sistemą (2015), t. y. atnaujino veiklos kokybės vertinimo modelį, kuris orientuotas į BO kultūrą, bet mokyklų nuomonė dėl naujos sistemos pritaikomumo mokyklose nebuvo tirta, todėl magistro baigiamojo darbo tema nauja ir aktuali.

Rengiant magistro baigiamąjį darbą atliekant empirinį tyrimą autorius bendradarbiavo su socialinio tyrimo centro tyrėjų grupe: dr. Jūrate Valuckiene ir Sigitu Balčiūnu, kurie tyrė mokyklų nuomonę apie atnaujinamą įsivertinimo modelio rodiklių sistemą. Darbo autorius dalyvavo kuriant anketą, vykdant focus grupes, analizuojant ir interpretuojant duomenis. Savarankiškai magistro darbe parengta teorinė dalis, analizuoti ir interpretuoti duomenys žiūrint į darbo temą.

Tyrimo problema formuluojama šiais probleminiais klausimais:

1. Kokia yra besimokančios organizacijos samprata?
2. Kiek veiklos kokybės įsivertinimo tradicija ir struktūra yra palanki/pritaikoma mokyklos veiklos, kaip besimokančios organizacijos, kūrimui?
3. Kokius atnaujinto modelio rodiklių sistemos privalumus ir trūkumus išskiria mokyklų vidaus vertinimo grupių mokyklose nariai, mokyklų vadovai?
4. Kokių žinių, gebėjimų ir kompetencijų reikia mokytojui, atliekančiam mokyklos veiklos kokybės vertinimą?

Tyrimo objektas: mokyklos kaip BO identifikavimas, taikant naują įsivertinimo modelio rodiklių struktūrą.

Tyrimo tikslas – pagrįsti atnaujinto mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio tinkamumą mokyklos, kaip BO, stiprinimo atveju.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti BO ir GM sampratų sąsajas, bei įsivertinimo metodikos struktūrų kaitą besimokančios organizacijos kontekste.
2. Atskleisti, kokių gebėjimų ir kompetencijų reikia mokyklos veiklos kokybės vertintojui.
3. Pateikti mokyklos vadovų ir veiklos kokybės vertinimo narių nuomonių analizę apie atnaujintą įsivertinimo modelio rodiklių sistemą.

Tyrimo strategija: naudota mišrių metodų strategija.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė (analizė, lyginimas ir apibendrinimas), anketinė apklausa ir focus grupių metodas.

Tyrimo imtis. 336 respondentai (anketinėje apklausoje) ir 4 focus grupės, kuriose buvo 30 dalyvių.

Tyrimo rezultatų sklaida: 2015m. spalio 22d. Kelmės suaugusių mokymo centre, rajono pedagogų bendruomenei vestas seminaras „Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo metodikos pokyčiai“. (žr. Priedą Nr. 1)

Darbą sudaro: įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos, priedai. Pasinaudota 43 mokslinės literatūros šaltiniais, iš kurių 6 užsienio kalba.

1. MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS, IDENTIFIKAVIMAS TAIKANT ATNAUJINTO ĮSIVERTINIMO MODELIO METODIKĄ TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Mokykla kaip besimokanti organizacija

Šiame skyriuje analizuojant mokslinę literatūrą pateikiama BO samprata ir charakteristikos, atskleidžiančios sisteminį BO modelį, sudarytą iš mokymosi ir kaitos bei valdymo erdvių, kurios yra neatsiejamos nuo inovatyvios, tobulėjimo siekiančios mokyklos.

Organizacija, besirūpinanti savo darbuotojų mokymusi, bei tobulėjimu, yra BO. Joje darbuotojai geba mokytis individualiai ir vieni iš kitų, nes be individualių darbuotojų mokymosi nebūna BO, kurioje plėtojami individualūs ir kolektyviniai siekiai, kuriami nauji ir atviri mąstymo modeliai. BO kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis, ji stebi besikeičiančią aplinką ir suvokią naujovių svarbą konkurencinėje aplinkoje (Leonienė, 2001). *Todėl BO – tai vieta, kur suderinami du esminiai organizacijos konkurencingumo elementai: strategijos plėtra ir asmeninis tobulėjimas* (Gudauskas ir Jokubauskienė, 2012).

1.1.2. Besimokančios organizacijos samprata

BO koncepcija yra sąlyginai nauja ir ypač aktyviai svarstoma kaip itin svarbi ir reikšminga verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje (Simonaitienė, 2003).

Yra nemažai mokslinių BO apibūdinimų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Besimokančios organizacijos sąvokos apibūdinimai

Autorius	Apibūdinimas
P. Senge, 1990	Tai organizacija, kurioje žmonės nuolat plėtoja savo gebėjimus, kad pasiektų trokštamų rezultatų, skatinant kūrybinį mąstymą ir poreikį dalintis žiniomis kolektyviai bei stengtis sistemškai mąstyti.
M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel, 1991	Tai organizacija, skatinanti nuolatinį žmonių tobulėjimo siekį ir pati nuolat besikeičianti, joje žmonės visada mokosi ir kiekvieną užduotį žiūrima kaip į galimybę mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi suvokia kaip pareigą ir teisę.
L. Stool ir D. Fink, 1996	Tai organizacija, kuri nuolat skatina kitus tobulėti savo profesinėje srityje ir kuri pati mokosi bei skatina kitus mokytis.
P. Jarvis, 2006	Tai organizacija, kurioje patyrimas transformuojamas į žinias, įgūdžius, požiūrius, vertybes ir įsitikinimus, t. y. kasdienis patyrimas yra nuolat įprasminamas.

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Senge, 1990; Pedler, 1991; Stool, 1996; Jarvis, 2006)

Iš pateikiamų BO apibrėžčių galima pastebėti, kad nors ir nėra vienos bendros sampratos, tačiau taip pat nėra ir ryškių prieštaravimų. Ypač atkreiptinas dėmesys į pagrindinių BO propaguotojų P. Senge ir M. Pedler BO apibūdinimų ypatumus.

Senge (1990) BO apibrėžia kaip organizaciją, kurioje žmonės nuolatos plečia savo sugebėjimus pasiekti trokštamų rezultatų pritaikant naujus mąstymo būdus ir kurioje nuolat mokomasi kolektyviai. Pedler (1991) atkreipia dėmesį į tai, kad BO skatina savo narių mokymąsi ir nuolatos tobulėja ir kiekvienas organizacijos narys mokymąsi suvokia kaip pareigą ir teisę. Autoriai, apibūdindami BO, akcentuoja žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais. Tiek žinių paieška, tiek informacijos sklaida organizacijos viduje yra sąmoningai ir tikslingai valdomi procesai, jie nėra atsitiktiniai.

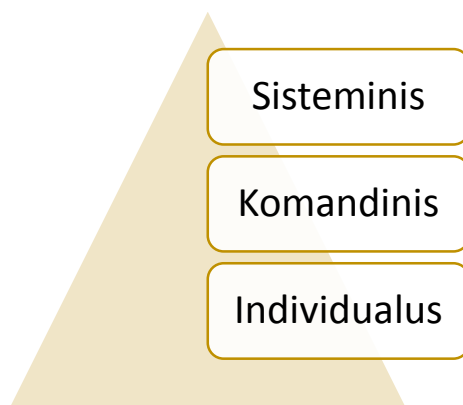
Simonaitienė (2003) BO akcentuoja žinių ir informacijos srautų judėjimą organizacijos viduje, kai ypač svarbios yra struktūros – kanalai, kuriais juda šie srautai bei darbo su informacija gebėjimai, kuriuos nuolat turi tobulinti tokioje organizacijoje dirbantys žmonės.

Trakšelis (2011) teigia, kad nuolatinis mokymasis tampa ne vien saviugdosa poreikių patenkinimu, bet ir ekonominių aplinkybių diktuojama būtybe. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad BO darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą ir joje dalyvauja. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas kaip mokymosi procesas. Taip pat BO yra lanksti ir atvira, tai reiškia, kad ji pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa pati tokių tinklų nare. Anot Bukantaitės (2007) tinklinės organizacijos struktūroje mokymosi proceso organizavimas sudėtingėja, jis vykdomas mokymąsi iškeliant į sąmoningą sisteminių, sinerginių lygius, t.y. apimant visą tinklą.

Simonaitienė (2003) BO sampratą pateikia per sudedamąsias besimokančios organizacijos dalis:

- Mokymasis kaip centrinė BO kultūros vertybė.
- Mokymosi tikslingumas ir rezultatas (pokyčiai organizacijoje kaip mokymosi pasekmė).
- Mokymosi veikla ir procesai (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.). Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė.

Autorė analizuodama organizacijos tobulėjimo sistemą, išskiria tris darbuotojų mokymosi lygius (žr. 1 pav.).



1 pav. Mokymosi lygiai pagal Dixon
Šaltinis: sudarė autorius pagal (Simonaitienė, 2003).

Individas mokosi, kai skaito knygą, vykdo eksperimentą, gauna informaciją ar refleksiją iš bendradarbių. Mokymasis komandoje kuria naują tarpasmeninių santykių kokybę, ugdo komandos atsakomybę ir skatina prisiimti įsipareigojimus. Be to, mokymasis komandoje turtina atmintį, nes individo įgytos žinios, jam diskutuojant su kolegomis, tampa bendru organizacijos turtu. Sistemini mokymasis reiškia sistemos/organizacijos gebėjimą įgyti, naudoti, kurti ir skleisti žinias organizacijoje. Analogiškai individualiam mokymuisi organizacijos mokymasis didina organizacijos gebėjimą efektyviau veikti. Čia visų trijų lygių mokymasis vyksta kartu (Simonaitienė, 2003).

Česnulevičienė, Lakis (2002) teigia, kad BO galima laikyti tokią, kurioje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, o strateginės reikšmės, sutelktas procesas. Įgyvendinant BO nuostatą pirmiausia tenka spręsti jos narių sistemiško ir veiksmingo mokymo problemą. Sistemiskumo siekiama sudarant ilgalaikius personalo mokymo planus, juos konkretizuojant ketvirčiais (arba kitais laiko tarpais), reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Organizacijos nuostatuose mokymas turi būti apibrėžtas kaip prioritetas vidaus administravimo tikslas, skatinantis institucijos brandą. Reikia vadybinės valios, kad tai netaptų skambia fraze, kad mokymas priartėtų prie praktinės veiklos (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Skirtingų autorių pateikiamuose BO apibrėžimuose akcentuojami ir pabrėžiami panašūs dalykai – tai individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje. Organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ar atradimų metodas yra per brangus ir rizikingas šių dienų kaitos procesuose. Nuolatinis mokymasis padeda išvelgti ir pasirinkti naudingiausią organizacijai sprendimą.

1.1.2. Besimokančios organizacijos charakteristikos

Didžiausia tikimybę klestėti pasaulyje turi organizacijos, kurios yra lanksčios, geba prisitaikyti, yra kūrybiškos, moka bendradarbiauti ir nuolat tobulėti, kurios optimistiškai žvelgia į problemų sprendimą ir pasiryžusios didinti savo pajėgumus, kad geriau pažintų aplinką ir save, teigia Senge (1990). Trakšelis (2011) teigia, kad besimokančioje organizacijoje informacija lengvai perduodama vienu kitiems, nes tinklo struktūra lengvina bendravimą tarp organizacijos narių ir jos sistemų. Tad norint išsamiau pažinti BO sėkmės priežastis, reikia išskirti joms būdingus bruožus, požymius bei charakteristikas.

K. Trakšelis (2011), išskiria tokius BO bruožus (žr. 2 lentelę):

Besimokančios organizacijos bruožai

Nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas, informacijos sklaida, pokyčių skatinimas.	Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą.	Mokymosi aplinkos kūrimas. Mokymosi užtikrinimas visose organizacijos grandyse.	Investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą. Sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.
---	---	---	--

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Trakšelis, 2011)

BO bruožai - tai organizacijos tobulėjimo žingsniai, išryškinantys organizaciją, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų geresnių rezultatų. Prisidedant prie organizacijos strategijos kūrimo darbuotojams sukuriama galimybė įdėti dalelę savęs į organizacijos politikos formavimą. Įtraukiant darbuotojus sukuriama palankūs santykiai tarp kolektyvo ir administracijos. Gero mikroklimato sukūrimas, investavimas į darbuotojų profesinį tobulėjimą, padeda lengviau vystyti organizacijos veiklas, orientuotas į rezultatus. BO bruožai, išvardyti 2 lentelėje, leidžia kurti tinkamą ir įpareigojančią organizacijos kultūrą, kuri yra neatsiejama organizacijos dalis, norint sėkmingai ją valdyti. Organizacinė kultūra turi būti nuolat puoselėjama ir formuojama.

BO kūrimosi ir gyvavimo kultūros požymius Simonaitienė (2003) įvardija tokius (žr. 3 lentelę).

Besimokančios organizacijos požymiai

Požymis	Charakteristika
Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas	Organizuojamas kaip mokymo procesas – šis bruožas pabrėžia, kad organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymo procesas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių.
Padalinių, grupių ir individų tinklai	Terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi – tinklas ar tinklai (kaip infrastruktūra, kaip terpė) ir bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito.
Lanksti ir atvira	Pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. Tokia organizacija savo reikmėms panaudoja išorės išteklius (naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t.t) bei atveria atsiveria kaip specifinės kompetencijos ir išteklių terpė kitiems tinklo partneriams tiek lokaliu, tiek ir globaliu mastu
Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida	Organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija; kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas.
Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas	Palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t) informacija bei, tuo pagrindu, kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai mokydami pavieniui ir komandomis.

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Simonaitienė, 2003).

Apžvelgus BO požymius galima teigti, kad įtraukus darbuotojus į organizacijos kūrimą, jie pasijunta lyg dalelė visumos, siekiančios bendrų tikslų. Tinkamas tarpusavio bendradarbiavimas, mokymasis vieni iš kitų, informacijos rinkimas skatina organizacijos kultūros augimą. O tai turi įtakos efektyvesniam laiko sąnaudų panaudojimui.

Anksčiau nagrinėti bruožai apjungia išanalizuotus požymius, kurie sukuria charakteristikas, būdingas BO. Jos susistemintos remiantis B. Leonienės (2001) analizuota literatūra (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Pagrindinės besimokančios organizacijos charakteristikos

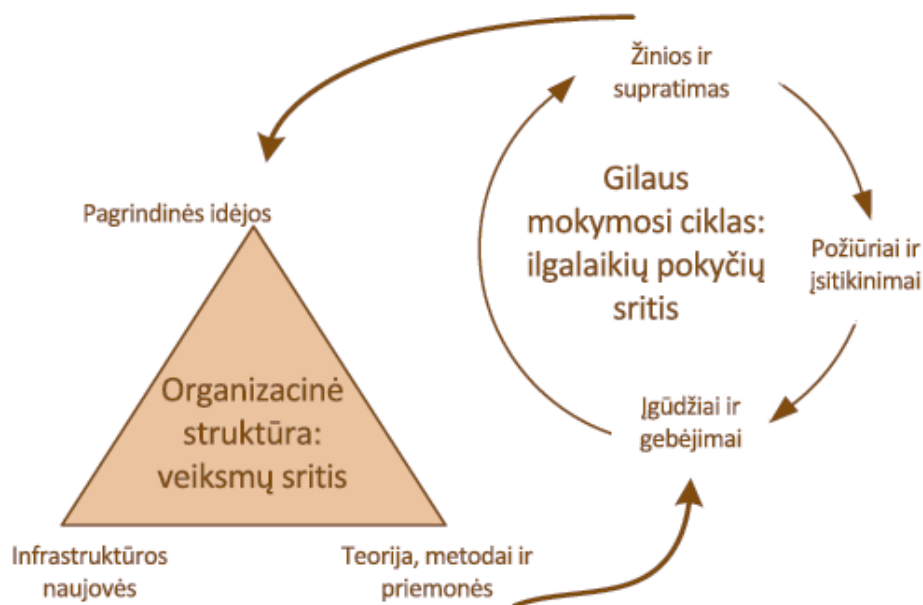
Organizacijos tipas	Organizacijos bruožai
Besimokanti organizacija	Stebi aplinką
	Supranta naujovių svarbą
	Kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis
	Nuolat atsinaujina
	Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių
	Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis
	Skatina žinių troškimą, smalsumą
	Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes
	Kuria mokymosi rėmimo sistemas
	Organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus
	Pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu
	Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių
	Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus
	Šalina mokymosi kliūtis
	Užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Leonienė, 2001).

Apibendrinant galima teigti, kad BO pagrindinė vertybė – mokymasis visuose organizacijos lygiuose, keitimasis turimomis žiniomis, bendradarbiavimas ir atvirumas. Ji išsiskiria iš kitų savita kultūra, kurioje vyrauja geras mikroklimatas, suteikiantis galimybę mokytis ir tobulinti turimas žinias, dalyvauti valdymo sprendimų priėmime. Dėka komunikavimo įvairiuose organizacijos lygiuose spartėja ir efektyvėja sprendimų priėmimai. BO kūrimas – tai ilgas, nuoseklus ir sudėtingas procesas net ir mokykloje, kurioje nuolatos vyksta mokymo(si) procesai, verčiantys darbuotojus nuolatos tobulinti savo žinias.

1.1.3. Besimokančios organizacijos modelis

Bendrojo lavinimo mokyklos gali ir kai kurios jau vykdo veiklas BO pagrindu, kurį sudaro dvi erdvės: pirma - mokymosi ir kaitos erdvė, bei antra - veiklos erdvė. Jos tarpusavyje susiliejusios sudaro sisteminių BO modelį (žr. 2 pav. Valuckienė ir kt., 2015)



2 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: pagal (Valuckienė ir kt., 2015)

Analizuojant BO sisteminių modelį galima teigti, kad mokymosi ir kaitos erdvė tarsi besisukantis ratas, kuriame žinių ir supratimų, požiūrių ir įsitikinimų bei įgūdžių ir gebėjimo cikluose vykstantys procesai perauga į aukštesnį bendradarbiavimo lygį.

Pasak Senge (2008), kartu besimokydami individai tobulina savo gebėjimus, todėl keičiasi jų veiksmai, požiūris, o tai vėl skatina juos mokytis bei kurti. Taip atsiranda naujas gebėjimų vystymosi ciklas. Valuckienė ir kt. (2015) teigia, kad svarbu pažymėti, jog nauji gebėjimai bei suvokimas pakeičia kiekvieno asmens nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus. Nors šis procesas vyksta lėtai ir palaipsniui, tačiau jis veikia organizacijos kultūrą – giliausią ir nematomą organizacijos sluoksnį. Būtent mokymosi proceso metu pasiekti rezultatai lemia reikšmingus pokyčius darbuotojams, nebrukant naujai sukurtų vertybių ir įsitikinimų, bet keičiant jų požiūrį.

Mokymosi ir kaitos erdvės ratas nuolat sukasi bendradarbiaudamas su veiklos erdve, kurią paveiksle atspindi trikampis. *Realybėje veiklos erdvė – tai individų organizacijoje supanti socialinė aplinka ir jos formavimo(si) procesas* (cit. Valuckienė ir kt., 2015, 31 psl.). Trikampio kampai atspindi savitas organizacijos sritis – pagrindinės idėjos, infrastruktūros naujovės, teorija, metodai ir priemonės, padedančios veikloms. Svarbiausios veiklos erdvėje yra organizacijos esminės idėjos. Jos nėra

statiškos, nes vizijos, vertybių ir strateginių tikslų kūrimas yra deleguojamas kiekvienam organizacijos nariui.

Kiekviena organizacija veikia turėdama savo viziją, vertybes, tikslus, kuriais remdamasi apibrėžia paskirtį ir narių siekius. Svarbu pripažinti, kad esminės idėjos organizacijoje neatsiranda iš niekur, jas sukuria čia dirbantys žmonės.

Trakšelis (2011) teigia, kad tradicinėje hierarchinėje organizacijoje vizijos, vertybių, strateginių tikslų kūrimas yra viena iš pagrindinių aukščiausio lygio vadovų, kaip organizacijos kūrėjų, funkcija. O BO šią funkciją deleguoja kiekvienam savo nariui, įtraukdama jį į organizacijos kūrimą. Esminės idėjos atsiskleidžia per kiekvieno nario ir komandų veiklą, nes jomis vadovaujantis diegiamos inovacijos, mokomasi veikti kitaip.

Nuolatinis organizacijos narių mokymasis skatina kitokią vadovavimo kokybę. Pasak Leonienės (2001), BO vadovai traktuojami kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojai, pripažįstami ir vertinami kaip besirūpinantys savo darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sugebantys mokytis iš savo sėkmių ir nesėkmių, mokantys darbuotojus suvienyti mokymuisi, šalinantys mokymosi kliūtis ir užtikrinantys mokymąsi visais organizacijos lygmenimis. Šis vadovavimo būdas labai artimas lyderystės teorijoms, kurių atstovai tiki, kad lyderiai veda paskui save daugiau patraukdami nei pastumdami, uždegdami savo idėjomis, o ne kurdami įsakymus ir duodami nurodymus. Lyderis, kaip mokytojas, kiekvieną skatina mokytis, ieškodamas svertų, galinčių padėti nuosekliai stiprinti mokymąsi organizacijoje (cit. Valuckienė ir kt., 2015, 30psl.).

Aptartasis BO sisteminis modelis, kuris vis dažniau sutinkantis ir bendrojo lavinimo mokyklose, yra siekiamybė daugeliui. BO yra svarbu ne tik darbuotojų gebėjimų lavinimas, bet individualaus ir grupinio mąstymo keitimas, darbuotojams nebrukamos naujos vertybės ir įsitikinimai, bet yra keičiamas jų požiūris.

1.1.4. Besimokančios organizacijos - mokyklos modelis ir jį atskleidžiančios charakteristikos

Mokyklos, kaip BO, specifiškumą apibrėžia jos statusas visuomenėje ir veikla. Mokykla – ugdymo institucija. Tačiau svarbiausia jos veikla - mokymasis. Tai pedagoginis procesas, kurio metu mokiniai, mokytojo vadovaujami, įgyja žinių, gebėjimų bei įgūdžių.

Pasak Targamadzės (2009), mokykla veikia dabartyje ir jos veiklos rezultatai projektuojami į ateitį. Pastaraisiais metais ypač paplito gebančios mokytis mokyklos bendruomenės idėja. Aiškėja, kad mokyklos gali būti iš naujo perkurtos, paverstos gyvybingomis ir nuolat atnaujinamos ne įsakymais, nurodymais ar taisyklėmis, o orientuojantis į mokymąsi (Senge, 2008).

BO tyrėjų nuomonės dėl mokyklos, kaip besimokančios organizacijos sampratos ir pagrindinių bruožų, išsiskiria. Nesutariama – ar mokyklai tinka bendrieji BO būdingi požymiai, ar tai netradicinė institucija, BO kontekste. Kvederaitė (2009), cituodama Somerville, McConnell-Imbriotis (2004),

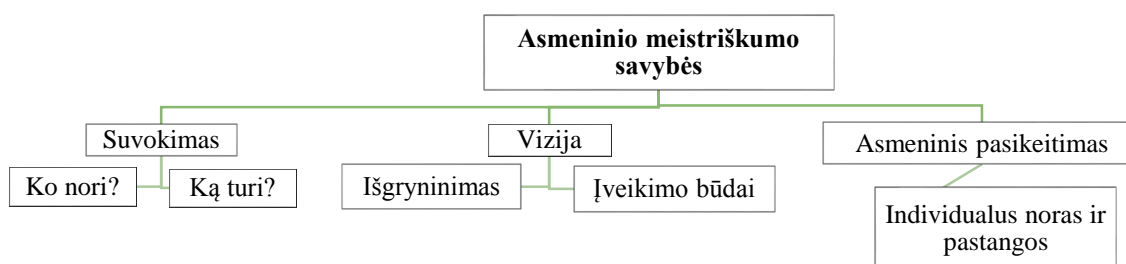
Voulalas, Sharpe (2005) teigia, kad pastebima tendencija visas organizacijas, nepriklausomai nuo to, kokios jos yra – verslo, švietimo, nevyriausybinės, viešojo ar privataus sektoriaus, aiškinti vienodai ir visoms taikyti tą pačią vadybinę BO sampratą. Tačiau yra mokslininkų - Želvys (2003), Jucevičienė (2007), kurie mokyklą labiau linkę išskirti iš bendros sistemos teigdami, kad tai specifinė ir savita organizacija dėl vykdomų edukacinių funkcijų.

Stoll ir Fink (1998) teigia, kad visiškai aišku, kad mokyklos yra BO ir pabrėžia, kad visos jos:

- Laiko mokytojus profesionalais, supranta, kad mokiniai nėra standartizuoti, o mokymo procesas nėra rutina.
- Skatina augti personalą.
- Skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme.
- Remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti.
- Ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius.
- Sėkmingai funkcionuoja savo aplinkoje. Nuolat stebi, tobulina savo aplinką.
- Stengiasi pakeisti svarbiausius dalykus. Pirmiausia BO keičia tai, kas priklauso nuo jų, tada pereina prie platesnių perversnų.

Atsižvelgiant į tai, kad mokykla nėra standartinė BO, tenka pripažinti, kad „besimokančios organizacijos“ samprata švietimo sistemoje yra daugiau nei vien reikalavimas drauge kalbėtis ir dirbti. Senge (2008) nuomone - mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis. Darbas ir aplinka klasėje pagerės ir šie pokyčiai bus ilgalaikiai tik tada, jei tobulės visa mokykla. Autorius išskiria penkias disciplinas, kurios būdingos mokyklai kaip BO.

1. *Asmeninis meistriškumas* – tai veiklos būdų rinkinys, padedantis vaikams ir suaugusiems išsaugoti savo svajones, tuo pat metu neužmirštant ir suvokiant juos supančią tikrovę (Senge, 2008). Asmeninio meistriškumo savybės remiantis minėtu autoriumi pateiktos 3 paveiksle.



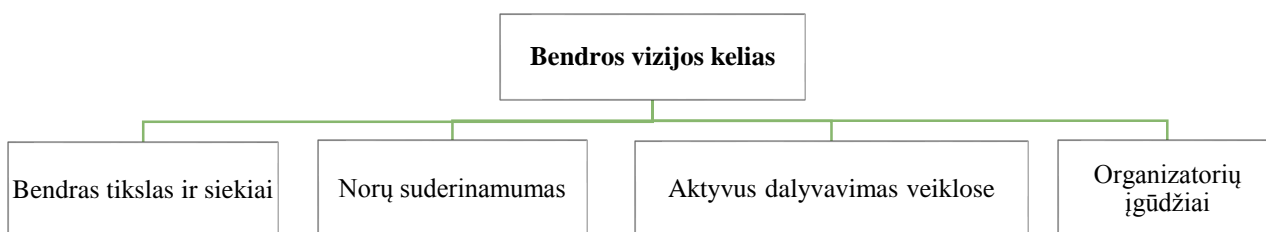
3 pav. Asmeninio meistriškumo savybės
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Senge, 2008)

Aptardami šią discipliną Senge (2008) nagrinėja ir asmeninės vizijos išgryninimo reikšmę, ir vertybių bei įsipareigojimų paisymo svarbą šioje veikloje, bei sunkumų įveikimo būdus. Visa tai autorius akcentuoja todėl, kad be asmeninio pasikeitimo, o svarbiausia – be individualaus noro ir

pastangų keistis, nieko nevyksta nei žmogaus gyvenime, nei jo aplinkoje, nei organizacijoje. Ji prasideda nuo savęs. Pasak Juozaičio (2012), apibūdinant šią discipliną praktiniu aspektu, minėtini du dalykai: asmens augimas prasideda žodžiu „noriu“ ir veiksniu „šiandien darau...“

Artėjant prie pasirinktos asmeninės ar mokyklos, bendruomenės ar organizacijos vizijos, asmeninio meistriškumo taikymas skatina nuolat nusistatyti aukštesnius standartus. Plečiame ir giliname savo viziją, keliame sau naujus iššūkius (Senge, 2008).

2. *Bendra vizija.* Bendros vizijos kūrimas – tai ir tęstinis darbas, kuris nesibaigia suformuluotais teiginiais, jo tąsa – tai rėmimasis šia vizija, kai yra priimami sprendimai, kaip tobulinti mokyklos veiklą. Šioje disciplinoje mokykla realiai ugdo išsipareigojimą, kad pasiektų bendrą rezultatą (Juozaitis, 2012). Ne tiek svarbi yra literatūrinė išmonė ir tiksli formuluotė, bet svarbiausia, kad kuriant šią bendrą viziją, t. y. svarstymuose ją formuluojant, turėjo galimybę aktyviai dalyvauti visi būsimos veiklos dalyviai. Pasak Senge (2008), tokių svarstymų organizatoriams reikia specialių įgūdžių, kad dalyviai tikrai galėtų pasijusti svarbūs ir reikalingi. Bendros vizijos kelio tarpsniai, remiantis minėtu autoriumi, nurodyti 4 paveiksle:



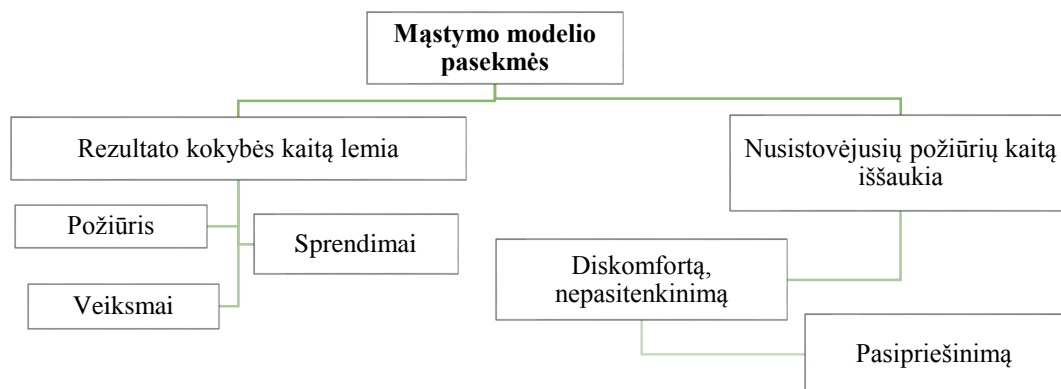
4 pav. Bendros vizijos kelias

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Senge, 2008)

Bendros vizijos disciplina - tai metodų rinkinys, padedantis tokius nesugretinamus siekius sujunti su tuo, kas bendra visiems, šiuo atveju, santykius su mokykla. Kurdamas bendrą viziją, grupė žmonių drauge sukuria bendro išsipareigojimo jausmą. Jie piešia „ateitį, kurią nori sukurti drauge“, kartu su vertybėmis, kurios jos siekiant bus svarbios, ir tikslais, kuriuos tikisi pasiekti pakeliui. Mokykla, nuolat nekurianti bendros vizijos, negali aiškiai suformuluoti savo tikslo (Senge, 2008).

3. *Mąstymo modeliai.* Mąstymo modelių veikla – tai žmogaus viduje slypintys įsitikinimai ir nuostatos, kuriais besiremdamas žmogus suvokia bendrą pasaulio vaizdą ir pašamoneje objektams priskiria reikšmes. BO principų taikymas verčia kiekvieną individą keisti savo mąstymo modelius mokantis, o paskui dalintis naujais įsitikinimais ir požiūriais su kitais organizacijos nariais (Peleckienė, 2014).

Pagrindinis mąstymo modelių disciplinos tikslas, pasak Senge (2008), - atskleisti žodžiais neišreiškiamas nuostatas ir požiūrius, kad būtų galima kalbėti apie savo skirtumus ir tarpusavio nesusipratimus naudojant kiek galima mažiau gynybos. Mąstymo modelio pasekmių požymiai pateikti 5 paveiksle.

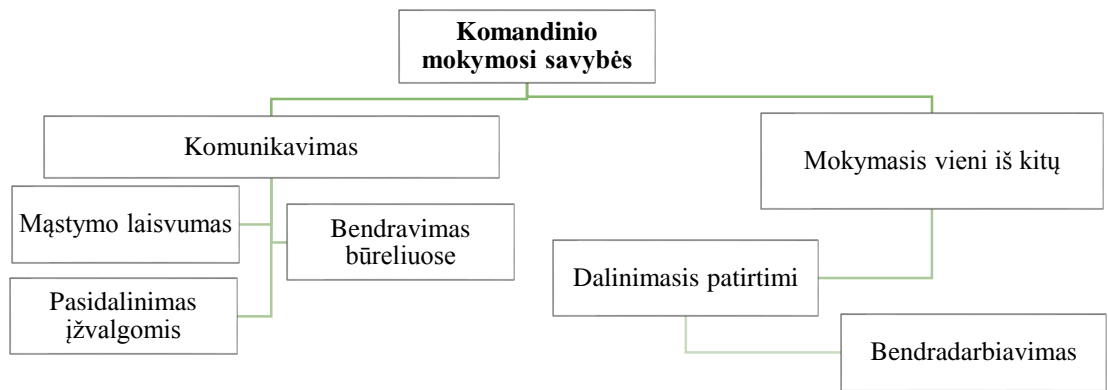


5 pav. Mąstymo modelio pasekmės
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Senge, 2008)

Ši disciplina, anot Senge (2008), yra nepaprastai svarbi. Siekiant pakeisti rezultato kokybę, būtina pakeisti ir veiksmus, o kad veiksmai keistųsi, turi keistis veiksmus lemiantys sprendimai, o kitokius sprendimus lemia pasikeitęs požiūris, kuris glūdi pakitusiame mąstyme. Besimokančių organizacijų ir transformatyvaus (keičiančio) mokymosi (anglų k. – *transformative learning*) teoretikų ir praktikų teigimu, turi keistis pati mąstysena, jei norime gauti kitokį rezultatą.

A. Einšteino mintis, perteikiama Juozaičio (2012), tiksliai apibendrina mąstymo modelį: „*Mes neišspręsimė problemų, jeigu mąstysime taip pat, kaip mąstėme tuomet, kada jos atsirado.*“

4. *Komandinis mokymasis.* Ši mokymosi disciplina prasideda nuo komandos narių komunikavimo, jų sugebėjimo atmesti klaidingas hipotezes bei atviro „mąstymo kartu“. Tai moko komandos narius kurti komunikavimo pavyzdžius, laisvai mąstyti, bendrauti grupėse, įžvalgumo. To negalima pasiekti dirbant ir mokantis individualiai (Peleckienė, 2014). Pasak Tubutienės (2007), veiksmingas mokymosi būdas yra atviras, grįstas pasitikėjimu bendravimas su kolegomis. Bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą, o mokantis vieniems iš kitų. Komandinio mokymosi savybės, remiantis Senge (2008), pateikiamos 6 paveiksle.

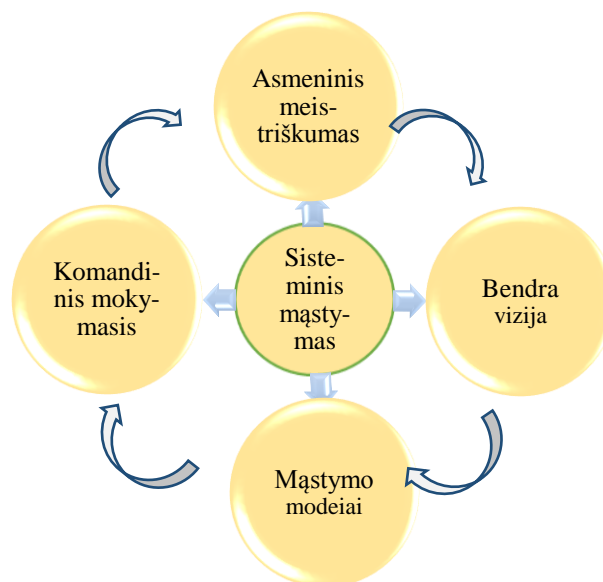


6 pav. Komandinio mokymosi savybės

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Senge, 2008)

Komandinis mokymasis yra svarbus, nes būtent komandos, o ne atskiros asmenybės, sudaro BO pagrindą. Mokantis grupėse pasiekiami geresnių rezultatų ir greičiau ugdoma asmenybė. Ši disciplina, pasak Senge (2008), remiasi sąvoka „suderinimas“, kuri skiriasi nuo sąvokos „susitarimas“. Nors kiekvienas išlaiko savo individualumą, visų pastangos yra natūraliai nukreiptos viena kryptimi. Siekiant bendro tikslo iššvaistoma mažiau laiko, nes yra didesnis savitarpio supratimas.

5. *Sisteminis mąstymas*. Ši disciplina leidžia kitaip pažvelgti į problemas ir tikslus. Akcentuojami ne atskiri įvykiai, o dėmesys nukreipiamas į didesnės struktūros elementus. Ji nagrinėja mąstymą – tokį, kuriame akcentuojamas kiekvieno asmens priklausymas visumai (Senge, 2008). Sisteminio mąstymo modelio schema pateikiama 7 paveiksle.



7 pav. Sisteminis mąstymas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Senge, 2008)

Sisteminis organizacijos mąstymas - tai visa apimanti, ne tiek konkrečių praktinių veiksmų, kiek individualiomis visuminėmis nuostatomis grįsta veikla. Sisteminis mąstymas apibūdinamas kaip asmens supratimas, kad viskas tarpusavyje yra susiję, kad ką nors keisdami vienoje srityje, darome poveikį ir visoms su ta sritimi susijusioms dalims. Nors Senge (2008) teigimu pati svarbiausia, kitas keturias disciplinas sujungianti yra penktoji - sisteminio mąstymo disciplina, tačiau sėkmingam BO funkcionavimui būtina, kad veiktų visų penkių disciplinų visuma.

Išanalizuotos Senge (2008) mokymosi disciplinos parodo, kad BO (t. y. mokykla) turi daug pranašumų prieš kitas organizacijas (mokyklas), kurios mažai dėmesio skiria į darbuotojų tobulinimą. O tai leidžia būti pranašesnei prieš konkurentus, nuolat apmąstant ir dalinantis įgyta patirtimi.

Apibendrinant galima teigti, kad BO kuria begalę procesų, sistemų padedančių konkuruoti šiuolaikinėje technologijomis grįstoje aplinkoje. Dėka komunikavimo ir bendradarbiavimo visuose organizacijos lygiuose BO susikuria savitą mikroklimatą, būdingą ir šiuolaikinėms mokykloms, siekiančioms spartesnio ir efektyvesnio sprendimų priėmimo. Mokyklų, kaip BO, veikla yra pagrįsta nuolatiniu grįžtamoju ryšiu, susijusiu su jos darbu. Pasitelkiant šį grįžtamąjį ryšį, sprendžiamos problemos ir priimami sprendimai tolimesnei veiklai tobulinti. Tad nuolatinis mokymas(is) tampa kiekvienos BO kultūros vertybė.

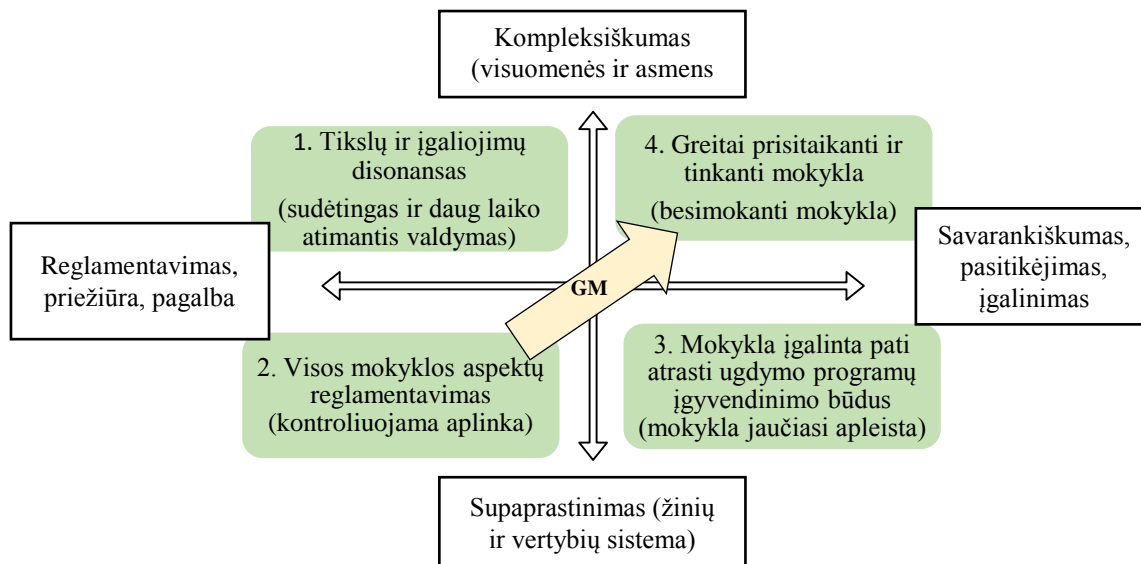
1.2. Kokybiškai dirbanti mokykla

Kokybiškai dirbančios mokyklos sąvoka labai reliatyvi, priklausanti ne tik nuo to kas, bet ir koku tikslu, kada, kokiomis aplinkybėmis ją apibrėžia. Jei anksčiau mokyklos prioritetu buvo laikomi kiekybiniai rodikliai, tai šiuo metu, geros mokyklos koncepcijoje, kiekybiniai rodikliai nebeakcentuojami. Šiame skyriuje analizuojant mokslinę literatūrą, aptarsime GM sampratos ir veiklos aspektus, bei bruožų ir požymių sąsajas su besimokančia organizacija.

1.2.1. Geros mokyklos samprata ir veiklos aspektai

GM samprata kinta, keičiantis visuomenės poreikiams ir įtakojant įvairiems socialiniams veiksniams. Pokyčiai ir ėjimas pirmyn šiandieniniame pasaulyje tapo įprastu ir nuolatiniu reiškiniu. Aplinka kinta taip sparčiai, kad kuriant GM modelį tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praeityje atliktuose tyrimuose, bet ir į moderniausias mokymosi tendencijas – informacinės, žinių, besimokančios, tinklinės, virtualios ar išminties visuomenės poreikius (Ruškus ir kt.2013).

Remiantis literatūros ir gerosios praktikos analizės išvadomis buvo suprojektuota teorinė GM modelių matrica, apimanti dvi mokyklų veiklos dimensijas - ugdymą ir valdymą. Matrica leidžia formuoti keturias GM modelio alternatyvas, kuriose įvardijamas mokyklos autonomijos (valdymo dimensijoje) ir kompleksiskumo (ugdymo dimensijoje) laipsnis (NMVA 2012, studijos priedas Nr. 1) (žr. 8 pav).

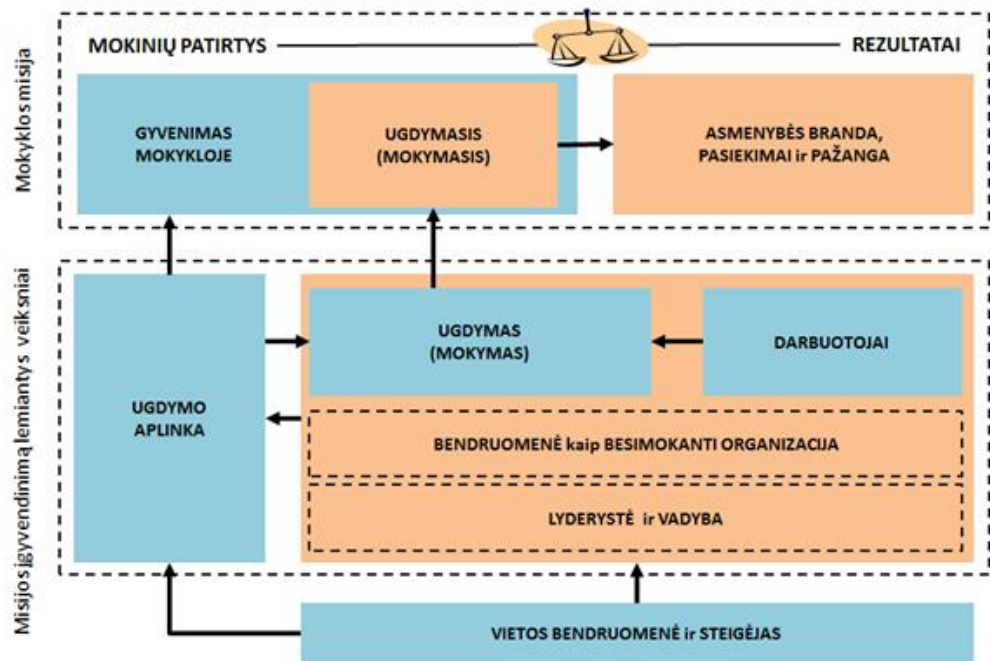


8 pav. Mokyklos veiklos organizavimo matrica ir geros mokyklos samprata
Šaltinis: Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija. NMVA. Vilnius 2012

Išanalizavus mokyklos veiklos matricą ir GM sampratą, pateiktą 8 paveiksle, galima teigti, kad GM ir BO yra betarpiškai susijusios organizacijos, turinčios panašų požiūrį į darbuotojus ir į organizacijos veiklos pagrindinius siekius.

GM koncepcijos sukūrimas nėra savitiksliis dalykas. Tai būtina siekiant teigiamų rezultatų vykdant švietimo reformą, sistemingą, nuoseklų, ir efektyvų mokyklų tobulinimo procesą, kadangi atlikti tarptautiniai mokinių mokymosi pasiekimų tyrimai parodė, jog Lietuvos mokykla yra orientuota į vidutinius, daugumai mokinių pasiekiamus rezultatus. Tuo tarpu aukštus mokymosi rezultatus pasiekiančių mokinių dalis Lietuvos mokyklose yra maža ir laikui bėgant mažėja. Būtent tai ir paskatino naujos GM koncepcijos kūrimą. Siekiama, kad būtų padidinta mokinių motyvacija tobulėti ir siekti geresnių – aukštesnių nei vidutinių – rezultatų. GM sampratos apibrėžtis reikalinga kaip vizija – priimtina, aiškiai suprantama visiems švietimo sistemos dalyviams ir taptų siekiamybe.

GM koncepcijoje (2013) detalai pateikiama ir grafiškai pavaizduojami 9 pagrindiniai mokyklos veiklos aspektai suskirstyti į tris blokus, kurie atskleidžia mokyklos misiją ir jos lemiančius veiksniai, bei gyvavimo prielaidas (žr. 9 pav.):



9 pav. Geros mokyklos veiklos aspektai ir jų ryšiai
Šaltinis: sudaryta pagal (Geros mokyklos koncepcija, 2013)

Analizuodami koncepcijoje patektą GM veiklos aspektų ir jų ryšių lentelę galime teigti, kad svarbiausiu GM veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, bei mokinių gyvenimo ir mokymosi mokykloje patirtys, turinčios įtakos veiklos rezultatams. Vietos bendruomenė užima skatintojo, padėjėjo arba trukdytojo vaidmenį į kurią atsižvelgiama vertinant mokyklos mikroklimatą.

Kaip teigiama GM koncepcijoje (2013), ugdymo rezultatai ir jų pasiekimo procesas turėtų būti lyginami, nes tai yra lygiaverčiai aspektai, įtakojantys mokinių pažangą ir pasiekimus. Kiti veiklos aspektai, nurodomi lentelėje: ugdymo aplinka, ugdymas (mokymas), personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba – yra veiksniai, kurie lemia mokyklos misijos įgyvendinimą. Jie svarbūs, tačiau tai tik sąlygos misijos įgyvendinimui, o norint susilaukti gerų rezultatų reikia dirbti, pasitelkiant įvairiausias metodus ir būdus, bei įvairiai organizuojant mokyklos veiklą. „Tik tokiu požiūriu į mokyklos veiklos organizavimą siekiama paskatinti bendruomenės „išrasti“ mokyklą, kuriant naujus jos veiklos modelius, aplinkas ir ugdymo būdus“ (cit. Geros mokyklos koncepcija, 2013, 5 psl.).

Pasak Ruškaus ir kt. (2013) parengtoje 2013 metų GM koncepcijoje teigiama, kad *gera mokykla – prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi*. Šiame apibrėžime užkoduota, kad mokykla, kaip organizacija, į savo veiklą įtraukia daug įvairių suinteresuotų asmenų grupių: švietimo, valdymo institucijų darbuotojus, mokyklos vadovybę, mokytojus, mokinių tėvus, mokesčių mokėtojus, visuomenę. Skirtingos interesų grupės turi skirtingų lūkesčių mokyklos veiklos atžvilgiu, skiriasi jų vertinimo kriterijai (NMVA,

2012). Šios krypties tyrimą atliko Barkauskaitė (2009), kuri atskleidė, ko konkrečiai tikisi suinteresuotos visuomenės grupės iš GM (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

Įvairių respondentų grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos.

Aspektai	Mokiniai	Mokytojai	Tėvai	Visuomenė
Socialinis	1.Pagarbūs mokinių ir mokytojų santykiai	1.Mokymuisi motyvuoti aktyvūs mokiniai	1.Mokytojų geranoriškumas mokiniams ir tėvams	1.Mokykla – kultūros ir traukos centras
Pedagoginis	2.Mokslo reikšmingumas	2.Iniciatyvūs vadovai	2.Pagalbą mokiniams teikiantys mokytojai	2.Dori ir kultūringi mokiniai
Metodinis	3.Įdomi, turininga veikla mokykloje	3.Siekimas keisti mokinių mokymosi ir vertinimo rezultatus	3. Vaikų užimtumas mokykloje	3.Profesionalūs mokytojai
Psichologinis	4.Išklausoma mūsų nuomonė	4. Saugumas fizine ir psichologine prasme	4. Mokinių saugumas mokykloje (fizinis, psichologinis, medicininis)	4.Pilietiški mokytojai
Materialinis	5.Gera mokyklos biblioteka	5.Laiku išmokami atlyginimai	5. Ekonomiškai stipri mokykla, galinti tenkinti mokinių socialinius, psichologinius poreikius	5.Mokinių užimtumas po pamokų
Žinių kokybės	6.Būti protingam, galimybė mokytis toliau	6.Mokinių domėjimasis mokslu	6. Geros kokybiškos žinios	6.Kokybiškos mokinių žinios

Šaltinis: sudarė autorius pagal Barkauskaitė (2009)

Aptardami šių tyrimų rezultatus galime teigti, kad ateities GM vardą gali pelnyti tik tos mokyklos, kurių bendruomenė yra vieninga, nuolat besimokanti, sutarianti pagrindiniais klausimais – kam ir ką keisti, kada keisti ir kaip keisti.

1.2.2. Geros mokyklos požymių bendrumas su besimokančios organizacijos charakteristikomis

Lietuvoje GM apibrėžtis jau ne kartą mėginta kurti, tačiau šiuo metu Lietuvoje nacionaliniu lygmeniu nėra suformuluota oficiali geros (sėkmingai dirbančios) mokyklos samprata, nors įvairiuose švietimo veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir galima aptikti jos komponentų (Balevičienė, Urbanovič, 2012). Antai valstybės švietimo 2013-2022 m. strategijoje iškelta užduotis švietimui: „sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai, lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas)“.

LR Švietimo įstatymo (2011) jau pirmuosiuose straipsniuose įtvirtinti geros švietimo sistemos bruožai, kurie įgyvendinami ir mokyklose. Čia akcentuojama, jog šiandien Lietuvoje veikiančios švietimo sistemos pagrindinis tikslas - vertybinių nuostatų puoselėjimas, leidžiančių tapti doru, siekiančiu žinių, savarankišku, atsakingu, patriotiškai nusiteikusiu ir kūrybingu žmogumi. Mokyklos

šiuo tikslu tarsi įpareigojamos nustatyti asmens kūrybinius gebėjimus ir padėti jam įgyti atitinkamą kvalifikaciją, kompetencijų, padėsiančių įsitvirtinti ir sėkmingai konkuruoti tolydžiai kintančioje darbo rinkoje, sudaryti sąlygas nuolat tenkinti pažinimo poreikius ir tobulėti mokantis visą gyvenimą.

Ugdymo proceso pokyčiai yra vienas iš veiksnių, leidžiančių kurti GM. Tie pokyčiai turi vykti ir natūraliai, ir planingai. Barkauskaitės (2009) teigimu - natūrali ir planinga kaita turi būti pagrįsta mokslinių tyrimų duomenimis: išsiaiškinus kaitos kontekstą, aptarus pagrindus, įjungus visą bendruomenę, partnerius, taip pat atsižvelgiant į mokyklos kultūrą bei jos tipą (iniciatyvios, klaidžiojančios, plūduriuojančios, kovojančios, skęstančios) būtina parinkti ugdymo turinį, kurio pagalba bus perteikiamos žinios, ugdomi gebėjimai, vertybinės nuostatos, kompetencijos. Ir svarbiausia ugdymo proceso kaita turi tenkinti visų mokyklos bendruomenės socialinių grupių ir partnerių lūkesčius dėl GM ateities.

GM koncepcijoje (2013) svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys. Pastebėtina ir pabrėžtina tai, kad naujojoje GM koncepcijoje akcentuojami kaip lygiaverčiai - ugdymo rezultatai ir jų pasiekimo procesas. Mokyklą sėkmingai dirbančia galima vadinti, jei ji siekia visų mokinių pažangos, nepaisydama jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių; užtikrina, kad kiekvienas mokinyt pasiektų aukščiausią įmanomą išsilavinimo lygį, skatina visokeriopą visų mokyklos bendruomenės narių pažangą, nuolat tobulėja, racionaliai naudoja turimus išteklius (Balevičienė, 2012). Remiantis 2013 m. suformuluota GM koncepcija, bei išanalizuota literatūra galima išgryninti ir apibūdinti šiandieną Lietuvos švietimo sistemoje įgyvendintinus GM bruožus (žr. 6 lentelę):

Geros mokyklos bruožai

Bruožai	Apibūdinimas
<i>Asmenybės augimas</i>	Mokykloje dėmesys skiriamas bendrųjų asmens kompetencijų ir dalykinių pasiekimų ugdymui. Didelis dėmesys skiriamas asmenybės brandai, individualiems mokymosi pasiekimams ir nuolatinei mokymosi pažangai.
<i>Saviraiškus dalyvavimas mokyklos gyvenime</i>	Gyvenimas mokykloje ir mokymasis susilieja persipinant veikloms, joms skirtoms erdvėms, laiko organizavimui ir patirtims. Mokyklos gyvenime ryškus bendruomeniškumas.
<i>Dialogiškas ir tyrinėjantis ugdymasis/mokymasis</i>	Ugdymosi turinys, kuris mokiniui yra įdomus, provokuojantis, pakankamai platus ir gilus, kuriantis iššūkius. Mokomasi tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant bendraujant. Ugdymas pagrįstas dialogu.
<i>Paremiantis mokymąsi ugdymas ir mokymas</i>	Geroje mokykloje ugdymas/mokymas padeda mokytis. Ugdymas nėra savitiksliis – jis padeda mokiniui ugdytis įvairias jam svarbias kompetencijas, moko lankstumo bei gebėjimo įveikti iššūkius.
<i>Darbuotojai-asmenybių įvairovė</i>	Mokykloje dirbančių žmonių, amžiaus, lyties, gyvenimo patirties ir kompetencijų skirtumai daro mokyklą įdomią ir įvairiapusią. Mokykloje subalansuota kartų kaita, užtikrinanti jaunatviško iniciatyvumo ir kūrybiškumo bei gilių dalyko žinių ir gyvenimiškos išminties pusiausvyrą.
<i>Besimokanti bendruomenė</i>	Mokymasis vyksta iš kitų su kitais; sutelktumas sprendimams priimti; refleksyvumas savo ir aplinkiniai veiklai; organizacijos atvirumas pasauliui.
<i>Lyderystė ir įgalinti vadyba</i>	Skatinama lyderystė visose lygiuose. O vadyba yra įgalinti ir pasidalinanti. Mokyklos vizija ir strategija kuriama kartu, tuomet ji tampa įkvepianti vietos bendruomenei.
<i>Dinamiška ir atvira ugdymo aplinka</i>	Mokymosi aplinka gali būti ir už mokyklos ribų, ir vykti virtualioje aplinkoje. Mokiniai prisideda idėjomis prie mokymosi aplinkos kūrimo kurioje jiems patogiu, gera ir saugu.
<i>Įsipareigojusi vietos bendruomenė ir steigėjas</i>	Vietos bendruomenė ir steigėjas drąsina ir skatina mokyklas, tačiau tuo pačiu išsako argumentuotą kritiką dėl veiklos.

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Ruškus ir kt. 2013)

Išanalizavus GM bruožus, kurie pateikti lentelėje, galima teikti, kad jie siejasi su BO pagrindiniais bruožais, kurie yra orientuoti į organizacijos bendruomenės narių tobulėjimą, išitraukimą į vykstančias veiklas, nulemiančias mokyklos padėtį visuomenėje. Balevičienė (2012), remdamasi mokslinės literatūros analize ir Lietuvoje atliktais tyrimais, išskyrė tokius GM požymius, kurie turi panašumo su BO būdingais požymiais (žr. 7 lentelę):

Geros mokyklos ir besimokančios organizacijos požymių sugretinimas

<i>Gera mokykla</i>	<i>Besimokanti organizacija</i>
<i>Būdinga lyderystė, strateginis valdymas, mokymuisi tinkama aplinka, bendros vertybės ir tikslai.</i>	Bendras strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas įgalina būti atsakingiems už organizaciją.
<i>Svarbus personalo bendradarbiavimas ir kolegialumas.</i>	Atviri bendravimui padalinių, grupių ir individų tinklai.
<i>Skatina bendradarbiavimą su tėvais ir socialiniais partneriais, bei pozityvų vertinimą.</i>	Lanksti pokyčiams ir atvira visuomenei.
<i>Grižtamojo ryšio, vertinimo rezultatų panaudojimas orientuojamas į suinteresuotųjų poreikius.</i>	Atsakingas informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida.
<i>Vykdo nuolatinę mokymosi pažangos mokymosi pasiekimų stebėseną, skatina tikslingą mokymąsi (esminių gebėjimų ugdymas), dėmesio sutelkimą mokymui ir mokymuisi.</i>	Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas.

Šaltinis: sudarė autorius pagal (Balevičienė, 2012)

GM ir BO yra du atskiri vienetai, gyvuojantys savo terpėse. Bet GM, norint konkuruoti šiuolaikinėje žinių ir technologijų erdvėje, reikia sugebėti dirbti pritaikant ir BO požymius.

GM, kaip BO idėja, išsakyta ne vieno lietuvių ir užsienio autorių darbuose. Simonaitienė (2003) pastebi, kad dar 1992 m. vykusio Europos tarybos seminario „Vidurinės mokyklos programų tyrimai“ padaryta esminė išvada, jog mokykla turi išugdyti mokinių poreikį lavintis visą gyvenimą. O Želvys (2003) įsitikinęs, kad būtent mokytojo profesinis augimas yra esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga, todėl jo teigimu mokykla turi sukurti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojus nuolat mokytis, kurioje sutaptų ir organizacijos mokymosi poreikiai. Būtent tokie bruožai yra būdingi BO.

Taigi, darytina išvada, kad gera mokykla – tai besimokanti mokykla, todėl jai tinka visi bendrieji BO bruožai, aptarti ankstesniame darbo skyriuje. GM, kaip BO, požymius, reikia nuolat stiprinti, o tam padeda mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesai, kurių turinys ir raida aptariami kitame darbo skyriuje.

1.3. Mokyklos veiklos kokybės vertinimas: besimokančios organizacijos atpažinimo galimybė

Vertinimas – tai nustatytos atitikties tam tikriems lūkesčiams palyginimo procesas. Analizuojant mokslinę literatūrą apie veiklos kokybės vertinimą, šiame skyriuje bus išnagrinėtas veiklos kokybės vertinimo metodikos kūrimas, taikymas ir kaita Lietuvoje. Išnagrinėta naujos įsivertinimo metodikos struktūra BO kontekste.

Vertinimas, ypač veiklos matavimas, veda didesnės atskaitomybės ir gilesnės atsakomybės link. Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę labai svarbi tampa švietimo kokybė. Švietimo priežiūra ir inspektavimas nuosekliai transformuojasi į mokyklos savęs ir išorinio vertinimo (toliau IV) sistemą. Dar 1998 metais Švietimo ir mokslo ministerija švietimo kokybę paskelbė vienu iš švietimo reformos prioritetų (Prakapas, 2010).

Vertinant organizacijos veiklą Survutaitė, Vaičekauskienė (2011) teigia, kad esminis dalykas yra tai, kad šis vertinimas turi socialinį aspektą. Tai reiškia, kad vertinimo duomenys yra gretinami su kitų organizacijų veiklos vertinimo rezultatais. Toks gretinimas turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių: teigiamos pasekmės – pasitempti, prilygti geriau dirbantiesiems, gauti svarių motyvų tolesnei veiklai plėtoti; neigiamos pasekmės – pasijusti nevykėliais, būti įvertintiems pagal oficialius rodiklius, neatsižvelgiant į organizacijos specifiką ir jos istorijos unikalumą.

1.3.1. Įsivertinimo metodikos kūrimas, taikymas ir kaita Lietuvoje

Lietuvoje mokyklų įsivertinimo metodika, kuria šiandien remiasi dauguma mokyklų, pradėta kurti 1999 m. pagal Škotijos mokyklų įsivertinimo modelį „How good is our school“. Šis modelis buvo pasirinktas išstudijavus įvairių šalių mokyklų įsivertinimo patirtį atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją ir poreikius. Pažymėtina, kad 2002 m. mokyklų įsivertinimo metodika ir joje „užkoduota“ GM samprata buvo perimta iš kitos kultūros. Ji mokytojams buvo gan sudėtinga, apkraunanti darbu su daugybe popierių, kelianti abejonių dėl naudingumo (Balevičienė, Urbanovič, 2012).

Įsivertinimo metodika pradėta taikyti 2002 metais iš pradžių tik eksperimente dalyvavusiose mokyklose, o nuo 2004–2005 mokslo metų pradžios tapo privaloma visose bendrojo lavinimo mokyklose. Sistemingą mokyklų veiklos kokybės vertinimo kaitą Lietuvoje atspindi norminių dokumentų ir rekomendacijų rengimas, reguliarus atnaujinimas ir pristatymas Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms. Mokyklų veiklos stebėsenos kaitą iliustruoja chronologinė NMVA rengtų dokumentų lentelė (žr. 8 lentelę).

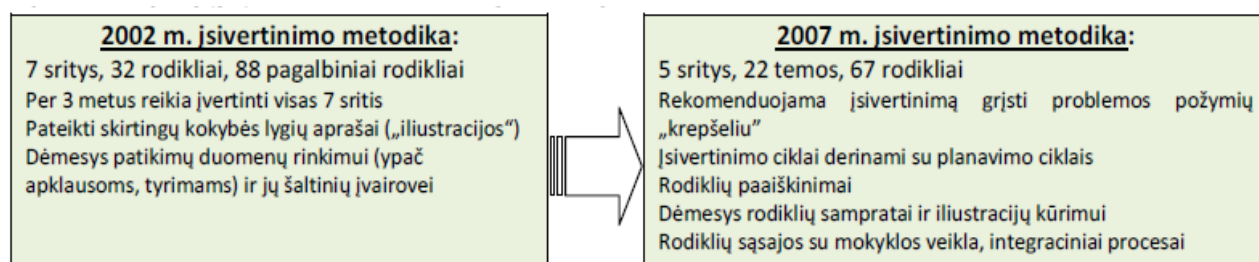
8 lentelė

Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rodikliai: sąranga ir kaita 2004-2014m.

2000 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. Projektas
2002 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, patvirtinta LR švietimo ir mokslo ministro 2002m. vasario 29d. įsakymu Nr. 302 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“.
2004 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika pradėta taikyti visose mokyklose.
2007 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas , patvirtintas LR švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18d. įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo (galiojo iki 2009 m. kovo 16d.)“
2008 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos (patirties knyga). „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ (tyrimo ataskaita).
2009 m.	Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos , patvirtintos LR švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ISAK-607 „Dėl pritarimo Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijoms“.
2010 m.	ES projektas „Mokyklų įsivertinimo instrumentų kūrimas ir diegimas“ – koncepcija ir instrumentai (www.nmva.smm.lt/ivsivertinimas)
2011 m.	Naujos redakcijos LR švietimo įstatymas , patvirtintas LR seimo 2011 m. kovo 17 d. nutarimu Nr. XI-1281 „Dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo“.
2013 m.	IQES online Lietuva – tiesioginė internetinė sistema – mokyklos veiklos įsivertinimo ir tobulinimo instrumentai.

Šaltinis: Survutaitė D. ir kt. (2014) Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo rodikliai. NMVA. Vilnius

VA metodika keista tik du kartus. 2002 m. metodikos pagrindas buvo Škotijos mokyklų vertinimo modelis „How good is our School?“ Pasak Survutaitės ir kt. (2014) - ji buvo nuleista „iš viršaus“, po ekspertų darbo, kaip viena didžiausių švietimo inovacijų. 2007 m. metodiką buvo siekiama labiau pritaikyti Lietuvos mokyklų reikmėms ir mentalitetui, vertinimo rodikliams ir sritims peržiūrėti naudotas principas „iš apačios“, tai yra pasitelktos mokyklų komandos ir remtasi jų požiūriu į tai, ką vertinti yra svarbu, o rodikliai aprašyti jiems įprasta kalba. 10 paveiksle parodyti esminiai skirtumai tarp 2002 m. ir 2007 m. mokyklų vertinimo metodikų.



10 pav. Mokyklų įsivertinimo metodikų kaita Lietuvoje

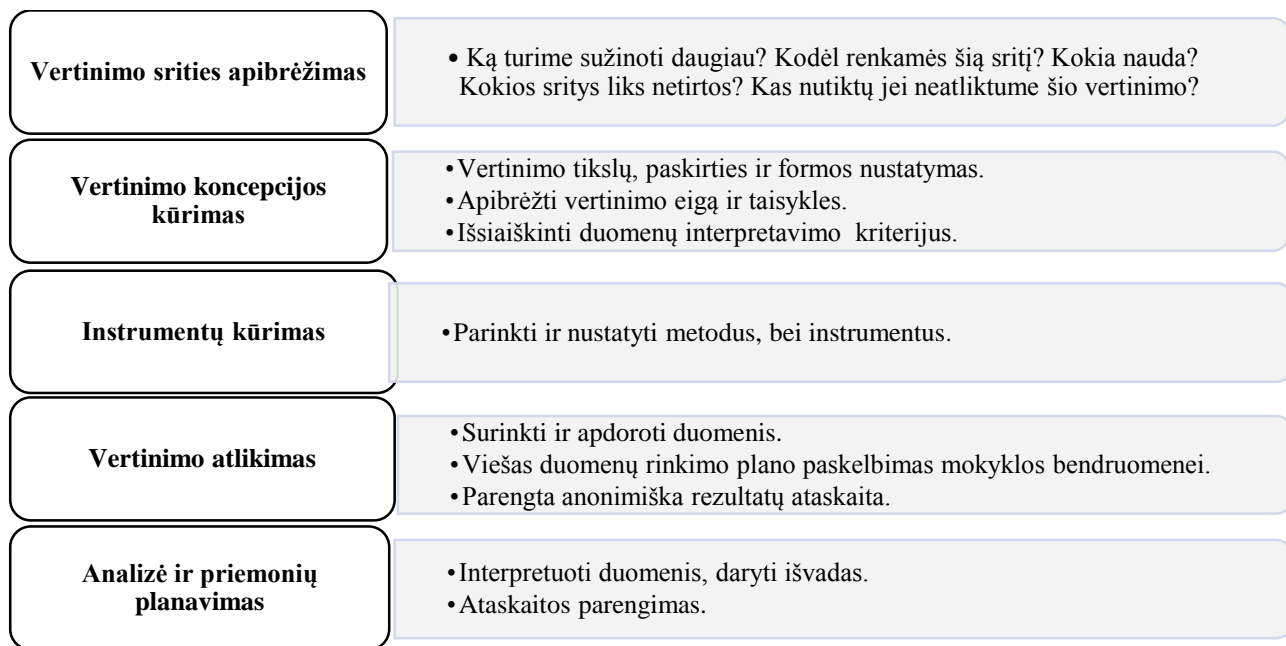
Šaltinis: Survutaitė D. ir kt. (2014) Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo rodikliai. NMVA. Vilnius

Analizuojant mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodikų 2002-2007m. kaitą Lietuvoje galima teigti, kad yra matoma tendencija siaurinti įsivertinimo apimtį, gilinantis į problemines vietas, jas išanalizavus, priėmus tinkamus sprendimus - įtraukti į mokyklos planavimo ciklą. Pagal 2009 m. patvirtintas bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijas, bendrojo ugdymo mokyklų vadovams rekomenduota jomis vadovautis, o mokykloms yra suteikta laisvė rinktis įsivertinimo modelį (pritaikyti kitų šalių mokyklose naudojamus įsivertinimo modelius arba sukurti unikalų, savo mokyklai tinkamą įsivertinimo modelį).

Mokyklos įsivertinimas padeda bendruomenei atpažinti stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritys, padeda ir planingai suplanuoti mokyklos kaitą, orientuotą į savo kokybės gerinimą. Survutaitė ir kt. (2014) teigia, kad nuolatinis stebėjimas ir apžvalga prisideda prie mokyklos veiklos tobulinimo, kurio galutinis tikslas yra geresni mokinių pasiekimai ir pažanga. Vadovaujantis mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo instrumentais ir jų naudojimo rekomendacijomis (2010) mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas organizuojamas, kaip nuolatinis, nenutrūkstantis, duomenimis grįstas reflektavimo procesas, įtraukiantis visus bendruomenės narius. Jis yra padalytas į dvi dalis:

- a) visos mokyklos veiklos įsivertinimą (platusis auditas);
- b) pasirinktos vertinimo srities, temos ar išryškėjusios problemos giluminę analizę.

Mokyklų įsivertinimo procesas skirstomas į penkis etapus (žr. 11pav.):



11 pav. Įsivertinimo proceso etapai
Šaltinis: Sudarė autorius pagal (Katiliūtė, 2010)

Atliekant srities, temos ar problemos vertinimą labai svarbu suprasti ir tinkamai organizuoti vertinimo procedūras, pasirinkti instrumentus reikiamų duomenų rinkimui. Bendrojo ugdymo mokyklos vidaus audito rekomendacijoje (2008) teigiama, kad renkant įrodymus (duomenis) kokybės lygiui nustatyti ir kuo labiau šiuos veiksmus integruoti, derinti su kita mokykloje vykstančia veikla, nes vidaus auditas – tai ne mechaniškas, o refleksinis, arba profesinis apmąstymo procesas. Tai veikla, grįsta susitarimais.

Tinkamai pasirinkus įsivertinimo metodiką, mokykla įsivertinimą įtraukia į kasmetinį mokyklos veiklos planą ir remiantis gautais duomenimis, planuoja kurti tolimesnę mokyklos strategiją. Įsivertinimas bendrojo ugdymo mokyklose turi užimti garbingą vietą siekiant mokymo(si) tobulumo, nes tik tinkamai įvertinus vykdomą veiklą galima spręsti apie jos veiksmingumą mokyklos bendruomenei.

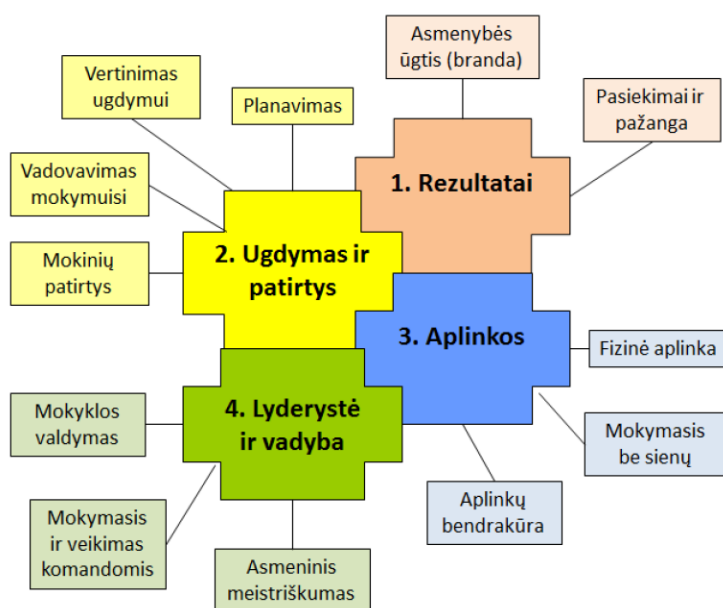
1.3.2. Naujos įsivertinimo metodikos struktūra: besimokančios organizacijos kontekstas

Mokyklos vertinimu ir įsivertinimu siekiama išsiaiškinti mokyklos pasiekimus ir trūkumus, nustatyti mokyklos plėtros prioritetus, fiksuoti pažangiosios patirties pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje. Pasak Survutaitės ir kt. (2014), daugeliu atvejų mokykloms suteikiama daugiau lankstumo įsivertinimui, pasirenkant sistemą, priemones, metodus ir procedūras, be to, jos gali prašyti įsivertinimo ekspertų pagalbos, kad objektyviausiai įvertintų savo veiklą. Valstybinis mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelis dažniausiai taikomas ir išoriniam mokyklų vertinimui. Rengiant šį modelį pirmiausia galvota apie įsivertinimo reikmes.

Kuriant naują mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelį atsižvelgta į švietimo kaitos tendencijas, kurios yra nurodytos ir GM koncepcijoje (2013):

- nuo švietimo visiems pereinama prie švietimo kiekvienam, t. y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo ir mokymo(si) pripažįstant, kad žmonių patirtys, poreikiai ir siekiai skiriasi, o mokomasi skirtingais tempais ir būdais;
- mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėse, komandose, įvairiuose socialiniuose ir virtualiuose tinkluose;
- keičiasi mokymo organizavimas mokyklose – mažiau paisoma tam tikram amžiaus tarpsniui numatytų pasiekimų normų, lanksčiau grupuojama, individualizuojama;
- mokomasi visą gyvenimą, ir lankstesni bei imlesni naujovėms mokiniai kartais tampa savo mokytojų mokytojais;
- mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, nes vis daugiau žinoma apie jų įvairovę, o mokytojų profesionalumo požymiu tampa jų lankstumas pasirenkant veiksmingiausius metodus;
- plinta virtualus pažinimas ir mokymasis iš elektroninių šaltinių, tačiau tuo pat metu suvokiama aktyvaus ir patirtimi paremto mokymosi svarba.

Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelis sudarytas orientuojantis į ateities iššūkius mokyklai. Taip pat vadovautasi *GM koncepcijos* (2013) išryškintais akcentais – *mokyklos kaip BO, mokytojų kaip mokinių, šiuolaikinio mokymosi būdų, mokymosi organizavimo ir aplinkų įvairovės, mokymosi ir gyvenimo mokykloje susiliejimo, kitokios valdymo kultūros*. Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelį sudaro keturios (žr. 12 pav.) viena kitą veikiančios veiklos kokybės vertinimo sritys: 1. Rezultatai. 2. Ugdymas ir mokinių patirtys. 3. Aplinkos. 4. Lyderystė ir vadyba.



12 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelis

Šaltinis: sudaryta pagal (Survutaitė ir kt., 2014)

Analizuojant modelį matome, kad naujasis modelis apima keturias (2007m. buvo penkios) sritis. Kiekviena bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio sritis detalizuota veiklos vertinimo temomis.

Pasak Survutaitės ir kt. (2014), konkrečios srities tema išskleista mokyklos veiklos įsivertinimo rodikliais, kuriuos apibūdina raktiniai žodžiai, nusakantys konkretaus rodiklio vertinimo prasmingumą, tikslingumą ir kryptingumą. Rodiklio raktinis žodis – tai nuoroda į vertinimą. Vykdamas mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą siūloma remtis įsivertinimo rodiklių raktiniais žodžiais, nes šie formuluoti taip, kad būtų atskirų mokyklos veiklos sričių vertinimo požymiais. Pasak autorės naujojo modelio įsivertinimo sritys detalizuojamos taip:

1 sritis - „*Rezultatai*“. Šiai sričiai priskirtos temos „Asmenybės ūgtis“ bei „Pasiekimai ir pažanga“ atliepia dvejopą mokymosi pasiekimų vertinimą paskirtį, apibrėžtą Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011), kurių pirma - padėti mokiniui patikrinti mokymosi pažangą, nustatyti jo pasiekimus; antra - padėti priimti sprendimus dėl tolesnio mokymosi ar veiklos. Čia labai akcentuojamas: vertinimas ugdymo procese (mokant ir mokantis), bei vertinimas baigus kurso, modulio, pagrindinio ar vidurinio ugdymo programą.

2 sritis - „*Ugdymas ir patirtys*“. Šios srities turinys grindžiamas požiūriu į žmogaus raidą, mokymosi kaip aktyvaus patirties ir prasmės konstravimo supratimu, autentiškumu, dialogiškumu. Ją sudaro 4 ją konkretinančios temos: planavimas, vertinimas ugdymui, vadovavimas mokymuisi, mokinių patirtys.

3 sritis - „*Aplinkos*“. Aplinkos sritį sudaro temos „Įgalinanti mokyti fizinė aplinka“, „Mokymasis be sienų“, „Aplinkų bendrakūra“. Remtasi plačiu šiuolaikiniu požiūriu į mokymosi aplinkas – nuo fizinės aplinkos (įrangos ir priemonių, pastato ir jo vidaus bei išorės erdvių) iki informacinių ryšių ir mokymosi bei bendravimo tinklų. Sirtyje išskirta netradicinė „Mokymosi be sienų“ tema, pagrįsta atviros mokyklos idėja – atspindinčių pasaulio ir gyvenimo įvairovę, pasitelkimu ugdymui, taip pat mokinių ir mokytojų judrumu. Tema „Aplinkų bendrakūra“ išskirta pabrėžiant mokyklos, kaip mokinių namų, prisijaukinimo aspektą ir kasdienio mokymosi bei jo rezultatų demonstravimą.

4 sritis - „*Lyderystė ir vadyba*“. Ją atspindi mokyklos valdymas ir mokymosi kultūra (mokykla kaip BO) yra svarbi siekiant nustatyti, kaip mokykloje yra susitariama dėl veiklos perspektyvų, kokiomis nuostatomis grindžiama bet kuri mokykloje vykstanti veikla, kaip sistemiškai veikia mokyklos bendruomenė, siekdama mokinių kūrybiškumo, mokymosi pažangos ir asmenybės ūgties. Lyderystės ir vadybos sritį sudaro trys temos: mokyklos valdymas, mokyklos savivalda, mokymasis ir veikimas komandomis.

Vertinimo rezultatai labai priklauso nuo mokytojų asmeninio požiūrio, nuostatų, bendruomenės mikroklimato. Kol kas pedagogams yra sudėtinga vertinimą laikyti įprastu procesu mokykloje,

kuriame vertintojai, vertinamieji ir rezultatais suinteresuoti asmenys bendradarbiaudami kuria, tobulina sutartą vertinimo sistemą. Mokytojai dažniausiai save sutapatina tik su stebimaisiais, savęs nelaiko veiklos kokybės vertinimo dalyviais. Tad mokyklos įsivertinimo tikslas yra kurti mokyklą kaip nuolat BO, kurios nariai kartu aptaria savo veiklos kokybę, susitaria dėl jos tobulinimo krypčių bei būdų ir siekia juos įgyvendinti. Naujojo bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio sritys, temos ir įsivertinimo rodikliai padeda atpažinti geras mokyklas, pasiekusias sėkmingų veiklos rezultatų. Šiuo veiklos kokybės įsivertinimo modeliu siekiama įtvirtinti švietime atsirandančią kultūrą tikslingai rinkti duomenis, panaudoti įsivertinimą sprendimams priimti ir užtikrinti organizacijos pažangą, nes mokymosi ir ugdymo kokybės gerinimas sąlygoja mokyklos tobulėjimą.

Taigi, teorinėje darbo dalyje atlikus panaudotos mokslinės literatūros analizę, pritaikius lyginimo ir apibendrinimo metodus analizuojant mokyklą, kaip besimokančią ir kokybiškai dirbančią organizaciją, bei mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir veiklos kokybės įsivertinimo modelį. Galima teigti, kad BO ir GM tobulėjimo priežastys konkurencinėje aplinkoje yra nuolatinis veiklos kokybės (įsi)vertinimas, įtraukiant darbuotojus į pasiekimų ir pažangos stebėseną, skatinant organizacijos bendruomenės profesionalumo augimą ir mokyklos kaip BO tobulėjimą. Tačiau siekiant nuolatinio tobulėjimo gali atsirasti ir pasipriešinimų, kurių visumoje glūdi svarbiausių pažangos principų nesuvokimas: mokymas ir mokymasis turi būti pripažintas kaip svarbiausia organizacijos vertybė, jis turi būti nuolat tikslingai planuojamas, atsižvelgiantis į darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimo poreikį bei strateginius organizacijos planus. O esminės problemos įgyvendinant BO idėją slypi visų lygių vadovų vadovavime organizacijoje, darbuotojų nepakankamoje motyvacijoje, pokyčių baimėje, bei BO naudos nesuvokime.

2. ATNAUJINTO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO TINKAMUMO MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS, STIPRINIMO ATVEJU TYRIMAS IR JO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo laukas. Šiuolaikinė švietimo sistema orientuojasi į naujausias mokymosi tendencijas, kurias sąlygoja sparti informacinių technologijų kaita, besimokančios ir solidarios visuomenės kūrimasis. Šiems iššūkiams atliepia GM koncepcija, kuri ne tik nubrėžia šiuolaikinės mokyklos raidos orientyrus, bet ir suteikia svarų pagrindą mokyklų veiklos kokybės įsivertinimui. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą galima apibrėžti kaip struktūrą, kurią sudaro vertinimo sistemos funkcijos, sandara ir procesai (Kardelis, 2005). Tad, norint pagrįsti atnaujinto mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio tinkamumą mokyklai kaip BO, reikia identifikuoti BO charakteristikas, būdingas mokyklai, taikant naują veiklos kokybės įsivertinimo metodikos rodiklių struktūrą.

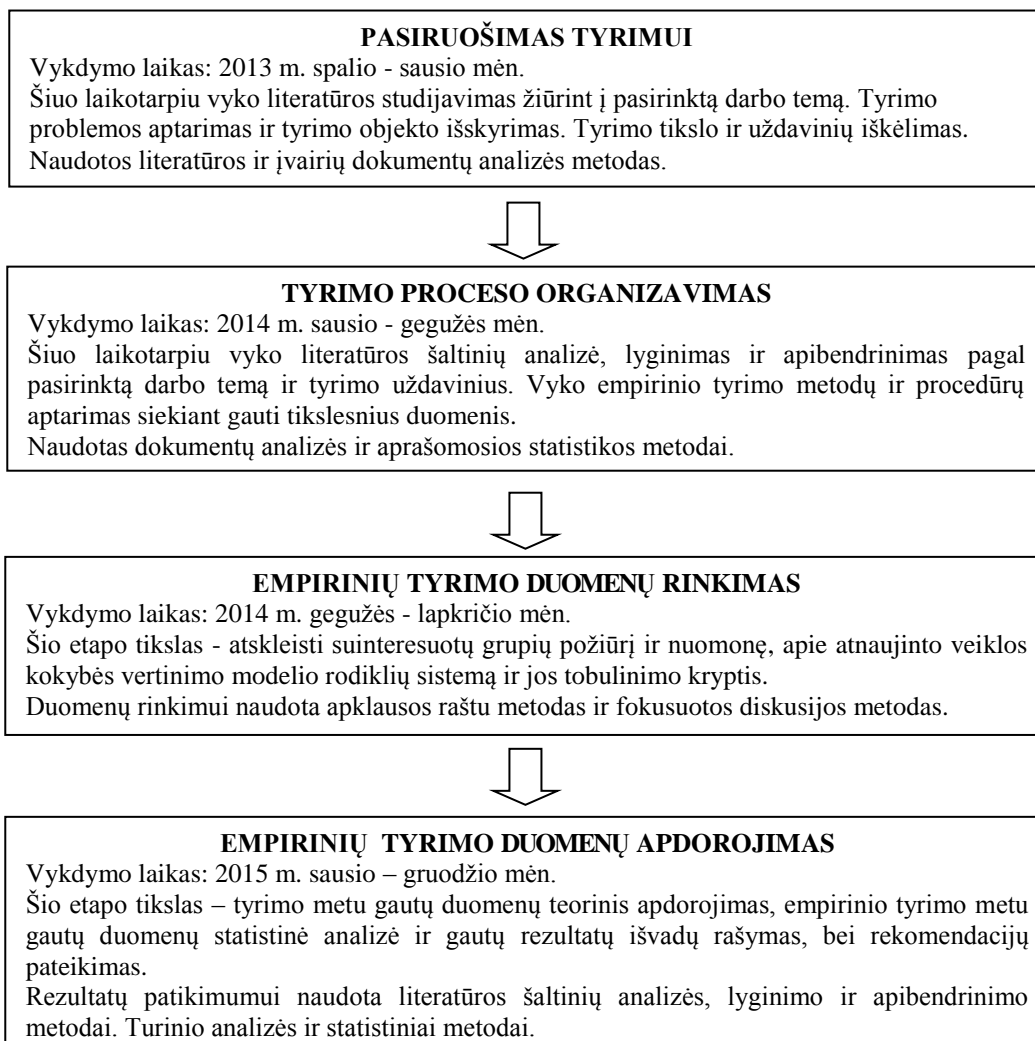
Tyrimo strategija ir naudojami metodai. Tyrimų rezultatų patikimumui ir tikslumui užtikrinti pasirinkta mišrių metodų strategija. Pasak Denscombe (2010) mišrių metodų strategija padeda tyrėjui giliau pažinti tiriamąjį objektą, bei tiksliau nustatyti jo susiformavimo priežastis. Tad tyrime bus pasirinkta *kokybinių* ir *kiekybinių* tyrimų strategijų derinimas.

Kokybinių metodų taikymas sudaro galimybę detaliau išanalizuoti respondentų elgseną ir situaciją. Jis padeda suvokti situaciją iš respondento pusės, praplėsti tyrėjo supratimą apie jų elgseną ir motyvus. Kokybinių tyrimų validumas bus užtikrinimas teisingu duomenų užrašymu, ryšio su tyrimų dalyviais išlaikymu interpretuojant tyrimo rezultatus (Mariampolski, 2001). Kokybinio tyrimo uždavinys, pasak Bitino (2008), – išsiaiškinti, kaip respondantai suvokia pasaulį, kaip jie nusprendžia veikti jų pačių sukurtoje realybėje ir kaip šis supratimas perduodamas kitiems. Ši nuostata reikšminga siekiant sužinoti mokyklų bendruomenių požiūrį į atnaujinamos rodiklių sistemos tinkamumą veiklos kokybės vertinimo proceso atnaujinimui ir aktyvinimui.

Kiekybinių tyrimų logika remiasi pozityvizmo nuostatomis ir dedukcine prieiga. Pasak Denscombe (2010), kiekybinė prieiga tyrėjui leidžia greitai atlikti didelės apimties matavimus, išsaugant respondentų konfidencialumą, padeda objektyviai analizuoti duomenis ir tiksliai pristatyti tyrimo rezultatus. Ji yra paranki tyrėjams, nes padeda atskleisti mokyklų bendruomenių požiūrį į atnaujintą mokyklos veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą, atskirų komponentų svarbą, juos panaudojant priimančias sprendimus ir siekiant organizacijos mokymosi tikslų.

Tyrimo dizainas. Tyrimo tikslas yra pagrįsti atnaujinto mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio tinkamumą mokyklos, kaip BO, stiprinimo atveju, bendrojo ugdymo mokyklose. Remiantis duomenų analizės ir aprašomosios statistikos metodais išanalizuoti, pateikti BO ir GM sąsajas, bei veiklos kokybės įsivertinimo metodikos struktūros kaitą BO kontekste. Atlikus apklausą atskleisti,

kokių gebėjimų, kompetencijų reikia mokyklos veiklos kokybės vertintojui, bei pateikti mokyklos vadovų ir veiklos kokybės vertinimo narių nuomonių analizę apie atnaujintą veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemą. Tyrimo proceso planavimo etapai pateikti 13 paveiksle.



13 pav. Tyrimo proceso planavimo etapai
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Planas, pasak Butkevičienės (2011), apima visus proceso etapus tyrimo organizavime bei jo atlikimo klausimus – nuo problemos identifikavimo iki numatymo, kur bus skelbiami ir publikuojami apklausos rezultatai. Tyrimo planas padeda nuosekliai vykdyti tyrimą, daro jį aiškų ir atvirą.

Duomenų rinkimo metodai. Rodiklių sistemos tinkamumo vertinimas iš vartotojų pusės numano, kad kokybė yra nuspręsta atitikties nustatytiems ar galimiems naujos sistemos vartotojų lūkesčiams, t. y., kaip išorės vertintojai, mokyklos vadovai ir mokyklos įsivertinimo grupės supranta rodiklių sistemą, kiek ji patenkina jų poreikius. Šių lūkesčių identifikavimui taikyti kiekybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo metodai.

Atliekant rodiklių sistemos tinkamumo tyrimą, taikytas *apklausos raštu metodas*. Šis metodas pasak Denscombe (2010) ir Kardelį (2002) įgalina:

- surinkti tyrimo duomenis per nustatytą laiką;

- užtikrinti respondentų anonimiškumą; apklausti didelį skaičių tiriamųjų;
- apdoroti ir analizuoti didelius duomenų kiekius.

Apklausa raštu taikyta, norint atskleisti mokyklų nuomonę apie svarbiausias naujos mokyklos vertinimo rodiklių sistemos charakteristikas, mokyklos veiklos vertinimo komponentų svarbą priimant sprendimus ir siekiant organizacijoje iškeltų mokymosi tikslų.

Fokusuotos grupinės diskusijos metodas yra vienas iš dažniausiai pasirenkamų metodų įgyvendinant kokybinio tyrimo strategiją (Bitinas ir kt., 2008). Grupinės diskusijos metodas, skirtingai nei individualus interviu, diskusijos dalyviams, atsakant į tyrėjo klausimus, leidžia keistis informacija, pažvelgti į tiriamąjį objektą iš skirtingų pozicijų, patikslinti išsakytą nuomonę, reaguojant į kitų dalyvių pasisakymus. Pasak Denscombe (2010), tinkamai organizuota grupinė diskusija tyrėjui sudaro sąlygas sukaupti nuomonę, kuri parodo bendrai sukonstruotą tiriamo objekto supratimą. Šio metodo pasirinkimo priežastis yra jo technikos atitiktis tyrimų keliamiems reikalavimams. Fokusuota grupinė diskusija sukuria sąlygas aktyviam dalyvių bendravimui, naudingam tyrėjų bendradarbiavimui, atskleidžiant atnaujintos metodikos rodiklių sistemos savybes.

Duomenų analizės metodai. Kokybinio tyrimo rezultatai analizuoti taikant turinio (angl. content) analizės metodą. Pasak Bitino ir kt. (2008), jis taikomas: norint diagnozuoti, kaip tiriamąjį objektą suvokia respondentai dalindamiesi savo patirtimi; remdamiesi tyrėjo pateiktais klausimais atskleidžia skirtumus egzistuojančius tarp teorinio tiriamo objekto apibūdinimo ir jo raiškos socialinėje realybėje; kokie yra informantų mąstymo, supratimo būdai, projektuojami į tiriamą objektą; kokios egzistuoja galimybės ir apribojimai realybėje.

Turinio analizė yra validus metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Turinio analizėje, kaip tyrimo procese, buvo atlikti tokie žingsniai:

- daugkartinis atidus teksto skaitymas;
- reikšminių fragmentų atranka;
- jų skaidymas į sudedamąsias dalis;
- sudedamųjų dalių suskirstymas į kategorijas ir subkategorijas; teksto vienetų kodavimas pagal kategorijas;
- kategorijų turinio interpretavimas;

Tyrimo rezultatų pagrindimas, remiantis tiriamo teksto turiniu ir iš jo ištrauktais duomenimis, pateikiamais subkategorijomis, kurios jungiamos į kategorijas (Denscombe, 2010). Metodas leido išvengti paviršutiniškumo nagrinėjant tekstą, jis taikomas analizuojant grupinės diskusijas bei mokyklų išorės vertinimo ataskaitas.

Statistiniai metodai. Tyrimo kiekybiniai duomenys analizuojami ir ataskaitoje pateikiami keliais būdais:

- santykinų dažnių lentelės.

- porinės santykių dažnių lentelės.

Santykių dažnių lentelėse respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas procentais. O porinėse santykių dažnių lentelėse, rezultatai pateikiami skirtingoms grupėms (pagal lytį, amžių ir pan.) priklausančių respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais. Tendencijai nustatyti, dalyje lentelių pateikiamas tik maksimalaus pritarimo (atsakymas „labai svarbu“) procentas. Kiekvienu atveju, lyginant skirtingoms grupėms priklausančių tiriamųjų atsakymus, buvo nustatoma, ar stebimi skirtumai yra statistiškai reikšmingi, t. y. ar skirtumai yra pakankamai dideli, ar pakankamai didelės tiriamųjų grupės, kad būtų galima teigti, jog išvada apie skirtumus yra teisinga visai grupei. Ataskaitoje pateikiamos tik tos lentelės, kuriose skirtumai tarp grupių yra statistiškai reikšmingi, t. y. galima, teigti, kad stebimi skirtumai yra ir visoje tiriamoje grupėje.

Paklaidų metodas. Atrankiniuose kiekybiniuose tyrimuose atsiranda statistinės paklaidos tikimybė, į kurią būtina atsižvelgti interpretuojant tyrimo duomenis. Ji atsiranda dėl to, kad tiriamieji yra atrenkami, o ne ištisai apklausiami. Ši paklaida yra apskaičiuojama matematiškai. 9 lentelėje yra pateikiamos paklaidos, esant įvairiam respondentų skaičiui bei atsakymų pasiskirstymui (esant 95 proc. patikimumui).

9 lentelė

Tyrimo paklaidos (proc.) esant 95 proc. patikimumui

Atrankos dydis	Atsakymų pasiskirstymas (procentais)									
	50	45/55	40/60	35/65	30/70	25/75	20/80	15/85	10/90	5/95
10	31	30,8	30,4	29,6	28,4	26,8	24,8	22,1	18,6	13,5
30	17,9	17,8	17,5	17,1	16,4	15,5	14,3	12,8	10,7	7,8
50	13,9	13,8	13,6	13,2	12,7	12	11,1	9,9	8,3	6
75	11,3	11,3	11,1	10,8	10,4	9,8	9,1	8,1	6,8	4,9
100	9,8	9,8	9,6	9,3	9	8,5	7,8	7	5,9	4,3
150	8	8	7,8	7,6	7,3	6,9	6,4	5,7	4,8	3,5
200	6,9	6,9	6,8	6,6	6,4	6	5,5	4,9	4,2	3
300	5,7	5,6	5,5	5,4	5,2	4,9	4,5	4	3,4	2,5
400	4,9	4,9	4,8	4,7	4,5	4,2	3,9	3,5	2,9	2,1

Tyrimo organizavimas. Empirinį tyrimą sudaro trys etapai, kurie vyko 2014 m. gegužės – lapkričio mėnesiais. Jie leidžia atnaujinto modelio rodiklių sistemą įvertinti įvairiais požiūriais:

- *retrospektyviai*, atsižvelgiant į egzistuojančias mokyklų įsivertinimo patirtis;
- *aktualiai*, nustatant jos ryšius su švietimo tobulinimo iniciatyvomis;
- *potencialiai*, atskleidžiant veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemos priimtinumą švietimo bendruomenei ir panaudojimo galimybes mokyklos tobulinimui.

Tyrimo instrumentai. Pagrindinės fokusuotos grupinės diskusijos temos ir klausimai, diskutuojant apie atnaujintą mokyklos veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą:

Tikslingumas. Kiek vertinimo modelio rodiklių sistema atitinka šiuolaikinio švietimo raidą ir artimiausios ateities iššūkius mokyklai, bei kiek atitinka pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir mokyklų praktiką?

Nešališkumas ir skaidrumas. Ar atnaujinta vertinimo modelio rodiklių sistema tinkama visų tipų bendrojo ugdymo mokykloms (gimnazijoms, pagrindinėms, pradinėms)? Ar vienodai tinkama miesto ir kaimo vietovėse įkurtoms mokykloms? Mokykloms, pasižyminčioms aukštais mokymosi pasiekimais ir toms, kurių mokinių pasiekimai yra žemesni?

Tinkamumas ir išsamumas. Kiek atnaujinto vertinimo modelio rodikliai tinka mokyklos iškeltiems tikslams vertinti? Kiek jie naudojami matuojant mokyklos tikslus? Kurie iš rodiklių mokyklai yra mažiau / daugiau aktualūs? Ar rodikliai apima visas svarbiausias mokyklos veiklos sritis, apsprendžiančias mokyklos mokinių pasiekimus ir asmenybės brandą?

Prasmingumas ir pasikliautinumas. Ar galima šio modelio rodikliais remtis sudarant mokyklos strateginį planą, bei metinį veiklos planą? Kokie rodikliai būtų tinkamiausi?

Suprantamumas ir suvokiamumas visiems naudotojams. Ar atnaujinto modelio rodiklių sistema yra suprantama ir logiška? Kokie rodikliai yra mažiausiai aiškūs, ko mokytojai ir kiti mokyklos bendruomenės nariai galėtų nesuprasti, nepriimti? Kurių rodiklių formuluotės turi būti tikslinamos ir kaip? Ar reikia šalia rodiklių pateikti probleminius su tema susijusius klausimus?

Ekonomiškumas: laikas ir ištekliai. Kokie sunkumai, gali atsirasti ieškant papildomos informacijos atnaujinto modelio rodikliams? Kiek, Jūsų manymu, galima pasinaudoti jau sukurtais instrumentais (IQES ar jau naudotais jūsų mokykloje)? Kurių rodiklių matavimas ir vertinimas gali sukelti problemų? Ar šiems rodikliams įvertinti tinka Jūsų mokykloje vykdoma veiklos kokybės vertinimo praktika? Kodėl? Ką ir kaip reikėtų keisti?

Veiksmingumas. Kiek atnaujinto modelio rodiklių sistema leidžia mąstyti apie mokyklą inovatyviai, tyrinėti Jums aktualias sritis ir priimti naudingus sprendimus, bei įtraukti bendruomenę į organizacijos mokymosi procesus? Kiek rodikliai sudaro sąlygas mokyklai ir mokytojams analizuoti, vertinti mokinių pasiekimus ir asmenybės brandos priežastis? Ar galima teigti, kad rodikliai galėtų paskatinti mokyklos vadovus, mokytojus ir kitus darbuotojus mokyti, tyrinėti, bei keisti veiklos pobūdį? Kiek tikėtini mokyklos pokyčiai taikant atnaujintą veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą?

Apklausoos raštu (anketos) struktūra. Tyrimo duomenys (mokyklų nuomonė apie atnaujintą mokyklos veiklos kokybės modelio vertinimo rodiklių sistemą) buvo renkami naudojant tyrėjų parengtą apklausoos raštu anketą (žr. 2 priedą). Klausimynas sudarytas iš instrukcinės dalies, demografinio ir diagnostinio bloką. Demografinį klausimyno bloką sudaro 9 klausimai, leidžiantys respondentą priskirti prie tam tikros grupės pagal mokyklos vietą ir tipą, darbo stažą, statusą

mokykloje, kvalifikacinę kategoriją, dalyvavimą įsivertinimo veiklose. Pagrindinę diagnostinę klausimyno dalį sudaro 4 rodiklių vertinimo blokai, iš kurių kiekvienas skirtas atskirai naujos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemos sričiai (žr. 10 lentelę, visas 2 priede). Respondentams, atsakant į atvirus anketos klausimus, sudaryta galimybė pareikšti savo nuomonę apie kiekvienos srities rodiklių sistemos taisymo kryptis ir atsakyti į klausimą, kokių pririnktų žinių ir gebėjimų, norint atlikti mokyklos veiklos vertinimą, taikant atnaujintą veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą.

10 lentelė

**Mokyklos vadovų ir mokytojų nuomonės tyrimo apie atnaujinamus veiklos kokybės
įsivertinimo modelio rodiklius klausimyno fragmentas**

I sritis. REZULTATAI	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku
SVARBU ANALIZUOTI				
Mokinių nuostatas ir vertybes (jų savimonę ir savivoką, gebėjimą pažinti save ir savo socialinę aplinką, veikti joje ir būti tolerantišku)	○	○	○	○
Mokinių ugdymą karjerai (mokymą suvokti savo galimybes, modeliuoti gyvenimo kelią/karjerą)	○	○	○	○
Mokinių pasiekimus ir pažangą (viešą pasiekimų pripažinimą ir įvertinimą, IKT pritaikymą pažangos stebėjimui ir vertinimui, tėvų informavimą)	○	○	○	○
Mokyklos pasiekimus ir pažangą (vidaus ir išorės mokinių pasiekimų įvertinimų dermę, mokyklos kuriamą pridėtinę vertę viešą atskaitomybę už mokinių rezultatus ir pažangą)	○	○	○	○

Čia galite įrašyti, kas dar svarbu, siekiant mokyklos veiklos kokybės REZULTATŲ srityje. Kokius rodiklius reiktų papildomai įtraukti?

Tyrimo populiacija – skirtingų tipų Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovai, mokytojai ir kita pedagogų bendruomenė.

Tyrimo etika. Vykdamas fokusuotas grupines diskusijas laikytasi grupės diskusijų vedimo metodologinių rekomendacijų, kurias nurodo Bitinas ir kt. (2008), bei Denscombe (2010): garantuotas dalyvių saugumas ir konfidencialumas, diskusija vedama taip, kad nebūtų supriešinti grupės narių požiūriai ir interesai. Moderuojant pasisakymus taip pat valdyta grupės emocijos ir

dalyvių sąveika (pagal Denscombe, 2010): dalyviams pristatyti tyrimo tikslai, diskusijos stimuliavimui pateikti klausimai raštu, sudarytos galimybės kiekvienam dalyviui pareikšti savo nuomonę, esant reikalui ją patikslinti, diskutuoti ir susitarti, išvengiant vieno ar kelių dalyvių dominavimo.

Tyrimo imtis ir administravimas. Mokyklos, dalyvaujančios tyrime, buvo atrinktos imties metodu, o kontroliniais imties kintamaisiais pasirinktas mokyklos tipas ir vieta. Apklausiamos buvo mokyklos, kurios savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Anketos buvo platinamos elektronine versija (www.apklausos.lt portale). Iš viso apdorojimui surinkta 336 anketos (žr. 11 lentelę). Atliekant tyrimą vedant diskusijas, buvo organizuotos 4 fokusuotos diskusijų grupės: 1 išorės vertintojų (dalyvavo 4 vadovaujantys išorės vertintojai), 1 bendrojo ugdymo mokyklų vadovų (dalyvavo 3 direktoriai ir 2 direktoriaus pavaduotojai ugdymui) ir 2 bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų (dalyvavo 21 skirtingus mokyklų tipus ir skirtingą kvalifikacinę kategoriją, darbo stažą turintis mokytojas).

11 lentelė

Tyrimo imties charakteristika (N= 336)

Požymis	Kategorija	Skaičius	Procentai
Mokyklos vieta	Didmiestis	110	33,0
	Rajono centras	96	28,8
	Kita vietovė	127	38,1
Mokyklos tipas	Pradinė mokykla	17	5,1
	Progimnazija, pagrindinė mokykla	135	40,5
	Gimnazija	139	41,7
	Vidurinė mokykla	22	6,6
	Kita	20	6,0
Respondento statusas mokykloje	Pradinių klasių mokytojas	44	13,4
	Dalyko mokytojas	222	67,7
	Kita (socialinis pedagogas, psichologas, logopedas)	62	18,9
Respondento kvalifikacija	Mokytojas	29	8,8
	Vyr. mokytojas	146	44,4
	Mokytojas metodininkas	140	42,6
	Mokytojas ekspertas	14	4,3

Apibendrinant tyrimo imties charakteristikos lentelę matome, kad didžiausias respondentų kiekis pagal mokyklos vietą priklauso ne didmiesčio ir rajono centrų mokykloms, o kitą vietovę nurodžiusiems respondentams (38,1 proc.). Aktyviausiai tyrime dalyvavo gimnazijos statusą turinčios mokyklos (41,7 proc.), o mažiausiai anketų gauta iš pradinių mokyklų (5,1 proc.). Pagal respondentų statusą mokykloje gausiausiai tyrime dalyvavo atskirų dalykų mokytojai (67,7 proc.) ir tik (13,4 proc.) buvo pradinių klasių mokytojų. Analizuojant tyrimo anketas pagal respondentų kvalifikaciją matome, kad vyr. mokytojų (44,4 proc.) ir mokytojų metodininkų (42,6 proc.) dalyvavo panašiai iš visų respondentų. O mažiausiai respondentų (4,3 proc.) buvo mokytojo eksperto

kvalifikaciją turinčių mokytojai, nes ne visose mokyklose jų yra. Tad galime daryti išvadą, kad apklausoje aktyviausi respondentai yra kitas vietoves nurodę gimnazijų, progimnazijų ir pagrindinių mokyklų dalykų pedagogai turintys vyr. mokytojo ir metodininko kvalifikacinę kategoriją.

Tyrimo imtis, nurodyta 11 lentelėje, yra pakankama norint diagnozuoti mokyklų požiūrį į atnaujinamą veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemą, atsižvelgiant į tai, kad 97,3 proc. respondentų yra tiesiogiai susiję su bendrojo ugdymo mokyklose vykstančiais veiklos kokybės įsivertinimo procesais (žr. 12 lentelę).

2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

2.2.1. Mokyklų anketinės apklausos raštu apie atnaujintą veiklos kokybės įsivertinimo modelio metodiką tyrimo rezultatai

Šioje tyrimo dalyje yra pateikiami Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovų, mokytojų ir kitų mokyklos bendruomenės narių anketinės apklausos raštu duomenys apie atnaujintos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemos rezultatus, BO kontekste. Įžvelgiant šalies mokyklų vadovų, mokytojų ir kitų bendruomenės narių nuomonę į atnaujinamus mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklius, bei jų požiūrį į mokyklos, kaip BO, veiklos kokybės įsivertinimo metodikos pertvarką.

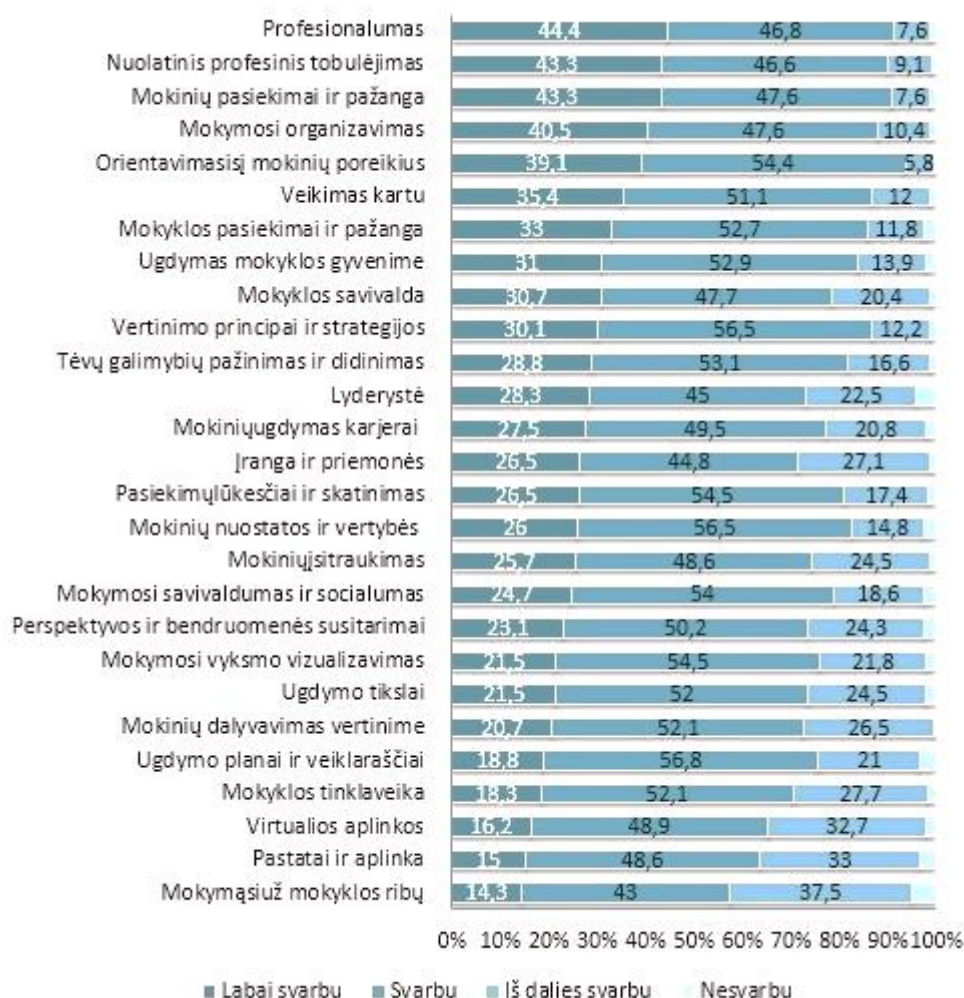
12 lentelė

Respondentų dalyvavimas mokyklos veiklos kokybės vertinime (N= 336)

Kategorija	Skaičius	Procentai
Vadovavau mokyklos vertintojų grupei	61	18,5
Teko rašyti iliustracijas, sudarinėti klausimynus, rinkti, apdoroti duomenis ir pan.	92	27,9
Teko tik pildyti anketas, dalyvauti pokalbiuose	168	50,9
Nedalyvavau	9	2,7

Tiriant kiek respondentų yra įtraukti į mokyklos įsivertinimą, galima teigti, kad tik 2,7 proc. respondentų nedalyvauja jokiaje veikloje, susijusioje su mokyklos įsivertinimu. Daugiau nei puse respondentų (50,9 proc.) yra informantais savo mokyklose, o kita dalis (46,4 proc.), aktyviai dalyvauja veiklos vertinime būdami vertintojų grupės vadovais ar atliekant būtiniausias darbus informacijai surinkti, apdoroti ir pateikti. Apibendrinant respondentų aktyvumą dalyvaujant mokyklos, kaip BO, veiklos kokybės vertinime yra pagirtinas pavyzdys einant BO linkme. Vadinasi mokyklų vadovai sugeba įtraukti bendruomenę dalyvauti organizacijos įsivertinime ir ieškoti sprendimų, tobulinančių veiklas, radus - tinkamai juos apdoroti ir pateikti mokyklos bendruomenei veiklos tobulinimui.

Norint sužinoti kiek veiklos kokybės įsivertinimo metu modelio sistemos rodikliai yra reikšmingi mokyklai, kaip BO, siekiant numatytų tikslų, respondentų atsakymų rezultatai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Įsivertinimo rodiklių reikšmingumo vertinimas (proc., N= 336)

Veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių reikšmingumo rezultatai parodo, kad mokykloje, kaip ir BO, aukščiausiai yra iškeliamas darbuotojų profesionalumas bei nuolatinis mokymasis, tobulėjimas, nuo kurio priklauso tinkamas mokymosi organizavimas, orientuojantis į mokinių poreikius įtraukiant juos veikti kartu. Šie rodikliai, pasak respondentų, labiausiai įtakoja mokinių pasiekimus ir pažangą. Mažiausiai svarbūs rodikliai rezultatui bendrojo lavinimo mokyklose nurodomi: mokymosi aplinka, mokyklos tinklaveika, ugdymo planai ir veiklaraščiai.

Vertinant veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių svarbą siekiant mokyklos numatytų tikslų, atsižvelgiant į vietovės, kurioje yra mokykla, tipą tyrimo rezultatai patvirtina (žr. 3 priedą), kad visi *ugdymo ir rezultatų* srities rodikliai yra svarbesni rajono centų ir didmiesčių mokykloms, o mažiau svarbūs – kaimo vietovėje įkurtoms mokykloms. Tokiam respondentų nuomonės pasiskirstymui galėjo įtakoti mokyklos dydis, nes kaimo vietovėje esančiose mokyklose mokinių nėra daug, todėl mokytojai turi galimybę geriau juos pažinti ir diskutuoti su kiekvienu individualiai

siekiant geresnių mokymosi rezultatų. Bendraudami mokytojai sukuria atvirą terpę bendradarbiavimui su mokiniais, įtraukdami juos į ugdymo procesą kaip bendro tikslo siekiančiais dalyviais. Tyrimo rezultatai rodo, kad orientavimosi į mokinių poreikius, *vertinimo principų ir strategijos rodikliai, mokymosi savivaldumo ir socialumo vertinimas* mažiau svarbūs yra kaimo vietovės mokykloms, o labiau svarbesni yra didžiųjų miestų mokykloms. Tai galima būtų paaiškinti nedidelės mokyklos, kuri dažniausiai yra kaime, specifika: mokytojai mano, kad labai gerai pažįsta visus mokinius todėl gali tinkamai kiekvieną vertinti, o apibendrinti minėtus klausimus mokyklos lygmeniu nėra būtina.

Vertinant *aplinkos sritį* galime teigti, kad *mokinių įsitraukimas bei įranga ir priemonės* svarbesnės yra didmiesčio ir rajono centrų mokykloms nei kaimo, nes tikėtina, kad technologijos ir konkurencinga aplinka greičiau įtraukia į veiklas mokinius besimokančius didmiesčiuose ir rajonų centruose. Lyderystės ir įgalintos vadybos srities rodikliai *profesionalumas* ir *nuolatinis tobulėjimas*, tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų ir mokytojų nuomone, yra labiausiai paveikiami mokyklos tobulinimui iš visų pateiktų. Tačiau svarbu pažymėti, kad *perspektyvos ir bendruomenės susitarimų svarba*, vertinant mokyklą, kaip ir kitų veiklos planavimą analizuojančių rodiklių svarbą, tyrimo dalyvių vertinama santykinai žemai.

Aptariant tyrimo rezultatus pagal veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių vertinimo svarbą siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokyklos tipą (žr. 4 priedą) galima teigti, kad rodiklių sistemoje siūlomas rodiklis *ugdymas karjerai* respondentų suprastas siauriai: kaip orientacija į profesiją, būsimo profesinio lauko tyrinėjimas arba profesinio gyvenimo kelio pasirinkimas. Išryškinant karjerą, ji tarsi iškeliamą virš kitų ugdymo tikslų ir asmens raiškos sričių, kurios mokyklai ne mažiau svarbios: gyvenimas šeimoje, bendruomenėje, valstybėje. Tokias išvalgas patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatai, kurie leidžia teigti, kad ugdymo karjerai vertinimas mažiausiai svarbus yra pradinė klasių mokytojams, dirbantiems pradinėje mokykloje, bei kaimo vietovėje esančių mokyklų mokytojams. O aktualiausias rodiklis tarp visų tipų mokyklų yra mokinių *pasiekimai ir pažanga*.

Vertinant rodiklių vertinimo svarbą siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokytojo profesinę kvalifikaciją rezultatų lentelė pateikiama 5 priede.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galime teigti, kad visi tyrime dalyvavę pedagogai į pirmą planą, vertinant rezultatus, iškelia mokinių *pasiekimus ir pažangą*, kurie turi įtakos mokyklos *pasiekimams ir pažangai*. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad *ugdymo ir patirčių* srityje didžiausią įtaką mokymosi rezultatams ir asmenybės brandai, kaip mokyklos veiklos kokybę įrodantiems rodikliams, respondentų nuomone, turi *orientavimasis į mokinių poreikius ir mokymosi organizavimas*. Mokinių *įsitraukimas į veiklas, įrangos ir priemonių* įvairumas respondentų nurodomi kaip pagrindiniai rodikliai, lemiantys mokinių darbingumą pamokose. O mažiausiai įtakos turi juos supantis *pastatas ir aplinka*.

Norint sužinoti ar įsivertinimas duoda naudos mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, numatytoms veikloms įgyvendinti, respondentų atsakymai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė

Atsakymų į klausimą „Kaip Jūs manote, ar įsivertinimas (vidaus auditas) padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę?“ pasiskirstymas (N= 336)

Kategorija	Skaičius	Procentai
Tikrai taip	74	22,3
Taip	90	27,1
Iš dalies	151	45,5
Ne	17	5,1

Apibendrinant klausimo „Kaip Jūs manote, ar įsivertinimas (vidaus auditas) padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę?“ atsakymų pasidalinimą galima teigti, kad iš dalies su šiuo teiginiu sutinka (45,5 proc.) respondentų ir tik (5,1 proc.) visiškai nesutinka, kad įsivertinimas duoda naudos mokyklai, kuri nori tapti gera mokykla. Tačiau beveik puse respondentų (49,4 proc.) nurodė, jog mokykloje veiklos kokybės įsivertinimas turi būti atliekamas norint tobulinti vykstančias veiklas. Apibendrinant šio klausimo rezultatus galima teigti, kad dauguma respondentų mato prasmę ir naudą mokyklos veiklos kokybės įsivertinime, nes tik įsivertinant savo darbą ir bendradarbiaujant tobulinant veiklas galima eiti nuolatinio mokymosi keliu, vedančiu link GM ir siekti tolimesnio tobulėjimo, kaip būdinga BO.

Apibendrinant mokyklų anketinės apklausos raštu apie atnaujintą veiklos kokybės įsivertinimo metodiką tyrimo rezultatus galima teigti, kad respondentai vertindami rodiklių svarbą nurodė: didžiausią įtaką mokymosi rezultatams ir asmenybės brandai, kaip mokyklos veiklos kokybę įrodantiems rodikliams, turi orientavimasis į mokinių poreikius ir mokymosi organizavimas. O profesionalumas ir nuolatinis tobulėjimas, mokyklų vadovų ir mokytojų nuomone, turi didžiausią įtaką mokyklos, kaip BO stiprinimui iš visų pateiktų rodiklių. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad aplinkos analizė ir vertinimas yra mažiausiai GM veiklos tobulinimui paveiki sritis. Ugdymo rezultatų apibendrinimas mažoje mokykloje siekiant jos veiklos kokybės, remiantis mokinių kiekiu, nurodomas kaip mažiausiai prasmės turintis procesas.

2.2.2. Mokyklų apklausos raštu, apie atnaujintą mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemą, respondentų atsakymų į atvirą klausimą dėl žinių ir gebėjimų poreikio analizės rezultatai

Mokyklų vadovų, mokytojų ir kitų tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenės narių atsakymų į atvirą klausimą *Kokių, Jūsų nuomone, reikia žinių, gebėjimų / kompetencijų atlikti mokyklos veiklos*

vertinimą, taikant atnaujinto modelio rodiklių sistemą?“ turinio analizės rezultatai yra reikšmingi, nes:

1) Jie nurodo galimas veiklos kokybės įsivertinimo proceso gerinimo kryptis NMVA bendradarbiaujant su mokyklomis. Kadangi nuolatinis ir kryptingas bendradarbiavimas padeda mokyklos bendruomenei, vykdančiai įsivertinimą, lengviau perprasti šį procesą ir sukurti darbuotojams pozityvią įsivertinimo nuostatą. Organizacijoje, kurioje yra suprantama įsivertinimo proceso reikšmė ir dalyviai yra pozityvūs, galima gauti tikslius rezultatus, padedančius tobulinti organizacijos veiklas ir mokyti iš padarytų klaidų.

2) Į rezultatus reikia atsižvelgti ir naujų metodinių rekomendacijų rengėjų darbo grupei, sprendžiant, kokie reikalingi būtinesni žingsniai, rengiant naujus dokumentus, leidinius, ar pan., kaip metodinę pagalbą bendrojo lavinimo mokykloms, pradedančioms vykdyti mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą pagal atnaujinto modelio rodiklius. Kadangi, pedagogų bendruomenėje vis dar vyrauja negatyvas įsivertinimą pradedančių vykdyti mokyklų rate dėl jo reikalingumo. Tad būtina tikslinti ir kuo suprantamiau pateikti atnaujintų veiklos kokybės įsivertinimo rodiklių paaiškinimus, nes įsivertinimas turi padėti organizacijai siekti tobulumo ir stiprinti ją konkurencinėje aplinkoje, o esant veiklos kokybės įsivertinimo proceso sudėtingumui, tyrimo rezultatai gali būti netikslūs, kadangi darbuotojai taupydami savo laiką į juos atsakinės atsainiai.

3) Rezultatai reikalingi mokyklų vadovams, organizuojantiems ir prižiūrintiems įsivertinimo procesą, nes nuo vadovų asmeninių gebėjimų perteikti įsivertinimo svarbą darbuotojams ir į įsivertinimo procesą įtraukiant kuo platesnį darbuotojų ratą priklauso proceso vykdymo lengvumas ir gaunamų rezultatų tikslumas. Nuo į įsivertinimo procesą įtrauktų darbuotojų gausos priklauso ir tolimesnių veiklų, remiantis gautais rezultatais, atlikimas padedantis lengviau vykdyti pokyčius esamoje organizacijoje, kurioje darbuotojai prisideda prie organizacijos valdymo ir vystymosi.

4) Rezultatai aktualūs mokytojų ir vadovų kvalifikacijos kėlimo programų rengėjams ir vykdytojams, organizuojantiems mokymus mokyklos veiklos kokybės (įsi)vertinimo klausimais. Pastarieji programose gali nurodyti, kokiomis vertybinėmis nuostatomis turi vadovautis vadovai, norintys vadovauti mokyklai ar vertintojų grupei ir kokios asmeninės savybės turi pasireikšti mokytojui, vadovui, siekiančiam įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tokie socialiniai gebėjimai, kaip darbas komandoje ir įvairiapusis bendravimas yra būtinybė GM dirbančiam pedagogui.

Toliau pateikiama išskirta tema: „*Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra*“ (žr. 14 lentelę), kurią sudaro kategorijos, subkategorijos ir jų turinį iliustruojantys teiginiai. Rezultatų analizės, interpretavimo ir aptarties kryptys paliekamos anksčiau paminėtoms tikslinėms grupėms pagal jų specifinius veiklos tikslus ir poreikius.

Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal vertybines nuostatas ir vertintojo savybes

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Vertybinės nuostatos	Asmeninės savybės	<i>Tikėjimo, atsakingumo, sąmoningumo. Matyti įsivertinimo prasmę nebūti abejingam.</i>
	Pozityvus įsivertinimo prasmės suvokimas	<i>Taikant bet kokią vertinimo sistemą svarbiausia nusiteikimas ir teigiama nuostata. Jei vertinimą priimsime kaip galimybę, kaip "įrankį" ar "nuorodą" - viskas bus gerai. Jei nuostatos neigiamos - jokių pokyčių nebus ir visai nesvarbu, kokia vertinimo sistema. Tikėti vertinimo naudingumu, gebėti pasinaudoti rezultatais, suvokimo, kad įsivertinimas yra naudingas mokyklos veiklos tobulinimui.</i>
	Įsipareigojimas mokyklai	<i>Manau, kad labai svarbu norėti objektyviai įvertinti mokyklos veiklą, nes dažnai užsiimama saviapgaule arba vertinama norint atkeršyti.</i>
Vertintojo savybės	Pasirengimas būti mokytoju	<i>Manau, kad reikia gerai išmanyti šiuolaikinio mokymo(si) principus, gebėti kritiškai žvelgti į savo veiklą. [Reikia]: humanistinės ugdymo filosofijos, švietimo naujovių ir ugdymo krypčių išmanymo, psichologijos pagrindų.</i>
	Atsakomybė	<i>[Reikia]: konkretumo, atsakingumo, raštingumo, objektyvumo, kruopštumo.</i>
	Lyderystė	<i>[Savybės]: Lyderystė. Iniciatyvumas. Savikritiškumas. Kūrybiškumas. [Reikia]: Drąsos reikšti nuomonę. Plataus akiračio. Kūrybiškumo. Atvirumo. Geranoriškumo. Išminties, takto.</i>

Analizuojant tyrimo rezultatus matome, kad mokyklos veiklos kokybės vertintojui labai svarbios yra jo asmeninės savybės: pasirengimas būti mokytoju, atsakomybė prieš save ir kitus bei lyderystė, suteikianti iniciatyvumo, savikritiškumo ir kūrybiškumo priimant sprendimus. Nuo vertintojo asmeninių savybių priklauso ir jo vertybinės nuostatos, paremtos pozityviu veiklos kokybės (įsi)vertinimo prasmės suvokimu ir įsipareigojimu mokyklai. Tačiau be asmeninio pasikeitimo, o svarbiausia – be individualaus noro ir pastangų keistis, nieko nevyksta nei žmogaus gyvenime, nei jo aplinkoje, nei organizacijoje. Taigi, tik sukuriant pozityvią nuostatą apie įsivertinimo svarbą, galima gauti tikslesnius (įsi)vertinimo rezultatus norint padėti mokyklai, kaip BO, stiprinti silpnąsias sritis siekiant aukštesnio tikslo.

Mokyklos vadovai ir mokytojai tyrimo anketoje nurodo, kad socialiniai gebėjimai (komandinis darbas ir įvairiapusis bendravimas) (žr. 6 priedą) yra būtinybė veiklos kokybės vertintojui, siekiančiam įgyti arba turinčiam vadybinę kategoriją. Nes pozityviai nusiteikęs, turintis bendrą viziją ir tikslą, mokantis dirbti komandoje ir mokantis įvairiapusiskai bendrauti, vertintojas sugeba gauti išsamius ir tikslus (įsi)vertinimo rezultatus, padėsiančius tobulinti mokyklos veiklos kokybę einant GM keliu. Vadybinę kategoriją turinčiam vertintojui būtina išmanyti bendrąją ir švietimo vadybą paremtą komandiniu darbu, kuris skatina darbuotojus nuolat tobulinti savo žinias bei mokytis vieniems iš kitų. Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas skatina mokyklą tapti GM, kurią, kaip ir BO, sudaro grupė žmonių, turinčių bendrą viziją ir tikslą.

Respondentai anketose nurodo, kad veiklos kokybės vertintojas turi išmanyti įsivertinimo metodiką ir turėti kompetencijos atlikti vertinimą (žr. 15 lentelę). Mokyklų mokytojai bei vadovai teigia, kad vertintojas privalo būti išdirbęs bendrojo lavinimo mokykloje bent tris metus, būtinai turi būti dalyvavęs įsivertinimo veiklose, kad turėtų bendrą vaizdą apie mokykloje vykstančius procesus. Be pedagoginio stažo vertintojas, pasak respondentų, turi puikiai suprasti veiklos kokybės (įsi)vertinimo modelio rodiklių sistemą, mokėti kurti įvairaus lygio iliustracijas bei mokėti vertinimo metu gautus rezultatus apibendrinti ir pateikti mokyklos strateginiam planui rengti. Kitu atveju, nekompetentingas vertintojas, gali supainioti GM linkėjimo viziją ir priversti bendruomenę pradėti nuo pradinio taško.

15 lentelė

Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal įsivertinimo modelio metodikos išmanymą ir tyrimo vertinimo atlikimą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Įsivertinimo metodikos išmanymas	Praktinio darbo patirtis	<i>Reikia būti dirbančiu mokykloje mokytoju. Dirbti švietimo įstaigoje bent 3 metus. Pažinti savo mokyklą. [Reikia] ilgalaikės darbo mokykloje patirties, realios situacijos suvokimo. Tada žmogus suvokia ir gali vertinti visas peripetijas, galimybes bei siekiamybes. Turėti ne vien teorinių, bet daugiau praktinių žinių tos veiklos, kurią vertina Pačiam pabuvoti ir eiliniu, ir vadovu, ir padirbėti panašiose sąlygose. Profesionalumo, kurį turi turėti kiekvienas mokytojas dirbantis šiuolaikinėje mokykloje.</i>
	Pasirengimas vertinimui	<i>Turi būti [mokytojas] išklauses konsultacinius seminarus apie vidaus auditą, kad žinotų veiklos vertinimo modelį, tikslus, metodus, juose naudojamas sąvokas, terminus.</i>
	Rodiklių sistemos supratimas	<i>Manau, jog reikia tikslaus sąvokų supratimo. Pirmiausia mokytojas turi suprasti, ką reiškia kiekvienas rodiklis. Reikia žinoti kiekvienos srities, temos, rodiklio reikšmes, supažindinti mokyklos bendruomenę su pasikeitusia rodiklių sistema.</i>
	Iliustracijų naudojimas	<i>Susikurti iliustracijas sava mokyklai; išskirti svarbiausią informaciją, atsižvelgiant į susikurtą iliustraciją;.</i>
Kompetencija atlikti vertinimo tyrimą	Rezultatų panaudojimo perspektyva	<i>[Mokėti] išskirti esmines stiprybes ir silpnąsias vietas ir teikti pasiūlymus, kaip šalinti trūkumus. Gebėti kurti strategijas, gerinant situaciją.</i>
	Instrumentų pasirinkimas /parengimas	<i>Mokėti parengti klausimyną. Gebėti sudaryti teisingus, prasmingus klausimynus. Gebėti atlikti tiksliai, reikalingą apklausą, taikant tinkamus instrumentus.</i>
	Darbas su duomenimis / vertinimo informacija	<i>Svarbu gebėjimas rinkti ir apdoroti duomenis. Reikia gebėjimų kaupti duomenis ir jais naudotis. Gebėjimų analizuoti ir kritiškai vertinti; Gebėti išanalizuoti gautą medžiagą. Kompetencijos atlikti kokybinę ir statistinę analizes. Gebėjimo tinkamai interpretuoti gautus rezultatus. Sugebėti analizuoti duomenis ir juos pateikti ne tik profesionalų pokalbių erdvei, bet ir visuomenei suprantama kalba. Mokėti apibendrinti gautus rezultatus, parengti tinkamas išvadas. Gebėjimo apibendrinti gautus rezultatus ir pateikti išvadas.</i>
	Kompiuterinis raštingumas	<i>Žinių ir gebėjimų reikia daug: pirmiausia kompiuterinio raštingumo (dar yra mokytojų nevaldančių programų, skirtų įvairioms ataskaitoms).</i>

Apibendrinant tyrimo rezultatus dėl mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos galima teikti, kad veiklos kokybės vertintojas privalo puoselėti vertybines nuostatas, paremtas sisteminiu mąstymu, atskleidžiant asmenines vertintojo savybes, skleidžiant pozityvią įsivertinimo naudą. Jis privalo būti įsipareigojęs mokyklos kokybei, turi gebėti įvairiapusis bendraujant dirbti komandoje, mokyti kitus ir gebėti mokytis iš kitų. Įsivertinimo metodikos subtilybės neturi trukdyti ieškoti ir radus pritaikyti tinkamiausius vertinimo instrumentus, padedančius gauti išsamesnius tyrimo rezultatus, kuriuos apdorojus pateikti mokyklai veiklos kokybės stiprinimui. Nes tiek savo asmeninėmis savybėmis, tiek noru keistis, tobulėti nebijant pakeisti nusistovėjusius požiūrius, tiek matant bendrą viziją ir siekiant bendro tikslo kartu su komandos nariais, galima kurti BO, kuriai aktualu nuolatinis žmonių tobulėjimas įtraukiant juos į organizacijos kūrimą ir valdymą, vadovaujantis sisteminiu mąstymu siekiant organizacijos aukštesnių tikslų.

2.3. Kokybinio tyrimo, apie atnaujinto mokyklos veiklos kokybės modelio vertinimą, grupių tyrimo rezultatai

Šioje dalyje pateikiami fokusuotos diskusijos grupių tyrimo rezultatai apie atnaujinto mokyklos veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklius. Respondentams buvo pateikti klausimai, susiję su atnaujinamos veiklos kokybės įsivertinimo modelio rodiklių sistemos aprašo tikslingumu, nešališkumu ir skaidrumu, tinkamumu ir išsamumu, prasmingumu ir pasikliautinumumu, suprantamumu visiems naudotojams, ekonomiškumu ir veiksmingumu. Visos fokusuotos diskusijos grupės buvo organizuotos 2014 m. rugsėjo mėnesį.

Fokusuotos diskusijos grupių metu tyrimo dalyvių išsakyta nuomonė apie atnaujintą įsivertinimo metodiką, kaip vieną iš priemonių stiprinančių GM veiklos kokybę, pateikiama trimis apibendrintomis temomis (1 tema „Respondentų reakcija į metodikos pertvarką“, 2 tema „Respondentų pasiūlymai atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rengėjų darbo grupei“, 3 tema „Respondentų požiūris į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesą“), leidžiančiomis išsamiau pažvelgti į iškilusius neaiškumus. Kiekviena tema atskleidžiama ją patikslinančiomis kategorijomis ir subkategorijomis. Kategorijų ir jų subkategorijų turinys parodo, kokios yra pagrindinės atnaujinto įsivertinimo modelio rodiklių sąrašo tobulinimo kryptys. Jos taip pat atkleidžia grupėse diskutavusių išorės vertintojų, mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonę apie bendrojo ugdymo mokyklose vykstančius veiklos kokybės vertinimo procesus, jų teikiamas naudas ir sunkumus atliekant vertinimą.

Kategorijų turinį iliustruojantys teiginiai tyrimo rezultatų ataskaitoje pateikiami autentiškai: kalbos stilius, kultūra ir klaidos tyrėjų nebuvo taisomi. Teiginį išsakyusio respondento priklausymą tam tikrai respondentų grupei galima nustatyti pagal skliausteliuose pateikiamą kodą (1 – mokytojai, 2 – išorės vertintojai, 3 – mokyklos vadovai).

1 TEMA. Respondentų reakcija į metodikos pertvarką

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys pavyzdžiai
Pritarimas pertvarkai	Sritys	<i>Bet atrodo, kad supaprastino kažkiek tą metodiką (1). Man atrodo, kad šitam projekte atsikratėm to balasto, kas buvo neaišku, sudėliota tai, kas ir turi būti (2). Visada turbūt geriau yra, kai gali viską trumpiau ir greitai padaryti (1). Manau, kad visada būna geriau, kai gali padaryti kuo greičiau ir mažiau laiko tam sugaišti (1). Bent kai kurių rodiklių atsisakymas, tai yra geras dalykas, nes mes ne viską vertiname (1). Ir, aišku, vizualiai patiko, kad mažiau sričių, aišku, viskas yra apimta ir nieko daug neatsisakom, bet, va taip eiliniam mokytojui, pradedančiam auditoriui, lyg atrodo ir lengviau, kai yra tik keturios sritys (1).</i>
	Nesikartojimas	<i>Šita sistema man patinka tuo, kad joje pažiūrėta kitu aspektu ir tada mes turim atsvarą, kad mes nesikartojam (2). Patiko, kad nedidelė apimtis (2). Viskas gerai sudėliota (2).</i>
Aktualijų atpažinimas	Dermė su strateginiais siekliais	<i>Nudžiugino 4 punktai, sritys, kurias mes savo mokykloje norime analizuoti. Jos yra šiuolaikiškesnės ta prasme, kokia kryptimi mes einame dabar, ką veikiamė, ką iškeliamė, ką ugdome ir ką išsikeliamė savo tiksluose, vizijose Vat, šitų dalykų atsirado pačiuo pinėti, kaip mes nuėjė ta kryptimi ar ne ta (1). Jeigu dokumentas verčia diskutuoti, tuomet jis yra gyvas (1).</i>
	Pažangos matavimas	<i>Labai svarbus pažangos matavimas: ir tai yra ta sritis, kuri visoj Lietuvoj problematiška: kaip kas išmano taip ir daro (2).</i>
	Mokymosi prioritetas	<i>Šaunu, kad viskas orientuota į kiekvieną vaiką. Ne mokslas visiems, o mokslas į kiekvieną (1). Toliau yra nuo pačio dalyko mokymo kažkokio tai, į vaiką, į socialinę aplinką, integracija į visuomenę (1).</i>
	Ugdymas karjerai	<i>Džiugu tai, kad užakcentuotas būtent tas dalykas „ugdymas karjerai“. Aišku, buvo ir anksčiau čiuo pinėjami šie dalykai, bet aš manau, kad tai yra labai svarbu ir siejasi su visais tikslais pažangios naujos atviros mokyklos (1).</i>
	Aplinkų sąsajos	<i>Tai aplinkos tėvams labai svarbu, motyvuoja ir fizinė aplinka (stalas siena ir ...) ir psichologinė aplinka, bendravimas, kaip ir bet kuri aplinka, turi savo teigiamybių motyvacijai kelti (1). Tu, nori nenori, galvoji su gilesne mintimi ir sieji tą mintį su fizine aplinka, bet ir galbūt daugiau su ta psichine-emocine (1). Be estetinės psichinės aplinkos sunku kalbėti ir apie saugią emocinę aplinką klasėje / mokykloje (1).</i>
Emocijos	Kritinis požiūris	<i>Kuo mažiau filosofijos kaip toje pirmoje dalyje. Kaip pamatuoti laimę ugdymo procese? Reikia konkretesnio indikatoriaus (1). Vertybių nepamatuosi, žinias gali (2). Linkiu atrasti, kad visiems būtų aišku, o aiškumas ateina per konkretumą, apibrėžtumą (2). Visi naudojami teiginiai yra sunkiai pamatuojami, abstraktūs (2). Visi įpratę kad yra raktiniai dalykai, kurie plika akimi matosi [o dabar] vertinant gali susidaryti diskusinė situacija: kaip kas tą patį supranta ir mato.</i>
	Nerimas	<i>Mokykloje gali atsirasti nerimas, kad dokumentas pakeistas, nes jis mandresnis, prikaišiota tokių sąvokų (2).</i>
	Santūrumas	<i>Aš galvoju, kad nelabai ir pasikeitė ta metodika (1). Man pasirodė, kad rodikliai panašūs ir mes vertiname mūsų darbą (1). Jeigu suformuluota kitai žodžiais, tai nereiškia, kad mes vidinius santykių nenagrinėsime, ar nenagrinėsime mokymosi kokybės (1).</i>

Apibendrinant tyrimo lentelę apie respondentų reakciją į metodikos pertvarką galima teigti, kad aktyviausiai nuomonę reiškė mokytojai ir mokyklų vadovai, nes jie dažniausiai dalyvauja įsivertinimo procese ir žino, ar bent yra susipažinę, su metodika. Nors diskusijos metu buvo pasirodęs respondentų nerimas, abejonė ir kritinis požiūris į atsinaujinančio veiklos kokybės (įsi)vertinimo modelio metodikos rodiklių tinkamumą, tačiau diskutuojant abejonės buvo išsklaidytos ir prieita prie bendros

nuomonės, kad sričių sumažinimas, bei kai kurių rodiklių atsisakymas (kurie retai būdavo naudojami įsivertinime) padės greičiau atlikti įsivertinimą atrandant aktualiausias vietas. Mokyklai, kaip BO, yra aktuali ir vizualinė modelio struktūra, susijungus sritims sutaupomas laikas, kuris, neiškreipiant rezultatų, pagreitina vertinimo atlikimą. Dėl to į įsivertinimo procesą galima įtraukti didesnę kiekį bendruomenės narių ir gauti objektyvesnius rezultatus, bei išanalizavus juos pritaikyti aukštesniems, GM tikslams įgyvendinti sustiprinant ją konkurencinėje aplinkoje.

Respondentai diskusijos metu pateikė prašymus rengėjų darbo grupei, atnaujinančiai veiklos kokybės įsivertinimo modelį (žr. 7 priedą) dėl naujų, nesuprantamų sąvokų aiškumo ir rodiklių skaičiaus nustatymo, bei raktinių žodžių rodikliams patikslinimo. Sprendžiant klausimą dėl papildomų elementų poreikio prieita prie bendros nuomonės, kad iliustracijos yra naudingos, nes padeda nenukrypti nuo tikslo. Dėl lygių bendrumo išorės vertintojai teigė, kad reikia juos nustatyti nacionaliniu mastu, jog keistis norinti ir tobulėjimo siekianti mokykla žinotų kas tai yra GM. Jų pamatavimas turėtų būti aiškus per visas temas, sritis ir rodiklius, kad ši kelią pasirinkusi mokykla galėtų susikurti aiškią sau būdingą viziją ir tikslą.

Vertinant mokyklų vadovų, išorės vertintojų ir mokytojų požiūrį į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesą (žr. 8 priedą) reikia išskirti tai, kad ne visi pedagogai supranta vertinimo naudą mokyklai siekiant sustiprinti joje vykstančius procesus. Yra manančių, jog tai reikalinga tik dėl duomenų pateikimo NMVA. Respondentams kyla abejonė dėl įsivertinimo naudos, nes atliekant įsivertinimą labai dažnai rezultatas kartojasi, o mokymo proceso pamatuoti neįmanoma. Ir tuomet įsivertinime atsiranda subjektyvi nuomonė, nes mokytojai save vertina gerai, o tėvai, mokiniai ir vadovai visada žemai. Tad analizuojant įsivertinimo procesą galime teigti, kad kiekviena mokykla gali metodiką pritaikyti pagal savo mokyklai iškeliamus įsivertinimui tikslus. Tačiau tam turi būti kompetentingi mokyklų vadovai ir mokytojai, išmanantys įsivertinimo modelio metodikos subtilybes, sugebantys organizuoti įsivertinimo procesą bei gebantys apdoroti surinktus duomenis ir pritaikyti mokyklos aukštesniems strateginiams tikslams įgyvendinti.

Apibendrinant fokusuotos diskusijos grupių tyrimą apie atnaujintą mokyklos veiklos kokybės (įsi)vertinimo modelį galime teigti, kad šios tyrimo dalies rezultatai yra reikšmingi metodinių rekomendacijų rengėjams dėl atnaujinamų rodiklių struktūros ir aprašo korekcijų, svarstant, kiek ir kaip reikalinga keisti įsivertinimo modelio metodikos procedūras, siekiant efektyvesnio jų naudojimo. Tai būtų pagrindinė ir prasminga priemonė kiekvienos GM tobulėjimo kelyje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę tiriant besimokančios organizacijos ir geros mokyklos sąsajas bei įsivertinimo metodikos struktūros kaitą galima teigti, kad gera mokykla ir besimokanti organizacija yra labai panašios, turinčios bendrus požymius ir bruožus, išsiskiriančius iš tradicinių organizacijų. *Tad norint išlaikyti mokyklą aukštesniame lygyje, būti konkurencinga besimokančia organizacija, stiprinančia savo konkurencingumą, reikia nuolat stebėti organizacijoje vykstančių procesų rezultatus atliekant savo veiklos įsivertinimą. Žinant savo klaidas, bei silpnąsias vietas, galima siekti aukštesnių tikslų, skatinančių organizacijos ir jos narių tobulėjimą, bei svarbiausių rezultatų (mokinių pažangos) gerėjimą.*
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie mokyklų veiklos kokybės vertinimą galima teigti, kad mokyklose atliekamo vertinimo tikslas yra kurti mokyklą, kaip nuolat besimokančią organizaciją. Tad atnaujinto veiklos kokybės įsivertinimo modelio sritys, temos ir įsivertinimo rodikliai padeda atpažinti geras mokyklas, pasiekusias sėkmingų veiklos rezultatų. *Kadangi vertinimo rezultatai labai priklauso nuo mokytojų asmeninio požiūrio, nuostatų ir bendruomenės mikroklimato, atnaujintat veiklos kokybės įsivertinimo modelį reikia siekti įtvirtinti švietime atsirandančią kultūrą tikslingai rinkti duomenis, panaudojant juos sprendimams priimti ir užtikrinant organizacijos pažangą, nes mokymosi ir ugdymo kokybės gerinimas sąlygoja mokyklos tobulėjimą.*
3. Nustatyta, kad įvairiapusis bendravimas, darbas komandoje ir sisteminis mąstymas duoda tikslesnius rezultatus, norint sustiprinti organizacijos veiklos kokybę. *Tad rengiant mokyklos veiklos kokybės vertintojus būtina formuoti teigiamą požiūrį į veiklos kokybės vertinimą, kaip pagalbą mokykloms. Reikia ugdyti jų norą nuolat gilintis į veiklos kokybės vertinimo metodikų kaitą, taip keliant vertintojų kompetenciją. Tobulinti jų individualius gebėjimus dirbti komandoje renkant, analizuojant ir pritaikant gautus duomenis mokyklos veiklos kokybei gerinti.*
4. Atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę galime teigti, kad mokyklos vadovų ir veiklos kokybės vertinimo narių nuomonė apie atnaujintą veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių sistemą yra pozityvi. Modelio atnaujinimas, apjungiant sritis ir atsisakant kai kurių rodiklių, duoda teigiamų naudų mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai. *Tačiau siekiant atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rodiklių aiškumo rekomenduojama patikslinti dokumente naudojamas naujas sąvokas ir raktinius žodžius rodiklių paaiškinimui, bei nustatyti bendrus (nacionaliniu mastu) iliustracijų lygius, padedančius nustatyti ribą nuo kur traktuojama gera mokykla.*

LITERATŪRA

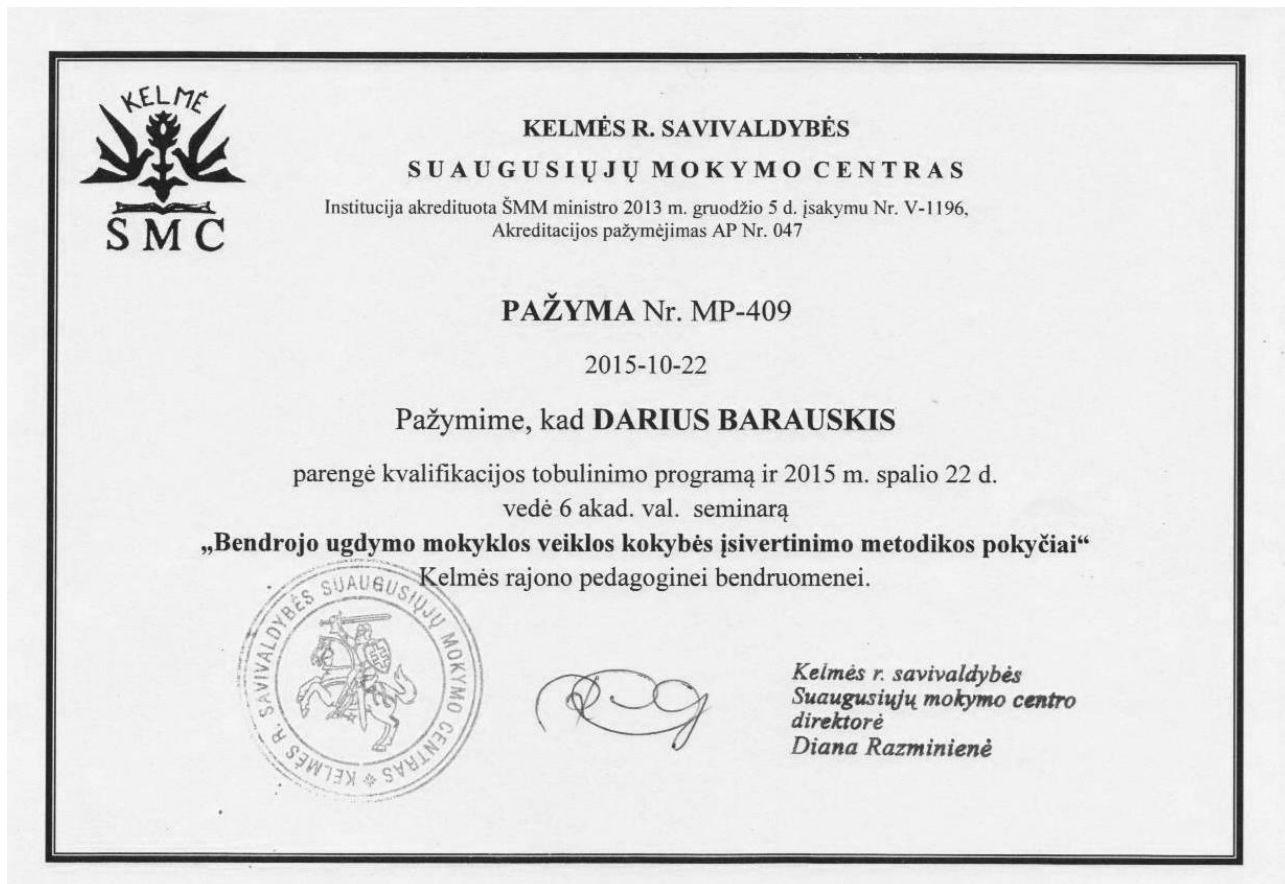
1. Balevičienė S., Urbanovič J. (2012). Kas yra gera mokykla. Švietimo problemos analizė. LR švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. Lodvila.
2. Balčiūnas S., Valuckienė J. (2009-12 Nr. 8 (36). Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo praktika ir nauda. LRŠMM. ŠPA.
3. Balčiūnas S., Blinstrubas A., Valuckienė J. (2008). Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą. ŠU. CTMC
4. Barkauskaitė M. (2009). Skirtingų visuomenės grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2015-08-29]. Internetinė prieiga: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2009/95/bark94-101.pdf>
5. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas (2009). LRŠMM. Vilnius
6. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos (2008). LRŠMM. Vilnius.
7. Bitinas B.; Rupšienė L.; Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė, 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
8. Bukantaitė D., Remeikienė D. (2007). Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos. Straipsnis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2007.43
9. Butkevičienė E. (2011). Apklausų duomenų analizė. Seminaro medžiaga „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra“ SFMIS Nr. VP1-3.1.- ŠMM-02-V-02-001. Kaunas
10. Česnuliavičienė B., Lakis J. (2002). Valstybės tarnautojo mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2.
11. Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. 4th ed. McGraw Hill: Open University Press. ISBN 978-033524138-5.
12. Garalis A. (2004). Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4.
13. Garalis A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*.
14. Gudauskas R., Jokūbauskienė S. (2012). Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas. *Socialinis ugdymas*, 21(32). *Edukologija*. Vilnius.
15. Jucevičienė P. (2007). Besimokantis miestas: monografija. *Technologija*.
16. Juozaitis A. M., Gudaitė L., Mocevičienė Č. (2012). Plano įgyvendinimo sėkmės rodikliai. Švietimo planavimo rekomendacijos 2. Švietimo aprūpinimo centras.
17. Kanišauskaitė V. (2011). Mokomosios socialinio darbo praktikos vietų (organizacijų) kaip besimokančių organizacijų aptartis. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. Nr. 8 (2) Internetinė prieiga: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0470.N_8_2.PG_195-209/DS.002.0.01.ARTIC
18. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Šiauliai. <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd> [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2015-08-29].
19. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir iti socialiniai mokslai)*.
20. Katiliūtė E., Žydžiūnaitė V., Cibulskas G., Kalvaitis A., Švedaitė – Sakalauskė B., Balčiūnas S., Valuckienė J., (2010). Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijos. Kaunas.
21. Kvedaraitė N. (2009). Daktaro disertacija. Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška, personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose.

22. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas.
23. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Vilnius. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2015-05-20]. Internetinė prieiga: http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf
24. LR švietimo ir mokslo ministerija. Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m. Vilnius [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2015-05-21]. Internetinė prieiga: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451_f91e8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf
25. Mariampolski H., (2001) Qualitative market research: a comprehensive guide.
26. Mokyklų savęs vertinimo instrumentai ir jų naudojimo rekomendacijomis (2010). NMVA. Kaunas
27. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (2012). „Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija“ Vilnius.
28. Nedzinskaitė R. (2013-04 Nr.1). „Mokytojas lyderis – visuomenės varomoji jėga“ Švietimo problemos analizė, ŠMM. Vilnius.
29. Pedler M., Burgoyne J., Boydel T. (1991). Self - Development organizations. London: McGraw-Hill.
30. Peleckienė V. (2014). Besimokanti organizacija: teorija ir praktika. Vilnius. VGTU leidykla „Technika“.
31. Prakapas R. (2010). Mokyklų savęs vertinimas: procesas ir duomenų panaudojimas. LRŠMM. ŠPA. Spalis Nr. 8 (48).
32. Ruškus J., Jonynienė V., Želvys R., Bacys V., Simonaitienė B., Murauskas A., Targamadžė V. (2013). Geros mokyklos koncepcija. Vilnius.
33. Senge P. (2008). Besimokanti mokykla. Knyga praktikai. Logotipas. Vilnius.
34. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York
35. Simonaitienė B. (2003). Mokykla – besimokanti organizacija. Kaunas. Technologija.
36. Stoll L., Fink, D.(1998). Keičiame mokyklą. Vilnius. Margi raštai.
37. Survutaitė D., Vaičekauskienė S. (2011-06 Nr.7). „Kaip vertinamas mokyklų veiklos kokybės išorinis vertinimas?“ Švietimo problemos analizė, ŠMM. Vilnius.
38. Survutaitė D., Bacys V., Balčiūnas S., Čiuladienė G., Petkūnienė V., Sičiūnienė V., Valuckienė J., Vilkonienė M. (2014). Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo rodikliai. Vilnius.
39. Targamadžė V. (2009). Ateities mokyklos eskizo brėžtis: metodologinė išvalga. Pedagogika. 95/2009. P.36-42.
40. Tubutienė V., Poškutė R. (2007). Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (9). 303–314 Internetinė prieiga: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/tubutiene.pdf
41. Trakšelis K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris.
42. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai. Titnagas
43. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

1 priedas

2015m. spalio 22d. Kelmės suaugusių mokymo centre, rajono pedagogų bendruomenei vestas seminaras „Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įšivertinimo metodikos pokyčiai“.



Tyrimo anketa**MOKYTOJŲ IR MOKYKLOS VADOVŲ NUOMONĖS TYRIMAS APIE ATNAUJINAMĄ MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO MODELĮ IR RODIKLIUS**

Mieli mokytojai ir mokyklos vadovai,

Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra atnaujina mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelį ir rodiklius. Maloniai prašome Jūsų pareikšti savo nuomonę apie darbo grupės pasiūlytą naują rodiklių struktūrą.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro tyrėjai – dr. J. Valuckienė ir S. Balčiūnas, bei Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto, vadybos katedros studentas D. Barauskis. Turint klausimų – maloniai prašome rašyti el. paštu: stmc@smf.su.lt

Keletas klausimų apie Jus:

Jūsų mokyklos vieta

- Didmiestis
- Rajono centras
- Kaimas

Jūsų mokyklos tipas

- Pradinė mokykla
- Pagrindinė mokykla
- Gimnazija
- Vidurinė mokykla
- Jaunimo mokykla
- Kita

Jūsų statusas mokykloje

- Esu vienas iš mokyklos vadovų
- Esu metodinio būrelio ar kitos mokytojų grupės vadovas
- Niekam nevadovauju

Jūsų vadybinio darbo stažas

- Iki 5 metų
- Iki 10 metų
- Daugiau kaip 10 metų
- Daugiau kaip 20 metų
- Neturiu tokio stažo

Jūs esate:

- Pradinių klasių mokytojas
- Dalyko mokytojas
- Kita (socialinis pedagogas, psichologas, logopedas ir pan.)

Jūsų kvalifikacija

- Mokytojas
- Vyr. mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas

Jūsų pedagoginio darbo stažas

- Iki 5 metų
- Iki 10 metų
- Daugiau kaip 10 metų
- Daugiau kaip 20 metų
- Neturiu tokio stažo

Kaip Jūs dalyvavote atliekant veiklos kokybės vertinimą (vidaus audita) Jūsų mokykloje praėjusiais mokslo metais?

- Vadovavau mokyklos vertintojų grupei
- Teko rašyti iliustracijas, sudarinėti klausimynus, rinkti, apdoroti duomenis ir pan.
- Teko tik pildyti anketas, dalyvauti pokalbiuose
- Nedalyvavau

Jūsų mokykloje buvo atliktas išorinis vertinimas

- Taip
- Ne

Ar sutinkate, kad tikslinga analizuoti, vertinti ir tobulinti šias sritis ir rodiklius, siekiant aukštesnių Jūsų mokinių mokymosi pasiekimų ir mokyklos veiklos kokybės?

1 sritis. REZULTATAI	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku
SVARBU ANALIZUOTI				
Mokinių nuostatas ir vertybes (jų savimonę ir savivoką, gebėjimą pažinti save ir savo socialinę aplinką, veikti joje ir būti tolerantišku)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių ugdymą karjerai (mokymą suvokti savo galimybes, modeliuoti gyvenimo kelią/karjerą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių pasiekimus ir pažangą (viešą pasiekimų pripažinimą ir įvertinimą, IKT pritaikymą pažangos stebėjimui ir vertinimui, tėvų informavimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos pasiekimus ir pažangą (vidaus ir išorės mokinių pasiekimų įvertinimų dermę, mokyklos kuriamą pridėtinę vertę viešą atskaitomybę už mokinių rezultatus ir pažangą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čia galite įrašyti, kas dar svarbu, siekiant mokyklos veiklos kokybės REZULTATŲ srityje. Kokius rodiklius reikėtų papildomai įtraukti?

2 sritis. UGDYMAS ir PATIRTYS	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku
SVARBU ANALIZUOTI				
Orientavimąsi į mokinių poreikius (mokinio poreikių ir galimybių pažinimą, pagalbos ir paramos teikimo kultūrą, mokinio gabumų bei talentų ugdymą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertinimo principus ir strategijas (jo tikslingumą, įvairiapusiškumą ir visybiškumą, pažangą skatinantį grįžtamąjį ryšį)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių dalyvavimą vertinime (vertinimo kriterijų aiškumą, vertinimą kaip dialogą, mokinių įsivertinimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiekimų lūkesčius ir skatinimą (mokytojų tikėjimą mokinių pažangos galimybėmis, mokymosi iššūkių kūrimą, mokymą džiaugtis mokymosi sėkme ir pažanga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymosi organizavimą (mokymosi aktyvinimą, diferencijavimą, individualizavimą, personalizavimą, ugdymo integralumą, klasės valdymą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymosi savivaldumą ir socialumą (mokinių gebėjimą keltis tikslus, pasirinkti mokymosi priemones, valdyti laiką, stebėti ir apmąstyti savo pažangą, mokytis bendradarbiaujant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymą mokyklos gyvenimu (santykius ir mokinių savijautą, narystę ir bendrąją veiklą, įvykius, nuotykius mokykloje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čia galite įrašyti, kas dar svarbu, siekiant mokyklos veiklos kokybės UGDYMO ir PATIRČIŲ srityje. Kokius rodiklius reikėtų papildomai įtraukti?

3 sritis. APLINKOS	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku
SVARBU ANALIZUOTI				
Įrangą ir priemones (jų pakankamumą, šiuolaikiškumą, atnaujinimo reguliarumą, steigėjo ir rėmėjų dalyvavimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastatą ir aplinką (jų estetiškumą, funkcionalumą, ergonomiškumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymąsi už mokyklos ribų (įžvalgas ir skirtingų išteklių panaudojimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtualias aplinkas (jų tikslingumą, įvairiapusiškumą, būdų ir formų įvairovę)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių išitraukimą (sąmoningą dalyvavimą kuriant mokymosi aplinkas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymosi vyksmo vizualizavimą (mokinių veiklų/rezultatų demonstravimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čia galite įrašyti, kas dar svarbu, siekiant mokyklos veiklos kokybės APLINKŲ srityje. Kokius rodiklius reikėtų papildomai įtraukti?

4 sritis. LYDERYSTĖ IR ĮGALINANTI VADYBA	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku
SVARBU ANALIZUOTI				
Perspektyvą ir bendruomenės susitarimus (vizijos kryptingumą, bendrumą, gyvumą ir pagrįstumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystę (vadovų įsipareigojimą, bendruomenės įgalinimą kūrybiškam veikimui, sutelkimą mokymosi sėkmei, refleksijai ir tobulėjimui)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos savivaldą (jos atvirumą ir skaidrumą, sprendimų pagrįstumą ir veiksmingumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikimą kartu (mokyklos komandų bendrumą ir kolegiškumą, sutelktumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų galimybių pažinimą ir didinimą (mokytojų domėjimąsi tėvų galimybėmis padėti vaikui augti, tėvų sąveiką ir įsitraukimą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos tinklaveika (jos atvirumą ir prasmingumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozityvų profesionalumą (mokytojų kvalifikaciją ir kompetenciją, įsivertinimo objektyvumą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinį profesinį tobulėjimą (mokytojų atkaklumą ir nuoseklumą siekiant asmeninio meistriškumo, profesinę ūgtį)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čia galite įrašyti, kas dar svarbu, siekiant mokyklos veiklos kokybės LYDERYSTĖS IR ĮGALINANČIOS VADYBOS srityje. Kokius rodiklius reikėtų papildomai įtraukti?

Kokių, Jūsų nuomone, reikia žinių, gebėjimų / kompetencijų atlikti mokyklos veiklos vertinimą, taikant atnaujinto modelio rodiklių sistemą?

DĖKOJAME UŽ SKIRTĄ LAIKĄ IR LINKIME SĖKMINGŲ MOKSLO METŲ !

Tyrimo rezultatai (1)

Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į vietovės, kurioje yra mokykla, tipą (proc., N= 336)

Rodikliai	Didmiestis (l. svarbu)	Rajono centras (l. svarbu)	Kaimo vietovė (l. svarbu)
1 sritis. Rezultatai			
Mokinių nuostatos ir vertybės	30,3	31,6	18,1
Mokinių ugdymas karjerai	34,5	28,4	20,6
Mokinių pasiekimai ir pažanga	49,1	48,9	34,1
Mokyklos pasiekimai ir pažanga	38,5	34,7	27
2 sritis. Ugdymas ir patirtys			
Ugdymo tikslai	25	21,1	18,9
Ugdymo planai ir veiklaraščiai	22,2	19,1	15,7
Orientavimasis į mokinių poreikius	48,1	38,3	32,3
Vertinimo principai ir strategijos	38,9	27,4	24,6
Mokinių dalyvavimas vertinime	26,9	18,1	17,5
Pasiekimų lūkesčiai ir skatinimas	32,4	28,3	20,2
Mokymosi organizavimas	44,4	45,7	33,3
Mokymosi savivaldumas ir socialumas	32,4	19,1	22,2
Ugdymas mokyklos gyvenime	35,8	30	27,6
3 sritis. Aplinkos			
Įranga ir priemonės	33,6	28,7	18,9
Pastatas ir aplinka	19,6	16,1	10,2
Mokymasis už mokyklos ribų	14	22,3	8,7
Virtualios aplinkos	16	22,3	11,8
Mokinių įsitraukimas	25,5	34	19,7
Mokymosi vyksmo vizualizavimas	20	25,8	19,7
4 sritis. Lyderystė ir įgalinta vadyba			
Perspektyva ir bendruomenės susitarimai	22	26,6	21,4
Lyderystė	25,7	36,2	24,6
Mokyklos savivalda	33	31,9	27,8
Veikimas kartu	36,1	40,9	30,6
Tėvų galimybių pažinimas ir didinimas	29,6	37,6	21,6
Mokyklos tinklaveika	22,2	23,4	11,1
Profesionalumas	54,1	50	31,7
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	56	43,6	32

Tyrimo rezultatai (2)

Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc., N= 336)

Rodikliai	Pradinė mokykla (l. svarbu)	Progimnazija, pagrindinė mokykla (l. svarbu)	Gimnazija (l. svarbu)	Vidurinė mokykla (l. svarbu)
1 sritis. Rezultatai				
Mokinių nuostatos ir vertybės	29,4	21,6	30,2	22,7
Mokinių ugdymas karjerai	5,9	26,1	31,7	22,7
Mokinių pasiekimai ir pažanga	43,8	42,9	45,3	36,4
Mokyklos pasiekimai ir pažanga	29,4	32,1	37	27,3
2 sritis. Ugdymas ir patirtys				
Ugdymo tikslai	29,4	20,9	23,2	18,2
Ugdymo planai ir veiklaraščiai	17,6	23,9	16,7	9,1
Orientavimasis į mokinių poreikius	41,2	35,3	44,9	31,8
Vertinimo principai ir strategijos	35,3	29,9	34,3	27,3
Mokinių dalyvavimas vertinime	23,5	23,3	21	9,5
Pasiekimų lūkesčiai ir skatinimas	35,3	22,3	31,3	23,8
Mokymosi organizavimas	52,9	38,3	43,5	33,3
Mokymosi savivaldumas ir socialumas	29,4	23,3	27,7	18,2
Ugdymas mokyklos gyvenimu	29,4	31,3	31,9	27,3
3 sritis. Aplinkos				
Įranga ir priemonės	23,5	25	26,8	27,3
Pastatas ir aplinka	11,8	13,6	16,7	19
Mokymasis už mokyklos ribų	5,9	12,9	17,4	18,2
Virtualios aplinkos	5,9	16,7	19	9,1
Mokinių įsitraukimas	17,6	26	26,1	31,8
Mokymosi vyksmo vizualizavimas	12,5	19,2	25,4	18,2
4 sritis. Lyderystė ir įgalinta vadyba				
Perspektyva ir bendruomenės susitarimai	41,2	20,5	24,5	22,7
Lyderystė	41,2	24,2	31,7	40,9
Mokyklos savivalda	35,3	28,8	32,4	27,3
Veikimas kartu	47,1	35,1	35	38,1
Tėvų galimybių pažinimas ir didinimas	58,8	25,2	30,4	27,3
Mokyklos tinklaveika	35,3	15,3	19,4	18,2
Profesionalumas	47,1	42,4	47,5	45,5
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	58,8	41,7	44,6	38,1

Tyrimo rezultatai (3)

Atnaujinto modelio rodiklių vertinimo svarba siekiant mokyklos numatytų tikslų atsižvelgiant į mokytojo profesinę kvalifikaciją (proc., N= 336)

Rodikliai	Mokytojas (l. svarbu)	Vyr. mokytojas (l. svarbu)	Mokytojas metodininkas (l. svarbu)	Mokytojas ekspertas (l. svarbu)
1 sritis. Rezultatai				
Mokinių nuostatos ir vertybės	37,9	21,9	27,1	28,6
Mokinių ugdymas karjerai	34,5	26,0	27,1	30,8
Mokinių pasiekimai ir pažanga	55,2	39,6	44,2	50,0
Mokyklos pasiekimai ir pažanga	48,3	27,4	34,5	42,9
2 sritis. Ugdymas ir patirtys				
Ugdymo tikslai	32,1	17,1	23,6	28,6
Ugdymo planai ir veiklaraščiai	21,4	13,8	24,3	14,3
Orientavimasis į mokinių poreikius	60,7	32,9	40,9	50,0
Vertinimo principai ir strategijos	35,7	26,9	32,1	35,7
Mokinių dalyvavimas vertinime	25,0	13,7	27,5	21,4
Pasiekimų lūkesčiai ir skatinimas	42,9	23,1	27,6	21,4
Mokymosi organizavimas	35,7	39,6	43,2	42,9
Mokymosi savivaldumas ir socialumas	33,3	22,1	25,9	28,6
Ugdymas mokyklos gyvenime	35,7	29,6	30,9	42,9
3 sritis. Aplinkos				
Įranga ir priemonės	42,9	22,8	28,1	14,3
Pastatas ir aplinka	29,6	11,7	16,5	7,1
Mokymasis už mokyklos ribų	17,9	11,7	15,8	21,4
Virtualios aplinkos	17,9	13,1	19,6	14,3
Mokinių įsitraukimas	46,4	22,2	24,5	28,6
Mokymosi vyksmo vizualizavimas	28,6	20,3	21,0	28,6
4 sritis. Lyderystė ir įgalinta vadyba				
Perspektyva ir bendruomenės susitarimai	31,0	20,7	23,2	28,6
Lyderystė	34,5	23,4	31,7	35,7
Mokyklos savivalda	37,9	27,6	32,4	28,6
Veikimas kartu	35,7	31,7	38,1	35,7
Tėvų galimybių pažinimas ir didinimas	37,9	27,3	27,5	35,7
Mokyklos tinklaveika	24,1	14,6	19,4	21,4
Profesionalumas	41,4	40,0	48,9	50,0
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	55,2	38,2	44,6	50,0

Tyrimo rezultatai (4)

Mokyklos veiklos kokybės vertintojo kompetencijos struktūra, pagal socialinius gebėjimus ir vadybinę kompetencija

Kategorija	Subkategorija	<i>Ilustruojantys pavyzdžiai</i>
Socialiniai gebėjimai	Komandinis darbas	<i>Dirbti komandoje. Komandinio darbo patirtis. Gebėti dalyvauti komandoje susitariant dėl siekiamybių, kurios realiai pasiekiamos savo mokykloje.</i>
	Įvairiapusis bendravimas	<i>Turi gebėti puikiai bendrauti, bendradarbiauti. Reikia puikiai bendrauti su kolektyvu. Mokėjimas vertinti pasiekimus įvairiose socialinėse aplinkose, komunikabilumas.</i>
Vadybinė kompetencija	Bendroji vadyba	<i>Reikia suvokti besimokančios organizacijos dėsnius. Turėti kokybės vadybos pagrindus. Gebėti skirti pasekmes, priežastis, galimybes. Mokėti tinkamai dirbti su dokumentais. Reikia: geros vadybinės patirties; darbų organizavimo; informacijos valdymo kompetencijos; strateginio ir analitinio mąstymo; pokyčių inicijavimo.</i>
	Švietimo vadyba	<i>Reikia gerai išmanyti švietimo politiką, būti susitarus bendruomenėje kokių tikslų siekiame, turėti savo mokyklos kokybės susitarimus. Reikia išmanyti švietimo veiklą reglamentuojančius dokumentus (bent jau žinoti, kur juos galima rasti); Reikia išmanyti švietimo sistemos kasdienybę, švietimo įstatymus, mokytojų ir mokyklos vadovų pareigas. Reikia žinoti, kuo gyvena mokykla, kokia situacija (kontekstas), gebėti suprasti ugdymo sėkmių ir nesėkmių priežastis bei gebėti jas pristatyti bendruomenei. Reikia nuolat domėtis su švietimu ir ne tik susijusiomis naujovėmis, kritiškai mąstyti, pačiam būti atviram kaitai ir naujiems vėjams. Reikia: mokymo(si) proceso valdymo, palankios ugdymo(si) aplinkos kūrimo, bendravimo su mokinių tėvais, mokinių pažinimo kompetencijų.</i>
	Įsivertinimo proceso vadyba	<i>Gebėti inicijuoti, vykdyti vertinimą, numatyti ekonomiškus būdus vertinimui. Reikia žinių apie mokyklos vertinimo procesą ir dokumentus. Tinkamo pastovios darbo grupės teorinio paruošimo. Pirma turime žinoti, ką ir kaip daryti, po to norėti tai daryti ir, žinoma, suspėti, tai daryti, o svarbiausia, kad įsivertinimas duotų realių naudą, mokytojai siektų pakeisti situaciją ir pakelti lygį, dabar tai atliekama tik dėl formalumo. Gebėti įvardinti pagrindinę problemą.</i>

2 TEMA. Respondentų pasiūlymai atnaujinto veiklos kokybės vertinimo modelio rengėjų darbo grupei

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys pavyzdžiai
Rodikliai	Skaičius	<i>Ar 4.3.1 ir 4.3.2. į vieną negalima susijungti? (1) 3.1. kaip vieną (1) Iš tikrųjų apie 30 rodiklių, ar tai ne per daug? Kaip jūs kai kuriuos rodiklius pamatuosite? (3).</i>
	Raktiniai žodžiai	<i>2.3.2. Raktiniai žodžiai skirtingi (1). Individualizavimas ir personalizavimas yra tas pats. Personalizavimą reikia aiškinti! (1). Nereikia daugiažodžiavimų (1).</i>
Papildomų elementų poreikis	Iliustracijos	<i>Manau, kad iliustracijos yra naudingos, ypač pradedantiesiems mokytojams (1). Jei nebūtų tų iliustracijų, mes turbūt pasiklystume ir nueitume ten, kur nereikia (1). Jei nebus iliustracijos, galime nueiti nebežinau kur, ir mokykloms bus sunku padėti (2). Pasiteisino, kad vertiname nebe rodiklį o temą, tai gal iliustracija temai visai geriau? Bet visgi turėtų būti (2). Jeigu mes norime vertinti lygmenimis, tai iliustracijos yra būtinos (2). Ką mokytojai pamatytų? Tai, vadinasi, iš karto yra siūlymas, grįžti prie seno: iliustracijos ir lygių aprašymo pačioje metodikoje (3).</i>
	Lygiai	<i>Pamatavimas, iš tikrųjų, turėtų būti, aiškus per visas sritis, temas rodiklius (3). Lygmenis reikia aprašyti, ką tai reiškia (2). Reikia, kad nesikurtų pačios mokyklos sau lygi (2). Būtų gerai tie lygiai, tu matytum, kur tau reikia kopti (2). Tu realiai matai situaciją, ko tau trūksta. Ir tai turėtų būti nacionaliniu mastu pateikta (2). Aš galvoju, kad tik vėliau galima duoti laisvumą patiems kurti [lygių aprašymą], nes tu turi matyti laisvumą, kur tu nori eiti, kas yra tas lygis. Ne visi ir patemps (2).</i>
	Apimties reglamentavimas	<i>Man tiktų lankstesnis reikalavimas, viena ar du kartus per metus vertinimas. Kaip norisi. Gal kiekį nurodyti? Tai reikia pasakyti žmonėms, kiek jie turi privalomai įsivertinti (1). Reikia pasižiūrėti, kiek tų rodiklių galima į pusmetį ar metus cikliškai įsivertinti (1) Žodžiu, reguliuoti, kad nebūtų nei simuliacijos, nei persitempimo (1).</i>
Rodiklių aprašai	Lyderystė / vadyba	<i>Apie pasidalintą lyderystę kalbama, 4.1.2 ir iš karto šokama į mokyklos vadovų lyderį. Jei čia kalbant apie valdymą tai ne visada administracija - lyderis (1). Man užkliuvo, kad mokyklos vadovas klasikinis stereotipinis. Bet žiūrint į tai, kas yra lyderystė, tai nebūtinai lyderis mokykloje turi būti vadovas. Nes vadovas visada bus vadovas, nes jis yra direktorius. O kas lyderis <...> daug klaustukų. Galbūt reiktų kokių rodiklių, kad išsiaiškinti, ar jis tai yra ar ne (1).</i>
	Bendradarbiavimas	<i>Įmant bendradarbiavimą, jis persipina keliose vietose Ir su tėvais, socialiniais partneriais (be jų neišsiversi). Jis kartojasi kelis kartus, sakykim vadyboje ir pamokoje (1). Galėtų bendradarbiavimo tema būti kitokia. Tuomet ir čia ir čia tiktų (1).</i>
	Tėvų įtraukimas	<i>Man asmeniškai sunku suprasti, kaip reikia vertinti tėvų pagalbą mokiniui? Šita sritis nelabai (1).</i>
	IKT panaudojimas	<i>IKT pritaikymas pažangos stebėjimui ir vertinimui. Kaip tą pamatavimą padaryti? Pamatuoti pažangą? (2).</i>
	Pamoka	<i>Sunku išsiaiškinti klasės valdymą. Anketavimas yra vienas dalykas, o gyvai kitaip (1).</i>
Sąvokų aiškumas	Naujumas	<i>Dėl sąvokų. Jų nereiktų bijoti. Mūsų priedermė paauginti mokytojus ir jų bendruomenę (2). Tai yra nauja <...>, net ir tie pavadinimai: „lyderystė“, „vadyba“. Reikia laiko suvokti, kad tai gali būti matuojama (2). „Asmenybės ūgtis“, „branda“, jei bus standartizuoti</i>

		<i>testai diagnostiniai, tai labai gerai (2). Aš manau, kas čia su ta asmenybės ugtimi yra viskas gerai (2). Kadangi susipažinę su Geros mokyklos koncepcija ir analizavę, ir tikslų išsikėlę, ir galvojame, kaip tas žvaigždes ar ką ten užsidėti, arba rinkti arba priartėti prie kažko tai, tai neišgąsdino. Buvo daugiau nuostabos, į tą žodyną kreipėme dėmesį. Bet dabar atsikartoja, lyg ir siejasi, tai galbūt yra šiuolaikiškiau, trumpiau ir aiškiau netgi (1).</i>
	Žodynėlis	<i>Atsiranda sąvokų, kuriomis mokykloje mes neoperuojam. Veiklaraščiai ir visos kitos (2). Būtų smagu, kad būtų kuo mažiau abstrakčių sąvokų (2). Kad nereiktų vartyti papildomų dokumentų, siūlau parengti žodynelį (1). Jeigu sąvoką dedame, tai jos taip pat turėtų būti išplėtos, ką tai reiškia (2).</i>
	Dokumentų sąrašas	<i>Galėtų būti reglamentuojančių mokyklos veiklą dokumentų sąrašas, tada ir rastum, kas yra „pakankamai“. Kuo remiami šitie dalykai, reiktų pagrįsti (2). Čia kiekviename sakinyje norisi atramos. Kokio gilumo, kiek ko turi būti. Jis turi būti kažkaip pamatuojamas. Arba nurodomas dokumentas. Visi turi suprasti, kas tai yra (2).</i>

3 TEMA. Požiūris į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Nuostatos	Naudos suvokimas	<i>Viskas mokyklose priklauso, ar įsivertinimą mokykla atliko dėl to, kad nacionalinei agentūrai reikia pateikti duomenis ir standartizuoti ar mato naudą (2). Vieni labai myli kiti, iki šios dienos nesupranta (3). Yra poliai labai išsiskyre į skirtingas puses. Vieni mato prasme tame vertinime, kiti mato dubliavimą ir apkrovimą (3). Jei naudos nebūtų mokytoju ir mokiniui, tai jau seniai būtų numiręs (1).</i>
	Santykis su išoriniu vertinimu	<i>Rodikliai turėtų būti rekomendaciniai mokyklai pačiai įsivertinti, bet ne jais naudotis darant išorinį vertinimą. Tai turėtų būti laisvė mokykloms iš tų rodiklių pasirinkti esminius per kuriuos jie matuojasi savo ūgtį. Labiau turėtų eiti į savipamatavimą, aš matuojuosi, aš matau, aš žinau. Tada mokykla išvengtų formalumą (3). Galbūt tos mokyklos kokybės įsivertinime yra tokių klausimų, kur nereikėtų dėti į auditą. Jisai yra daugiau kaip klasės asmeninis, daugiau metodiniam: jis pasiektų ir užtektų (1). Yra tokių dalykų kurie savaime suprantami ir lai pasilieka metodiniame (1).</i>
	Abejonė	<i>Mes vadovai, tikrai ne pirmus metus dirbantys su tuo pačiu kolektyvu, labai dažnai gauname rezultatą tą patį. Tik gal reikia pasitvirtinti (3). Tiktai tiek, kad kitą kartą gaila to laiko, jėgų, mokytojų tampymo (3) Dabar atliekame per IQUES sistemą, tai irgi: mokytojai pildo tas anketas ir vis tiek sueina į tą patį tašką (3). Neįmanoma suvesti proceso į rezultatus. Mes daugiau tyrinėjame patį procesą, bet mes negalime per galutinį rezultatą įvertinti proceso. Nes mūsų rezultatas pasikabina daugeliu atveju į tam tikrus dalykus, kurie yra nepamatuojami arba neišryškėja po tam tikrų metų. Ir mes tada pradedame galvoti, kad tą procesą matuodami kažką apčiuopsime, kaip taisyklė ne (3). Kas yra gera mokykla suvokia savaip kaimas ir miestas: skiriasi požiūris. Ir mes niekada nesusitarsime (3).</i>
	Subjektyvumas	<i>Visame vidaus įsivertinime atsiranda štai kas: mokytojai subjektyviai vertina save gerai, o kiti tėvai, mokiniai ir vadovai visada žemai (3). Va, mes kiek esame darę, iš tiesų gauname priešingus dalykus. Pvz, pamokos organizavimas: mokytojai visada gerai organizuoja, vertina. Tuo tarpu, kada vadovų iš pamokų vertinimas, būna visai. O mokiniai vėl kitaip. Ir mes niekaip nesuvedam... (3).</i>
Procesas	Metodikos adaptavimas	<i>Mes gimnazijoje turime sukūrę tam tikrą sistemą, mokytojų ir dalyko vertinimo. Tai mes kada rengiamės tik apie 15 rodiklių imame. Užsibrėžiame tikslą nedidinti rodiklių skaičiaus ir imti tik tuos kurie yra aiškiai pamatuojami. Pvz., asmenybės ūgtis kaip jūs tai pamatuosite? (3). Įsivaizduokite pradinės mokyklas. Mes paimame tą medžiagą skirtą gimnazijoms ir galvojame, kaip pritempti tą medžiagą prie savo pradinės mokyklos. Mūsų ta specifika biški kitokia, o čia aukštesniam lygmenyje. Aišku mes pasileidžiame, kiek gebam patys (1). Mes pasirenkame analizavimo temą, ištraukiame į metodinius ką mes giliau padarytume. Metodinis darbas ir auditas vienas kitą papildo (1).</i>
	Kompetencijų stoka	<i>Mes neturim galimybių ir žmoniškųjų išteklių, kad labai įvaldę būtų metodus ištyrimo. Su vidaus auditu taip atsitinka. Žmonės ne tik negali, bet nežino kaip tą padaryti. (2). [Trūksta] analizės [duomenų] (2). [Svarbus] mokėjimas skaityti, duomenys, nes manau, kad mokyklų pusės žmonių amžiaus vidurkis pusamžis ir tiktai kryptingi žmonės paima tuos dalykus, tokius kaip, technologijų valdymas, duomenų bazių (2). Tai va su anketomis sudėtinga, nes vėlgi anketas siejame su</i>

		<i>skaičiais. O tie prasmingi, laimingi tai... Nu kad ne, jie nepamatuojami (1).</i>
	Organizavimas	<i>Jei kalbėti apie pradinukus, mūsų yra labai nedaug. Visi susijungiamė ir dirbame kartu. Susiskirstome atskirais rodikliukais ir kiekvieną įtraukiame mokytoją, kuris dirba grupelėse, bei nagrinėja tuos rodiklius. Po to būna sunešame kiekvienas ką atradome ir pristatome. Tai tokia mūsų mažos mokyklėlės darbo patirtis, nėra mokytojo kuris nedirbtų (1). Aišku sunku pamatuoti sunkiai pamatuojamus dalykus, kas yra susieta su dvasiniu dalyku. Be abejo yra tam apklausos, akademinų pasiekimų rezultatai, olimpiados ir t. t. tai viena paskaičiuoji, parodai, padarai išvadas. O kur reikia žiūrėti kiekvieno mokinio pasiekimai ir pažanga čia jau yra sunkiau. Nes tos tobulos sistemos pažangos matavimo mano akimis dar nėra sukurta (1).</i>