

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA**

Kristina Puzarienė

Švietimo kokybės vadybos specialybės magistrantūros studentė

**AKMENĖS RAJONO BENDROJO LAVINIMO
MOKYKLŲ VIDINĖ VEIKLOS KOKYBĖS
UŽTIKRINIMO SISTEMA**

Magistro darbas

Darbas originalus.....Kristina Puzarienė
(parašas)

Mokslinis vadovas
prof. dr. Vincentas Lamanuskas

Šiauliai, 2010

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Mokymo paslaugų kokybės sąvokos analizė	9
1.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos kokybės vertinimo reikšmė	12
1.2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos (vidaus) audito sąvokos apibrėžtis .	13
1.2.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos (vidaus) audito metodika	13
2. AKMENĖS RAJONO BENDROJO LAVINIMO „X“ ir „Y“ GIMNAZIJŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO VERTINIMAS	25
2.1. Tyrimo metodologija	25
2.2. Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų veiklos kokybės užtikrinimo vertinimo rezultatai	31
3. AKMENĖS RAJONO „X“ IR „Y“ GIMNAZIJŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS GERINIMO GALIMYBĖS	48
DISKUSIJA	54
IŠVADOS	56
LITERATŪRA	57
PRIEDAI	61

SANTRAUKA

Kristina Puzarienė

AKMENĖS RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDINĖ VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMA

Magistro darbas.

Šiuolaikiniame pasaulyje, informacinės, žinių, besimokančios visuomenės kokybės plėtotės požiūriu, prioritetinis dėmesys skiriamas švietimui, ypatingai – bendrojo lavinimo mokyklai, kuri turi užtikrinti visiems besimokantiems piliečiams „lygaus starto“ galimybes (Bagdonas, 2002; Išoraitė, 2005). Tad vis labiau aktualėjant švietimo, bendrai ir bendrojo lavinimo mokyklos kokybės klausimams – kyla šios veiklos vertinimo problema. Jei tradicinio švietimo visuomenėje šis vertinimas buvo tik švietimo administratorių sfera, dabartiniu metu vis labiau akcentuojamas savęs vertinimas (Bagdonas, 2002) (vidaus auditas).

Tyrimo objektas – Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo sistema.

Tyrimo tikslas – įvertinus Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės lygį, pateikti gerinimo gaires.

Pirmoje darbo dalyje susisteminta informacija Bendrojo lavinimo mokyklų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo klausimais. Pateiktas „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ metodikos teorinis modelis, kurio pagrindu buvo vykdomas empirinis tyrimas.

Antroje darbo dalyje įvertinta „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybė. Tyrimu tvirtinta hipotezė, jog „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybė yra patenkinama, nes nagrinėtų gimnazijų bendra veiklos kokybė pagal visas penkias vertinimo dimensijas siekia 2,7, o „Y“ 2,9 balo. Tai rodo veiklos kokybės lygį tarp gero ir patenkinamo. „X“ gimnazijoje blogiausiai įvertintos sritys: 4. Pagalba mokiniui (2,4 balo); 1. Mokyklos kultūra (2,6 balo); 5. Mokyklos strateginis valdymas (2,6 balo); 2. Ugdytas mokymasis (2,7 balo). „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijos veiklos sričių blogiausias vertinimas: 4. Pagalba mokiniui (2,7 balo); 1. Mokyklos kultūra (2,9 balo); 2. Ugdytas ir mokymasis (2,9 balo); 5. Mokyklos strateginis valdymas (2,9 balo).

Trečioje darbo dalyje nagrinėtų „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės problemoms spręsti pateikiamas fokus grupės rezultatai, pedagogų vertinimo požiūriu.

SUMMARY

Kristina Puzarienė

QUALITY ASSURANCE SYSTEM OF GENERAL SCHOOLS IN AKMENE REGION Master's thesis.

In today's world, the most developed countries take care of the information, knowledge and learning society by the quality of development, and priority attention is given to education, in particular – co-educational school, which should ensure „equal to start" capabilities for all learner citizens (Bagdonas, 2002; Išoraitė, 2005). That is why, increasing education in general and secondary school quality issues – there is the problem of performance measurement. If in a traditional education society this evaluation was limited by the sphere of education administrators, now more and more emphasis is given on self-assessment (Bagdonas, 2002) (internal audit).

Object of the research – internal operating quality assurance system in general schools of Akmene district.

Purpose of the research – to provide the improvement guidelines having evaluated the internal operating quality of the „X“ and „Y“ comprehensive high schools of Akmene district.

The first part deals with the systematic information in general education schools in the internal activities for quality assurance issues. It has been presented the theoretical model of the methodology of the „Internal auditing in general education school", which has been base on the empirical research.

Second part assess the „X“ and „Y“ comprehensive high schools operating inside quality. The investigation ruled out the hypothesis that „X“ and „Y“ comprehensive high schools interior quality is good, as examined by high schools overall quality of the activities in all five assessment dimensions of 2.7 and „Y“ 2.9 points. This shows the level of performance quality between no good and satisfactory. „X“ gymnasium worst areas assessed: 4. Help student (2.4 points) 1. School culture (2.6 points) 5. Schools strategic management (2.6 points) 2. Education and learning (2.7 points). „Y“ comprehensive gymnasium activities worst rating: 4. Help student (2.7 points) 1. School culture (2.9 points) 2. Education and learning (2.9 points) 5. Schools strategic management (2.9 points).

The third part of this work has been examined „X“ and „Y“ comprehensive high schools operating inside a quality problems focus group results, assessment of teachers group.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje, kurio labiausiai išsivystę šalys rūpinasi informacinės, žinių, besimokančios visuomenės kokybės plėtote, prioritetinis dėmesys skiriamas švietimui, ypatingai – bendrojo lavinimo mokyklai, kuri turi užtikrinti visiems besimokantiems piliečiams „lygaus starto“ galimybes (Bagdonas, 2002; Išoraitė, 2005). Tad vis labiau aktualėjant švietimo, bendrai ir bendrojo lavinimo mokyklos kokybės klausimams – kyla šios veiklos vertinimo problema. Jei tradicinio švietimo visuomenėje šis vertinimas buvo tik švietimo administratorių sfera, dabartiniu metu vis labiau akcentuojamas savęs vertinimas (Bagdonas, 2002) (vidaus auditas).

Valstybė mokyklai yra iškėlusį ugdymo orientyrus: pagrindinius ugdymo tikslus ir uždavinius, veiklą grindžiančias vertybes ir principus, ugdymo turinio kūrimo gaires, brandumo mokyklai rodiklius, bendrąsias programas, išsilavinimo standartus, ugdymo planus. Švietimo institucijos, būdamos atsakingos už joms deleguotas misijas ir nurodytų tikslų bei orientyrų įgyvendinimą, turi siekti savo veiklos rezultatyvumo, t. y. užtikrinti tikslų įgyvendinimą. Svarbu įvertinti mokyklos veiklos rezultatyvumą, kuris skatina siekti kokybinių tikslų. Jo siekis – svarbus mokyklos veiklos orientyras, skatinantis veikti. Įvertinti bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rezultatyvumą sudėtinga (Išoraitė, 2005).

Vidaus audito nauda ta, jog mokytojai bei suinteresuoti švietimo kokybe asmenys (tėvai, politikai, mokyklų steigėjai ir kiti) bus geriau informuoti apie realią pa dėtį visose mokyklos veiklos srityse. Taip pat mokyklos galės nusistatyti savo mokyklos veiklos prioritetus, fiksuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir juos skleisti mokyklose, mieste, regione ir pasirengti veiklos strateginį planą (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2009). Pasaulis išgyvena sparčius, visaapimančius ir principinius pokyčius. Mokslo laimėjimai, informacinių technologijų panaudojimas didžiuliu greičiu veržiasi į mūsų gyvenimą, keisdami įprastines ir nusistovėjusias normas ir taisykles. Žmogaus galimybių išbandymu tampa būtinumas ne tik prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, bet nuspėti ją, įvertinti ir pakeisti.

Europos Sąjungos politinis kontekstas, kuris veikia ir Lietuvos politinius sprendimus, nurodo naujus švietimo bei mokymo sistemų tikslus. Vienas iš jų – gerinti ES švietimo ir mokymo sistemų kokybę ir efektyvumą, diegiant suderintas kokybės užtikrinimo sistemas. „Mokyklų veiklos kokybės vertinimas – privaloma Europos švietimo sąlyga, siekiant realizuoti Lisabonos strategiją“ – teigiama ES Švietimo ir kultūros komisijos dokumentuose (2004 m.). Skirtingi įsivertinimo ir vertinimo modeliai diskutuojami ir įgyvendinami Jungtinėje karalystėje, Prancūzijoje, Vokietijoje bei kitose Europos šalyse. Lietuvoje taip pat diegiami paslaugos kokybės valdymo modeliai: 2002

m. buvo parengta ir patvirtinta Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (2002 m.), kuri nuo 2004 / 2005 mokslo metų privalomai taikoma visose mokyklose (Balčiūnas, Valuckienė, 2006).

Tyrimo problema ir jos ištyrimo lygis. Dažnai kokybė minima kaip vidinis tikslas be jokių apibrėžimų ir nurodymų. Ch. Gonroosas, analizuodamas paslaugų kokybę bei jai įtaką darančius veiksnius, teigia, kad kalbėjimas apie geresnę paslaugų kokybę, nepažymint, kas tai yra, kaip ją vertina vartotojas ir kaip ji gali būti gerinama, turi ribotą vertę (Vitkienė, 2004). Pabrėžtina, jog paslaugų kokybe domisi daugelis autorių (Bagdonienė, Hoponienė, 2005; Langvinienė, Vengrienė, 2005; Vitkienė, 2004; Vengrienė, 2006 ir kt.), tačiau pastebėtina, jog iš esmės apie patirtos paslaugų kokybės vertinimo kriterijus vartotojų aspektu, dar mažai rašoma. Bendrojo lavinimo vidinės veiklos užtikrinimo atžvilgiu domėjosi (Bagdonas, 2002; Išoraitė, 2005; Balčiūnas, Valuckienė, 2006; Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008; Liumparienė, 2009 ir kt.).

Problema kyla ir tame, jog mokyklos veiklos įsivertinimas (vidaus auditas) Lietuvos mokyklose vertinamas labai įvairiai. Vienos mokyklos įsivertinimą laiko naudingą, veiksmingą įrankiu nustatant mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus, kitos mokyklos į įsivertinimo procesus žiūri skeptiškai, laiko tai papildomu, niekam nereikalingu darbu (Liumparienė, 2009).

Vienas svarbiausių klausimų, į kurį reikėtų atsakyti gilinant vertinimo sampratą, yra vertinimo ir tyrimo santykis. *Ar vertinimas yra tyrimo tipas, kuriam galima taikyti taikomojo tyrimo terminus, taikyti taikomojo tyrimo planavimo ir atlikimo standartus, metodologinės kokybės kriterijus?* Atsakymas į šį klausimą turi praktinę reikšmę, nes mokytojai, atliekantys mokyklos savęs vertinimą, turi nedidelę tyrimų veiklos patirtį, bakalauro, magistro studijų programos suteikia taikomojo edukologijos tyrimo žinių, kurios gali arba skatinti, arba stabdyti mokykloje numatytus vertinimo procesus. Ar šios žinios dera su vertinimo, į kurį mokytojai yra įtraukti / ištraukę, praktika, kaip šią praktiką keičia ir kaip žinios gali būti racionaliai panaudotos, siekiant optimalaus mokyklos veiklos vertinimo rezultato? Taigi pirmiausia mokytojai ir mokyklų vadovai turėtų patys sau atsakyti, kaip jie supranta vertinimą, kokias metodikas tikslinga taikyti ir t.t.

Tačiau reikia pastebėti, kad vidaus auditas, kaip savitos veiklos, supratimo įsivertinimui kliudo informacijos apie vertinimą trūkumas (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008). Tad galima iškelti ***pagrindinį probleminį*** klausimą – kaip adekvačiai įvertinti bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos kokybės užtikrinimą ir imtis pagrįstų gerinimo sprendimų.

Tyrimo objektas – Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo sistema.

Tyrimo hipotezė – Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybė yra patenkinama.

Tyrimo tikslas – įvertinus Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės lygį, pateikti gerinimo gaires.

Tyrimu siekiama atsakyti šiuos klausimus:

1. Kaip informatyviau atlikti bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemos vertinimą?
2. Kokia pasirinktų bendrojo lavinimo gimnazijų „X“ ir „Y“ veiklos kokybė?
3. Kokie sprendimai galėtų pagerinti bendrojo lavinimo gimnazijų „X“ ir „Y“ veiklos kokybę.

Tyrimo metodologija. Empiriniams tyrimui atlikti naudotasi „Bendrojo lavinimo vidaus audito rekomendacijų“ metodika. Ji integruota į klausimyną, skirtą pedagogams.

Tyrimo metodai:

- lyginamosios analizės ir sintezės;
- anketinis,
- apibendrinimo;
- fokus grupės.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimo imtis „X gimnazijos“ sudaro 57, o „Y“ 54 pedagogai. Anketinė apklausa vykdyta 2010 m. kovo mėn. 3-15 dienomis. Surinkti duomenys apdoroti Exel programa, išanalizuoti ir apibendrinti.

Tyrimo etapai. Darbą sudaro tokie etapai: įvado parengimas, teorinių studijų analizė, empirinių studijų analizė, teorinių ir empirinių studijų apibendrinimas.

Darbo naujumas/reikšmingumas. Nagrinėtų gimnazijų požiūriu, „Bendrojo lavinimo vidaus audito rekomendacijų“ metodika nebuvo taikyta.

Atlikti tyrimai išryškino analizuotų gimnazijų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo lygius pedagogų požiūriu, atskleidžiant nepalankiausiai vertinamas diagnostines sritis. Apibendrinti rezultatai ir diskusija sudaro galimybę plačiau išsigilinti į problemas ir giliau pažvelgti tobulinimo sričių požiūriu.

Ataskaitos struktūra. Darbą sudaro: santrauka, įvadas, teoriniai bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės užtikrinimo aspektai, „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybės tyrimas, minėtų mokyklų veiklos kokybės gerinimo gairės, diskusija, išvados, literatūra, priedai.

1. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius. Švietimo sistema visuomenėje atlieka labai svarbią funkciją. Nuo kokybiškos šios sistemos veiklos labai didele dalimi priklauso kiekvieno individo pozicija visuomenėje. Norime matyti Lietuvos visuomenę labiau išsilavinusią, siekiame būti vakarietiškos visuomenės nariais, gebančiais priimti modernaus pasaulio iššūkius. Šiuolaikinės visuomenės ir modernių organizacijų prigimčiai yra būdinga orientacija į nuolatinę kaitą. Todėl švietimo sistemai tenka taikytis prie gyvenimo norma tampančių pokyčių, o ugdymo turinį nuolat orientuoti į kintančios visuomenės poreikius – organizuoti kokybišką išsilavinimą žinių kiekybės sąlygomis. Švietimo institucijos pirmosios turi suvokti neišvengiamus kaitos dėsnius, nes jos ugdo būsimus nuolat kintančios visuomenės narius. Mokyklos egzistavimo esmė – mokymasis, todėl ypač svarbu ugdyti mokymosi kultūrą, atliepiančią kaitos proceso mokyklai keliamus vis didesnius reikalavimus (Indrašienė, Merfeldaitė, Petronienė, 2008).

Tad, pastaruoju metu itin daug dėmesio skiriama švietimo kokybės klausimams. Kuriamos kokybės valdymo sistemos, sertifikuojamos paslaugos ir t.t., ir tai suprantama, kadangi visose Europos Sąjungos šalyse švietimo kokybė laikoma vienu iš svarbiausių politinių prioritetų (Lamanauskas, 2008).

Švietimo sistema tampa socialinių lūkesčių realizuotoja – visuomenės pažangos tendencijas atitinkančia, šeimą ir mokyklą – dvi pagrindines ir svarbiausias vaikų ugdymo ir auklėjimo institucijas apjungiančia kultūros ir visuomenės raidos grandimi, ugdančia “savarankų laisvei pajėgų, atsakingai savo gyvenimą kurti gebantį žmogų” (Bendrosios programos, 1997). Tad galima sutiktu su J. Laužiko (1993) mokyklos apibūdinimu, jog tai, kaip tam tikrą dirbtinai organizuotą, vieningų tikslų siekiančią bendruomenę, apibrėžia pedagogas).

Paskutiniuosius keletą dešimtmečių pasaulio socialinėje, ekonominėje, politinėje ir švietimo bei mokslo erdvėje diskutuojama, kaip gerinti kokybę visose srityse. Švietimo kokybė (kaip vienos esminių vadybinių funkcijų realizavimo tikslų) tiesiogiai siejama su kaita ir veiklos tobulinimu, naujų švietimo paslaugų modelių taikymu. Vienu efektyviausių būdų kokybei pasiekti laikomas individualaus ir organizacinio potencialo didinimas saviugda lyderystės link. (Balčiūnas, Valuckienė, 2006).

1.1. Mokymo paslaugų kokybės sąvokos analizė

Anot A. Jokubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo (2003) svarbiausias kiekvienos veiklos subjektas yra žmogus. Veiklos procese žmogus su kiekvienu daiktu sąveikauja ne kaip šiam daiktui svetimo poreikio ar tikslo reiškėjas, o atsižvelgdamas į to daikto prigimtį ir ypatybes. Jis išmoksta valdyti daiktą, padaro jį savo veiklos matu ir objektu, kartu tenkindamas savo ir visuomenės poreikius, o jie savo esme yra savotiškas pažangos katalizatorius, nes žmogus, tenkindamas juos per tikslią veiklą, pažįsta gamtos paslaptis, daro atradimus bei kuria kokybiškai naujas materialines vertybes.

Mokykla - ne tik pastatai, ugdymo programos ir procedūros, tokios kaip tvarkaraščių sudarymas pagal įvairius poreikius. Mokykla apima didelių žmonių grupių tarpusavio santykius ir sąveiką (Baniienė, 2009).

Mokykla – savita organizacija, kuriai būdinga atitinkama misija, pačios formuluojami jos įgyvendinimo tikslai, todėl ypač svarbu, kad mokyklos bendruomenės narių veikla būtų nukreipta į tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, o prireikus tai laiku koreguojama.

Mokyklos bendruomenės vadybos tikslas – sukurti demokratišką, humanišką, savanorišką, orų ir veiklų mokyklos bendruomenės gyvenimą, tvarkomą kolegialių sąveikaujančių ir savivaldžių atskirų bendruomenės grupių institucijų (Indrašienė, Merfeldaitė, Petronienė, 2008).

Taigi, žmonės yra neišvengiamai svarbūs ne tik paslaugų teikime, bet ir kitose sferose. Būtent jie gali būti paslaugų kokybės vertintojais, tiek darbuotojo, tiek vartotojo požiūriais (Jokubavičius, Strazdas, Gečas, 2003). Pagrindiniu bendrojo ugdymo sistemos tikslu laikoma bendrojo ugdymo **kokybė** (Švietimo profsąjunga, 2009).

Vykstant Lietuvos ekonomikos restruktūrizacijai ir jos integracijai į Europos Sąjungos ekonomines struktūras, ypač svarbiu uždaviniu tampa tikslingas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių mokymas (Profesinio..., 2009), tad mokymo paslaugų kokybės vertinimas tampa vis svarbesniu dėl didėjančios konkurencijos (Simanauskienė, 2007; Anderson, 1993) tarp mokyklų. N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005), akcentuoja, jog dėmesys paslaugų sferai padidėjo 1929 – 1933 metais.

Tad konkurencija skatina gerinti mokymo paslaugų kokybę, nes laimi tie, kurie teikia kokybiškas paslaugas (Profesinio..., 2009). D. Sirtautienės teigimu (2006), tai vienas iš plačiai analizuojamų aspektų, o kokybė niekada nebuvo kažkas naujo nė vienai organizacijai (Pociūtė, 2005; Pilelienė, Vanagienė, 2008).

Pabrėžiama, jog kol kas sunku pateikti vienintelį paslaugos apibrėžimą, nes daugumai paslaugomis laikomų veiklos rūšių būdingos savybės, įvardijamos ne viename apibrėžime (Rudžionienė, 2003). Reikia išskirti, jog mokymas – yra švietimo paslaugos, kurių metu mokytojai atlieka mokymo, konsultavimo paslaugas mokiniams (tiesioginiams – vidiniams vartotojams), jų

tėvams (netiesioginiams – išoriniams vartotojams). Tad atsižvelgiant į tai, konstatuotina, jog mokymo paslauga yra intelektualus produktas, tad sunkiai apčiuopiamas ir pamatuojamas negu materialia prekė, todėl ir jos kelias iki vartotojo – šiuo atveju mokinio, reikalauja daugiau paslaugos teikėjo pastangų. Tad apie mokymo paslaugų kokybę kalbėti yra pakankamai sunku, dėl šių jų ypatybių:

- neapčiuopiamumas (nematerialumas),
- nekaupiamumas,
- neatskiriamumas (paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė arba viena laikiškumas),
- heterogeniškumas (nevienalytiškumas),
- vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese,
- paslaugos teikėjo (nuosavybės turėtojo) nekeičiamumas (Rudžionienė, 2003; Langvinienė, Vengrienė, 2005; Mikulevičiūtė, 2006; Simanauskienė, 2007; Ramanauskienė, Vanagienė, 2009).

Kokybės sąvoka yra viena labiausiai eksploatuojamų sąvokų. Ji artima ir bet kurios srities mokslo ar praktikos atstovui, suprantama ir kiekvienam bet kurioje kasdienėje situacijoje. Tačiau, nepaisant kokybės sąvokos populiarumo bei nuolatinės mokslininkų ir specialistų diskusijos, siekiant atsakyti į klausimą „kas yra kokybė?“, kokybės sąvokai apibūdinti kol kas nėra vienintelio apibrėžimo. Paslaugos kokybė yra vienas pagrindinių veiksnių, kuriems vartotojas skiria didžiausią dėmesį (Rudžionienė, 2003). Bent viena yra tikrai aišku, jog mokymo paslaugos kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo – mokinio, subjektyviojo kokybės vertinimo aspekto (vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris). Šiuo atveju mokymo paslaugų kokybės objektyvumą lemia apskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos, t.y., apskaičiuojami dalykai, faktai, kuriuos galima išmatuoti. Taigi, vienareikšmiškai nustatyti mokymo paslaugų kokybę yra sudėtinga, o tai sąlygoja sudėtingesnę paslaugų valdymą (Simanauskienė, 2007).

B. Vengrienė (2006) pažymi, jog būtent vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras. Galima išskirti, jog nepriklausomai kokia bebūtų paslauga – mokymo ar ne, ji gali būti analizuojama tiek techniniu ir funkcinio kokybės aspektais. Techninis (rezultato) mokymo paslaugų aspektas – tai, kas teikiama vartotojui (mokiniui) ir ką jis gauna paslaugos metu. Funkcinis mokymo paslaugų kokybės aspektas, priešingai nei techninis – apibrėžia tai, kaip yra teikiama mokymo paslauga – būtent funkcinis matas yra susijęs su nauda, kurią duoda mokymo paslaugos. Tai, ką mokiniai gauna sąveikos su mokykla (paslaugos teikėjo) metu, jiems yra svarbu vertinant kokybę (Mikulevičiūtė, 2006).

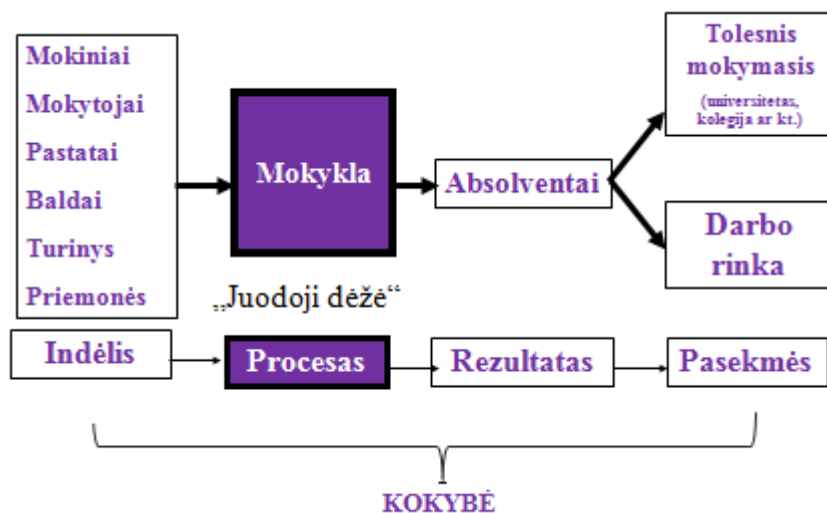
V. Pranulis ir kt. (2008) pritaria, jog paslaugų kokybę apibūdinti sunku, nes ją galima vertinti tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Suvokdamas kokybę vartotojas vertina ją kaip integruotą

sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius paslaugos aspektus. Šis vertinimas yra grindžiamas objektyvių faktų ir subjektyvių išpūdžių bei sprendimų, kurie ne visuomet lengvai kiekybiškai išreiškiami ir pamatuojami, sinteze.

Vis dėlto jie yra esminiai ir svarbūs vartotojui renkantis paslaugų teikėją ir vertinant gautą paslaugą. Kita vertus, paslaugos teikėjas, teikdamas paslaugą, priima esminius sprendimus, kokios paslaugos savybės, jos teikimo būdai, technologijos būtini optimaliai patenkinti tam tikro vartotojo segmento poreikius. Tai ypač svarbu teikiant paslaugas, kurių poveikis vartotojui atsiskleidžia ne tik paslaugos teikimo metu, bet ir išaiškėja po ilgesnio ar trumpesnio laiko (konsultacija, mokymas, gydymas, remontas ir kt.). Todėl nereikėtų nuvertinti teikėjų nuomonės dėl paslaugų kokybės (Vengrienė, 2006). Tačiau reikia išskirti, jog mokinių tėvai taip pat yra mokymo paslaugų netiesioginiai naudotojai (t.y., vertindami mokyklos teikiamų paslaugų kokybę, jie sprendžia ar leis savo vaiką į šią ar kitą mokymo instituciją). Jie remiasi turimomis žiniomis apie šią organizaciją, kuri gali pildyti jų lūkesčius, viltis, atitinka keliamus reikalavimus: kultūrinius, ekonominius, socialinius, politinius, religinius, demografinius.

Tad galima konstatuoti, jog gera, priimtina mokymo paslauga yra tada, kai ji atitinka vartotojų – mokinių, tikslinių grupių – tėvų ir kt. lūkesčius. Jei mokymo paslauga viršija lūkesčius, mokiniai, tėvai ją vertina kaip idealią kokybę, ir atvirkščiai, jei nepasiekia minimalaus lygio – kaip nepriimtina (Mikulevičiūtė, 2006; Bagdonienė, Hoponienė, 2005).

Remiantis I. Vainiene (2001) galima apibrėžti, jog paslaugų kokybė – pilnas vartotojo reikalavimų pagal turinį, specifikacijas ir procedūras tenkinimas be ydų (santykinai). Mokyklos ir jos kokybės sąveika vaizduojama 1 paveiksle.



1 pav. **Kokybės sąvoka mokyklos kontekste** (pagal Kazakevičių, Gudaitę, Labuckaitę, Laurinčiukienę, 2008)

Remiantis S. Stoll, D. Fink, (1998) mokykla yra efektyvi, jei ji:

- siekia visų moksleivių pažangos, nepaisydama jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių;
- užtikrina, kad kiekvienas mokinys pasiektų aukščiausią galimą lygį;
- skatina visokeriopą moksleivių tobulėjimą;
- nuolat tobulėja.

Vidinis efektyvumas apibūdinamas dvejomis charakteristikomis (Everard, Morris G, 1997; Bagdonas, 2002):

- kiekybine, nusakoma besimokančių skaičiumi sistemoje, taip pat minimaliais nuostoliais, kuriuos sudaro pašalintieji iš mokyklos arba kartojojantys kursą mokiniai;
- kokybine, susijusia su žinių, įgūdžių įgijimu, ir nusakoma egzaminų balais ir kitais specialiais testais, įvertinus pažintinius ir nepažintinius pasiekimus.

Bagdonas (2002), mokyklos veiklos veiksmingumą nusako kaip šios organizacijos tikslų pasiekimą, parodantį mokyklos kaip visumos ir jos atskirų narių pažangą, atspindėtą jų veikla ir šios veiklos socialine verte. Tad mokymo įstaigos turėtų būti suinteresuotos užtikrinti savo vidinės veiklos kokybę, nes nuo to priklauso taip pat tolimesnis mokinių integravimasis į darbo ir mokslo rinką.

1.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos kokybės vertinimo reikšmė

Mokykla yra sistema sistemoje: t. y. šalies švietimo sistemos dalis ir drauge gana autonomiška organizacija, turinti savą veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Tačiau vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį yra svarbesnis jos gebėjimas atitikti bendrus reikalavimus: siekti nacionalinių švietimo tikslų ir išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės bei veiklos efektyvumo lygį. Todėl mokyklai, kaip ir kitoms švietimo sistemoms, būtinas nuolatinis veiklos stebėjimas bei vertinimas.

Vertinimas, auditas ar kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatome, kiek atliktoji veikla atitinka lauktus rezultatus. „Švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas remiantis jų vertės nustatymo kriterijais“ (Išoraitė, 2005).

Lietuvoje kuriama švietimo įstaigų vertinimo dviejų komponentų sistema: išorinio švietimo įstaigos vertinimo (išorės audito) ir vidinio švietimo įstaigos vertinimo (vidaus audito) (Išoraitė, 2005).

Mokyklų vertinimas būna arba vidaus (savęs vertinimas), arba išorės, arba derinami abu būdai (Bendrojo lavinimo..., 2009; Išoraitė, 2005). Tačiau šiuo darbu bus gilinama pirmąjį.

1.2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos (vidaus) audito sąvokos apibrėžtis

Apibrėžiant bendrojo lavinimo vidaus audito sąvoką, galima susidurti su įvairiomis autorių nuomonėmis. *Vidaus auditas* – tai ne mechaniškas, o refleksinis, arba profesinis apmąstymo procesas. Tai – susitarimai (Gudaitė, 2008), tačiau autorius akcentuoja, jog kalbant apie organizacijos savęs vertinimą, priimtinesnis yra toks apibrėžimas: mokyklos įsivertinimas suprantamas kaip mokyklos veiklos vertinimo procesas, kurį didžia dalimi atlieka mokyklos bendruomenė: vadovai, darbuotojai, mokiniai ir tėvai (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Pabrėžiama, jog vidaus auditas yra *savarankiškas mokyklos kokybės tobulinimo veiksnys*. Antra, savęs vertinimas yra institucionalizuojamas, t. y. *pripažįstamas kaip privalomas mokyklos veiklos elementas*. Trečia, savęs vertinimas yra *formalizuojamas, siūlant gana griežtai apibrėžtą metodiką*, nusakančią vertinimo turinį ir proceso organizavimą. Vertinimas, kaip taikomojo tyrimo tipas, yra plačiai aptariamas socialinių taikomųjų tyrimų literatūroje. Vertinimas, kaip savita veikla, dažniausiai yra aprašomas programų vertinimo kontekste. Vidinio vertinimo rezultatai yra mokyklos nuosavybė, išorinio vertinimo rezultatai – vertinimo iniciatorių – išorės subjektų – nuosavybė (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Mokyklos bendruomenė, vertindama mokyklos veiklos rezultatyvumą, turi atsakyti, ar pasiekta ugdymo kokybė:

- kokių tikslų mokykla siekia?
- ar sėkmingai jų siekia?
- ką reikia tęsti arba pakeisti jos veikloje?
- ar pokyčiai, laiduojantys ugdymo kokybę, yra rezultatyvūs? (Išoraitė, 2005).

1.2.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos (vidaus) audito metodika

Nuo Nepriklausomybės paskelbimo Lietuvos mokykla palaiko nuolatinę intensyvios kaitos būseną. Planuojama ir diegiama daugybė naujovių, turinčių tą patį tikslą – pagerinti švietimo kokybę. Teoriškai mokyklos, mokytojo savęs vertinimas buvo ir yra vienas iš pagrindinių daugelio švietimo naujovių elementas. Mokyklų tinklo pertvarka, mokyklos veiklos strateginis planavimas, mokytojų ir vadovų atestacija, vidurinio ugdymo programų akreditacija, įvairi projektinė veikla yra tiesiogiai susijusios su skirtingais lygmenimis atliekamu vertinimu. Vertinimas yra suprantamas kaip tyrimo veikla ar kaip savita veiklos rūšis, kaip nepaprastai svarbus veiklos kokybės planavimo etapas (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Vidaus audito paskirtis – padėti mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną, tačiau tai sudėtingas reiškinys (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairių paslaugų kokybės vertinimo metodų. Juos kūrė ir analizavo daugelis mokslininkų. Metodologinį principą nagrinėti paslaugų kokybę ir ją valdyti yra nurodę E. Gummenson (1987 metais), R. Mattmuller (1987 metais) (Mikelevičiūtė, 2006) (Garvin, 1987 metais) ir Skandinavijos paslaugų specialistai (Gronroos, 1984 metais; Lehtinen, 1985 metais) (Vengrienė, 2006).

Pažymėtina, kad **mokyklų vidaus auditas** nuo pat jo diegimo pradžios buvo siejamas su kokybės vadyba ir vertinamas kaip vienas iš kokybės vadybos elementų. Kokybės vadyboje taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai: Demingo prizas, Malkolmo Beldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas, Europos kokybės apdovanojimas (Europos verslo tobulinimo modelis EFQM), Bendrasis vertinimo modelis (BVM, tai EFQM modelis, adaptuotas viešajam sektoriui), ISO 9000 ir kt. Iš esmės dauguma jų yra arba gali būti panaudoti kaip organizacijos įsivertinimo metodai. Visuose šiuose modeliuose galima išvelgti keletą bendrumų: 1) apima organizaciją kaip visumą, kartu ir jos santykį su aplinka; 2) procesai, struktūros skaidomi į sudėtinės dalis ir vertinami atskirai; 3) VKV modeliuose pabrėžiama, kad įsivertinimo proceso sėkmė visų pirma priklauso nuo to, ar organizacijos aukščiausioji vadovybė ir darbuotojai pritaria pačiai idėjai ir prisiima atsakomybę už ją; 4) įsivertinimas dažnai atliekamas kaip vidinis kokybės auditas (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008). Tačiau mokymo paslaugų kokybės vertinimo požiūriu reikia išskirti, jog jų taikymas turi būti paremtas šių paslaugų specifiškumu. Tad jų pritaikomumas yra pakankamai sudėtingas.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus vertinimo reikšmingumo pripažinimas ir organizacinis įteisinimas nėra išskirtinis ir vien mūsų valstybės švietimo sistemai būdingas reiškinys. Įsivertinimo „mada“ Europos mokyklose prasidėjo antroje aštuntojo praėjusio amžiaus dešimtmečio pusėje ir buvo susijusi su mokyklų valdymo decentralizacija, mokyklų savarankiškumo ir autonomijos siekiais. Įsivertinimu buvo siekiama sustiprinti mokyklų atsakomybę, įtraukti mokyklos bendruomenes į tobulinimo procesus. Šiandien įsivertinimas yra įvairiais būdais realiai integruotas į daugelio Europos šalių švietimo sistemas. Praktika rodo, kad daug kur šios idėjos įgyvendinimas susidūrė ir susiduria su įvairiais sunkumais, nors teoriniai argumentai, kad įsivertinimas turėtų lemti mokyklos veiksmingumą ir tobulinimą, yra labai svarūs. Daugelyje šalių vyksta intensyvus naujų mokyklos savęs vertinimo modelių kūrimas arba egzistuojančių tobulinimas, užtikrinant jų sąsajas su išorės vertinimu, pedagogų veiklos, vadybos sistemos tobulinimu (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Mokykla veiklos kokybę įsivertina taikydama pasirinktus vertinimo būdus, formas ir instrumentus. Veiklos kokybės įsivertinimas yra prasmingas, jei įsivertinimo naudą supranta

mokyklos vadovas, jame dalyvauja mokyklos bendruomenė (vadovas, mokyklos personalas, mokiniai ir tėvai), o įsivertinimo rezultatai naudojami vadybiniais sprendimams priimti, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, jų kompetencijoms plėtoti, ugdymo proceso aprūpinimui gerinti. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas (toliau – įsivertinimas) yra sistemingas veiklos ir rezultatų naudingumo tyrimas, padedantis nustatyti, kaip pasiekiami mokyklos strateginio plano, metinės veiklos programos tikslai ir kokius tikslus mokykla gali kelti į ateitį.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės garantavimas ir gerinimas yra vienas iš esminių Lietuvos Respublikos švietimo politikos prioritetų. Valstybė remia ir skatina mokyklas diegti besimokančią aplinką kuriantį įsivertinimą, kurti mokyklų bendradarbiavimo sistemą, kurioje mokyklos viena kitai padeda ir kaip išorinis impulsas veikia viena kitos įsivertinimo procesą. Mokyklos įsivertinimo ir išorinio vertinimo sinergetinis poveikis turi lemiamos įtakos mokinių mokymo ir mokymosi gerinimui (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008).

Atsižvelgiant į tai buvo priimtos bendrojo lavinimo įsivertinimo metodikos, kurios keitėsi (Liumparienė, 2009).

2000–2001 m. m. buvo parengta ir išbandyta mokyklos vidaus audito metodika. Projektą koordinavo Švietimo ir mokslo ministerija ir Mokyklų tobulinimo centras, koncepciją ir metodiką rengė speciali Švietimo ir mokslo ministerijos ir kitų švietimo institucijų darbuotojų darbo grupė (Bendrojo lavinimo..., 2009).

2002 m. buvo parengta ir patvirtinta Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (2002), kuri nuo 2004/2005 mokslo metų privalomai taikoma visose mokyklose (Balčiūnas, Valuckienė, 2006). Dabar mokyklas pasiekė jau trečias dokumentas (Liumparienė, 2009).

Remiantis analizuotos literatūros atžvilgiu, bendrojo lavinimo mokyklų paslaugų kokybės užtikrinimui analizuoti pasirinktos „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos“, parengtos Švietimo aprūpinimo Centro atstovų – G. Kazakevičiaus, L. Gudaitės, J. Labuckaitės, L. Laurinčiukienės (2008). „Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rekomendacijos“ – tai leidinys skirtas mokykloms. Jį parašė Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai, direktoriai, jų pavadautojai – žmonės, kuriems vidaus audito vykdymas mokykloje yra prasminga veikla, teikianti konkrečios naudos mokytojams, mokyklos vadybininkams (Gudaitė, 2008).

Ši metodika pasirinkta ir atsižvelgiant į tai, jog Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro (2009 m.) įsakyme teigiama, kad „Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo rekomendacijose pateiktas vienas iš veiklos kokybės įsivertinimo modelių“, šiuo metu šalies mokykloms yra labiausiai pažįstamas.

Paskelbtos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros parengtos Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ISAK - 607 (žr. 1 priedą) (Kretingos ..., 2009).

Ši metodika artima „žaliajai“ metodikai. Galima išskirti jų *panašumus ir skirtumus*. Daugiau yra panašumų. Liko beveik tas pats žodynas. Mokyklos veikla suskirstyta į *sritis* (vietoj 7 liko 5), *temas* (vietoj 32 liko 22; tai detalesni, patikslinti sričių aspektai, „žaliojoje“ metodikoje vadinti veiklos rodikliais) ir *veiklos rodiklius* (jų buvo 88, liko 67; „žaliojoje“ metodikoje jie vadinti pagalbiniais rodikliais). Veiklos rodiklis – tai smulčiausias mokyklos veiklos matmuo; pasiektą jo lygį (iš keturių galimų) nustato pati mokykla. Atsižvelgdama į savo kontekstą ir vadovaudamasi apraše pateiktais veiklos rodiklio paaiškinimais mokykla turėtų parašyti visų 67 rodiklių 4-ojo ir 2-ojo lygio iliustracijas. Tik tada reikėtų rinkti įrodymus arba duomenis, kad būtų galima nustatyti, kuri aprašytosios iliustracijos lygį atitinka nagrinėjamas veiklos rodiklis. Šitokios procedūros buvo numatytos ir „žaliojoje“ metodikoje, tik joje buvo pateiktos pavyzdinės 4-ojo ir 2-ojo lygio iliustracijos visoms Lietuvos mokykloms. Naujajame apraše pateikti rodiklių paaiškinimai, o dėl iliustracijų mokyklos tariasi savo mokytojų bendruomenėje, kad atskleistų savosios mokyklos savitumą ir ieškojimus.

Šioje metodikoje galima rasti labai įvairaus konteksto, tipų, dydžių mokyklų pateiktų iliustracijų pavyzdžių. Tačiau pabrėžiama, jog tai – būtent tų mokyklų susitarimai dėl kokybės lygio; vargu ar jie tiktų kitai, kitokiai mokyklai (Gudaitė, 2008).

Akcentuojama, jog visos mokyklos save vadina geromis mokyklomis – kas galėtų apie save pasakyti kitaip? Dažnai manoma, kad mokykloje viskas yra 4-ojo lygio. Labai svarbu nepamiršti, kad kiekviena mokykla turi viziją eiti toliau. Vadinas, 4-ojo lygio iliustracija yra vizijos dalelė. Vienais metais mokykla gali parašyti 4-ojo lygio iliustracijas vieniems rodikliams (iš 67-ių), kitais – kitiems.

Pabrėžiama, jog jei visas 4-ojo lygio iliustracijas sudėtume, padarytume jų santrauką, tai gautume bendrą mokyklos kokybės sampratą – kas galėtų būti labai gerai mokykloje. Ją palyginę su mokyklos vizija pasitikriname mokyklos vizijos tikrumą, galimybes jos siekiant.

L. Gudaitė (2008), pabrėžia, jog konkretizuodami rodiklį iliustracijomis turime prisiminti, kad jį reikės pamatuoti taip, kad būtų aišku, kokią jis daro įtaką mokinių pasiekimams, ne tik žinioms, bet ir mokymuisi, asmenybės ugdymui, psichologinei mokinio savijautai. Jei rašydami iliustracijas neįžvelgiame tokio rezultato, tai verta pagalvoti, ar mokyklos yra darbas prasmingas. Geros mokyklos esmė yra mokymasis, ne turėjimas (daiktų, priemonių, dokumentų ir t.t.). Jei mokykla turi gerus baldus ar priemones, reikia klausti, kaip jie padeda mokiniams mokytis. Renkant įrodymus (duomenis) kokybės lygiui nustatyti pageidautina kuo labiau šiuos veiksmus integruoti, derinti su kita mokykloje vykstančia veikla.

Akcentuojama, jog vidaus audito metu mokytojai ima kalbėtis profesine kalba. Mokytojais daug ir dažnai kalba apie darbą netgi ne darbo metu, privačiuose susitikimuose, bendraudami neformaliai, tačiau dažnai tas kalbėjimas būna tik „į orą“. Tai neduoda rezultato, kurio tikimasi, t. y.

nuo tokio kalbėjimo niekas nesikeičia, o kartais – net priešingai, susikivirčijama, susipriešinama, „įsiveisia nesveikas kritikavimo pelėsis, kuris pūdo“ pokyčių „grūdą“. Dažnai girdima mokytojus sakant: „Kalbamės, kalbamės, o iš kalbų – jokios naudos“. Todėl vertėtų kalbėtis profesine arba profesionalia kalba ir vartoti visiems suprantamus švietimo terminus, sąvokas (jie yra surašyti vidaus audito veiklos rodikliuose). Akcentuojama, jog 67 vidaus audito veiklos rodiklius galima įsivaizduoti kaip „67 spalvingus vitražo stikliukus“. Tai yra mokyklą apibūdinantys dalykai. Stikliukai yra sudėlioti į tam tikrus rėmelius: platesnius, t. y. sritis (jų yra 5), ir siauresnius, t. y. temas (jų yra 22). Taip metaforiškai suprantant rodiklius mokytojui gali būti lengviau kalbėtis su kolegomis apie savo mokyklą (Gudaitė, 2008).

Jeigu kalbėjimąsi prie kavos mokytojų kambaryje koku nors būdu fiksuotume, tai jau ir galėtų būti duomenų rinkimas. Žinia, kad mokyklose mokytojai ir aukštesniųjų klasių mokiniai budi per pertraukas. Šie žmonės gali padėti rinkti duomenis apie mokinių saugumą, santykius, tvarkos laikymąsi, bendravimo ypatumus ir pan. Tereikia tik KVA („žaliojoje“ metodikoje taip pavadinta koordinacinė vidaus audito grupė) grupei parengti stebėjimo lapus – per savaitę galima turėti pakankamai įrodymų (Gudaitė, 2008).

Kartais pasitaiko frazių, jog vadovai teigia, kad pernai tą sritį vertinome geriau, o šiemet – prasčiau, o tada klausia: „Negi mes prasčiau dirbame?“ Taip gali atsitikti todėl, kad tą „vitražo stikliuką“ mokytojai per metus pamatė iš visų pusių, t.y. labiau įsigilino į rodiklio esmę, tapo reiklesni, iškėlė kokybės sampratos kartelę aukščiau. Jau vien iš šio fakto galime matyti vidaus audito naudą.

Mokytojai kartais sako: „Geriau tą laiką, kurį skiriame vidaus auditui atlikti, panaudotume ugdymo procesui tobulinti“. Ugdymo procesą tobulinti, beveik visi mokytojai tuo suinteresuoti, beveik visi nori gerai dirbti. Tačiau į klausimą, kaip jį tobulinti, nėra lengva rasti pagrįstą atsakymą.

Dažniausiai manoma, kad svarbiausia kiekybė: dažniau tikrinti sąsiuvinius, ilgiau rengtis pamokoms. Tad čia keliamas klausimas - ar pamoka taps įdomesnė, veiksmingesnė, jei *ilgiau* jai rengsimės? Ar mokinių mokymosi ir mokytojų – darbo krūviai mažės, jei jie tik *dažniau* tikrins jų sąsiuvinius?

Pabrėžiama, jog būtent, atliekant vidaus auditą išsiaiškinta ugdymo ir mokymosi srities rodiklių kokybė bus pagrindas ugdymo procesui tobulinti, o tada dar bus pamatoma, kad svarbu pažvelgti į *mokyklos kultūrą* – santykiai mokyklos bendruomenėje labai siejasi su mokinių mokymusi ir pasiekimais.

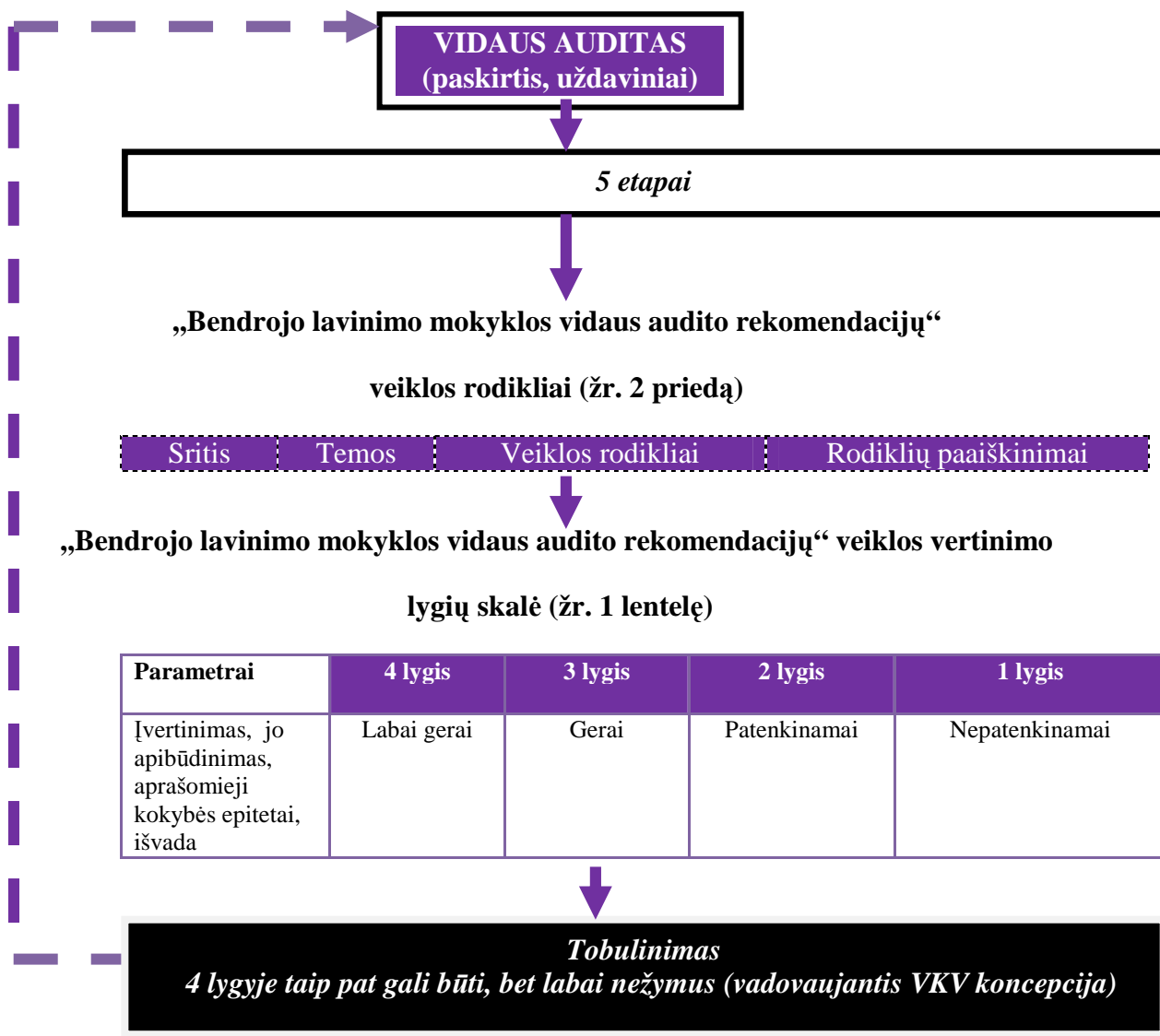
Taip pat svarbu, kaip organizuojama *pagalba mokiniams* – nuo to labai priklauso jų pasiekimai. *Socialinė aplinka* mokykloje taip pat labai padeda siekti geresnių mokymosi rezultatų. Tad visos sritys yra susiję ir viskas padeda mokiniui mokytis. Tik labai svarbu suvokti šias sąsajas tarpusavyje, nes mokykla, tobulindama bet kurį veiklos kokybės rodiklį - tobulina visą jos veiklą.

Pavyzdžiui, dažnai mokyklos džiaugiasi, kad stipri yra jų popamokinė veikla (pvz., tai rodo ir vidaus audito ataskaitų tyrimas). Vadinasi, mokyklos turi puikios patirties dirbdamos su gabiaisiais, talentingais mokiniais, moka ir mėgsta dirbti, kai mokytojui ir mokiniams yra daugiau galimybių kurti, ieškoti. Jei mokytojai moka dirbti įdomiai, mokiniams įdomu, tai kodėl tų gerų popamokinės veiklos metodų nepanaudojus pamokose arba kodėl neįvertinus mokinių neformaliojo ugdymo pasiekimų ir neperkėlus jų į formalųjį?

Dažnai keliamas klausimas, ką mokyklai gali duoti vidaus auditas? Pirmiausia jis turėtų keisti santykius mokykloje, padėti kurti nuostatą dirbant džiaugtis ne tik didelėmis, bet ir mažomis sėkmėmis. Vidaus auditas yra technologija, kurią verta įvaldyti, kaip „kompiuterį“ ar kitokią technologiją. Juk daugelis mokytojų dabar tiesiog neišsivaizduoja savo darbo be kompiuterio, nors dirbti kompiuteriu vyresnės kartos mokytojų niekas nemokė nei vidurinėje, nei aukštojoje mokykloje, kaip ir kai kurių mokytojų niekas nemokė tyrimo ar duomenų apdorojimo metodu (Gudaitė, 2008). Tad naudojantis minėtomis rekomendacijomis – kaip technologija, bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybei vertinti bus imtasi adekvatesnių tobulinimo sprendimų.

Įsivertinimas mokykloje yra planinga veikla. Duomenys renkami ieškant atsakymo į klausimus, susijusius su mokinių pažangos ir pasiekimų, mokyklos veiklos, atskirų jos aspektų kokybe, įgyvendinamų programų ar projektų sėkme. Mokyklos bendruomenė, dalyvaudama įsivertinimo procese, įgyja unikalios nuolatinio mokymosi ir žinių kūrimo veikloje patirties. Mokyklos bendruomenei svarbu suprasti, kad įsivertinimo procesas tiesiogiai susijęs su mokyklos veiklos gerinimu. Jos įgyta įsivertinimo patirtis nėra perkeltina kitos organizacijos veiklai tobulinti.

Remiantis Išoraitės (2005), jog siekiant įtvirtinti/ apibrėžti kiekvienos mokyklos veiklos rezultatyvumo sritis bei kriterijus, būtina parengti mokyklos veiklos rezultatyvumo tyrimo modelį, kadangi mokyklos veiklos vertinimas veikia švietimo institucijos raidą. Taip pat, jog **vidaus audito metodika** yra mokyklos veiklos kokybės vertinimo strategija ir instrumentas, apimantis visas bendrojo lavinimo mokyklos veiklos sritis (Blinstrubas, Balčiūnas, Valuckienė, 2008). „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos“ apibendrintai darbo autorės atvaizduotos modelyje (žr. 2 pav.).



2 pav. „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ metodikos modelis (sudaryta autorės pagal Kazakevičių, Gudaite, Labuckaitę, Laurinčiukienę, 2008)

Anksčiau buvo akcentuojamas išorinis mokyklos vertinimas (egzistavusi visuminio patikrinimo sistema – išorės vertinimas), o dabar ypatingą reikšmę įgauna pačios mokyklos veiklos įsivertinimas kaip tobulinimo galimybė. Anksčiau buvo konstatuojamojo pobūdžio vertinimas, dabar siekiama ne tik įvardyti teigiamus ir neigiamus mokyklos veiklos ypatumus, bet ir numatyti būdus, kaip patobulinti mokyklos veiklą, kad ji pasiektų užsibrėžtus tikslus (Išoraitė, 2005).

Pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“, įsivertinimas (vidaus veiklos auditas) turi keletą **paskirčių** (Šalkauskis, 2009):

1. *Įsivertinimas gali padėti mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną*: naudodamasis į temas ir sritis sugrupuotais veiklos rodikliais nustatyti mokykloje teikiamo švietimo kokybę ir

priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius mokyklos veiklos tobulinimą; taip pat veiklos rodikliai gali pasitarnauti įvairioms struktūroms pagrįsti ir valdymo sistemai apibrėžti;

2. *Įsivertinimas gali padėti kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją* – kai mokyklos bendruomenės nariai apmąsto ir vertina savo veiklą, taip įgydami reikšmingų žinių sprendimams priimti. Šiuo atveju įsivertinimo rodikliai tarnauja kaip profesinės kalbos žodynas, kryptingas bendruomenės mąstymo būdas, bendradarbiavimo procesas, ne tik atskleidžiantis realius mokyklos veiklos aspektus, bet kartu kuriantis realybę;

3. *Įsivertinimas atskleidžia ir fiksuoja gerosios praktikos pavyzdžius;*

4. *Įsivertinimo rezultatus pripažįsta išorės vertintojų pagal mokykloms žinomus veiklos rodiklius atliekamas išorės vertinimas*, kuris yra postūmis mokyklai įsivertinti ir veiklai tobulinti.

Pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“ įsivertinimo (vidaus veiklos audito) **uždaviniai:**

1. *Numatyti* mokyklos tobulinimo perspektyvą;

2. *Stiprinti* mokyklos bendruomenės narių tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklos kokybę;

3. *Teikti* mokyklos bendruomenės nariams patikimą ir išsamią informaciją apie visų mokyklos veiklos sričių kokybę;

4. *Didinti* mokyklos personalo kompetenciją, skatinti savo paskirties refleksiją;

5. *Skleisti* gerosios praktikos pavyzdžius bendradarbiaujant su kitomis švietimo organizacijomis.

Atliekant įsivertinimą rekomenduojama laikytis objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų.

Mokyklos veikla įsivertinama pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius (toliau – veiklos rodikliai), kurie sugrupuoti į temas, o temos – į sritis; kiekvienam veiklos rodikliui pateiktas rodiklio paaiškinimas, kuriame yra pagrindinė informacija, kokie mokyklos veiklos aspektai laikytini vertingais (plačiau žr. 2 priedą).

Įsivertinimas yra integruota mokyklos veiklos dalis, jį būtina planuoti. Mokykla žino, kada kokie įsivertinimo veiksmai bus atliekami, kaip jie bus atliekami ir kada, kam, kokią informaciją teiks.

Pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“ įsivertinimas (vidaus veiklos auditas) vykdomas šiais **etapais** (Šalkauskis, 2009):

1 *etapas* – pasirengimas įsivertinti;

2 *etapas* – platusis įsivertinimas;

3 *etapas* – pasirinktos problemos giluminis nagrinėjimas ir įsivertinimas;

4 etapas – atsiskaitymas apie atliktas vertinimo procedūras ir informavimas apie gautas išvadas;

5 etapas – rezultatų panaudojimas tolesnės veiklos tobulinimui planuoti.

1 etape mokyklos vadovas kartu su bendruomene planuoja, kaip organizuoti įsivertinimo procesą. Jo metu mokyklos bendruomenės nariai išsiaiškina įsivertinimo tikslus ir uždavinius, mokyklos veiklos rodiklių sampratą, rodiklių tarpusavio ryšį (plačiau žr. 2 priedą). Prireikus organizuojamas mokyklos bendruomenės narių mokymas apie įsivertinimo modelį ir jo taikymą.

2 etape dalyvauja mokyklos (ar tik mokytojai) bendruomenės nariai, kurie vertina mokyklos veiklą pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygių skalę (toliau – vertinimo lygių skalė) (Šalkauskis, 2009) (žr. 1 lent.).

1 lentelė

„Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ kokybės vertinimo lygių skalė

(Kazakevičius, Gudaitė, Labuckaitė, Laurinčiukienė, 2008)

Parametrai	4 lygis	3 lygis	2 lygis	1 lygis
Įvertinimas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
Įvertinimo apibūdinimas	Vyrauja teigiami požymiai, stipriosios savybės	Stipriųjų savybių daugiau nei trūkumų	Yra rimtų trūkumų	Vyrauja trūkumai
Aprašomieji kokybės epitetai	Veiksminga, spartus tobulėjimas, išskirtinė, kryptinga, originali, ypatinga, išpūdinga, savita, puiki, labai paveiki, nepriekaištinga, kūrybiška	Pakankamai kryptinga, tinkama, paveiki, turi savitų bruožų, potenciali, lanksti	Nebloga, vidutiniška, priimtina, nesisteminga, neišskirtinė	Nepakankama, neveiksminga, nevykusi, netinkama, nekonkreči, neperspektyvi, rizikinga
Išvada	Verta paskleisti už mokyklos ribų (regione, šalyje)	Verta paskleisti pačioje mokykloje	Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti	Būtina imtis radikalių pakeičių, reikalinga skubi pagalba

Vidaus audito metu mokyklos (ar mokytojų) bendruomenės nariai individualiai vertina mokyklos veiklą pagal visus arba mokyklos pasirinktus, tam tikram mokyklos veiklos laikotarpiui aktualius, veiklos rodiklius, naudodamiesi rodiklių paaiškinimais ir remdamiesi savo nuomone bei patirtimi. Plačiojo įsivertinimo rezultatai skelbiami mokyklos informacinės sistemos duomenų bazėje, naudojami giluminio vertinimo problemai suformuluoti, mokyklos (ar mokytojų) bendruomenės narių nuomonių apie mokyklos veiklos kokybę kaitai analizuoti, metinei veiklos programai ar strateginiam planui rengti ar koreguoti.

3 etape vykdomas duomenimis grįstas pasirinktos mokyklos veiklos problemos vertinimas pagal vertinimo lygių skalę. Vertinamoji problema suformuluojama išanalizavus plačiojo įsivertinimo duomenis. Problemą galima formuluoti remiantis viena kuria nors sritimi, viena ar keliomis temomis, atsižvelgus į rodiklių sąsajas pasirinkti keletą veiklos rodiklių. Šio įsivertinimo metu rekomenduojama planuoti ir atlikti problemos įvertinimo **darbus**:

1. *Inicijuoti ir koordinuoti* suformuluotos problemos nusakančių veiklos rodiklių antrojo ir ketvirtojo lygio iliustracijų kūrimą bei mokyklos bendruomenės narių susitarimą dėl jų;
2. *Nustatyti* vertinimo objektus, šaltinius, metodus;
3. *Organizuoti* duomenų rinkimą;
4. *Apdoroti* ir išanalizuoti surinktus duomenis;
5. *Mokytojų bendruomenei pateikti* duomenų analizės rezultatus išskiriant mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus (Šalkauskis, 2009).

Viena iš svarbiausių įsivertinimo veiklų yra iliustracijų kūrimas pasirinktos problemos veiklos rodikliams. *Iliustracija* – veiklos rodiklio lygio požymių aprašymas, sukuriantis prielaidas konkrečios mokyklos savitumui ir ieškojimams atskleisti. *Iliustracija* – mokyklos nusistatytas aukščiausias ir patenkinamas veiklos kokybės lygis, bendruomenės narių susitarimas, išreiškiantis mokyklos politiką, procedūrų ir reikalavimų visumą. Mokyklai rekomenduojama kurti antrojo bei ketvirtojo lygio iliustracijas atsižvelgiant į pateiktą rodiklio paaiškinimą, mokyklos politinį, ekonominį, socialinį, edukacinį, kultūrinį kontekstą, mokyklos galimybes ir siekius, mokinių kontingentą ir išteklius, veiklos specifiką, tradicijas, mokykloje veikiančias struktūras ir darbo organizavimo būdą.

Iliustracija yra įsivertinimo įrankis, ja remiantis renkami duomenys ir kiti įrodymai vertinimui pagrįsti. Iliustracija padeda susitarti, kas ir kaip turi būti vertinama, todėl iliustracijos tekstas turėtų būti konkretus, nurodantis, ko konkrečiai ieškoma, kokie tų konkrečių dalykų požymiai. Iliustracijos kalba turėtų būti paprasta, mokyklos bendruomenei suvokiama, vartojanti profesinius terminus, atitinkančius švietimo dokumentuose įformintus susitarimus. Iliustracijos tekstas kito vertinimo ciklo metu gali kisti, jeigu bendruomenė išvelgia naujus kokybės aspektus (Šalkauskis, 2009).

Duomenis rekomenduojama rinkti pasirinktų rodiklių sukurtoms iliustracijoms matuoti. Mokykla gali pasirinkti įvairius duomenų rinkimo metodus (stebėjimą, diskusijų grupę, interviu, anketą ir kt.), šaltinius (mokinius, jų tėvus, mokytojus, žmones, gyvenančius mokyklos teritorijoje, dokumentus, žiniasklaidą ir kt.), parinkti arba sukurti duomenų rinkimo instrumentus. Surinkti duomenys patys savaime negarantuoja pokyčių. Išanalizuoti, interpretuoti ir apibendrinti duomenys tampa informacija, kuri turi būti naudojama mokyklos veiklai tobulinti. Ieškant atskaitos taško tyrimo duomenims, kurie paskatintų ugdymo rezultatų pokyčius, juos interpretuoti siūloma

atsižvelgiant į „savaimė aiškius“ ryšius tarp informacijos ir kokybės gerinimo siekių, naudojantis vadybinės ir mokymo praktikos žiniomis, sukauptomis konkrečioje mokykloje (Šalkauskis, 2009).

4 etape vyksta atsiskaitymas ir informavimas. Per visą įsivertinimo procesą mokyklos bendruomenė įvairiais būdais nuolat informuojama apie jo vyksmą ir rezultatus. Baigus įsivertinimą atsiskaitoma visai mokyklos bendruomenei, ji gali susipažinti su įsivertinimo duomenimis, rezultatais, ataskaitomis. Įsivertinimo metu gauti *duomenys* yra konfidenciali mokyklos bendruomenės informacija.

5 etape svarbu mokyklai savo nuožiūra gali juos teikti kitiems asmenims ar institucijoms. Informavimas apie įsivertinimo *rezultatus* yra mokyklai naudingas ir pageidautinas. Tai turėtų būti konkreti, lakoniška informacija, pateikta glausta, paprasta kalba. Ši informacija turėtų būti skelbiama viešai: dedama internete, skelbiama regioninėje spaudoje ir pan. Mokyklos steigėjui, nacionalinio lygmens švietimo institucijoms tokia įsivertinimo informacija padėtų geriau pažinti bendrojo lavinimo plėtotės tendencijas savivaldybėse, šalyje ir numatyti tolesnius veiksmus, leidžiančius paremti mokyklas, skleisti gerą patirtį. Viešai skelbti veiklos įsivertinimo rezultatus reikia tam, kad mokyklos galėtų gauti tinkamą paramą veiklos tobulinimo priemonėms įgyvendinti, galėtų lyginti savo mokyklos veiklos aspektus su panašaus konteksto mokyklų veiklos aspektais. Ši informacija yra mokyklos ryšių su visuomene plėtojimo veiksnys, padedantis esamiems ir potencialiems klientams tiksliau ir patikimiau sužinoti apie teikiamų švietimo paslaugų privalumus ir tobulintinus aspektus (Šalkauskis, 2009).

Vienas iš svarbiausių veiklos *planavimo* principų yra tas, kad planuojama tik įsivertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas remiasi bendra kaitos strategija. Pagrindinis mokyklos veiklos planavimo tikslas – gerinti mokinių pažangą ir pasiekimus, t. y. tai, kas maksimaliai tenkina besimokančių asmenų lūkesčius. Visi kiti tikslai, uždaviniai ir priemonės yra orientuoti į šį pagrindinį tikslą. Sėkmingas mokyklos darbas, jos plėtros planavimas labiausiai priklauso ne nuo mokyklos išorinės priežiūros, o nuo to, kiek pati mokykla save vertina, įvardija problemas ir sėkmes, numato mokyklos gerinimo kryptis. Tam labiausiai tinka mokyklai pritaikytas siūlomas įsivertinimo modelis.

Pabrėžiama, jog mokyklos gali rinktis ir kitokį įsivertinimo modelį: prisitaikyti kitų šalių mokyklose naudojamus įsivertinimo modelius, sukurti unikalų, savo mokyklai tinkamą įsivertinimo modelį (Šalkauskis, 2009). Minėtos rekomendacijos yra rekomendacinio pobūdžio, tačiau darbo autorės nuomone pakankamai išsamios ir praktiškai pritaikomos mokyklų veiklos specifikos atžvilgiu.

Norėdama pasiekti gerų rezultatų mokykla turi nuolat įvertinti savo veiklos rezultatyvumą. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimas – tai nuolatinis procesas (Išoraitė, 2005).

Taigi, apibendrinant teigtina, jog norint užtikrinti vidinės veiklos kokybę, bendrojo lavinimo mokyklos visu pirma turi atlikti išsamų vidaus audita, kurio metu paaiškėtų stipriosios ir silpnosios pusės.

2. AKMENĖS RAJONO BENDROJO LAVINIMO „X“ ir „Y“ GIMNAZIJŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO VERTINIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Remiantis A. Valackiene (2006), I. Luobikiene (2000;2002), R. Tidikiu (2003) buvo sukomponuota empirinio tyrimo dizaino schema (žr. 3 pav.). Ši schema rodo, jog empirinis tyrimas yra susietas su teorinėmis studijomis ir įvade išdėstyta informacija.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokia pasirinktų Akmenės rajono bendrojo lavinimo gimnazijų „X“ ir „Y“ veiklos kokybės užtikrinimo lygis?

Tyrimo tikslui pasiekti naudotasi gimnazijų „X“ ir „Y“ pedagogų anketine apklausa ir fokus grupės metodu. Šios gimnazijos pasirinktos, nes savianalizei taiko su daugeliu pedagogų aprobuotą savąją vidinės veiklos kokybės tikrinimo vertinimo metodiką. Taip pat buvo parinktos anašios gimnazijos (pedagogų, mokinių skaičius ir pan.).

„X“ bendrojo lavinimo gimnazija. „X“ bendrojo lavinimo gimnazija (nuo 2009-06-01) veiklą vykde vadovaudamasi mokyklos strateginiu planu 2006-2009 m.m., mokyklos veiklos programa ir ugdymo planu 2008-2009 m.m., mokyklos nuostatais, darbo tvarkos taisyklėmis, veiklos tvarka, pareigybinėmis instrukcijomis, kolektyvine sutartimi. Veikla buvo suplanuota atsižvelgiant į Bendrąsias programas ir Išsilavinimo standartus, 2008-2009 metų bendruosius ugdymo planus, N rajono savivaldybės Švietimo skyriaus 2008-2009 m.m. veiklos programą.

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos tipas - keturmetė gimnazija su pradinio ir pagrindinio ugdymo klasėmis. Tipas – pagrindinė mokykla. Mokymo forma: dieninė, individualus mokymas namuose, savarankiškas mokymas. Veiklos rūšys: priešmokyklinis ugdymas, pradinis ugdymas; pagrindinis ugdymas.

Gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyrius „XX“ - tipas – lopšelis - darželis, pagrindinė veiklos sritis – neformalus švietimas. Veiklos rūšis – ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas.

Gimnazijos administraciją sudaro: direktorius; 3 direktoriaus pavaduotojai ugdymui; direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams.

Gimnazija 67 mokytojams ir būrelio vadovams yra pagrindinė darbovietė. Nepilnu krūviu dirba 3 mokytojai, 2 antraeilininkai. Gimnazijoje dirba vyriausias buhalteris, buhalteris, raštinės vedėjas, socialinis pedagogas, specialusis pedagogas, logopedas, psichologas, bibliotekininkas, skaičiavimo technikos inžinierius bei 17 aptarnaujančio personalo darbuotojų.

Mokslo metų pradžioje mokyklą lankė 512 mokinių.

„Y“ bendrojo lavinimo gimnazija, „Y“ gimnazijoje 2009-2010 m.m. mokosi 731 mokiniai. 19 priešmokyklinio ugdymo klasėje, gimnazijos pradinėse klasėse - 159 mokiniai, vidutiniškai - 19,8; penktose-dešimtose klasėse - 397 mokiniai, vidutiniškai - 24,8; vienuoliktose-dvyliktose klasėse - 156 mokiniai, vidutiniškai - 26 mokiniai. Bendras vidutinis gimnazijos 1-12 klasių mokinių skaičius klasėse yra 23,7 mokiniai. „L“ skyriuje mokosi 89 mokiniai.

Dirba 62 mokytojai, psichologė, socialinė pedagogė, logopedė, specialioji pedagogė, 3 bibliotekininkės, 1 sveikatos priežiūros specialistė.

„Y“ gimnazijoje ugdomi 122 specialiųjų poreikių mokiniai bendrose klasėse. Dirbantys specialistai teikia šiems mokiniams specialiąją pedagoginę-psichologinę pagalbą. Logopedė ir specialioji pedagogė lavina virš šimto mokinių, turinčių kalbos ir kitų komunikacinių sutrikimų. Bendradarbiaujama su Akmenės rajono savivaldybės vaikų globos namų darbuotojais, ugdant 22 globotinius.

Taigi, minėtų gimnazijų požiūriu, empirinį tyrimą galima suskirstyti į du etapus:

- *Pirma*, buvo atlikta *anketinė apklausa*. Anketinė apklausa buvo pasirinkta atsižvelgiant į šio metodo privalumus: nebrangu, didelė tikslinės auditorijos aprėptis. Taip pat buvo remtasi tuo, jog šis metodas plačiai taikomas analizuojant mokyklų vidaus veiklos kokybę (Kazakevičius, Gudaitė, Labuckaitė, Laurinčiukienė, 2008).

Sudarant anketinę apklausą, buvo remtasi „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijomis“. T.y., „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ metodikos modeliu (žr. 2 pav.). Anketinės apklausos rezultatais sprendžiami uždaviniai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

„X“ ir „Y“ gimnazijų pedagogų anketinės apklausos uždaviniai ir jų pagrindimas tyrimo instrumentarijumi

Uždavinys	Diagnostinis blokas -sritis	Diagnostinės temos ir veiklos rodikliai
Išsiaiškinti respondento socialines – demografines charakteristikas	Duomenys apie respondentą	Pedagoginio darbo stažas, lytis
Nustatyti veiklos kokybės silpnybes ir stiprybes mokyklos veiklos kultūros atžvilgiu	1. Mokyklos kultūra	1.1.- 1.4. 1.1.1. -1.1.6. 1.2.1. - 1.2.3. 1.3.1. -1.3.3. 1.4.1. -1.4.3.
Nustatyti veiklos kokybės silpnybes ir stiprybes mokyklos veiklos ugdymo ir mokymosi atžvilgiu	2. Ugdymas ir mokymasis	2.1. -2.6. 2.1.1.- 2.1.5. 2.2.1. -2.2.3. 2.3.1.- 2.3.4. 2.4.1. -2.4.3. 2.5.1.- 2.5.2. 2.6.1.- 2.6.3.

Nustatyti veiklos kokybės silpnybes ir stiprybes mokyklos veiklos pasiekimų atžvilgiu	3. Pasiekimai	3.1 -3.2. 3.1.1.- 3.1.2. 3.2.1.- 3.2.3.
Nustatyti veiklos kokybės silpnybes ir stiprybes mokyklos veiklos pagalbos mokiniui atžvilgiu	4. Pagalba mokiniui	4.1. -4.5. 4.1.1.- 4.1.2. 4.2.1.- 4.2.3. 4.3.1.- 4.3.2. 4.4.1.- 4.4.3. 4.5.1.- 4.5.2.
Nustatyti veiklos kokybės silpnybes ir stiprybes mokyklos veiklos strateginio valdymo atžvilgiu	5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. -5.5. 5.1.1.- 5.1.4. 5.2.1.- 5.2.2. 5.3.1.- 5.3.2. 5.4.1.- 5.4.3. 5.5.1.- 5.5.3.

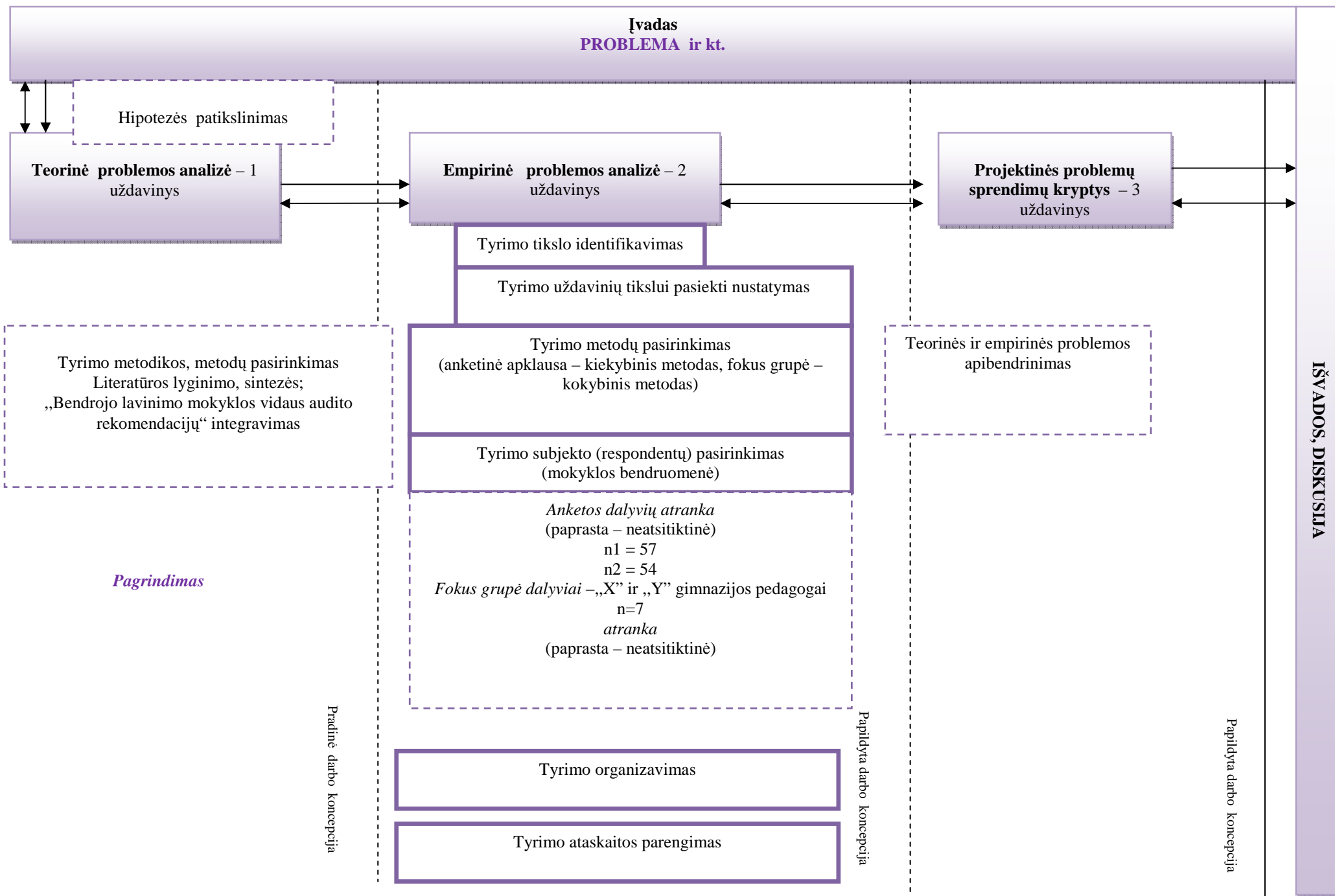
Detalesnis diagnostinių temų ir veiklos rodiklių paaiškinimas pateiktas 2 priede. Tiek sričių, tiek diagnostinių temų ir veiklos rodiklių įvertinimas yra pagrįstas jau minėta rangine skale (žr. 1 lent.), t.y., ši skalė integruota į anketą - tyrimo instrumentariją – klausimyną (žr. 3 priedą).

Tyrimo respondentais pasirinkti Akmenės rajono bendrojo lavinimo gimnazijų „X“ ir „Y“ pedagogai, taikant neatsitiktinės atrankos principą. Iš 67 „X“, ir 62 „Y“ gimnazijos pedagogams duotų anketų, sugrįžo visos, tačiau suvedinėjant gautus duomenis buvo žiūrima, jog visi anketos klausimai būtų užpildyti. Gerai užpildytų anketų buvo: „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos 57, o „Y“ gimnazijoje 54. Šių duomenų pagrindu buvo analizuojama informacija.

Anketinė apklausa vykdyta 2010 m. sausio mėn. 3-15 dienomis. Surinkti duomenys apdoroti Exel programa, išanalizuoti ir apibendrinti.

Tyrimo dalyvavo „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos 57, o „Y“ 54 pedagogai. „X“ gimnazijos respondenčių buvo 78,9 proc., o vyrų 21,1 proc. „Y“ gimnazijoje moterys taip pat sudarė daugumą – 74,1 proc., o vyrai 25,9 proc. „X“ ir „Y“ gimnazijos pedagogai nurodė dirbantys 5 –10 m. (atitinkamai 56,1proc., ir 47,4 proc.).

- *antra, pravesta fokus grupės diskusija* su „X“ ir „Y“ gimnazijų pedagogais, iš jų parenkant po 7 dalyvius. Fokus grupė – kaip kokybinis metodas buvo pasirinktas atsižvelgiant į jo privalumą – giliau pažvelgti į analizuojamą problemą (Lamanauskas, 2006; Krueger, 1988; Fontana, 1993; Knodel, 1993; Krueger, Morgan, 1993; Berg, 1995; Rea, Parker, 1997; Edmunds, 1999; Frey,; Dikčius, 2003; Крюгер, Кейси, 2003; Lamanauskas, Vilkonis, Klangauskas, 2006). Taikant fokus grupės metodą sąveika tarp grupės narių (šiuo atveju pedagogų) stimuliuoja diskusiją, kuri leidžia provokuoti, vertinti, generuoti naujas idėjas.



3 pav. **Tyrimų dizaino schema** (sudaryta autorės pagal Blinstrubą, Balčiūną, Valuckienę, 2008; Valackienę, 2006; Luobikienę, 2000; 2002; Tidikį, 2003)

Atsižvelgiant į analizuotą mokslinę literatūrą ir empirinio tyrimo rezultatus, buvo organizuojama fokus grupė, kuri padėjo atsakyti į sprendžiamą **problemą** abiejų gimnazijų požiūriu, jog stinga žinių apie jų veiklos kokybės užtikrinimo spragas ir neaiškūs jų veiksmingiausi sprendimo siūlymai.

Tikslas – pateikus anketinės apklausos metu nustatytas gimnazijų vidinės veiklos kokybės problemas, pagrįsti siūlymus joms spręsti.

Diskusijos temos:

1. Kaip užtikrinama mokyklos kultūra;
2. Kaip užtikrinama ugdymas ir mokymasis;
3. Kaip adekvačiai vertinami pasiekimai;
4. Kaip užtikrinama pagalba mokiniui;
5. Kaip užtikrinamas veiksmingas gimnazijos strateginis valdymas.

Fokus grupės tipas – pasirinkta vidutinė grupė (po 7 mokytojus kiekvienoje gimnazijoje, kai vidutinės grupės rekomenduojamas intervalas 7-15 dalyvių).

Dalyvių parinkimas ir jų prisistatymas pateiktas 3 lentelėje. Sudarant respondentų grupes, atsižvelgta į tai, jog žmonės grupėje turi būti vieningi, nekonfliktiški, jie turi būti tiek panašūs, tiek skirtingi. Atsižvelgta į tai, jog grupės dalyviais atrinkti pedagogai, kurių darbo stažas mokyklose yra 5 ir daugiau metų.

3 lentelė

Fokus grupės informantai

Respondentai	Pareigos	Darbo stažas
„X“ ir „Y“ gimnazijos	„X“ ir „Y“ gimnazijos	5-10 metų
Informantas A1	Direktorius	
Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	
Informantas A4	Mokytojas	
Informantas A5	Mokytojas	
Informantas A6	Mokytojas	
Informantas A7	Mokytojas	

Moderatorė – magistrantė. Atsižvelgiant į rekomendacijas fokus grupės moderatoriaus savybėms, tyrimo eigoje reikėjo pritaikyti savo patirtį, žinias, asmeninius įgūdžius, taip pat palaikyti etišką tarpusavio bendravimo atmosferą.

Vieta. Akmenės rajono „X“ ir „Y“ gimnazijos fokus grupė buvo kviečiama į šių institucijų patalpas, kuriose yra galimybė diskutuoti prie atviro stalo (žr. 4 pav.). Šiose patalpose galima pasitelkti rašomąją lentą, taip pat multimediją, garso ir/ video įrašų įrangą.



4 pav. Fokus grupės dalyvių diskusijos patalpų projektinis maketas (sudaryta autorės)

Laikas. „X“ ir „Y“ gimnazijų fokus grupės pokalbio trukmė – 1 val.

Fokus grupės pokalbio planas. Eiga. Moderatorė prisistatė ir paaiškino fokus grupės tikslą. Buvo paaiškinama, jog buvo atliktas empirinis tyrimas, paremtas anketiniu metodu, kuris padėjo giliau pažvelgti į vyraujančias gimnazijų vidinės veiklos kokybės užtikrinimo tendencijas.

Diskusijų blokų problemų ir jų sprendimo pasiūlymų bei stiprybių pristatymui skiriama buvo apie 8-10 min. Po to vyko diskusija, atitinkamai pagal kiekvieną diskusijos temą.

Diskusijai pasibaigus, dalyviai buvo kviečiami pokalbį pratęsti prie kavos puodelio.

2.2. Akmenės rajono „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų veiklos kokybės užtikrinimo vertinimo rezultatai

Šiame poskyryje anketinės apklausos rezultatai pateikiami pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ diagnostinius blokus.

1. Mokyklos kultūra („X“ gimnazija 2,6 balo/„Y“ gimnazija 2,9 balo). Vertinant mokyklos kultūrą buvo analizuotos stambiosios rodiklių grupės: 1.1. Etosas, 1.2. Pažangos siekiai, 1.3. Tvarka, 1.4. Mokyklos ryšiai.

4 lentelėje galime matyti, jog „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos etosas buvo įvertintas 2,5 balo, o tai reiškia tarp gerai ir patenkinamai. Tyrimas rodo, jog patenkinamai yra vertinamas klasių mikroklimatas, bendruomenės santykiai ir tapatumo jausmas. Tuo tarpu „Y“ gimnazijos respondentai patenkinamai įvertino tik bendruomenės santykius. Vidutinis rodiklių vertinimas aukštesnis nei „X“ gimnazijos, siekia 2,8 balo.

4 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos etoso vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹	Proc.	Balais ²
1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.	35,1	3	57,4	3
1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumą, jos veiklos bei siekių tęstinumo ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.	57,9	3	68,5	3
1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniais skirtumams, lygių galimybių sudarymas.	54,4	2	50,0	3
1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.	64,9	2	51,9	2

¹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

² 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.	66,7	3	63,0	3
1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi.	71,9	2	48,1	3
Vidurkis		x	2,5	x	2,8

Vertinant gimnazijų pažangos siekius, nustatyta, jog šie abiejų gimnazijų požiūriu vertinami gerai (žr. 5 lent.). Apskaičiavus analizuotų rodiklių vertinus ir išvedus vidurkį, vertinimas yra 3 balai.

5 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos pažangos siekių vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³	Proc.	Balais ⁴
1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės, socialinio ir moralinio ugdymo tikslai ir vizijos bendrumas. Tikėjimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo strategijų visuotinumas: integravimas į dalykus, neformalųjį ugdymą ir visą mokyklos gyvenimą.	61,4	3	77,8	3
1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio visiems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio.	78,9	3	53,7	3
1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.	75,4	3	68,5	3
Vidurkis		x	3	x	3

Anketinės apklausos rezultatai rodo, jog „X“ gimnazijos apklaustųjų nuomone, gimnazijos tvarkos užtikrinimo požiūriu vyrauja nepasitenkinimas pageidaujamo elgesio skatinimu. Bendras tvarkos įvertinimas yra tarp pozicijos gerai ir patenkinamai- 2,7 balo. Tuo tarpu „Y“ gimnazija šį rodiklį vertina gerai – 3 balais (žr. 6 lent.).

³ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁴ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos tvarkos vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ⁵	Proc.	Balais ⁶
1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavimų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumas, teisingumas, priimtinumai.	50,9	3	61,1	3
1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mokykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo, pažeidus mokyklos gyvenimo normas, pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis.	43,9	2	50,0	3
1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokyti, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas.	78,9	3	77,8	3
Vidurkis		x	2,7	x	3

7 lentelė rodo, jog „X“ gimnazijos ryšiai vertinami daugiau nepalankiai. Respondentai nepalankiausiai įvertino gimnazijos įvaizdį ir viešuosius ryšius. Vidutinis „X“ gimnazijos ryšių palaikymo vertinimas siekia 2,3 balo, o tai yra nepalankiausias iš aukščiau aptartų rodiklių. „Y“ gimnazija šiuos rodiklius vertino gerai – 3 balais.

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos ryšių vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ⁷	Proc.	Balais ⁸
1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje	64,9	3	68,5	3

⁵ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁶ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁷ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁸ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarptautinėse mainų programose.	52,6	2	63,0	3
1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra.	73,7	2	75,9	3
Vidurkis		x	2,3	x	3

Taigi, apibendrinant aptartus rodiklius, galima pateikti bendrą mokyklos kultūros vertinimą. Jis siekia 2,6 balo, o „Y“ gimnazijos 2,9 balo. Tai rodo poziciją tarp gerai ir patenkinamai.

2. Ugdymas ir mokymasis („X“ gimnazija 2,7 balo/„Y“ gimnazija 2,9 balo). Šią dimensiją sudaro rodikliai: 2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas; 2.2. Pamokos organizavimas, 2.3. Mokymo kokybė, 2.4. Mokymosi kokybė, 2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas, 2.6. Vertinimas ugdant.

Tiriant bendrąjį gimnazijų ugdymo organizavimą, nustatyta, jog jis vertinamas gerai – 3,2 balo (bendras įvertinimas) (žr. 8 lent.).

8 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos ugdymo organizavimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ⁹	Proc.	Balais ¹⁰
2.1.1. Ugdymo programos	Bendrųjų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Turinio (žinių, ugdomų gebėjimų ir nuostatų) aktualumas, modernumas ir priimtinumai mokiniams. Turinio apimtis, dalių dermė; vidinis integralumas, nuoseklumas ir logiškumas. Sudėtingumo lygis ir tinkamumas mokymosi pažangai.	42,1	4	46,3	4
2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Bendrojo ugdymo plano ir mokyklos ugdymo plano santykis. Tvarkaraščių patogumas mokiniams. Individualūs mokinių planai.	78,9	3	64,8	3
2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija	Susijusių dalykų programos, jų derinimas laiko, turinio, apimties atžvilgiu. Integruotos pamokos, projektai, renginiai.	66,7	3	61,1	3
2.1.4. Pasirenkamosios programos	Pasirenkamųjų programų pasiūlos ir paklausos atitiktis	82,5	3	53,7	3
2.1.5. Neformalusis	Neformaliojo ugdymo programų pasiūlos ir paklausos atitiktis	80,7	3	59,3	3

⁹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹⁰ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

ugdymas					
Vidurkis		x	3,2	x	3,2

9 lentelė rodo, jog „X“ gimnazijos respondentai patenkinamai vertino pamokos organizavimo požiūriu klasės valdymą. Vidutis vertinimas siekia 2,7 balo. Tuo tarpu „Y“ gimnazija surinko gerus įvertinimus – 3 balai.

9 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos pamokos organizavimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹¹	Proc.	Balais ¹²
2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	63,2	3	70,4	3
2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	82,5	3	72,2	3
2.2.3. Klasės valdymas	2.2.3. Klasės valdymas	56,1	2	63,0	3
Vidurkis		x	2,7	x	3

Vertinant mokymo kokybę, nustatyta, jog „X“ gimnazijos požiūriu patenkinamai įvertinti mokymo nuostatai ir būdai. Taip pat antroje pozicijoje mokymo ir gyvenimo ryšys, o trečioje mokytojo ir mokinio dialogas (žr. 10 lent.). Vidutinis vertinimas siekia 2,4 balo. „Y“ gimnaziją įvertino patenkinamai tik mokytojo ir mokinio dialogą. Bendras šios dimensijos rodiklių vertinimas „Y“ gimnazijos požiūriu siekia 2,8 balo.

¹¹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹² 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos mokymo kokybės vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹³	Proc.	Balais ¹⁴
2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai	Dėmesys mokymosi poreikiams ir stiliams. Ugdomosios veiklos formų (strategijų, būdų, metodų, užduočių) tinkamumas mokymosi motyvacijai ir mokinių aktyvumui palaikyti. Individualaus, grupinio ir visos klasės mokymo(si) derinimas.	59,6	2	59,3	3
2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys	Ugdymo turinio aktualizavimas, siejimas su mokinių patirtimi, interesais, praktiniais poreikiais. Praktinis žinių taikymas.	56,1	2	66,7	3
2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas	Mokinių informavimas apie pamokos paskirtį ar uždavinius. Mokytojo aiškinimo, demonstravimo ir nurodymų suprantamumas. Padedantis mokytis ir kuriantis pasitikėjimą kalbėjimasis ir diskutavimas. Veiksmingas pagyrimų naudojimas.	54,4	2	57,4	2
2.3.4. Išmokimo stebėjimas	Tinkamas patikrinimo, kiek mokiniai suprato ar ką išmoko, dažnumas. Kiekvieno mokinio matymas. Grįžimas prie nesuprastų ar neišmuktų dalykų. Klaidų taisymas. Išmokimo tikrinimo formų veiksmingumas ir priimtinumai jų sukeltos įtampos požiūriu.	77,2	3	66,7	3
2.3.5. Namų darbai	Namų darbų tikslingumas ir ryšys su darbu klasėje. Namų darbų apimtys.	82,5	3	77,8	3
Vidurkis		x	2,4	x	2,8

Tiriant respondentų nuomonę mokymosi kokybės požiūriu, nustatyta, jog „X“ gimnazijos respondentai patenkinamai įvertino mokėjimą mokytis, mokymąsi bendradarbiaujant, mokymosi motyvaciją (žr. 11 lent.). Vidutinis vertinimas siekia 2 balus. „Y“ gimnazija patenkinamai įvertino tik mokėjimą mokytis. Bendras šios gimnazijos vertinimo rodiklių vidurkis siekia 2,7 balo.

¹³ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹⁴ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos mokymosi kokybės vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹⁵	Proc.	Balais ¹⁶
2.4.1. Mokymosi motyvacija	Mokinių noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo savo jėgomis lygis. Atsakomybė už savo mokymąsi: lankomumas, namų darbų atlikimas. Mokinių įsitraukimo per pamoką lygis.	33,3	2	59,3	3
2.4.2. Mokėjimas mokytis	Gebėjimas savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, susirasti reikiamą informaciją ir ją tinkamai naudoti. Gebėjimas vertinti savo mokymąsi. Savo mokymosi sunkumų, problemų suvokimas ir gebėjimas jas spręsti.	68,4	2	79,6	2
2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant	Mokinių gebėjimas ir noras dirbti bendradarbiaujant įvairiomis aplinkybėmis įvairios sudėties ir dydžio grupėse. Mokinių savitarpio pagalba mokantis.	61,4	2	63,0	3
Vidurkis		x	2	x	2,7

Iš 12 lentelės matyti, jog mokymo ir mokymosi diferencijavimas abiejų gimnazijų požiūriu vertinamas gerai – vidutiniškai 3 balais.

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos mokymo ir mokymosi diferencijavimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹⁷	Proc.	Balais ¹⁸
2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas	Mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistemingumas ir tikslumas	80,7	3	64,8	3
2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas	Veiklos, turinio ir mokymosi tempo parinkimas atskiriems mokiniams ir jų grupėms pagal poreikius ir gebėjimus	77,2	3	66,7	3
Vidurkis		x	3	x	3

¹⁵ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹⁶ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹⁷ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

¹⁸ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ gimnazijos respondentų požiūriu patenkinamai vertinta vertinimas kaip pažinimas (žr. 13 lent.). Vidutinis visų rodiklių vertinimas siekia 2,7, tuo tarpu „Y“ gimnazijos 3 balo.

13 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos vertinimo ugdant vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ¹⁹	Proc.	Balais ²⁰
2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas	Mokymo ir mokymosi proceso vertinimu grįstas jo pažinimas. Vertinimo metu surinktos informacijos naudojimas ugdymui planuoti ir koreguoti.	57,9	2	63,0	3
2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas	Vertinamosios informacijos, skirtos mokiniui, pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir skatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo) vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas.	61,4	3	75,9	3
2.6.3. Vertinimas kaip informavimas	Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai.	50,9	3	59,3	3
Vidurkis		x	2,7	x	3

Taigi, apibendrinus nagrinėtus rodiklius, ugdymo ir mokymosi dimensija „X“ gimnazijos respondentų vidutiniškai įvertinta 2,7, o „Y“ 2,9 balo.

3. Pasiekimai („X“ gimnazija ir „Y“ gimnazija 3 balai). Šią dimensiją sudaro 3.1. Pažanga, 3.2. Mokymosi pasiekimai. Pažanga abiejų gimnazijų respondentų požiūriu vertinama gerai. Vidutiniškai 3 balais (žr. 14 lent.).

14 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos pažangos vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ²¹	Proc.	Balais ²²
3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Kiekvieno mokinio daroma pažanga, palyginti su ankstesniais akademineis įvairių sričių pasiekimais. Pažangos tempas. Asmenybės ir socialinės raidos pažanga: vertybių, nuostatų,	64,9	3	77,8	3

¹⁹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²⁰ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²¹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²² 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

14 lentelės tęsinys

	gebėjimų ir kt. kaita.				
3.1.2. Mokyklos pažanga	Mokyklos indėlio į visų tam tikros klasės mokinių pasiekimus, palyginti su pradiniu lygiu arba panašios socialinės-kultūrinės aplinkos mokyklomis, kaita.	75,4	3	85,2	3
Vidurkis		x	3	x	3

Taip pat nagrinėjamų gimnazijų mokymosi pasiekimai apklaustųjų įvertinti gerai (vidutiniškai 3 balais)(žr. 15 lent.).

15 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos mokymosi pasiekimų vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ²³	Proc.	Balais ²⁴
3.2.1. Mokinių mokymosi pasiekimai	Mokymosi rezultatai, orientuoti į kompetencijų ugdymą, jų tolygumo ir visuotinio laipsnis. Pasiekimų lygis pagal standartus. Egzaminų rezultatai. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų rezultatai.	82,5	3	63,0	3
3.2.2. Kiti mokinių pasiekimai	Dalyvavimas visuomeninėje veikloje. Mokinių pilietinis aktyvumas: dalyvavimas visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ir panašioje veikloje. Sportiniai pasiekimai. Kūrybiniai pasiekimai. Dalyvavimas ir pasiekimai olimpiadose, konkursuose, projektuose.	71,9	3	53,7	3
3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė	Perėjusių į kitas mokyklas mokymosi sėkmingumas. Mokymosi tęsimo lygis baigus programą.	68,4	3	75,9	3
Vidurkis		x	3	x	3

Apibendrinant nagrinėtų rodiklių vertinimus pasiekimų požiūriu, išskirtina, jog ši dimensija abiejų gimnazijų įvertinta gerai – 3 balais.

4. Pagalba mokiniui („X“ gimnazija 2,4 balo/„Y“ gimnazija 2,7 balo). Šią dimensiją sudaro tokie rodikliai: 4.1. Rūpinimasis mokiniiais, 4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba, 4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas, 4.4. Pagalba planuojant karjerą, 4.5. Tėvų pedagoginis švietimas.

²³ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²⁴ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

Vertinant rodiklį, gimnazijos rūpinimąsi mokiniais, nustatyta, jog „X“ gimnazijos respondentų patenkinamai įvertinta mokinių asmenybės ir socialinė raida. Vidutinis vertinimas siekia 2,5 balo (žr. 16 lent.). Tačiau „Y“ gimnazija rūpinimąsi mokiniais įvertino gerai - tačiau „Y“ gimnazija rūpinimąsi mokiniais įvertino gerai – 3 balais.

16 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos rūpinimosi mokiniais vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ²⁵	Proc.	Balais ²⁶
4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniais politika	Mokyklos susitarimai dėl pagalbos mokiniams ir jų apsaugos nuo prievartos, nusikalstamumo, žalingų įpročių ir jų laikymasis. Personalo pasidalijimas rūpinimosi pareigomis ir savo atsakomybės suvokimas. Pagalbos priemonių dėmė ir jų tikslingumas.	80,7	3	66,7	3
4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida	Mokinių saugumo, savivarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šiose srityse.	57,9	2	63,0	3
Vidurkis		x	2,5	x	3

Tiriant respondentų nuomonę dėl gimnazijos pedagoginės, psichologinės, socialinės pagalbos mokiniams, nustatyta, jog „X“ gimnazijos respondentai patenkinamai vertino psichologinę ir socialinę pagalbą (žr. 17 lent.). Vidutinis įvertinimas siekia 2,3 balo. „Y“ gimnazija patenkinamai įvertino pagalbą mokantis. Šios gimnazijos požiūriu bendras rodiklių vertinimas siekia 2,7 balo.

17 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos pedagoginės, psichologinės ir socialinės pagalbos vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ²⁷	Proc.	Balais ²⁸
4.2.1. Pagalba mokantis	Mokymosi palaikymas: konsultavimas, pagalba ilgesnį laiką nelankiusiems mokyklos, mokymosi sunkumų, elgesio sutrikimų turintiems mokiniams; mokymosi motyvacijos koregavimas.	59,6	3	61,1	2

²⁵ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²⁶ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²⁷ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

²⁸ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

4.2.2. Psichologinė pagalba	Dėmesys mokinių psichologinėms problemoms ir jų sprendimas. Psichologinės pagalbos paklausos ir pasiūlos atitiktis. Lankstumas organizuojant psichologinę pagalbą.	54,4	2	59,3	3
4.2.3. Socialinė pagalba	Mokyklos informuotumo apie mokinių socialines problemas lygis. Socialinės pagalbos organizavimas mokykloje.	49,1	2	63,0	3
Vidurkis		x	2,3	x	2,7

Tiriant respondentų nuomonę dėl specialiųjų poreikių tenkinimo, nustatyta, jog ši sritis abiejų gimnazijų vertinama gerai – 3 balais (žr. 18 lent.).

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ²⁹	Proc.	Balais ³⁰
4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas	Mokyklos pasirengimas specialiųjų poreikių mokinių integracijai. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas. Specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymo organizavimo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių mokytojams ir tėvams (globėjams, rūpintojams) teikiama specialistų pagalba.	57,9	3	77,8	3
4.3.2. Gabių ir talentingų vaikų ugdymas	Dėmesys gabių ir talentingų vaikų mokymosi poreikiams ir jų ugdymo organizavimas	82,5	3	81,5	3
Vidurkis		x	3	x	3

Pagalba, planuojant karjerą, „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos požiūriu buvo įvertinta 2,3 balo. Patenkinamai įvertinta pagalba renkantis mokyklą, tip pat profesinis konsultavimas ir informavimas (žr. 19 lent.). „Y“ gimnazijos respondentai patenkinamai vertino tik profesinį konsultavimą ir informavimą

²⁹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³⁰ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos pagalbos planuojant karjerą vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³¹	Proc.	Balais ³²
4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį	Mokinių informavimo apie individualaus dalykų pasirinkimo galimybes ir pasekmes kokybė. Individualus konsultavimas ir pagalba renkantis mokymosi kryptį.	50,9	3	63,0	3
4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą	Mokinių informavimas apie tolesnio mokymosi galimybes	75,4	2	48,1	3
4.4.3. Profesinis konsultavimas ir informavimas	Informavimas apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Individualus profesinis ir karjeros planavimo konsultavimas.	54,4	2	79,6	2
Vidurkis		x	2,3	x	2,7

Analizuojant tėvų pedagoginio švietimo klausimus, nustatyta, jog ši sritis abiejų gimnazijų vertinama nepatenkinamai. „X“ gimnazijos požiūriu žemiausiai vertinama tėvų (globėjų, rūpintojų) pagalba mokantis. Antrą poziciją užima tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimo politika (žr. 20 lent.). „Y“ gimnazijos požiūriu atvirkščiai.

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos tėvų pedagoginio švietimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³³	Proc.	Balais ³⁴
4.5.1. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pagalba mokantis	Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis	59,6	2	70,4	2
4.5.2. Tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimo politika	Mokyklos organizuojamas tėvų (globėjų, rūpintojų) pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams	56,1	2	81,5	2
Vidurkis		x	2	x	2

³¹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³² 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³³ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³⁴ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

Apibendrinant analizuotus rodiklius, vidutinis pagalbos mokiniui balas „X” gimnazijos požiūriu siekia 2,4, o „Y” gimnazijos 2,7. Tai rodo kokybės lygį tarp gero ir patenkinamo.

5. Mokyklos strateginis valdymas („X“ gimnazija 2,6 balo/ „Y“ gimnazija 2,9 balo). Šią dimensiją sudaro: 5.1. Mokyklos strategija, 5.2. Mokyklos įsivertinimas, 5.3. Vadovavimo stilius, 5.4. Personalo valdymas, 5.5. Materialinių išteklių valdymas.

Iš 21 lentelės matyti, jog „X” gimnazijos strategijos atžvilgiu, nepatenkinamai įvertintos tik planavimo procedūros. Bendras rodiklių vertinimas yra 3 balai – gerai. Tuo tarpu „Y“ gimnazijos požiūriu mokyklos strategija vertinta gerai – 3 balais.

21 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos mokyklos strategijos vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³⁵	Proc.	Balais ³⁶
5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinumą ir priimtinumą mokyklos bendruomenei laipsnis.	59,6	4	64,8	3
5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas.	47,4	2	61,1	3
5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įsivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais.	56,1	3	55,6	3
5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui ir mokyklos raidai	59,6	3	77,8	3
Vidurkis		x	3	x	3

Analizuojant respondentų nuomonę gimnazijos įsivertinimo požiūriu, iš 22 lentelės matyti, jog tiek įsivertinimo procesas, tiek jo rezultatų naudojimas „X“ gimnazijos pedagogų vertinamas patenkinamai. „Y“ gimnazija patenkinamai įvertino tik įsivertinimo procesą.

³⁵ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³⁶ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos įsivertinimo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³⁷	Proc.	Balais ³⁸
5.2.1. Įsivertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai.	42,1	2	63,0	2
5.2.2. Įsivertinimo rezultatų naudojimas	Įsivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant ir tobulinant mokyklos veiklą	56,1	2	59,3	3
Vidurkis		x	2	x	2,5

Vertinant „X“ gimnazijos vadovavimo stilių, nustatyta, jog respondentų požiūriu, valdymo demokratiškumas ir lyderystė yra vertinami patenkinamai (žr. 23 lent.). Vidutinis abiejų rodiklių vertinimas yra patenkinamas – 2 balai. Tuo tarpu „Y“ gimnazijos požiūriu šie aspektai vertinti gerai – 3 balais.

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos vadovavimo stiliaus vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ³⁹	Proc.	Balais ⁴⁰
5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra.	78,9	2	68,5	3
5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje.	54,4	2	75,9	3
Vidurkis		x	2	x	3

³⁷ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³⁸ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

³⁹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁴⁰ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

Personalo valdymo požiūriu identifikuota, jog „X” gimnazijos respondentų patenkinamai vertinamas personalo darbo organizavimas (žr. 24 lent.). Vidutinis kriterijų vertinimas yra 2,7 balo. „Y” gimnazijos pedagogai šią sritį vertino gerai.

24 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos personalo valdymo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ⁴¹	Proc.	Balais ⁴²
5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankamumas. Trūkstatų darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai.	61,4	3	57,4	3
5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų sudarymas tobulinant kvalifikaciją. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas.	73,7	3	64,8	3
5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Komandinio darbo skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas.	63,2	2	57,4	3
Vidurkis		x	2,7	x	3

Analizuojant „X” gimnazijos materialinių išteklių valdymą, iš 25 lentelės galime išvelti, jog patalpų naudojimas įvertintas labai gerai. Taip pat gerai vertinama lėšų ir turto vadyba. „Y” gimnazija materialinių išteklių valdymą vertina gerai – 3 balais.

25 lentelė

„X“ bendrojo lavinimo gimnazijos materialinių išteklių valdymo vertinimas

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Vertinimas			
		„X“ gimnazija		„Y“ gimnazija	
		Proc.	Balais ⁴³	Proc.	Balais ⁴⁴
5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžetinių lėšų ir pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų panaudojimas, pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų (fondų, projektų ir pan.) pritraukimas.	82,5	3	94,4	3

⁴¹ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁴² 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁴³ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

⁴⁴ 4 balai (4 lygis) - Labai gerai, 3 balai (3 lygis) – Gerai, 2 balai (2 lygis) – Patenkinamai, 1 balas (1 lygis) - Nepatenkinamai

5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir panaudojimas.	80,7	3	63,0	3
5.5.3. Patalpų naudojimas	Racionalus mokyklos ploto, vidinių ir išorinių erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui.	59,6	4	81,5	3
Vidurkis		x	3,3	x	3

Apibendrinant analizuotus rodiklius gimnazijos strateginio valdymo požiūriu, bendras „X“ gimnazijos vertinimas gautas 2,6, o „Y“ 2,9 balo.

Taigi, remiantis gautais rezultatais, galime pateikti geriausiai ir blogiausiai įvertintas „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos veiklos sritis:

a) *blogiausiai*:

- 4. Pagalba mokiniui (2,4 balo);
- 1. Mokyklos kultūra (2,6 balo);
- 5. Mokyklos strateginis valdymas (2,6 balo);
- 2. Ugdymas ir mokymasis (2,7 balo).

b) *geriausiai*:

- 3. Pasiekimai (3 balai).

„Y“ bendrojo lavinimo gimnazijos veiklos sričių vertinimas:

a) *blogiausiai*:

- 4. Pagalba mokiniui (2,7 balo);
- 1. Mokyklos kultūra (2,9 balo);
- 2. Ugdymas ir mokymasis (2,9 balo);
- 5. Mokyklos strateginis valdymas (2,9 balo).

b) *geriausiai*:

- 3. Pasiekimai (3 balai).

Taigi, nagrinėtų gimnazijų bendra veiklos kokybė (apibendrinus 5 diagnostinius blokus) pagal visas penkias vertinimo dimensijas siekia 2,7, o „Y“ 2,9 balo.

Tad, lyginant „X“ gimnazijos 2008/2009 m.m. vidaus audito medžiagą su atlikto tyrimo rezultatais, pastebėta, kad pagalba mokiniui, ugdymas ir mokymas šioje gimnazijoje vertinamas „patenkinamai“. Remiantis „X“ gimnazijos 2008/2009 m.m veiklos ataskaita, galima teigti, kad šią situaciją įtakoja keletas veiksnių:

1. Per didelis dėmesys skirtas dokumentacijai rengti bei sisteminti.
2. Nepakankamai tiriami ir patenkinami mokinių poreikiai.
3. Nėra bendros sitemos kaip vertinti, diferencijuoti ir individualizuoti užduotis.
4. Netiriama mokinių nuomonė dėl pasirenkamųjų dalykų, modulių programų, prevencinių renginių poreikio.

Pastebėta, kad mokyklos strateginis valdymas 2009/2010 m.m. vertinamas praščiau nei 2008/2009 m.m. remiantis savo darbo patirtimi, bei mokyklos ataskaita galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, kad gimnazijos vadovas pernelyg daug dėmesio skiria materialinės bazės gerinimui bei finansinės ataskaitos rengimui, pamiršdamas įsitraukti į dialogus ar diskusijas apie mokyklos bendruomenę.

Kalbant apie „Y“ gimnaziją ir lyginant šios gimnazijos veiklos ataskaitas su atliktu tyrimu, pastebėta, kad pagalba mokiniui 2009/2010 m.m. suprastėjo. Diskusija su šios mokyklos vadovu atskleidė, kad šios problemos priežastis socialinio pedagogo ir psichologo kaita. Todėl nėra vieningos rūpinimosi mokiniiais sitemos.

Norėtusi paminėti, kad mokyklos strateginis valdymas bei mokyklos kultūra 2008/2009 m.m. buvo vertinama „gerai“, o anketinė apklausa rodo, kad ši sritis mokytojų tarpe yra vertinama „patenkinamai“. Galima tik spėlioti, kad mokyklos bendruomenė nediršta viešai vertinti vadovo darbo arba neišmano vadybos ir ja nesidomi.

Todėl, siekiant užtikrinti kuo kokybiškesnę analizuotų gimnazijų veiklą, reikia spręsti vyraujančias problemas.

3. AKMENĖS RAJONO „X“ IR „Y“ GIMNAZIJŲ VIDINĖS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS GERINIMO GALIMYBĖS

Fokus grupės diskusijos metu pristatyti tyrimo rezultatai abiejų gimnazijų požiūriu, taip pat supažindinta su „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijomis“.

Problemos buvo pateikiamos pirma apibendrinančiai, o po to gilinantis plačiau į kiekvieną sritį. Diskusijos dalyvių pasisakymai patekti 4 priede.

Pristačius problemas fokus grupės dalyvių buvo prašoma įvardinti kaip būtų galima spręsti problemas, kurios egzistuoja jų ugdymo institucijoje. Atlikus kokybinę tyrimo rezultatų analizę, nustatytos svarbiausios institucijų problemų sprendimo sritys:

„X“ bendrojo lavinimo gimnazija

Aptariant problemą - 4. Pagalba mokiniui (2,4 balo);

Informantas A 1 siūlė daugiau dėmesio skirti psichologinių mokinių problemų sprendimui.

Atsižvelgiant į tai, jog šioje gimnazijoje yra atsakingas darbuotojas, informantas A 2 siūlė daugiau rengti įvairių tyrimų pavyzdžiui mokinių apklausų pagal klases.

Informantas A3 argumentavo, jog tikslinga vesti seminarus tyrimo rezultatais. Informantas A4 įsiterpė, jog taip pat gerinant profesinį konsultavimą ir informavimą tikslinga glaudžiau bendradarbiauti su „Lietuvos darbo birža“. Pasikviesti konsultantus, kurie informuotų apie darbo rinkoje paklausias profesijas. Informuoti apie individualų karjeros planavimą. Informantas A5 pabrėžė, jog reikia bendradarbiauti su kitomis šia veiklos specifika besidominčiomis institucijomis.

Informantas A6 siūlė daugiau dėmesio skirti renkantis tolimesnę studijų instituciją. Bendradarbiauti su universitetais. Sudaryti sąlygas mokiniams pavartyti įvairių stojimo lankstinukų katalogų.

Informantas A7 rekomendavo dažniau organizuoti tėvų susirinkimus.

Apibendrinus „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) fokus grupės dalyvių pabrėžė būtinybę, siekiant užtikrinti mokinių asmenybės ir socialinę raidą, psichologinę, socialinę pagalbą daugiau dėmesio skirti psichologinių

- mokinių problemų sprendimui. Atsižvelgiant į tai, jog šioje gimnazijoje yra atsakingas darbuotojas, daugiau siūloma rengti įvairių tyrimų pavyzdžiui mokinių apklausų pagal klases, po to vesti seminarus tyrimo rezultatais. Taip pat siūloma bendradarbiauti su kitomis šia veiklos specifika besidominčiomis institucijomis;
- b) daugiau dėmesio skirti renkantis tolimesnę studijų instituciją. Bendradarbiauti su universitetais. Sudaryti sąlygas mokiniams pavartyti įvairių stojimo lankstinukų, katalogų.
 - c) taip pat gerinant profesinį konsultavimą ir informavimą tikslinga glaudžiau bendradarbiauti su „Lietuvos darbo birža“. Pasikviesti konsultantus, kurie informuotų apie darbo rinkoje paklausias profesijas. Informuoti apie individualų karjeros planavimą;
 - d) dažniau organizuoti tėvų susirinkimus.

Aptariant problemą - 1. Mokyklos kultūra (2,6 balo);

Informantas A 1 išreiškė poziciją, jog reikia organizuoti daugiau kultūrinių renginių gimnazijoje (įv. švenčių, minėjimų proga).

Informantas A 2 siūlė suburti gimnazijos bendruomenės būrelį ar pan., kurio diskusijose galėtų dalyvauti pedagogai, tėvai, mokiniai.

Informantas A 3 teigė, esant būtinybei griežtinti nuobaudas (pvz., už blogą elgesį, pamokų praleidimus), taip pat inicijuoti pagyrimus už gerą elgesį. Tam pritarė ir informantas A 6. Bendradarbiauti daugiau su įvairiomis institucijomis (Lietuvos darbo birža ir kt.) siūlė informantas A 7.

Organizuoti klasių mikroklimato vertinimo tyrimus mokinių, mokytojų, tėvų požiūriu siūlė Informantas A 4.

Informantas A 5 argumentavo, jog reikia dalyvauti pedagogams įvairiose konferencijose, seminaruose, diskusijų forumuose (pvz. Internetinėje gimnazijos svetainėje būtų galima įdiegti tokią funkciją).

Apibendrinus „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) Siūloma daugiau organizuoti kultūrinių renginių gimnazijoje (įv. Švenčių, minėjimų proga);

- b) Suburti gimnazijos bendruomenės būrelį ar pan., kurio diskusijose galėtų dalyvauti pedagogai, tėvai, mokiniai;
- c) organizuoti klasių mikroklimato vertinimo tyrimus mokinių, mokytojų, tėvų požiūriu;
- d) griežtinti nuobaudas (pvz., už blogą elgesį, pamokų praleidimus), taip pat už gerą elgesį skatinti įvairiais pagyrimo raštais, apdovanoti mokyklos fondo prizų ir pan.
- e) bendradarbiauti daugiau su įvairiomis institucijomis (minėta Lietuvos darbo birža ir kt.);
- f) dalyvauti pedagogams įvairiose konferencijose, seminaruose, diskusijų forumuose (pvz. Internetinėje gimnazijos svetainėje būtų galima įdiegti tokią funkciją);

Aptariant problemą - 5. *Mokyklos strateginis valdymas (2,6 balo)*;

Informantas A 1 siūlė naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“. Naudoti įsivertinimo rezultatus savalaikiai, t.y., atsižvelgiant į galimybes (finansines, žmogiškąsias) siūlė informantas A 2.

Informantas A 3 teigė, jog reikia pedagogus labiau įtraukti į mokyklos veiklos planavimo procedūras. Informantas A 4 teigė esant poreikį inicijuoti vadovavimo stiliaus tyrimus, labiau siekti demokratijos ir pedagogų siekio išreikšti savo nuomonę, kelti kvalifikaciją. Dažniau pedagogams deleguoti komandines užduotis rekomendavo informantas A 7.

Apibendrinus „X“ bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) pedagogus labiau įtraukti į mokyklos veiklos planavimo procedūras;
- b) naudoti įsivertinimo rezultatus savalaikiai, t.y., atsižvelgiant į galimybes (finansines, žmogiškąsias);
- c) įsivertinimui naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“;
- d) inicijuoti vadovavimo stiliaus tyrimus, labiau siekti demokratijos ir pedagogų siekio išreikšti savo nuomonę, kelti kvalifikaciją;
- e) dažniau pedagogams deleguoti komandines užduotis;

Aptariant problemą - 2. *Ugdymas ir mokymasis (2,7 balo)*.

Klasės valdymui pasitelkti grupines užduotis, daugiau taikyti kontrolės funkciją siūlė informantas A 1.

Daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių rekomendavo informantas A 2. Taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan. esant poreikiui argumentavo informantas A 3.

Mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie įvairias technikas, pvz., lapelių principas – vienoje pusėje užrašomas klausimas, kitoje atsakymas – siūlė informantas A 4.

Informantas A 4 pabrėžė, jog reikia mažiau duoti mokiniams užduočių, kurias reikia mokintis atmintinai, labiau tikrinti jų pažinimo, supratimo lygį

Apibendrinus „X” bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) klasės valdymui pasitelkti grupines užduotis, daugiau taikyti kontrolės funkciją;
- b) daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių;
- c) taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan.;
- d) mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie įvairias technikas, pvz., lapelių principas – vienoje pusėje užrašomas klausimas, kitoje atsakymas;
- e) mažiau duoti mokiniams užduočių, kurias reikia mokintis atmintinai, labiau tikrinti jų pažinimo, supratimo lygį;

„Y” bendrojo lavinimo gimnazija

Aptariant problemą - 4. Pagalba mokiniui (2,7 balo);

Informantas A 1 siūlė daugiau dėmesio skirti nelankiusių mokyklos mokinių ugdymui. Informantas A 2 pabrėžė, jog reikia pasikviesti konsultantus. Dažniau organizuoti tėvų susirinkimus rekomendavo informantas A 3.

Reikalingumą daugiau atsižvelgti į individualių mokinių poreikius, konstatavo informantas A 6.

Apibendrinus „Y” bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) daugiau dėmesio skirti nelankiusių mokyklos mokinių ugdymui;
- b) taip pat gerinant profesinį konsultavimą ir informavimą tikslinga glaudžiau bendradarbiauti su „Lietuvos darbo birža”. Pasikviesti konsultantus, kurie informuotų

apie darbo rinkoje paklausias profesijas. Informuoti apie individualų karjeros planavimą;

- c) dažniau organizuoti tėvų susirinkimus;
- d) daugiau atsižvelgti į individualių mokinių poreikius.

Aptariant problemą - 1. Mokyklos kultūra (2,9 balo);

Informantas A 1 siūlė suburti gimnazijos bendruomenės būrelį ar pan., kurio diskusijose galėtų dalyvauti pedagogai, tėvai, mokiniai.

Informantas A 2 rekomendavo organizuoti daugiau renginių.

Apibendrinus „Y” bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) suburti gimnazijos bendruomenės būrelį ar pan., kurio diskusijose galėtų dalyvauti pedagogai, tėvai, mokiniai.;
- b) daugiau organizuoti renginių.

Aptariant problemą - 2. Ugdymas ir mokymasis (2,9 balo);

Klasės valdymui pasitelkti grupines užduotis, daugiau taikyti kontrolės funkciją – pabrėžė informantas A 1. Daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių siūlė informantas A 3.

Daugiau taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan. rekomendavo informantas A4.

Informantas A6 akcentavo, jog mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie įvairias savarankiško mokymosi technikas.

Apibendrinus „Y” bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) klasės valdymui pasitelkti grupines užduotis, daugiau taikyti kontrolės funkciją;
- b) daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių;
- c) taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan.;
- d) mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie įvairias savarankiško mokymosi technikas;

Aptariant problema - 5. *Mokyklos strateginis valdymas (2,9 balo).*

Informantas A 1 pabrėžė, jog tikslinga gimnazijos vidinės veiklos kokybės užtikrinimo įsivertinimą rengti kiekybinį, nes užtikrina patikimesnius duomenis.

Tuo tarpu, informantas A 2 siūlė įsivertinimui siūloma naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“.

Informantas A 4 pabrėžė, jog į vertinimą tikslinga įtraukti daugiau pedagogų. Informantas A 7 rekomendavo su vertinimo rezultatais supažindinti tėvus, mokinius.

Apibendrinus „Y” bendrojo lavinimo gimnazijos diskusijos rezultatus, išsiaiškinti pasiūlymai:

Gerinimo gairės:

- a) įsivertinimui siūloma naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“;
- b) į vertinimą įtraukti daugiau pedagogų;
- c) vertinimą rengti kiekybinį, nes užtikrina patikimesnius duomenis;
- d) su vertinimo rezultatais supažindinti tėvus, mokinius.

Minėti pasiūlymai galėtų padėti šalinti vyraujančias problemas, užtikrinant gimnazijų vidinės veiklos kokybės gerėjimą.

DISKUSIJA

Galima sutikti, su Laužacku (2003), jog mokyklų kokybės problema yra visuotinė, akivaizdi. Tačiau kokybės užtikrinimo, labiau politinė. Tai rodo, jog nepakanka suvokti kokybiškos veiklos svarbą. Būtina kasdienybėje atlikti tam tikrus kryptingus veiksmus tam, kad veiklos rezultatai kuo geriau atitiktų išskeltus tikslus.

Tačiau, remiantis Blinstrubu, Balčiūnu, Valuckiene (2008), galima akcentuoti, jog dalis švietimo bendruomenės mano, kad dauguma mokyklų, vykdydamos VA, susiduria su įvairiais sunkumais: proceso organizavimu, duomenų rinkimu, jų analizavimu ir interpretavimu, VA išvadų rengimu ir rezultatų panaudojimu, planuojant tolesnę mokyklos veiklą, norint gerinti jos kokybę. Mokytojai praktikai VA metodiką vertina kaip sunkiai suvokiamą ir pritaikomą. Ne visi mokyklų vadovai pritaria VA metodikos taikymui jų mokykloje, jie dažnai abejoja dėl surinktų duomenų patikimumo ir rezultatų naudingumo tobulinant mokyklos veiklą.

Pasaulio švietimo praktikoje veiklos įsivertinimo ir vertinimo strategijų ir metodikų taikymas yra mokyklos veiklos kokybės gerinimo priemonė. Kyla klausimas, kodėl metodika, skirta organizacijos veiklos analizei ir tobulinimui, taip sunkiai priimama ir diegiama Lietuvos mokyklose? Kokios vidinės ir išorinės priežastys formuoja mokyklų bendruomenių požiūrį į VA ir lemia VA organizavimo sunkumus?

Mano nuomone, reiktų „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“ įtvirtinti mokyklose kaip privalomas. Šiuo požiūriu būtų galima lengviau sekti visų mokyklų vidinės veiklos kokybės lygį, o tai būtų ženklus laimėjimas švietimo sistemoje.

Taip pat mano nuomone, analizuotų gimnazijų požiūriu tiktų Blinstrubo, Balčiūno, Valuckienės (2008) rekomendacijos:

- neturėtų būti viskas numesta mokyklai, bet skirta dėmesio ir spaudoje, tai turėtų būti kalbama ir visuomenėje, kad tėvai išgirstų, kad diskutuotų ir TV, ir spaudoje, kalbama apie problemas, išeinančias iš VA;
- VA laikas, o laikas yra pinigai, reikia galvoti, ką daryti su mokytojo laiku. Ne vienam žmogui atlikti VA. Reiktų suburti žmones į komandas, nustatyti papildomą apmokėjimą;

- VA galima atlikti per mokinių darbų analizę, reikia VA integruoti su kitomis mokyklos veiklomis. Įtraukti vaikus į VA vykdymą: mokiniai gali suvesti duomenis, vertinimo kultūra galėtų formuotis per ugdymo procesą: vaikai gali mokintis vertinti;
- VA gali būti įtrauktas į mokytojų rengimo programas;
 - galima neformalias diskusijas įteisinti. Siūlymas VA atlikti per mokinių darbų analizę; daugiau domėtis literatūra, publikacijomis, skirtomis vertinti mokyklų vidaus veiklą.

Neatmestini ir Indrašienės, Merfeldaitės, Petronienės (2008) pasiūlymai:

- siekti mokykloms tapti besimokančia organizacija, pirmiausia per kvalifikacijos kėlimo sistemą siekiant vadovams ir pedagogams būtinų kompetencijų, o per organizacijos vystymą – mokymosi kultūros;
- santykiai tarp administracijos ir pedagogų turėtų būti grindžiami tarpusavio susitarimu, pasitikėjimu bei aktyviu tarpusavio bendravimu ir bendradarbiavimu;
- skatinti pedagogus nepiniginėmis materialinėmis priemonėmis;
- inicijuoti informacijos valdymo sistemos mokykloje sukūrimą.

IŠVADOS

- 1) Viena iš priemonių, skirtų nuolatiniam organizacijos veiklos ir pokyčių siekimui, yra veiklos audito rezultatų matavimas. Poreikis tinkamai vertinti savo veiklą mokykloms tampa savastimi. Net ir tobuliausios idėjos liks tik idėjomis, jei nebus parinktas tinkamas jų realizavimo instrumentarijus. Tad teorinių studijų bazėje, galima teigti, jog siekiant adekvačiai įvertinti bendrojo lavinimo mokyklos vidinės veiklos kokybės užtikrinimą ir imtis pagrįstų gerinimo sprendimų yra tinkamas „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijų“ metodikos modelis.
- 2) Tyrimu patvirtinta hipotezė, jog „X“ ir „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų vidinės veiklos kokybė yra patenkinama, nes nagrinėtų gimnazijų bendra veiklos kokybė pagal visas penkias vertinimo dimensijas siekia 2,7, o „Y“ 2,9 balo. Tai rodo veiklos kokybės lygį tarp geros ir patenkinamos.
- 3) Empirinio tyrimo rezultatai rodo, tiek „X“, tiek „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijos susiduria su šiomis veiklos sričių problemomis: pagalba mokiniui; mokyklos kultūra. „X“ gimnazijos požiūriu, priešingai nei „Y“ (Ugdymas ir mokymasis) trečioje probleminėje pozicijoje yra mokyklos strateginis valdymas. Tiek „X“, tiek „Y“ bendrojo lavinimo gimnazijų pasiekimų vertinimas yra palankiausias.

LITERATŪRA

1. Anderson E.W., Sullivan M.W. (1993). *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*. Marketing Science. Vol. 12 (2).
2. Bagdonienė L., Hoponienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonas A. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo vertinimas: švietimo subjektų interesų raiška ir kongruencijos ypatumai*. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, edukologija. Kaunas: KTU.
4. Balčiūnas S., Valuckienė J. (2006). Mokyklos veiklos kokybės vertintojo savybės ir kompetencijos: mokytojų nuomonės tyrimas. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=873437>>
5. Baniene J. Mokykla. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <www.siauliai-r.sav.lt/Lotus/Baniene.doc - >
6. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, I dalis. (2002). Vilnius.
7. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://www.pedagogika.lt/puslapis/svietimas/auditas.pdf>>
8. Berg B.L. (1995). *Focus Group Interviewing, in Qualitative Research Methods for the Social Science*. Boston.
9. Blinstrubas A., Balčiūnas S., Valuckienė J. (2008). Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: < <http://www.nmva.smm.lt/index.php?id=43>>
10. Dikčius V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
11. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas.
12. Edmunds H. (1999). *The Focus group research handbook*. USA.
13. Frey J.H., Fontana, A. (1993). *The Group Interview in Social Research*. USA.
14. Gudaitė L. (2008). Atnaujintas vidaus auditas. “ [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: < http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/8_Vidaus_audito_rekomendacijos.pdf>

15. Išoraitė M. (2005). Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas%202005/2005%20m.%20leidinys/Isoraite.pdf>>
16. Indrašienė V., Merfeldaitė O., Petronienė O. (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų ntaikymas organizuojant mokyklos veiklą. . [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą:<<http://www.psc.panevezys.lm.lt/dokumentai/ataskaita2008.doc> - >
17. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
18. Kazakevičius G., L. Gudaitė J. Labuckaitė, Laurinčiukienė L. (2008). „Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rekomendacijos“ [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/8_Vidaus_audito_rekomendacijos.pdf>
19. Knodel J. (1993). *The Design and Analysis of Focus Group Studies*. USA.
20. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://www.svietimas.kretinga.lm.lt/news.php?readmore=158>>
21. Krueger R.A., Morgan D.L. (1993). *When to Use Focus Groups and Why?* USA.
22. Крюгер Р.А. Кейси М.Е. (2003). *Фокус-группы*. Москва.
23. Krueger, R.A. (1988): *Focus Groups*. California.
24. Laužikas J. (1993). *Rinktiniai raštai*. Kaunas.
25. Laužackas R. (2003). Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste. Kaunas: VDU.
26. Lamanauskas V. (2008). Aukštojo išsilavinimo kokybė: idealai ir realybė. *Lietuvos Aidas*. 136, p. 1, 3, 6.
27. Lamanauskas V., Vilkonis R., Klangauskas A. (2006). Augmented Reality (AR): evaluation the teaching/learning platform in tems of pedagogy considering the results acieved in the summer scool in Malta (8-12 November). Šiauliai University.
28. Langvinienė N., Vengrienė B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
29. Liumparienė D. (2009). Įsivertinimo instrumentų kūrimas – profesionali pagalba mokykloms. *Dialogas*, 23 (854), p. 13.
30. Luobikienė I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
31. Luobikienė I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

32. Mikulevičiūtė E. (2006). Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo aspektai. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Mikuleviciute%20Egle.pdf>
33. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://www.nmva.smm.lt/index.php?id=101>>
34. Pilelienė L., Vanagienė V. (2008). LŽŪŪ studentų pasitenkinimą studijomis lemiančių veiksnių nustatymas. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/118.pdf>>
35. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
36. Profesinio konsultavimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo programa. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/skc/downloads/prof_orient/profesinio_konsultavimo_specialistu_kvalifikacijos_tobulinim.pdf>
37. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/15/188-196.pdf>
38. Ramanauskienė J., Vanagienė V. (2009). Visuotinės kokybės vadyba. Akademija: LŽŪU leidybos centras.
39. Rea L.M., Parker, R.A. (1997). *Utilizing Focus Groups in the Survey Research Process*. San Francisco.
40. Rudzionienė J. (2003). Paslaugų vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros kontekste. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <http://ww.lkdte.lt/mokomedz/files/03_Rudzioniene.pdf>
41. Simanauskienė L. (2007). Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Simanauskiene_Laima.pdf>.
42. Sirtautienė D. (2006). Studijų universitete kokybės vertinimo aspektai: studentų požiūrio tyrimas. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/filemanager/download/3791/7.pdf>>
43. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
44. Šalkauskis K. Rekomendacijos. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą: <www.salkauskis.org/objects/dynamic/.../Rekomendacijos_03_30.doc>

45. Švietimo profsajunga. [žiūrėta 2009- 12 -28]. Prieiga per internetą:
<www.svietimoprofsajunga.lt/.../LLRI_siulymai_del_bendrojo_lavinimo_200907.doc ->.
46. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius.
47. Valackienė A. (2006). *Sociologinis tyrimas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija,
48. Vainienė I. (2001). *Kaimo turizmo organizavimas*. Mokymo priemonė. Vilnius: Eugrimas.
49. Vengrinė B. (2006). *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Vitkienė E. 2004. *Paslaugų marketingas. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas*. Klaipėda: KU leidykla.

PRIEDAI



**LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO
MINISTRAS**

ĮSAKYMAS

**DĖL PRITARIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS
ĮSVERTINIMO REKOMENDACIJOMS**

2009 m. kovo 30 d. Nr. ISAK-607

Vilnius

1. P r i t a r i u Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros parengtoms Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsvertinimo rekomendacijoms.

2. R e k o m e n d o j u bendrojo lavinimo mokyklų vadovams analizuojant mokyklos veiklos ir valdymo šaltelių būklę vadovautis Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsvertinimo rekomendacijomis.

Švietimo ir mokslo ministras

Gintaras Steponavičius



LIETUVOS
RESPUBLIKA

ISAKYMAS V2

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS RODIKLIAI

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.
		1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumą, jos veiklos bei siekių tęstinumą ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.
		1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniais skirtumams, lygių galimybių sudarymas.
		1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.
		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.
		1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi.
	1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės, socialinio ir moralinio ugdymo tikslai ir vizijos bendrumas. Tikėjimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo strategijų visuotinumai: integravimas į dalykus, neformalųjį ugdymą ir visą mokyklos

			gyvenimą.
		1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio visiems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio.
		1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.
	1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavimų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumumas, teisingumas, priimtinumumas.
		1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato mokytiis kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mokykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo, pažeidus mokyklos gyvenimo normas, pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis.
		1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokytiis, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas.
	1.4. Mokyklos ryšiai	1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje
		1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarptautinėse mainų programose.
		1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra.
2. Ugdymas ir mokymasis	2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas	2.1.1. Ugdymo programos	Bendrųjų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Turinio (žinių, ugdomų gebėjimų ir nuostatų) aktualumas, modernumas ir priimtinumumas mokiniams. Turinio

			apimtis, dalių dermė; vidinis integralumas, nuoseklumas ir logiškumas. Sudėtingumo lygis ir tinkamumas mokymosi pažangai.
		2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Bendrojo ugdymo plano ir mokyklos ugdymo plano santykis. Tvarkaraščių patogumas mokiniams. Individualūs mokinių planai.
		2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija	Susijusių dalykų programos, jų derinimas laiko, turinio, apimties atžvilgiu. Integruotos pamokos, projektai, renginiai.
		2.1.4. Pasirenkamosios programos	Pasirenkamųjų programų pasiūlos ir paklausos atitiktis
		2.1.5. Neformalusis ugdymas	Neformaliojo ugdymo programų pasiūlos ir paklausos atitiktis
	2.2. Pamokos organizavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Metų, temos, ciklo, savaitės, pamokos planavimas, laiko pajautimas ir valdymas, jo racionalus naudojimas atsižvelgus į mokinių išmokimo lygį. Mokymosi uždavinių kėlimas ir formulavimas.
		2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	Uždavinių apibrėžtumas. Pamokos uždavinių ir bendrųjų bei tarpinių dalyko/ugdymo tikslų santykis. Pamokos struktūros logika, pagrįstumas. Uždavinių, turinio, metodų ir mokymo priemonių dermė.
		2.2.3. Klasės valdymas	Mokinių darbo organizavimas. Darbingo klimato sukūrimas ir dėmesio palaikymas. Pamokos laiko panaudojimo racionalumas ir veiksmingumas. Destruktyvaus elgesio, konfliktų ir kitų problemų sprendimas.
	2.3. Mokymo kokybė	2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai	Dėmesys mokymosi poreikiams ir stiliams. Ugdomosios veiklos formų (strategijų, būdų, metodų, užduočių) tinkamumas mokymosi motyvacijai ir mokinių aktyvumui palaikyti. Individualaus, grupinio ir visos klasės mokymo(si) derinimas.
		2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys	Ugdymo turinio aktualizavimas, siejimas su mokinių patirtimi, interesais, praktiniais poreikiais. Praktinis žinių taikymas.
		2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas	Mokinių informavimas apie pamokos paskirtį ar uždavinius. Mokytojo

			aiškinimo, demonstravimo ir nurodymų suprantamumas. Padedantis mokytis ir kuriantis pasitikėjimą kalbėjimasis ir diskutavimas. Veiksmingas pagyrimų naudojimas.
		2.3.4. Išmokimo stebėjimas	Tinkamas patikrinimo, kiek mokiniai suprato ar ką išmoko, dažnumas. Kiekvieno mokinio matymas. Grįžimas prie nesuprastų ar neišmoktų dalykų. Klaidų taisymas. Išmokimo tikrinimo formų veiksmingumas ir priimtinumas jų sukeltos įtampos požiūriu.
		2.3.5. Namų darbai	Namų darbų tikslingumas ir ryšys su darbu klasėje. Namų darbų apimtys.
2.4. Mokymosi kokybė	2.4.1. Mokymosi motyvacija	Mokinių noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo savo jėgomis lygis. Atsakomybė už savo mokymąsi: lankomumas, namų darbų atlikimas. Mokinių išitraukimo per pamoką lygis.	
	2.4.2. Mokėjimas mokytis	Gebėjimas savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, susirasti reikiamą informaciją ir ją tinkamai naudoti. Gebėjimas vertinti savo mokymąsi. Savo mokymosi sunkumų, problemų suvokimas ir gebėjimas jas spręsti.	
	2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant	Mokinių gebėjimas ir noras dirbti bendradarbiaujant įvairiomis aplinkybėmis įvairios sudėties ir dydžio grupėse. Mokinių savitarpio pagalba mokantis.	
2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas	2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas	Mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistemingumas ir tikslumas	
	2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas	Veiklos, turinio ir mokymosi tempo parinkimas atskiriems mokiniams ir jų grupėms pagal poreikius ir gebėjimus	
2.6. Vertinimas ugdant	2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas	Mokymo ir mokymosi proceso vertinimu grįstas jo pažinimas. Vertinimo metu surinktos informacijos naudojimas ugdymui planuoti ir koreguoti.	
	2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas	Vertinamosios informacijos, skirtos mokiniui, pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir skatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo)	

			vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas.
		2.6.3. Vertinimas kaip informavimas	Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai.
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga	3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Kiekvieno mokinio daroma pažanga, palyginti su ankstesniais akademiniais įvairių sričių pasiekimais. Pažangos tempas. Asmenybės ir socialinės raidos pažanga: vertybių, nuostatų, gebėjimų ir kt. kaita.
		3.1.2. Mokyklos pažanga	Mokyklos indėlio į visų tam tikros klasės mokinių pasiekimus, palyginti su pradiniu lygiu arba panašios socialinės-kultūrinės aplinkos mokyklomis, kaita.
	3.2. Mokymosi pasiekimai	3.2.1. Mokinių mokymosi pasiekimai	Mokymosi rezultatai, orientuoti į kompetencijų ugdymą, jų tolygumo ir visuotinio laipsnis. Pasiekimų lygis pagal standartus. Egzaminų rezultatai. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų rezultatai.
		3.2.2. Kiti mokinių pasiekimai	Dalyvavimas visuomeninėje veikloje. Mokinių pilietinis aktyvumas: dalyvavimas visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ir panašioje veikloje. Sportiniai pasiekimai. Kūrybiniai pasiekimai. Dalyvavimas ir pasiekimai olimpiadose, konkursuose, projektuose.
		3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė	Perėjusių į kitas mokyklas mokymosi sėkmingumas. Mokymosi tęsimo lygis baigus programą.
	4. Pagalba mokiniui	4.1. Rūpinimasis mokiniiais	4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniiais politika
4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė			Mokinių saugumo, savigarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo

		raida	ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šiose srityse.
4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba	4.2.1. Pagalba mokantis		Mokymosi palaikymas: konsultavimas, pagalba ilgesnį laiką nelankiusiems mokyklos, mokymosi sunkumų, elgesio sutrikimų turintiems mokiniams; mokymosi motyvacijos koregavimas.
	4.2.2. Psichologinė pagalba		Dėmesys mokinių psichologinėms problemoms ir jų sprendimas. Psichologinės pagalbos paklausos ir pasiūlos atitiktis. Lankstumas organizuojant psichologinę pagalbą.
	4.2.3. Socialinė pagalba		Mokyklos informuotumo apie mokinių socialines problemas lygis. Socialinės pagalbos organizavimas mokykloje.
4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas	4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas		Mokyklos pasirengimas specialiųjų poreikių mokinių integracijai. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas. Specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymo organizavimo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių mokytojams ir tėvams (globėjams, rūpintojams) teikiama specialistų pagalba.
	4.3.2. Gabių ir talentingų vaikų ugdymas		Dėmesys gabių ir talentingų vaikų mokymosi poreikiams ir jų ugdymo organizavimas
4.4. Pagalba planuojant karjerą	4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį		Mokinių informavimo apie individualaus dalykų pasirinkimo galimybes ir pasekmes kokybė. Individualus konsultavimas ir pagalba renkantis mokymosi kryptį.
	4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą		Mokinių informavimas apie tolesnio mokymosi galimybes
	4.4.3. Profesinis konsultavimas ir informavimas		Informavimas apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Individualus profesinis ir karjeros planavimo konsultavimas.
4.5. Tėvų pedagoginis švietimas	4.5.1. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pagalba mokantis		Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis
	4.5.2. Tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimo politika		Mokyklos organizuojamas tėvų (globėjų, rūpintojų) pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams

5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. Mokyklos strategija	5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinio ir priimtino mokyklos bendruomenei laipsnis.
		5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas.
		5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įšivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais.
		5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui ir mokyklos raidai
	5.2. Mokyklos išivertinimas	5.2.1. Įšivertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai.
		5.2.2. Įšivertinimo rezultatų naudojimas	Įšivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant ir tobulinant mokyklos veiklą
	5.3. Vadovavimo stilius	5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra.
		5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje.
	5.4. Personalo valdymas	5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankamumas. Trūkstančių darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai.
		5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų sudarymas tobulinant kvalifikaciją. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas.

		5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Komandinio darbo skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas.
	5.5. Materialinių išteklių valdymas	5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžetinių lėšų ir pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų panaudojimas, pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų (fondų, projektų ir pan.) pritraukimas.
		5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir panaudojimas.
		5.5.3. Patalpų naudojimas	Racionalus mokyklos ploto, vidinių ir išorinių erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui.

GERB., RESPONDENTE, Esu Kristina Puzarienė, Šiaulių universiteto magistrantė. Rašau darbą apie AKMENĖS RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDINĘ VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ. ŠIO TYRIMO TIKSLAS - ištirti Akmenės rajono bendrojo lavinimo mokyklų vidinės veiklos užtikrinimą, nustatant silpnybes ir stiprybes.

DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS IR LAIKĄ

ANKETA

ATSAKYKITE KAIP VERTINATE JŪSŲ MOKYKLŲ VEIKLOS RODIKLIUS. PRIE RODIKLIŲ RASITE DETALESNĮ JŲ APRAŠYMĄ.

Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumą, jos veiklos bei siekių tęstinumą ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniam skirtumams, lygių galimybių sudarymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės, socialinio ir moralinio ugdymo tikslai ir vizijos bendrumas. Tikėjimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo strategijų visuotinumas: integravimas į dalykus, neformalųjį ugdymą ir visą mokyklos gyvenimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio visiems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavimų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumumas, teisingumas, priimtinumumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato mokytiis kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mokykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo, pažeidus mokyklos gyvenimo normas, pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokytiis, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarptautinėse mainų programose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.1. Ugdymo programos	Bendrųjų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Turinio (žinių, ugdomų gebėjimų ir nuostatų) aktualumas, modernumas ir priimtinumumas mokiniams. Turinio apimtis, dalių dermė; vidinis integralumas, nuoseklumas ir logiškumas. Sudėtingumo lygis ir tinkamumas mokymosi pažangai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Bendrojo ugdymo plano ir mokyklos ugdymo plano santykis. Tvarkaraščių patogumas mokiniams. Individualūs mokinių planai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija	Susijusių dalykų programos, jų derinimas laiko, turinio, apimties atžvilgiu. Integruotos pamokos, projektai, renginiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4. Pasirenkamosios programos	Pasirenkamųjų programų pasiūlos ir paklausos atitiktis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5. Neformalusis ugdymas	Neformaliojo ugdymo programų pasiūlos ir paklausos atitiktis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Metų, temos, ciklo, savaitės, pamokos planavimas, laiko pajautimas ir valdymas, jo racionalus naudojimas atsižvelgus į mokinių išmokymo lygį. Mokymosi uždavinių kėlimas ir formulavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	Uždavinių apibrėžtumas. Pamokos uždavinių ir bendrųjų bei tarpinių dalyko/ugdymo tikslų santykis. Pamokos struktūros logika, pagrįstumas. Uždavinių, turinio, metodų ir mokymo priemonių dermė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. Klasės valdymas	Mokinių darbo organizavimas. Darbingo klimato sukūrimas ir dėmesio palaikymas. Pamokos laiko panaudojimo racionalumas ir veiksmingumas. Destruktyvaus elgesio, konfliktų ir kitų problemų sprendimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai	Dėmesys mokymosi poreikiams ir stiliams. Ugdomosios veiklos formų (strategijų, būdų, metodų, užduočių) tinkamumas mokymosi motyvacijai ir mokinių aktyvumui palaikyti. Individualaus, grupinio ir visos klasės mokymo(si) derinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys	Ugdymo turinio aktualizavimas, siejimas su mokinių patirtimi, interesais, praktiniais poreikiais. Praktinis žinių taikymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas	Mokinių informavimas apie pamokos paskirtį ar uždavinius. Mokytojo aiškinimo, demonstravimo ir nurodymų suprantamumas. Padedantis mokytis ir kuriantis pasitikėjimą kalbėjimasis ir diskutavimas. Veiksmingas pagyrimų naudojimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.4. Išmokimo stebėjimas	Tinkamas patikrinimo, kiek mokiniai suprato ar ką išmoko, dažnumas. Kiekvieno mokinio matymas. Grįžimas prie nesuprastų ar neišmoktų dalykų. Klaidų taisymas. Išmokimo tikrinimo formų veiksmingumas ir priimtumas jų sukeltamos įtampos požiūriu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.5. Namų darbai	Namų darbų tikslingumas ir ryšys su darbu klasėje. Namų darbų apimtys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.1. Mokymosi motyvacija	Mokinių noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo savo jėgomis lygis. Atsakomybė už savo mokymąsi: lankomumas, namų darbų atlikimas. Mokinių įsitraukimo per pamoką lygis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.2. Mokėjimas mokytis	Gebėjimas savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, susirasti reikiamą informaciją ir ją tinkamai naudoti. Gebėjimas vertinti savo mokymąsi. Savo mokymosi sunkumų, problemų suvokimas ir gebėjimas jas spręsti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant	Mokinių gebėjimas ir noras dirbti bendradarbiaujant įvairiomis aplinkybėmis įvairios sudėties ir dydžio grupėse. Mokinių savitarpio pagalba mokantis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas	Mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistemingumas ir tikslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas	Veiklos, turinio ir mokymosi tempo parinkimas atskiriems mokiniams ir jų grupėms pagal poreikius ir gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas	Mokymo ir mokymosi proceso vertinimu grįstas jo pažinimas. Vertinimo metu surinktos informacijos naudojimas ugdymui planuoti ir koreguoti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas	Vertinamosios informacijos, skirtos mokiniui, pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir skatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo) vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.3. Vertinimas kaip informavimas	Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Kiekvieno mokinio daroma pažanga, palyginti su ankstesniais akademiniais įvairių sričių pasiekimais. Pažangos tempas. Asmenybės ir socialinės raidos pažanga: vertybių, nuostatų, gebėjimų ir kt. kaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2. Mokyklos pažanga	Mokyklos indėlio į visų tam tikros klasės mokinių pasiekimus, palyginti su pradiniu lygiu arba panašios socialinės-kultūrinės aplinkos mokyklomis, kaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1. Mokinių mokymosi pasiekimai	Mokymosi rezultatai, orientuoti į kompetencijų ugdymą, jų tolygumo ir visuotinio laipsnis. Pasiekimų lygis pagal standartus. Egzaminų rezultatai. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų rezultatai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2. Kiti mokinių pasiekimai	Dalyvavimas visuomeninėje veikloje. Mokinių pilietinis aktyvumas: dalyvavimas visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ir panašioje veikloje. Sportiniai pasiekimai. Kūrybiniai pasiekimai. Dalyvavimas ir pasiekimai olimpiadose, konkursuose, projektuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė	Perėjusių į kitas mokyklas mokymosi sėkmingumas. Mokymosi tęsimas lygis baigus programą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokinių politika	Mokyklos susitarimai dėl pagalbos mokiniams ir jų apsaugos nuo prievartos, nusikalstamumo, žalingų įpročių ir jų laikymasis. Personalo pasidalijimas rūpinimosi pareigomis ir savo atsakomybės suvokimas. Pagalbos priemonių dermė ir jų tikslingumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida	Mokinių saugumo, savigarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šiose srityse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.1. Pagalba mokantis	Mokymosi palaikymas: konsultavimas, pagalba ilgesnį laiką nelankiusiems mokyklos, mokymosi sunkumų, elgesio sutrikimų turintiems mokiniams; mokymosi motyvacijos koregavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.2. Psichologinė pagalba	Dėmesys mokinių psichologinėms problemoms ir jų sprendimas. Psichologinės pagalbos paklausa ir pasiūlos atitiktis. Lankstumas organizuojant psichologinę pagalbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.3. Socialinė pagalba	Mokyklos informuotumo apie mokinių socialines problemas lygis. Socialinės pagalbos organizavimas mokykloje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas	Mokyklos pasirengimas specialiųjų poreikių mokinių integracijai. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas. Specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymo organizavimo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių mokytojams ir tėvams (globėjams, rūpintojams) teikiama specialistų pagalba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.2. Gabių ir talentingų vaikų ugdymas	Dėmesys gabių ir talentingų vaikų mokymosi poreikiams ir jų ugdymo organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi	Mokinių informavimo apie individualaus dalykų pasirinkimo galimybes ir pasekmes kokybė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kryptį	Individualus konsultavimas ir pagalba renkantis mokymosi kryptį.				
4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą	Mokinių informavimas apie tolesnio mokymosi galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.3. Profesinis konsultavimas ir informavimas	Informavimas apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Individualus profesinis ir karjeros planavimo konsultavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.1. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pagalba mokantis	Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.2. Tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimo politika	Mokyklos organizuojamas tėvų (globėjų, rūpintojų) pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinio ir priimtino mokyklos bendruomenei laipsnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įsivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui ir mokyklos raidai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.1. Įsivertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.2. Įsivertinimo rezultatų naudojimas	Įsivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant ir tobulinant mokyklos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iničiatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankumas. Trūkstamų darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų sudarymas tobulinant kvalifikaciją. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Komandinio darbo skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžetinių lėšų ir pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų panaudojimas, pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų (fondų, projektų ir pan.) pritraukimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5.3. Patalpų naudojimas	panaudojimas.				
	Racionalus mokyklos ploto, vidinių ir išorinių erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jūsų pedagoginio darbo stažas?	1 –4 m.	<input type="checkbox"/>
	5 –10 m.	<input type="checkbox"/>
	10 –20 m.	<input type="checkbox"/>
	Virš 20 m.	<input type="checkbox"/>
Jūsų lytis?	Moteris	<input type="checkbox"/>
	Vyras	<input type="checkbox"/>

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Fokus grupės dalyvių pasisakymas

„X“ gimnazijos

Problema	Dalyviai		Pasisakymas
4. Pagalba mokiniui (2,4 balo);	Informantas A1	Direktorius	Daugiau dėmesio skirti psichologinių mokinių problemų sprendimui.
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Atsižvelgiant į tai, jog šioje gimnazijoje yra atsakingas darbuotojas, daugiau siūloma rengti įvairių tyrimų pavyzdžiui mokinių apklausų pagal klases
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Vesti seminarus tyrimo rezultatais.
	Informantas A4	Mokytojas	Taip pat gerinant profesinį konsultavimą ir informavimą tikslinga glaudžiau bendradarbiauti su „Lietuvos darbo birža“. Pasikviesti konsultantus, kurie informuotų apie darbo rinkoje paklausias profesijas. Informuoti apie individualų karjeros planavimą
	Informantas A5	Mokytojas	Bendradarbiauti su kitomis šia veiklos specifika besidominčiomis institucijomis
	Informantas A6	Mokytojas	Daugiau dėmesio skirti renkantis tolimesnę studijų instituciją. Bendradarbiauti su universitetais. Sudaryti sąlygas mokiniams pavartyti įvairių stojimo lankstinukų, katalogų
	Informantas A7	Mokytojas	Dažniau organizuoti tėvų susirinkimus
1. Mokyklos kultūra (2,6 balo)	Informantas A1	Direktorius	Daugiau organizuoti kultūrinių renginių gimnazijoje (įv. Švenčių, minėjimų proga)
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Suburti gimnazijos bendruomenės būrelį ar pan., kurio diskusijose galėtų dalyvauti pedagogai, tėvai, mokiniai
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Griežtinti nuobaudas (pvz., už blogą elgesį, pamokų praleidimus), taip pat inicijuoti pagyrimus už gerą elgesį
	Informantas A4	Mokytojas	Organizuoti klasių mikroklimato vertinimo tyrimus mokinių, mokytojų, tėvų požiūriu
	Informantas A5	Mokytojas	Dalyvauti pedagogams įvairiose konferencijose, seminaruose, diskusijų forumuose (pvz. Internetinėje gimnazijos svetainėje būtų galima įdiegti tokią funkciją)
	Informantas A6	Mokytojas	Griežtinti nuobaudas
	Informantas A7	Mokytojas	Bendradarbiauti daugiau su įvairiomis institucijomis (Lietuvos darbo birža ir kt.)
5. Mokyklos strateginis valdymas (2,6 balo)	Informantas A1	Direktorius	Naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas	Naudoti įsivertinimo rezultatus savalaikiai, t.y., atsižvelgiant į galimybes (finansines, žmogiškąsias)

		ugdymui	
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Pedagogus labiau įtraukti į mokyklos veiklos planavimo procedūras
	Informantas A4	Mokytojas	Inicijuoti vadovavimo stiliaus tyrimus, labiau siekti demokratijos ir pedagogų siekio išreikšti savo nuomonę, kelti kvalifikaciją
	Informantas A5	Mokytojas	x
	Informantas A6	Mokytojas	x
	Informantas A7	Mokytojas	Dažniau pedagogams deleguoti komandines užduotis
2. Ugdymas ir mokymasis (2,7 balo)	Informantas A1	Direktorius	Klasės valdymui pasitelkti grupines užduotis, daugiau taikyti kontrolės funkciją
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan.
	Informantas A4	Mokytojas	Mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie įvairias technikas, pvz., lapelių principas – vienoje pusėje užrašomas klausimas, kitoje atsakymas
	Informantas A5	Mokytojas	Mažiau duoti mokiniams užduočių, kurias reikia mokintis atmintinai, labiau tikrinti jų pažinimo, supratimo lygį
	Informantas A6	Mokytojas	x
	Informantas A7	Mokytojas	x

„Y“ gimnazijos

Problema	Dalyviai		Pasisakymas
4. Pagalba mokiniui (2,7 balo)	Informantas A1	Direktorius	Daugiau dėmesio skirti nelankiusių mokyklos mokinių ugdymui
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Pasikviesti konsultantus
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Dažniau organizuoti tėvų susirinkimus
	Informantas A4	Mokytojas	x
	Informantas A5	Mokytojas	x
	Informantas A6	Mokytojas	Daugiau atsižvelgti į individualių mokinių poreikius
	Informantas A7	Mokytojas	x
	1. Mokyklos kultūra (2,9 balo)	Informantas A1	Direktorius
Informantas A2		Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
Informantas A3		Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Daugiau organizuoti renginių
Informantas A4		Mokytojas	x
Informantas A5		Mokytojas	x
Informantas A6		Mokytojas	x
Informantas A7		Mokytojas	x
2. Ugdymas ir mokymasis (2,9 balo)		Informantas A1	Direktorius
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	x
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	Daugiau mokiniams deleguoti praktinių užduočių
	Informantas A4	Mokytojas	Taikyti įvairias mokymo technikas, pvz., „proto šturmo“; diskusijas ir pan.
	Informantas A5	Mokytojas	x
	Informantas A6	Mokytojas	Mokinių mokymuisi galima organizuoti seminarus apie

			įvairias savarankiško mokymosi technikas
	Informantas A7	Mokytojas	x
5. Mokyklos strateginis valdymas (2,9 balo)	Informantas A1	Direktorius	Vertinimą rengti kiekybinį, nes užtikrina patikimesnius duomenis
	Informantas A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Įsivertinimui siūloma naudoti „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijas“
	Informantas A3	Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkio reikalams	x
	Informantas A4	Mokytojas	Į vertinimą įtraukti daugiau pedagogų
	Informantas A5	Mokytojas	x
	Informantas A6	Mokytojas	x
	Informantas A7	Mokytojas	Su vertinimo rezultatais supažindinti tėvus, mokinius