

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Justina Šlevaitė**  
Edukologijos magistrantūros studentė

**MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMOS  
REZULTATAI IR REIKŠMINGUMAS ŠALIES  
BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ KOKYBINEI KAITAI**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė  
doc. dr. A. Gumuliauskienė

Šiauliai, 2012

Darbas originalus ..... Justina Šlevaitė  
(studento parašas)

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
ĮVADAS .....	5
1. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ NUOLATINIO TOBULINIMO POREIKIS IR REIKŠMINGUMAS NŪDIENOS VISUOMENĖS RAIDOS KONTEKSTE. MOKYKLŲ TOBULINIMO, VYSTYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
2. ŠVIETIMO SISTEMOS TOBULINIMO STEBĖJIMAS IR VERTINIMAS: LIETUVOS PATIRTIS IR ŠIŲ PROCESŲ REIKŠMINGUMAS .....	16
3. MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMA: JOS TIKSLAI, ĮGYVENDINIMO SEKA IR REZULTATŲ VERTINIMAS .....	21
3.1. Mokyklų tobulinimo programa: tikslai, komponentai .....	21
3.2. Esminės švietimo sistemos problemos, kaip Mokyklų tobulinimo programos taikiniai .....	22
3.3. Mokyklų tobulinimo programos rezultatai .....	24
3.4. Užsienio ekspertų Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas .....	27
4. MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO KOKYBINĖ ANALIZĖ .....	29
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	29
4.2. Mokyklų tobulinimo programos komponentų kokybinė analizė .....	31
4.2.1. Komponento A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“ įgyvendinimo tendencijos .....	31
4.2.2. Komponento B – „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ įgyvendinimo tendencijos .....	40
4.2.3. Komponento C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ įgyvendinimo rezultatai .....	47
4.2.4. Komponento D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ įgyvendinimo rezultatai .....	49
4.2.5. Komponento E – „Programos koordinavimas“ įgyvendinimas .....	51
4.3. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų požiūris į dalyvavimo Mokyklų tobulinimo programoje reikšmingumą institucijų kokybinei kaitai .....	53
IŠVADOS .....	64
REKOMENDACIJOS .....	66
LITERATŪRA .....	67
PRIEDAI .....	71

## SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema: „MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMOS REZULTATAI IR REIŠMINGUMAS ŠALIES BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ KOKYBINEI KAITAI“.

Atkūrus Lietuvos Nepriklausomybę ir orientuojantis į aktualias Europos Sąjungos švietimo plėtros sritis, ypač į švietimo kokybės tobulinimą, vienas esminių siekių buvo sukurti efektyvią, visuomenės raidos poreikius atitinkančią švietimo sistemą. Vykstant švietimo sistemos kaitai, svarbiausia tampa mokinio pasiekimai, mokyklos pajėgumas bei gebėjimas susidoroti su kaitos keliamais uždaviniais. Šis požiūris į švietimo kaitą vadinamas mokyklos tobulinimu.

Išanalizavus teorinius bendrojo ugdymo mokyklų nuolatinio tobulinimo poreikių ypatumus, reikšmingumą nūdienos visuomenės raidos kontekste, mokyklų tobulinimo, vystymo teorinius aspektus, švietimo sistemos tobulinimo stebėjimo ir vertinimo procesų reikšmingumą, Mokyklų tobulinimo programos (toliau – MTP) tikslus, įgyvendinimo seką bei rezultatų vertinimą, nuspręsta pasitelkus kokybinių tyrimų metodologiją, dokumentų (content) analizę, išanalizuoti Mokyklų tobulinimo programos atskirus komponentus, išskiriant 6 kompetentingus Švietimo ir mokslo ministerijos ekspertus, ir atlikti ekspertinį vertinimą, kurio tikslas – *išsiaiškinti mokyklų vadovų požiūrį į Mokyklų tobulinimo programos reikšmingumą kokybinei institucijų kaitai*. Apklausti 8 bendrojo ugdymo mokyklų vadovai – ekspertai. Mokyklos buvo pasirinktos regioniško principu.

*Tyrimo objektas* – Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatai ir jų reikšmingumo vertinimas.

*Darbo tikslas* – teoriniu ir empiriniu aspektu pagrįsti nūdienos bendrojo ugdymo mokyklų tobulinimo aktualumą bei atskleisti Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatus ir jų reikšmingumą mokyklų kokybinei kaitai.

Dokumentų (content) analizės metodu išanalizavus MTP atskirus komponentus, galima išskirti nacionaliniu, savivaldybių ir mokyklų lygmeniu pasiektus rezultatus. Atlikus ekspertinį vertinimą, bendrojo ugdymo mokyklų vadovai – ekspertai išskyrė MTP įgyvendinimo reikšmingumą mokyklų kokybinei kaitai: renovuotos mokyklos, klasės, pagerėjo jų materialinė bazė, mokytojai plėtojo profesines kompetencijas, dėl to pasikeitė ir atsinaujino ugdymo turinys mokyklose. Dalyvavimas Mokyklų tobulinimo programoje suteikė ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių pokyčių, ypač pagerėjo mokymosi ir darbo sąlygos mokyklose.

## SUMMARY

The final study for Master's degree: SCHOOL IMPROVEMENT PROGRAMME RESULTS AND IMPACT ON QUALITATIVE CHANGE IN COUNTRY'S SECONDARY SCHOOLS.

After restoring Lithuania Independence and orientating towards relevant EU education expansion fields, especially quality of education improvement, one of the substantial aims was to create an effective community development education system that fits the needs. While education system change is ongoing, students' achievements, school's capacity and ability to cope with tasks raised by the change become most important. This view on education change is called school improvement.

After analysing secondary education school constant improvement theoretical need peculiarities, significance in the context of nowadays community development, school improvement, developing theoretical aspects, education system's improvement monitoring and evaluation process significance, School improvement programme objectives, fulfilment sequence and result evaluation, using qualitative research methodology and content analysis; it has been decided to analyse School improvement's separate components and to carry out experimental evaluation, that's purpose is – *to discover schools' leaders' views on School improvement programme's significance to qualitative institution change*. 8 secondary school leaders – experts have been researched. The schools have been chosen on a regional basis.

Research object – School improvement programme's fulfilment results and evaluation on their significance.

Assignment objective – to base School improvement programme's fulfilment significance on school qualitative change using theoretical and empirical aspect.

After analysing the SIP (School improvement programme) using the content analysis method, it is possible to separate results achieved on a national, local government and school level. The leaders – experts of the secondary schools have researched the SIP and have separated the significance of fulfilment on qualitative change, after carrying out an experimental evaluation: renovated schools, classrooms, improved material base, teachers have developed their professional competencies; thus the content of education has renewed and changed. Participation in the School improvement programme has given not only quantitative – but also qualitative changes, especially in educational and working conditions in school.

## ĮVADAS

**Aktualumas.** Atkūrus Lietuvos Nepriklausomybę ir orientuojantis į aktualias Europos Sąjungos švietimo plėtros sritis, ypač į švietimo kokybės tobulinimą, vienas esminių siekių buvo sukurti efektyvią, visuomenės raidos poreikius atitinkančią švietimo sistemą. Todėl švietimo sistemos funkcionavimo efektyvumas yra labai opi problema, kuriai ypatingą dėmesį skiria ne tik Vakarų pasaulio, bet ir Rytų Europos šalys (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010; Pruskus, 1998). Visuotinė konkurencija iškelia aukštesnių standartų poreikį (Fidler, 2006), todėl dabartinėje literatūroje apie naujoves, švietimo reformas, mokyklų tobulinimą, veiksmingumą, veiklą, perorganizavimą rašoma daug ir gana painiai. Dažnai susiduriama su problema, kad menkai aiškinamos problemos, jų tarpusavio ryšiai (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Lietuvoje ypač pasigendama reformų analizės, todėl nuo inovacijų pertekliaus ypač kenčia mokyklos bendruomenė, o koks realus šių inovacijų efektas – neaišku (Želvys, 1998). G. Poderienės (2006) teigimu, moderniai ugdymo aplinkai kurti ir tobulinti nemažai dėmesio skiriama įgyvendinant šalies švietimo reformą ir mokyklų plėtrą. Tačiau tiek edukologijos literatūroje, tiek pedagoginėje praktikoje pasigendama sistemingų vertinimų, susijusių su modernios ugdymo aplinkos tikslais, struktūra, vertinimo kriterijais, tobulinimo principais ir nuostatomis.

Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, kurios papildė Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, apibrėžia svarbiausius Lietuvos švietimo prioritetus, nustato pagrindinius tikslus, uždavinius ir tolesnes plėtotės gaires. Atliekamais švietimo būklės tyrimais siekiama įgyvendinti keletą tikslų: stebėti švietimo ir mokslo strateginių planų įgyvendinimą, prognozuoti planuojamų strateginių sprendimų pasekmes ir finansinį veiksmingumą, pagrįsti švietimo kokybės vertinimo rodiklius bei jų sistemą, vertinti švietimo būklę ir raidą.

Švietimo būklės tyrimų rezultatai suteikia svarios informacijos, reikalingos numatyti ir plėtoti strategines švietimo reformos kryptis, todėl šie tyrimai, jų duomenys, išvados ir rekomendacijos naudojami planuojant veiklą ir priimant sprendimus, tikslinant švietimo prioritetus, analizuojant esamą situaciją (Balevičienė, Bartaševičius, Kožemiakina ir kt., 2008, p. 4).

Norint patobulinti švietimo sistemą, svarbu suvokti, kokia yra dabartinė sistemos būklė ir kiek per ribotą laiką, neturint visų reikalingų išteklių, galima ją pagerinti. Suvokus sistemos sudedamąsias dalis ir jų tarpusavio sąsajas, galima identifikuoti sudedamųjų dalių rodiklius,

suteikiančius informacijos apie esamą būklę ir veiklos rezultatus. Stebėjimas ir vertinimas – tai organizacinė funkcija, kuri leidžia nuolat vertinti, koreguoti planuojamas ir jau pateiktas politikos kryptis siekiant užsibrėžtų tikslų. Taip pat tai padeda rengti naujas tobulėjimo strategijas. Be nuolatinio stebėjimo ir vertinimo sistemos niekas nežinotų, kokia yra švietimo būklė ir kaip ją būtų galima tobulinti (Hua, 2006).

Vykstant švietimo sistemos kaitai, svarbiausia tampa mokinio pasiekimai, mokyklos pajėgumas bei gebėjimas susidoroti su kaitos keliamais uždaviniais. Šis požiūris į švietimo kaitą vadinamas mokyklos tobulinimu (Hopkins, Ainscow, West, 1998). Mokyklos vystymas yra esminė kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio pokyčių (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnienė, Cibulskas, 2003).

Daugelio specialistų nuomone, asmenybės raidos pagrindai formuojami paauglių, pagrindinės mokyklos mokinių, amžiaus tarpsniu, todėl 2002–2005 m. Lietuvoje buvo įgyvendinta ambicinga, net 180 mln. litų biudžeto investicinė Mokyklų tobulinimo programa (toliau – MTP), skirta vidurinio amžiaus mokinių pasiekimams gerinti ir vadybos metodams švietime diegti. Programos poveikį pajuto visa bendrojo ugdymo sistema – pakilo mokytojų kvalifikacija, suformuoti nauji vadybos, mokymo ir mokymosi bendradarbiaujant tarp skirtingų mokyklų metodai, ugdymas tapo modernesnis.

Pasaulio banko vertintojų nuomone, Mokyklų tobulinimo programa Lietuvoje buvo tarp pirmaujančių švietimo pertvarkos Rytų ir Vidurio Europoje projektų. Lietuvos komanda efektyvumu ženkliai lenkė panašias reformas įgyvendinančias komandas kitose šalyse. Pavyzdžiui, švietimo politikos tobulinimo darbo grupėse dirbo visų lygių specialistai – nuo Statistikos departamento, Švietimo ir mokslo ministerijos ir jai pavaldžių institucijų iki savivaldybių ar net pačių mokyklų atstovų (Mokyklų tobulinimo programa – didžiausia Nepriklausomos Lietuvos investicija į ugdymą ir pirmaujantis projektas Rytų bei Vidurio Europoje, 2006)

**Temos iširtumas.** Apie Mokyklų tobulinimo programą yra parengti ir apginti keli magistro darbai, nagrinėjantys mokyklų dalyvavimo MTP patirtį, konsultanto veiklos modelį, mokyklos vidaus auditą, mokyklos tobulinimo procesus. Tačiau pasibaigus projektui, detalesnės analizės pasigendama. Kompleksiško Mokyklų tobulinimo programos komponentų įgyvendinimo reikšmingumo bendrojo ugdymo mokyklų kokybinei kaitai tyrimo šalyje nebuvo atlikta.

**Tyrimo problema:** Mokyklų tobulinimas turi būti pagrįstas politiškai, ekonomiškai, moksliai bei vadybiniu aspektu. Būtina rasti būdų, priemonių, išteklių, kurie įgalintų, kiek įmanoma, kokybiškai keistis mokykloms visoje šalyje, o ne tik tam tikruose regionuose ar atskirose mokyklose, kur tradiciškai susiklostė palankios kaitai aplinkybės. Projekto „Mokyklų tobulinimo

programa“ įgyvendinimas Lietuvoje vertinamas teigiamai tarptautinių ekspertų bei šalies politikų ir projekto įgyvendintojų. Tačiau nėra atlikta sisteminių tyrimų, kokie buvo MTP rezultatai bei kaip jų reikšmingumą kokybinei mokyklų kaitai vertina mokyklų – projekto dalyvių vadovai. **Tyrimo problema** – pagrįsti MTP rezultatus ir identifikuoti jų reikšmingumą kokybinei bendrojo ugdymo mokyklų kaitai mokyklų – projekto dalyvių vadovų požiūriu aspektu.

**Tyrimo objektas:** Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatai ir jų reikšmingumo vertinimas.

**Tyrimo hipotezė:** Tikėtina, kad Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimas buvo reikšmingas šalies bendrojo ugdymo mokyklų kokybinei kaitai, tačiau kokybinės kaitos raiška būtų ženklesnė ir kompleksiškesnė, jei mokyklos būtų turėjusios galimybių dalyvauti visuose programos komponentuose bei turėjusios jos tęstinumo galimybes.

**Tikslas:** teoriniu ir empiriniu aspektu pagrįsti nūdienos bendrojo ugdymo mokyklų tobulinimo aktualumą bei atskleisti Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatus ir jų reikšmingumą mokyklų kokybinei kaitai.

#### **Uždaviniai:**

1. Mokslinės literatūros analizės pagrindu pagrįsti mokyklų tobulinimo poreikį ir reikšmingumą visuomenės raidos kontekste.
2. Išryškinti Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo tikslus.
3. Atlikti Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo Lietuvoje rezultatų analizę.
4. Identifikuoti Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo reikšmingumą mokyklų kokybinei kaitai.

#### **Tyrimo metodologija:**

1. Tyrimas grindžiamas kokybės ir visuotinės kokybės vadybos teoretikų (C. Barczyk, W. E. Deming, P. Crosby, C. Pollit, P. Jarvis, A. Mishel, R. Ališauskas, M. Barkauskaitė, R. Bruzgelevičienė, G. Kazakevičius, P. Vanagas, K. Pukelis, A. Juodaitytė, A. Vasiliauskas, R. Želvys, J. Ruževičius, V. Targamadzė ir kt.) esminėmis nuostatomis, kurios akcentuoja išskirtinę švietimo kokybės svarbą tenkinant klientų, darbo rinkos ir visuomenės poreikius dabar ir ateityje.
2. Sisteminiu požiūriu į švietimo organizaciją, kai organizacija ir jos valdymas suvokiami kaip sistema, kai tarp atskirų sudedamųjų dalių randami tarpusavio ryšiai ir jos sujungiamos į vieningą sistemą, kuri nagrinėjama kaip vidaus ir išorės aplinkos veiksnių vienybė, kaip socialinė sistema, kurios kiekviena posistemė turi savo objektą.

3. Kaitos teoretikų (P. Rado, M. Fullan, B. Fidler, R. Želvys, R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas ir kt.) požiūriu, kad kaita, kaip pokyčius apibūdinantis procesas, yra esminis šiuolaikinių švietimo organizacijų principas, susijęs su jų tobulinimu ir vystymu. Šis procesas reiškia esminę kompleksinę kokybinę mokyklų kaitą, kai mokyklos įgyja naujų, iki tol neturėtų kokybių plačiąja prasme (veiklos tobulinimas, organizacinio potencialo vystymas).

**Tyrimo metodai.** Užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, dokumentų (content) analizė, ekspertinis vertinimas, kiekybinė ir kokybinė atlikto tyrimo duomenų analizė.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Naudojant dokumentų (content) analizę išanalizuoti atskiri Mokyklų tobulinimo programos komponentai, identifikuoti jų įgyvendinimo rezultatai, išskirti šeši kompetentingi Švietimo ir mokslo ministerijos ekspertai. Atliekant ekspertinį vertinimą regioniško principu apklausti aštuonių bendrojo ugdymo mokyklų vadovai – ekspertai, siekiant įvertinti MTP rezultatų reikšmingumą bendrojo ugdymo mokyklų kokybinei kaitai.

**Tyrimo etapai.** Tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais. Pirmas etapas – atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė. Antrasis – atlikta kokybinė Mokyklų tobulinimo programos atskirų komponentų bei jų įgyvendinimo rezultatų analizė. Trečiasis etapas – parengiamasis, kurio metu parengtas ekspertinio vertinimo instrumentas. Ketvirtasis etapas – operacinis, kurio metu išsiųsti klausimai mokyklų vadovams – ekspertams. Ir penktasis etapas – atlikta kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė.

**Darbo naujumas / reikšmingumas.** Teorinis ir praktinis tyrimo naujumas, reikšmingumas – susisteminta pateikiama medžiaga apie Mokyklų tobulimo programą. Taip pat išskirtas projekto reikšmingumas mokyklų kokybinei kaitai. Parengtos bendrojo pobūdžio rekomendacijos švietimo praktikams, strategams.

**Darbo aprobacija.** Šlevaitė J. (2012) skaitė pranešimą tema „Projekto „Mokyklų tobulinimo programa“ reikšmingumas šalies bendrojo ugdymo mokyklų kokybinei kaitai“ studentų mokslinių darbų konferencijoje 2012-05-10 Šiaulių universiteto Edukologijos fakultete (žr. 2 priedas).

**Darbo struktūra.** Santraukos lietuvių, anglų kalbomis, įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 7 lentelės, 6 paveikslai.



# **1. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ NUOLATINIO TOBULINIMO POREIKIS IR REIKŠMINGUMAS NŪDIENOS VISUOMENĖS RAIDOS KONTEKSTE. MOKYKLŲ TOBULINIMO, VYSTYMO TEORINIAI ASPEKTAI**

Pastaruoju metu galima išvelgti ryškėjančią nacionalinių ir globalinių švietimo raidos tendencijų dermę, todėl plėtojant švietimo sistemą orientuojamasi į aktualias ES švietimo plėtotės sritis, ypač švietimo kokybę, siekiant nuolat ją tobulinti, aktualizuojant socialinės atsakomybės ir sisteminės prieigos būtinumą teoriniu ir praktiniu kokybės užtikrinimo lygmeniu. *Kokybė kaip nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis yra veiklos ir įsitikinimų būdas, pabrėžiantis nuolatinių tobulėjimo paieškų svarbą, akcentuojant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų atsakomybę dėl joms deleguotų funkcijų veiksmingo realizavimo, kuris reiškia vidinį bei išorinį organizacijos veiklos kryptingumą bei dermę* (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010, p. 146-147).

Pasak R. Želvio (1999), nė vienas svarbesnis pokytis viršutinėje švietimo grandyje neaplenkia ir apatinės grandies – mokyklos. Šiandieninė mokykla yra nuolatinės kaitos būsenos, tačiau švietimo santykis su kaita dar sudėtingesnis, kadangi švietimas – vienas iš konservatyviausių socialinių institucijų.

Vykstantys ekonominiai pokyčiai, jų mastas ypač daro įtaką ir kitiems sektoriams. Įvairios reformos kuriamos ir pristatomos kaip pasivijimo, pasitempimo kampanijos, todėl modernizacija nėra paprastas konkurencingumo ir naujumo klausimas – tai greičiau nacionalinis siekis, suvokiamas istoriškai. Kiekvienoje pasaulio šalyje švietimo strategiją ypač lemia „išoriniai“ veiksniai, tai yra viena svarbiausių politikos ypatybių. Pereinamuoju laikotarpiu svarbiausios švietimo politikos dalys yra sisteminės plėtros sąlygos, o ne pati pedagoginė raida (Rado, 2003).

Švietimo pokyčių struktūrą ir kaitos kryptį galima nusakyti apibūdinimu – nuo komandinės prie poreikiu grindžiamos sistemos. Pagrindinis pereinamuoju laikotarpiu švietimui keliamas reikalavimas yra būtinybė pertvarkyti visas švietimo sistemos sritis (mokyklos struktūrą, vadybą, finansavimą, mokytojų rengimą, vertinimą ir t. t.) pagal vartotojui draugiškesnę viziją. Tai turi būti atliekama nuosekliai nuolat kintančiame kontekste, nepamirštant pageidaujamų mokymosi rezultatų (Rado, 2003).

Kaip teigia R. Želvys (1998), daugelis organizacijų, ypač švietimo, didelį dėmesį skiria vidinei plėtrai, pamiršdamos atsižvelgti į aplinką, tačiau švietimo kaita vyksta plačiame visuomeniniame ir

ekonominiame kontekste (Husen, 1990). Visi visuomenėje vykstantys procesai yra glaudžiai susiję, todėl jei yra ignoruojama kaita, vykstanti už mokyklos sienų, nesugebama daryti bent kiek didesnės įtakos ir pačios mokyklos kaitai. Taigi tiek išorės, tiek vidaus aplinka turi būti vienodai analizuojama.

Pasak P. Rado (2003), siekiant politikos kūrimo sėkmės reikalingos tam tikros sisteminės sąlygos, todėl mokslinėje literatūroje išskiriamos penkios nepaprastai svarbios sritys, kurioms būtina metodiškai skirti investicijų: švietimo valdymas ir vadyba, atskaitomybę švietimo srityje užtikrinančios priemonės, sisteminės mokyklų aplinkos kokybės užtikrinimas konsultacijų politikos klausimais, dialogo mechanizmai ir visų švietimo srityje dirbančių profesionalų kompetencija.

Inicijuoti pokyčius sistemoje kaip visumoje retai tepavyksta, nes kuo sudėtingesni pokyčiai, tuo sunkiau jiems daryti įtaką. Suinteresuotos jėgos už institucijos ribų gali labai stengtis juos įgvendinti, tačiau jei pati institucija nėra motyvuota priimti jų siūlomą kaitos tendenciją, tos pastangos dažniausiai lieka bevaisės. Sunku pakeisti jėgų pusiausvyrą ir iniciatoriams institucijos viduje, jei čia yra pakankamai įtakingų grupių, norinčių išsaugoti status quo (Želvys, 1998, p. 15).

Galima drąsiai teigti, jog kaita yra labai sudėtingas procesas. Kiekvieną fazę, t. y. inicijavimą, įgyvendinimą, institucionalizavimą, rezultatus, veikia daugybė įvairių faktorių, kurių neįmanoma iš anksto numatyti, nes kaita nėra tolydus procesas. Tai reiškia, kad vienos fazės metu vykstantys pokyčiai gali pakeisti ankstesnėse fazėse priimtus sprendimus, todėl labai sunku nustatyti kiekvienos fazės trukmę. Apibendrinant galima teigti, jog kaitos mastai gali būti labai nevienodi – pradedant konkrečia mokyklos iniciatyva ir baigiant visa apimančia šalies reforma (Želvys, 1998).

Karsen ir Majoor (Želvys, 1998) teigimu, pokyčiai daugiausia kaupiasi pamažu, be sąmoningo mūsų įsikišimo. O tuo tarpu reformos – tai esmingesni pasikeitimai. Reformos iniciatoriai stengiasi sąmoningai daryti įtaką kaitai. Kaip teigia J. Simmonsas ir R. G. Paulstonas (Želvys, 1998), reformų metu kinta struktūros, o inovacijomis vadintini pokyčiai, inicijuojami mikrolygmeniu ir padedantys tobulinti kai kuriuos švietimo aspektus. Panašiai reformą apibūdina I. Fagerlindas ir L. J. Saha (Želvys, 1998): reforma – tai nuoseklus šalies švietimo sistemos keitimas dėl nacionalinės švietimo politikos posūkių. Taigi, skirtingai nuo švietimo kaitos ir inovacijų, švietimo reforma yra politinis procesas, kuris daro įtaką įgaliojimų ir resursų pasiskirstymui. Daugelis autorių, pavyzdžiui, E. Wallin, M. Fullan, D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (Želvys, 1998), reformos ir kaitos sąvokų sąsajas nusako labai paprastai: reforma – tai planinga kaita. D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (1994) teigia, kad bet kurios organizacijos kaita dvejopa: tai ir natūralus, ir planingas reiškinys. Natūrali kaita – tai nuoseklus, neretai subtilus perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Planinga kaita siekiama įsiterpti į natūralią įvykių eigą ir per tam tikrą laiko tarpsnį pakeisti nusistovėjusią tvarką

naujaja. Kaitos šaltiniai taip pat gali būti dvejopi – išorės ir vidaus. Į vidaus kaitą dažniausiai žiūrima kaip į savaime suprantamą procesą. Išorės kaitą priimti būna sunkiau, nes ji, net jeigu išeina į naudą, vis dėl to yra primetama iš šalies. Todėl išorės kaitai dažnai priešinamasi (Želvys, 1998, p. 17).

Planinga kaita mokyklos viduje – tai tikslinga pedagogų veikla, kuria tobulinamas darbas. Planinga kaita, ateinanti iš išorės, – tai inovacijos (arba reformos, jeigu kalbame apie esminius pasikeitimus), inicijuotos aukštesnių švietimo grandžių ir įdiegiamos mokyklose. Natūrali kaita mokykloje skatina nuolatinį jos darbuotojų asmenybės tobulėjimą, profesinę brandą, nes įgyjama vis daugiau patirties. Natūrali kaita už mokyklos ribų – tai besikeičianti socialinė aplinka, kuri neišvengiamai daro įtaką mokyklos gyvenimui (Želvys, 1998, p. 18).

S. Marklundas (Želvys, 1998) teigia, kad švietimo terminijoje sąvoka „inovacija“ dažnai vartojama kaip „kaitos“ sinonimas. Jeigu kalbama apie didesnius pokyčius, liečiančius visą švietimo sistemą, vartojamas „reformos“ terminas. Tačiau ne visada kaita yra tas pats, kas inovacija. Kalbant apie kaitą, svarbu suvokti, kad pati savaime kaita nėra nei pažangus, nei novatoriškas reiškinys. Ellstrom (Želvys, 1998) teigimu, kaita – tai tiesiog perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Panašiai kaitą apibūdina ir L. Cubanas (Želvys, 1998). Jis teigia, kad kaita nebūtinai yra kas nors geresnis ar tobulesnis. Kaita gali reikšti pažangą, bet gali būti ir reakcinga. Taigi kaita – tai perėjimas į kitą būvį, kartais geresnį, kartais blogesnį, o kartais ir tokios pačios vertės, kaip prieš tai buvęs. Tuo tarpu inovacija – tai tam tikros srities tobulinimas. Apibendrinami įvairių autorių pateikiamus apibrėžimus, norėtume išsakyti savo sampratą apie kaitos, reformos ir inovacijos sąryšį. Kaita – tai natūralus, nuolat vykstantis procesas. Inovacija ir reforma – planuojami ir valdomi procesai. Inovacija – mėginimas daryti įtaką kaitai mikrolygiu, reforma – makrolygiu. Inovacija susijusi su konkrečių švietimo aspektų tobulinimu, reforma – politinis procesas, susijęs su įgaliojimų pasiskirstymu (Želvys, 1998, p. 18).

„Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ (1972, p. 854) sąvoka *tobulinti* apibrėžiama, kaip daryti tobulą (tobulesnį). Tuo tarpu „Enciklopediniame edukologijos žodyne“ (Jovaiša, 2007, p. 308) nurodoma, jog žodis *tobulinimas* (*perfecting*, *Vervollkommnung*, *совершенствовање*) – tai formavimo veiksmas, kai gerinamas mokėjimas, veikla, elgesys, stiprinamos pastangos atsižvelgiant į siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus ar standartus. Tobulinama tada, kai galima remtis tam tikra patirtimi, reikalingais mokėjimais ir įgūdžiais. Tobulinant pertvarkoma, keičiama panaudojant tai, ką kiti yra sukūrę nauja. Mokymo procese pagal naujus reikalavimus nuolat tobulinama mokinių teorinė ir praktinė patirtis, o auklėjimo procese – mokinių elgesys. Švietimo darbuotojų tobulinimuisi yra specialios kvalifikacijos institucijos. Lyginant „Dabartinės

lietuvių kalbos žodyne“ ir „Enciklopediniame edukologijos žodyne“ pateikiamas definicijas, išryškėja, kad L. Jovaišos apibrėžimas detalesnis, ypač akcentuojantis formavimą, pertvarkymą.

„Enciklopediniame edukologijos žodyne“ (Jovaiša, 2007, p. 330) nurodoma, jog sąvoka *vystymasis* (*development, Entwicklung, pazbumue*) – tai dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas *kokybės kaitos procesas*.

Tuo tarpu R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) aptaria *mokyklos vystymo, plėtros, kaitos, tobulinimo, vystymo* definicijas, jų sampratą ir išskiria esminius skirtumus. Autoriai akcentuoja, jog dažnai švietimo praktikoje kai kurie terminai ir jų samprata yra netiksliai vartojami.

Taigi *mokyklos vystymas* apibūdinamas kaip *mokyklos esminė kokybinė kaita*. Pačiaja prasme mokyklos vystymas reiškia tiek jos veiklos tobulinimą ir vystymą, tiek jos organizacinio potencialo vystymą. *Plėtra* – fizinių ar kitokių kiekybinių veiklos parametrų didinimas. *Kaita* – pokyčius apibūdinantis procesas. *Tobulinimas* – mokyklos veiklos *įprastinių kokybių gerinimas*, nesiekiant mokyklos būvio esminio pokyčio. *Vystymas* – kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio esminio pokyčio. Šiuo atveju mokykla įgyja iki tol neturėtų naujų kokybių (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003, p. 21).

Taigi visos aptariamųjų terminų formuluotės turi vieną bendrumą, kuriuo akcentuojamas *formavimas, kaita, tobulinimas, vystymas, efektyvinimas*.

Vienas iš naujausių švietimo kaitos proceso rėmimo būdų – mokyklų tobulinimas. Iš esmės tai yra mokyklų mokymosi procesas (Želvys, 1997, p. 32). Paprastai mokyklų tobulinimas suvokiamas dviem prasmėmis (pagal Hopkins, Ainscow, West, 1998, p. 14):

1. Siejant su bendromis pastangomis padaryti mokyklas geresnes mokiniams mokytis.
2. Mokyklų tobulinimas yra ypatingas požiūris į švietimo kaitą, kai mokiniai pasiekia geresnių rezultatų ir stiprėja mokyklos gebėjimas valdyti kaitą. Šiuo atžvilgiu tobulinti mokyklą reiškia, sutelkus dėmesį į mokymo ir mokymosi procesą bei jį palaikančias sąlygas, pasiekti geresnių mokinių rezultatų. Tam reikia strategijų, numatančių, kaip vykstant kaitai padėti mokyklai geriau mokytis, užuot aklaui vykdytų centralizuotos politikos įsakus ir stengusis nekritiškai tas direktyvas įgyvendinti.

R. Želvys (1997, p. 32) pateikia dar vieną apibrėžimą pagal Tarptautinį mokyklų tobulinimo projektą: „Mokyklų tobulinimas – tai sistemingas nuolatinės pastangos pakeisti mokymosi sąlygas ir įvykdyti kitus vidinius pokyčius vienoje ar daugelyje mokyklų; šių pastangų galutinis tikslas – efektyvesnis švietimo tikslų įgyvendinimas“ (Tarptautinis mokyklų tobulinimo projektas, 1984).

B. Fidler (2006) teigimu, šis Tarptautinio mokyklų tobulinimo projekto apibrėžimas apima ilgalaikį planavimą, nes pripažįstama, kad gali prireikti parengiamųjų pokyčių, kol pasiekiamas galutinis tikslas – geriau siekti ugdymo tikslų. Čia taip pat pripažįstama, kad vieni mokyklos procesai ir sąlygos padeda siekti ugdymo tikslų tiesiogiai, o kiti – netiesiogiai. Apibrėžimas neišskiria tų dviejų tipų, jie prisideda prie galutinio tikslo. Tačiau dabartinėje vartosenoje žodis „tobulinimas“ taikomas daugiausia tiesioginiam indėliui.

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998, p. 14-15), Roland Barth (1990, p. 38) savo knygoje „Improving Schools from Within“ („Mokyklos tobulinimas iš vidaus“) išskiria du požiūrius į mokyklos tobulinimą, kurie remiasi skirtingomis prielaidomis. Štai kaip apibūdinamas vyraujantis požiūris:

- mokyklos nepajėgia ir nenori pačios tobulintis, todėl tai daryti turi skatinti išoriniai už mokyklos esantys šaltiniai.
- Tobulinant mokyklą, svarbiausia pagerinti mokinių mokymąsi ir pažangumą, o tai geriausia patikrinti standartizuotais testais.
- Kai kurių mokyklų mokiniai pasiekia daugiau, negu tikimasi. Stebint tokias mokyklas, galima išskirti ir įvardyti joms būdingus bruožus kaip „pageidautinus“.
- Kitų mokyklų mokytojus ir direktorius galima išmokyti pageidautino jų kolegoms būdingo elgesio. Tuomet jų mokiniai irgi bus geresni.
- Taigi mokyklos tobulinimas yra pastangos įvardyti tai, ką mokykloje dirbantys žmonės turėtų žinoti bei pajėgti daryti, ir sugalvoti, ko reikia, kad jie tai žinotų ir darytų (Hopkins, Ainscow, West, 1998, p. 14–15).

B. Fidler (2006) teigimu, mokyklų tobulinimo idėjos turi būti susijusios su mokyklos tikslais, o pagrindiniai klausimai yra ką tobulinti ir kaip tobulinti. Mokyklos tobulinimas greta mokymo ir mokymosi turi ir organizacinį lygmenį.

Mokyklos tobulinimo planavimas – tai tik operatyvinis (kasdieninės veiklos) planavimas, kuris vykdomas turint strateginį planą, tačiau tai nėra strateginio planavimo objektas (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003, p. 167).

Taigi mokyklos tobulinimas, kaip požiūris į švietimo kaitą, remiasi keliomis prielaidomis:

- *Mokykla yra kaitos ašis.* Tai reiškia, kad išorinės reformos neturėtų remtis prielaida, jog visos mokyklos yra tokios pat, o turėtų atsižvelgti į kiekvienos padėtį. Be to, tai reiškia, kad tobulinant mokyklą reikia laikytis „klasės ribas peržengiančio“ požiūrio, bet neignoruoti ir klasės.

- *Kaita turi būti suprantama sistemiškai.* Mokyklos tobulinimas yra keletą metų vykstantis kruopščiai suplanuotas ir valdomas procesas.
- *„Mokyklos vidaus sąlygos“ – svarbiausi kaitos elementai.* Joms priklauso ne tik su mokymu ir mokymusi susijusi veikla mokykloje, bet ir mokyklos procedūros, vaidmenų pasiskirstymas ir mokymo bei mokymosi procesą palaikančių išteklių naudojimas.
- *Veiksmingesnis ugdymo tikslų įgyvendinimas.* Ugdymo tikslai rodo ypatingą mokyklos paskirtį ir tai, ko ji pati siekia. Tai verčia mokinių rezultatus apibrėžti plačiau – ne tik kaip mokymosi testų rezultatus, nors kai kuriose mokyklose būtent jie gali būti svarbiausi. Mokyklos taip pat tenkina bendresnius mokinių vystymosi ir bendruomenės poreikius, padeda mokytojams tobulėti.
- *Daugelio lygių perspektyva.* Nors mokykla yra kaitos ašis, tačiau ji neveikia viena. Mokykla priklauso švietimo sistemai, su kuria turi bendradarbiauti arba dirbti simbiotiškai, kad mokymo kokybė būtų kuo geresnė. Vadinasi, reikėtų apibrėžti mokytojų, vadovų, valdžios pareigūnų, tėvų, rėmėjų ir talkininkų (patarėjų, aukštesniojo mokymo konsultantų ir pan.) bei vietos valdžios vaidmenis ir įtraukti juos bei įpareigoti tobulinti mokyklą.
- *Integruotos įgyvendinimo strategijos.* Tai reiškia, kad reikia susieti abu – „iš viršaus“ ir „iš apačios“ – kaitos modelius; vis dėlto reikia prisiminti, kad abu šie būdai gali būti taikomi įvairiais sistemos lygiais. Geriausiu atveju „iš viršaus“ iškeliami politikos tikslai, bendra strategija ir veiksmų planai; atsakas „iš apačios“ apima diagnozę, prioritetų nustatymą ir įgyvendinimą. Pirmasis numato svarbiausius principus, išteklius ir galimą pasirinkimą, antrasis – energiją ir įgyvendinimą mokykloje.
- *Pastangos institucionalizuoti.* Kaita esti vykusi tik tada, jei tampama natūralaus mokytojų elgesio mokykloje dalimi. Įgyvendinimo savaime nepakanka (Hopkins, Ainscow, West, 1998, p. 100–101).

Pasak S. Petružienės, A. Ruzgienės (2002), su mokyklos tobulinimu neatsiejamai susijęs darbuotojų tobulinimas, nes mokymas būna geras tik tuomet, kai mokytojai yra pasirengę kvalifikacijos kėlimui, mokymuisi visą gyvenimą. Taip pat labai svarbus dalyvavimas mokyklos viduje, kai įsijungia ne vien mokytojai, bet ir mokiniai, jų tėvai ir kiti bendruomenės nariai. Mokykloms gyvybiškai svarbu pačioms kontroliuoti savo politiką ir prioritetus, nuolat atlikti tyrimų ir apmąstymų procedūras, kurių metu darbuotojai vertina savo darbą ir jo sąlygas, apima rezultatus

ir perspektyvas. Tobulinant mokyklą būtina koordinuoti individų veiklą, tinkamai, veiksmingai vadovauti ir pagrįsti bendradarbiaujant tarpusavio santykius. Be galo svarbi yra planavimo kokybė, tai yra kolektyvus planavimas ir aiškūs tikslai.

Švietimo kaitos istorijoje gausu naujovių ir pokyčių liekanų, kurių įgyvendintojai nesuprato, jog norint sėkmingai įgyvendinti, reikia atkreipti dėmesį į du dalykus – mokyklos gebėjimo keistis stiprinimą ir konkrečių reformų įgyvendinimą, kurių abiejų galutinis tikslas – geresni mokinių rezultatai. Paprastai tai pavienių naujovių liekanos, kurios galbūt apėmė visą mokyklą ir siekė paveikti visus mokinius, tačiau nepajudino mokyklos pamatų, nes ignoravo kaitos procesą ir mokyklos kultūrą. Dabar aiškiai įrodyta, kad, nepaisant šių abiejų sąlygų, naujovių poveikis esti trumpalaikis. Dabartinės pastangos tobulinti mokyklą susijusios su keletu problemų, kaip antai: dėmesys pavienėms naujovėms, išorėje patvirtintų modelių primetimas, nesugebėjimas paveikti klasės lygmens, mokyklos kultūros nepaisymas (Hopkins, Ainscow, West, 1998, p. 120–121).

Apibendrinant skyrių ir išskiriant bendrojo ugdymo mokyklų nuolatinio tobulinimo poreikį ir reikšmingumą nūdienos visuomenės kontekste, galima teigti, jog šiandieninė mokykla, kuri orientuojasi į Europos Sąjungos akcentuojamas švietimo plėtotės sritis, turėtų stengtis tobulinti švietimo kokybę, nes ji yra nuolatinės kaitos būsenoje. Svarbu atsižvelgti į mokyklų gebėjimo keistis stiprinimą ir konkrečių reformų įgyvendinimą, siekti, kad mokyklų tobulinimo idėjos būtų susijusios su mokyklų tikslais. Taip pat labai svarbu skirti didelį dėmesį ne tik išorės aplinkai, bet ir vidinei plėtrai, kurios turėtų būti nuolat analizuojamos ne tik mokyklos viduje, bet ir užsakant tyrimus šalies mastu.

## 2. ŠVIETIMO SISTEMOS TOBULINIMO STEBĖJIMAS IR VERTINIMAS: LIETUVOS PATIRTIS IR ŠIŲ PROCESŲ REIKŠMINGUMAS

Šiuolaikinės švietimo politikos makrokontekstas sietinas su globalizacija ir sparčia visuomenės kaita: informacine revoliucija, informacinių komunikacinių technologijų naudojimu, spartaus reagavimo būtinumu, lankstumo, vartotojų poreikių tenkinimo didėjimu, daugiafunkčių ir fluidiškų komandų, pasižyminčių integraliais ir daugiaplaniais gebėjimais, paklausa (Šidlauskienė, 2006).

„Švietimas – pamatinis visuomenės raidos veiksnys, visų socialinių reformų pagrindas. Kita vertus, švietimas įstengs deramai atlikti savo vaidmenį tik tuomet, kai jo raida lenks bendrąją visuomenės raidą“ (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992).

Be parengiamojo laikotarpio (1988–1990 m.), paprastai išskiriami trys praktinio Lietuvos švietimo reformos įgyvendinimo etapai (Ališauskas, 2009b):

- Pirmojo etapo (1990–1997 m.) metu daugiausia pastangų buvo skirta ugdymo turiniui pertvarkyti.
- Antrojo etapo metu (1998–2002 m.) buvo siekiama spręsti problemas, atsiradusias dėl gausių naujovių švietimo procese bei visuomenės pokyčių.
- Trečiasis etapas, prasidėjęs 2003 m., siejamas su valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metais įgyvendinimu.

M. Lukšienės (Ališauskas, 2009a, p. 13) teigimu, „reforma neįstrigusi. Tik vieniems jos tempai per greiti, kitiems per lėti, o paprastai ligi aiškiai apčiuopiamų rezultatų reikia apie 20 metų“. Tik nedaugelis autorių yra ėmęsi vertinti švietimo reformos ištakų ir šių dienų ryšį (R. Ališauskas, R. Dukynaitė, M. Barkauskaitė, R. Bruzgelevičienė, Ž. Jackūnas, M. Lukšienė). Dauguma jų analizuoja tik atskirus aspektus. Visi šie mėginimai rėmėsi dokumentais, viešojo diskurso ir įvykių analize, tik epizodiškai buvo naudojami arba visai nenaudojami objektyvių statistinių tyrimų duomenys.

Kaip teigia R. Stančikaitė (2002), Lietuvos švietimo kokybės gerinimas įmanomas nuolat tobulėjant mokytojui, tampant profesionalia, kuriančia asmenybe, įprasminančia save pedagoginiame darbe. Švietimo reformos sėkmei svarbu suprasti mokytojo problemas, jo lūkesčius, pagarba jam ir mokslinė pagalba, įprasminant pedagogo profesiją.



V. Lamanausko (2007) teigimu, šiuo metu svarbiausias švietimo sistemos uždavinys yra tęsti švietimo reformą, nes, žvelgiant į Lietuvos mokyklos ateitį, privaloma kurti tokią sistemą, kuri savo teorine dalimi nebūtų atitrūkusi nuo dabartinės situacijos ir mokyklos praktikos.

Pasak P. Jucevičienės (1998), norint atskleisti pageidautinus pokyčius švietimo sistemoje, numatyti reformavimo strategiją, visų pirma būtina diagnozuoti jos esamą būklę. Svarbu surinkti visus duomenis apie įvairius švietimo sistemos funkcionavimo aspektus. Taip pat kuriant monitoringo sistemą, norint atlikti visos švietimo sistemos funkcionavimo analizę, būtina nuosekli vertinimo kriterijų sistema, kuri apimtų visus švietimo sistemos lygius.

Lietuvai reikėtų aiškiai ir nedviprasmiškai įvardyti, kokį pilietį ji nori išugdyti, ir tam panaudoti tobulai sumodeliuotą švietimo sistemą, kurios kertinis akmuo – lietuviškoji pedagogikos teorija ir praktika. Tiesmukiškas bet kurios valstybės švietimo patirties perkėlimas į lietuviškąjį ugdymo procesą išniekintų ir Lietuvos kultūros esmę (Lamanauskas, 2007, p. 98).

Švietimo ir ugdymo kokybė, jos valdymas yra prioritetinga visų ES šalių veiklos sritis, nepaisant skirtingų nacionalinių kontekstų (Gedminienė, Gumuliauskienė, 2008). Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, svarbiu valstybės siekiu tapo švietimo kokybė, kurią įmanoma užtikrinti švietimo sistemoms organizuojant ir vykdant nuolatinį veiklos stebėjimą ir vertinimą, sukuriant švietimo kokybės ir jos valdymo sistemą (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010; Adomaitytė, Gumuliauskienė, 2011).

EBPO ekspertų komanda ataskaitoje Lietuvai pateikė keletą rekomendacijų dėl ugdymo turinio tobulinimo. Dėmesys buvo sutelktas į profiliavimą: jo pasekmes, galimybes įdiegti mažose kaimo mokyklose ir riziką, kad mokiniai ne visada galės pasirinkti norimą profilį. Viena iš rekomendacijų buvo duota atsižvelgiant į ankstyvos specializacijos pavojų švietimo strategijoje 2003–2012 metų nuostatose numatyta dvejų metų brandos programos turinį labiau individualizuoti, visiems mokiniams palikti privalomus tik ugdymo turinio branduolį sudarančius dalykus, o kitus dalykus leisti laisvai rinktis (Balevičienė, Bartaševičius, Kožemiakina ir kt., 2008).

Švietimo reformos etapiškas įgyvendinimas keičia mokyklinę organizaciją. Buvusios ugdymo įstaigos nuosekliai tampa tokiomis organizacijomis, kurios pačios pajėgios kelti strateginius uždavinius, kurti individualias ir profesionalias kokybiškas mokymo programas, jas permanentiškai tobulinti, kelti kolektyvo ir atskiro jo nario pedagoginį meistriškumą bei jį realizuoti ugdymo praktikoje (Anužienė, Uzdila, 2002).

Kaip teigia P. Jucevičienė (1998), hierarchinė mokyklų struktūra neskatina efektyvios kaitos, tuo labiau aktyvaus viso kolektyvo įtraukimo į mokyklos valdymą. Siekiant kaitos efektyvumo, reikia į mokyklos valdymą įtraukti kuo daugiau darbuotojų. Mokytojų įtraukimas į mokyklos veiklos

analizę sudaro galimybę nustatyti viso kolektyvo požiūrį į mokyklos veiklą, išsiaiškinti stipriausias, silpnąsias sritis, numatyti plėtros galimybes, taip pat išsiaiškinti, kas kelia didžiausią nepasitenkinimą, numatyti kaitos prioritetus (Jucevičienė, 1998).

Pasak R. Mečkauskienės (2010), paskutiniu metu švietimo sistemos viduje įvyko daug didelių struktūrinių, ugdymo proceso organizavimo bei ugdymo turinio pokyčių, kurie skatino vadovus kitaip pažvelgti į savo atliekamą darbą. Keitėsi mokyklos bendruomenės narių tarpusavio bendravimo formos. Tėvai tapo reiklesniais ugdymo paslaugos užsakovais, o mokiniai – mažiau motyvuotais ugdymo proceso dalyviais, turinčiais ambicingus ateities tikslus. Šiuos ketinimus skatino padidėjęs švietimo prieinamumas, pagerėjusios socialinės mokymosi sąlygos.

Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su pavienių ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia kompetenciją, pasitikėjimą savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Tobulinant instituciją, kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokydami institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, naujas žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti. Nuolatinis tobulėjimas yra varomoji institucijos kaitos jėga (Jucevičienė, 1998, p. 198).

Mokyklų perėjimas nuo vien tik mokymo akcentavimo prie mokymo ir mokymosi, kai akcentuojamas mokymasis, išryškėja, kad nuolatinis mokymasis – ne tik asmens pasiekimai, bet visų pirma besimokančios organizacijos požymis. Mokykla, atliekanti ugdymo paskirtį ir funkcijas, tampa ugdymo organizacija tada, kai įvaldo savitą, konkurentišką realizacijos metodą (Anužienė, Uzdila, 2002).

R. Ališausko (2009a) atliktame tyrime pastebėta, jog Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatose aukštesni mokinių pasiekimai siejami su ugdymo turinio ir mokymo metodų pokyčiais, ypač su mokymo individualizavimu. Kol kas šalyje nėra daug individualizuoto mokymo pamokoje patirties, ir ji plinta pernelyg lėtai – tai akivaizdi spraga. Pozityviai vertinama pastaruju metu suaktyvėjusi mokytojų atlyginimų reguliavimo, dokumentavimo, krūvio mažinimo politika ir pan. Galima teigti, kad Lietuvos švietimas yra nutolęs nuo vidutinės ES šalių padėties į geresnę pusę penkiolikos metų laikotarpiu. EUROSTAT duomenimis, mokymosi visą gyvenimą lygio rodiklis Lietuvoje yra žemesnis negu ES vidurkis (Ališauskas, 2009a).

Labai svarbus pokyčio įgyvendinimo etapas yra pasirinktas įgyvendinimo modelis. Kaita – nenutrūkstamas procesas. Vienas pokytis inicijuoja kitą. Ne mažiau už mokymą, situacijos analizę, vizijos formavimą svarbu nuolat analizuoti kaitą, vertinti jos eigą. Analizavimas ir vertinimas turi

vykti nuolat, proceso metu, kadangi planuojant ilgalaikę kaitą neįmanoma numatyti visų trukdžių, išorinių ir vidinių pasikeitimų, galinčių paveikti procesą (Jucevičienė, 1998, p. 199).

2003–2007 m. Lietuva padarė pačią didžiausią pažangą Europoje pagal suminio inovatyvumo indekso kaitą, nors absoliuti šio indekso reikšmė šalyje yra dar gana žema, ir 2007 m. pateko į kitą – aukštesnio inovatyvumo šalių grupę. Visuose dokumentuose atkreipiamas dėmesys į švietimo finansavimą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje prognozuojama: „Daugėja į švietimą investuojamų valstybės ir privačių lėšų“ (Ališauskas, 2009a).

Vertinimo problema tapo ypač aktuali šiuolaikinėse švietimo sistemose, nes integraciniai procesai Europos Sąjungoje paskatino Vakarų šalis skirti daugiau dėmesio savo švietimo sistemų efektyvumo tyrimui. Politinės ir ekonominės permainos privertė daugelį Rytų Europos valstybių naujai pažiūrėti į švietimo procesus, nes žinojimas, kaip veikia švietimo sistema, kokios sąlygos skatina jos efektyvumą, kokie rezultatai prisideda prie visuomenės pažangos vystymo, yra efektyviausias reformų pagrindas (Jucevičienė, 1998).

R. Bruzgelevičienės, J. Kašinskienės (2010) teigimu, Lietuvoje inicijuojami reformos pokyčiai, jos naujovės į mokyklą eina „iš viršaus“, kaip subordinaciškai aukštesnės švietimo valdymo grandies valia, nurodanti, skatinanti pokyčius priimti ir įgyvendinti. Todėl yra būtinybė mokyklos lygmeniu valdyti iš išorės ateinančius pokyčius. Tačiau „iš viršaus“ einančius pokyčius, kad ir planingus, yra sunkiau priimti – priešintis staigiam ar lėtesniam būklės keitimui, net jei jis iš tikrųjų pažangus, yra dėsninga. Pokyčių valdymas priklauso nuo vadovo.

Kaip pastebi L. Anužienė, J. V. Uzdila (2002), mokyklos adaptuojasi prie reformų siekių, tenkina rinkos ekonomikos poreikius, pasirenka vieną iš strateginių tobulinimo krypčių. Labai aktyviai skatinama iniciatyvų plėtra, mokymo kokybės užtikrinimas ir standartai, veiklos programų priežiūra, priimamų dokumentų kultūra, pedagoginės publikacijos, atviros pamokos, vieši pasisakymai. Todėl galima teigti, jog mokykloje vyksta pertvarka „iš apačios“ – švietimo šalyje decentralizacijos pasekmė. Kartu šis virsmas rodo, kaip mokykla iš ugdymo įstaigos, vykdančios užsakymus „iš viršaus“, tampa savarankiška ir iniciatyvia mokykline organizacija.

R. Ališausko (2009a) tyrime analizuoti dokumentai, t. y. 1998 m. parengta Tautinės mokyklos koncepcija, 1999–2000 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ekspertų atliktas Lietuvos švietimo vertinimas ir 15-osios Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008–2012 m. programa liudija, kad buvo nuolat siekta kokybės, ji visą laiką buvo esminė švietimo politikos dedamoji. Taip pat atlikti tarptautiniai (tarptautinės švietimo tyrimų asociacijos IEA) tyrimai, kurie liudija išaugusias mokinių mokymosi pasiekimų kompetencijas. Taigi po dvidešimties metų

Nepriklausomos Lietuvos praktikos pastebėti reikšmingi švietimo kokybės kaitos šalyje sėkmės įrodymai, tačiau yra duomenų ir apie švietimo kokybės problemas šalyje (Ališauskas, 2009a).

Kaip teigia S. Balčiūnas, A. Blinstrubas (2006), švietimo priežiūra ir kontrolė yra švietimo sistemos grandis, kurios svarba ypač išryškėja besikeičiančios švietimo sistemos kontekste. Europos šalyse, net ir tose, kuriose švietimo reformos nėra tokios dinamiškos kaip Lietuvoje, pastaraisiais metais daug diskutuojama mokyklos išorinio vertinimo klausimais. Švietimo įstaigos išorinis vertinimas – tai įstatymų lydimais aktais nustatytų subjektų ar institucijų valia iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius.

Atsižvelgiant į Vakarų Europos šalių patirtį, Lietuvos švietimo aktualijas galima išskirti esmines problemas, kylančias šalies mokyklų išorės kontrolės ir priežiūros sistemai: švietimo formų ir metodų įvairėjimas, didėjanti sistemos decentralizacija ir savarankiškumas, globalizacija ir regioninis savitumas, įsivertinimo ir išorinio vertinimo dermė, naujų vadybos teorijų ir praktikų atsiradimas, ugdymo paradigmos kaita. Todėl reikia turėti mokyklų vertinimo priemonių, kurios padėtų įgyti ir išlaikyti siektiną švietimo kokybės lygį neatsižvelgiant į sistemos vidaus ir išorės pokyčius (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006).

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) teigimu, ne visoms mokykloms tobulinimo planavimas yra lengvas dalykas. Susiduriama su dviguba problema: jei norima įgyvendinti reformas, mokyklos negali būti tokios, kokios yra dabar, joms reikia išlaikyti tam tikrą tęstinumą tarp savo dabartinės ir ankstesnės veiklos. Dėl to daugelis mokyklų patiria įtampą tarp tobulinimo (kaitos) ir esamos padėties išlaikymo (stabilumo bei tęstinumo). Problema yra ta, kad mokyklos stengiasi sukurti organizacines struktūras, kurios palenkia į vieną arba į kitą pusę. Į esamos padėties išlaikymo kraštutinumą puola mokyklos, kurios arba nemato reformos tikslo, arba joms anksčiau prastai sekėsi diegti naujoves. Mokykloms, galinčioms subalansuoti tobulinimo ir esamos padėties išlaikymo poreikius, bus lengviausia imtis tobulinimo planavimo.

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog norint išvelgti tam tikrus pokyčius švietimo sistemoje, labai svarbu vykdyti nuolatinę veiklos stebėjimą ir vertinimą. Lietuvoje atliktais tyrimais pastebima, jog paskutiniu metu švietimo sistemos viduje įvyko daug reikšmingų švietimo kokybės kaitos, struktūrinių ugdymo proceso organizavimo bei ugdymo turinio pokyčių. Mokyklos adaptuojasi prie reformų siekių, labiau tenkina rinkos ekonomikos poreikius, vykdo švietimo efektyvumo tyrimus. Todėl pastebimi aukštesni mokinių pasiekimai, kurie siejami su ugdymo turinio ir mokymo metodų teigiamais pokyčiais. Galima pasidžiaugti, jog per pastaruosius penkiolika metų Lietuvos švietimas, lyginant su Europos Sąjungos šalių švietimo situacija, turi teigiamų pokyčių.

### **3. MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMA: JOS TIKSLAI, ĮGYVENDINIMO SEKA IR REZULTATŲ VERTINIMAS**

#### **3.1. Mokyklų tobulinimo programa: tikslai, komponentai**

Mokyklų tobulinimo programa – didžiausias Lietuvos bendrojo ugdymo investicinis projektas nuo Nepriklausomybės atkūrimo. Ji buvo vykdoma 2002–2005 m., biudžetas siekė 180 mln. litų, iš kurių per 100 mln. litų sudarė Pasaulio banko paskola, kuri pradėta gražinti 2007 m., o bus baigta 2019 m. Už pasiskolintus iš Pasaulio banko pinigus šalies mokykloms buvo perkamos šiuolaikiškos mokymo priemonės, programinė įranga, mokykliniai autobusai, renovuojamos mokyklos, finansuojamos užsienio specialistų konsultacijos. Už Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybių lėšas finansuojama įvairių metodikų bei mokymo programų rengimas, mokytojų ir mokyklų direktorių kvalifikacijos kėlimo seminarai, švietimo valdymo, politikos analizės, mokinių pažangos vertinimo sistemų sukūrimas (Mokyklų tobulinimo programa, 2002).

Šios programos pagrindinis tikslas buvo – iš esmės pagerinti bendrojo ugdymo mokyklų (pagrindinių ir vidurinių) V–X klasių mokinių pasiekimus, modernizuojant bendrąjį ugdymą ir užtikrinant veiksmingą ir racionalų švietimui skirtų lėšų panaudojimą. Daugelis šios programos priemonių skirta pagrindinio ugdymo programas teikiančioms švietimo įstaigoms, nes geras pagrindinis išsilavinimas yra vienas iš svarbiausių nacionalinės švietimo politikos prioritetų. Pagrindinėje mokykloje įgyjami ne tik išsilavinimo pagrindai, bet ir formuojamos vertybinės nuostatos, brandinamas atsakomybės jausmas, gebėjimas apsispręsti ir pasirinkti tolesnį mokymosi kelią (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“, 2002).

Programos strategiją sudarė penki komponentai/projektai:

1. Komponentas A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“. Projekto paskirtis buvo didinti mokytojų profesinę kompetenciją, gerinti mokymo(-si) sąlygas, skatinti mokinius aktyviai mokytis, taip pat skatinti mokytojų bendradarbiavimą mokyklose ir tarp mokyklų, aprūpinti mokyklas mokymo priemonėmis.
2. Komponentas B – „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“. Projekto paskirtis – sukurti tokią sistemą, kuri leistų laiku gauti reikiamą informaciją tam, kad būtų

priimami geresni sprendimai švietimo srityje nacionaliniu ir vietos lygmeniu, kad švietimo sistema veiktų efektyviau ir gerėtų mokymasis.

3. Komponentas C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“. Projekto paskirtis – pagerinti švietimo įstaigų pastatų būklę, jų šiltinimą, higienos sąlygas. Pagrindinis šio projekto tikslas – sutaupytas mokyklų šildymui skiriamas lėšas panaudoti ugdymui gerinti.
4. Komponentas D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“. Projekto paskirtis buvo didinti savivaldybių materialinį ir intelektualinį pajėgumą rengti ir įgyvendinti mokyklų tinklo optimizavimo planus, garantuojančius prieinamą ikimokyklinį ir bendrąjį ugdymą. Šio projekto darbai leido mažinti dėl esamos demografinės situacijos susidariusių tuščiai finansuojamų vietų skaičių bendrąjį ugdymą teikiančiose mokyklose, ypač kaime, pertvarkyti kaime gyvenančių mokinių ir mokinių, turinčių specialiųjų ugdymo poreikių, vežimą.
5. Komponentas E – „Programos koordinavimas“. Projekto paskirtis – efektyviai ir racionaliai koordinuoti programos įgyvendinimą, vykdyti jos monitoringą ir kontrolę (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“, 2002).

Apibendrinus galima teigti, jog komponentas B buvo skirtas bendrojo ugdymo sistemai tobulinti, komponentas D – savivaldybių kompetencijai stiprinti, o komponentai A ir C – mokykloms tobulinti.

### **3.2. Esminės švietimo sistemos problemos, kaip Mokyklų tobulinimo programos taikiniai**

Nusprendus įgyvendinti Mokyklų tobulinimo programą, buvo atliekama esamos būklės analizė. Pirmiausia dėmesys skirtas mokyklų infrastruktūros, materialinės bazės analizei. Nustatyta, jog daugelis mokyklų pastatų, statytų prieš kelias dešimtis metų, nebeatitinka paprasčiausių sanitarinės higienos normų, be to, ir kapitalinis remontas daug kur vykdytas dar 1975–1985 m. Per paskutiniuosius penkerius metus iki projekto vykdymo šalies mokyklose vidutinės remonto darbų išlaidos siekė vos 4 Lt/m<sup>2</sup>. Pastatai buvo labai susidėvėję, nes lėšų jų amortizacijos išlaidoms nebuvo kaupiama. Dėl prastų įrenginių ir susidėvėjusios termoizoliacijos šilumos suvartojimas

įvairiose mokyklose skyrėsi bemaž du kartus (vienose – mažiau kaip 260, kitose – daugiau kaip 500 kWh/m<sup>2</sup> per metus), taigi buvo prarandama daug lėšų, kurias galima panaudoti ugdymui gerinti.

Taip pat atliktais tyrimais nustatyta, jog labai prasta mokyklų sanitarinės higienos būklė, patalpos šaltos, netgi 22 proc. mokyklų neturėjo karšto vandens tiekimo sistemų. Dėl to mokiniai dažniau sirgo, nelankė mokyklos, ir tai atsiliepė mokymosi rezultatams. Iki 2002 m. beveik nebuvo mokyklų, pritaikytų neįgaliesiems. Taigi, pirmiausia įvertintos bendrojo ugdymo mokyklų materialinės, sanitarinės higieninės sąlygos, kurios svarbios kokybiško švietimo laidavimui, siekiant patenkinti ugdymo paslaugų vartotojų poreikius. Mokyklų būklės vertinimas parodė, kad ugdymo įstaigos negali užtikrinti elementarių sanitarinių higieninių sąlygų, pasenusi, susidėvėjusi materialinė bazė, skurdi infrastruktūra.

Švietimo ir mokslo ministerija 1998 m. vienu iš svarbiausių švietimo prioritetų paskelbė ugdymo kokybę. Per šį laikotarpį iš esmės baigtas formuoti naujas bendrojo ugdymo turinys, pereita prie šešerių metų trukmės pagrindinio mokymo, įvestas profilinis mokymas ir valstybiniai brandos egzaminai, pradėti rengti svarbiausi mokyklų audito ir švietimo būklės monitoringo, mokyklų bibliotekų modernizavimo dokumentai, sukurta švietimo kompiuterizavimo strategija ir t. t. Kai kuriose srityse tik pradėta formuoti konceptualias nuostatas ir veiklos metodiką, o didesniems pokyčiams, pedagogų tobulinimuisi turimų išteklių nepakako. Vis dar kildavo didelių, neatidėliotinai spręstinių švietimo kokybės problemų.

Pagal IEA organizacijos 1995 m. vykdytus TIMSS tyrimus matematikos ir gamtos mokslų srityje Lietuvos aštuntokų laimėjimų vidurkis buvo lygus Europos septintokų vidurkiui (European Report on Quality of School Education. – European Commission, 2000). Pagal 1999 m. TIMSS-R tyrimus Lietuvos rezultatas pastebimai pagerėjo ir buvo arčiau tyrimuose dalyvavusių šalių vidurkiui. Tačiau šiuose tyrimuose nebedalyvavo 10 stiprių Europos valstybių. Kad būtų galima prilygti toms valstybėms, reikėjo ryžtingiau tobulinti mokyklų veiklą.

Iki 2002 m. net 30 procentų mokytojų neturėjo pedagoginio ir (arba) dalykinio išsilavinimo, maždaug 50 procentų mokyklų bibliotekų darbuotojų nebuvo šios srities specialistai. Nebuvo sukurta mokyklų vadovų rengimo sistema.

Įvairių informacijos šaltinių poreikis mokyklose buvo tenkinamas tik maždaug 50 procentų. Mokyklose trūko gerai įrengtų skaityklų. Praktiškai nebuvo skiriama lėšų mokymo priemonėms.

Būtina pabrėžti esmines bendrojo ugdymo sistemoje su pokyčiais susijusių problemų tendencijas. Viena esminių – per menkos paskatos mokykloms tobulėti: stokojama objektyvios informacijos apie mokyklų būklę, tenkinamasi kiekybine, fragmentiškai skleidžiama informacija apie geriausius ugdymo pavyzdžius. Antra – ne visai aiškiai suformuluoti nacionaliniai mokyklų

tobulinimo tikslai. Ryški tendencija – švietimo priežiūros sistema nepakankamai skatino mokyklas tobulėti, daugiausia rūpinamasi tik tuo, kad būtų nustatyta, ar mokyklų veikla atitinka teisės aktų nuostatas. Tenka konstatuoti, kad apibūdinamu laikotarpiu iš esmės nebuvo apibrėžta švietimo kokybės sąvoka, stigo švietimo kokybės vertinimo metodikų, kompetentingų vertintojų ir už tai atsakingų institucijų.

Iki 2002 m. daugiausia pastangų buvo sutelkta viduriniam mokymui reformuoti, todėl mažiau dėmesio skirta pagrindinės mokyklos problemoms. Tuo tarpu ją stiprinti itin svarbu: ji padeda Lietuvos piliečių socialinio raštingumo pamatus, įgyvendina Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo numatytą privalomąjį mokymąsi iki 16 metų. Šioje bendrojo ugdymo mokyklos pakopoje nemaža spręstinių klausimų (pvz., dėl lygių galimybių garantavimo), ji svarbi kaimo kultūros ir švietimo uždaviniams. Dėl šių priežasčių Lietuvos švietimo reformoje buvo būtina skirti daugiau dėmesio pagrindinei mokyklai.

Įvairiuose šalies regionuose švietimo išlaidos vienam mokiniui skyrėsi daugiau kaip dvigubai. Gana tankus mokyklų tinklas mažiau apgyvendintose teritorijose ir švietimo išlaidų planavimo principas skirti lėšų mokinių klasės (grupės) mokymui lėmė tai, kad 1999–2000 mokslo metais bendrojo ugdymo mokyklose buvo finansuojama per 280 tūkst. tuščių mokymosi vietų, kurios valstybei kainavo ne mažiau kaip 465 mln. litų (2000 m. kovo mėnesio duomenys). Tai gi prarasta daug lėšų, kurias buvo galima panaudoti ugdymui gerinti.

Atlikta analizė leido manyti, kad geresnių mokinių mokymosi rezultatų bus pasiekta, jeigu bus labiau rūpinamasi mokyklos tobulinimu, jos prieinamumu. Lėšas tam tikslui buvo galima kaupti racionaliau naudojant švietimui skiriamus asignavimus (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“, 2002).

Apibendrinus galima teigti, jog atlikus bendrojo ugdymo mokyklų esamos būklės analizę, paaiškėjo, jog mokyklų infrastruktūra, materialinė bazė buvo neišvystyta, ugdymo įstaigos negalėjo užtikrinti elementarių sanitarinių higieninių sąlygų. Vis dar kildavo problemų, susijusių su švietimo kokybe, nes nebuvo ryžtingai tobulinama mokyklų veikla, mokytojams trūko pedagoginio arba dalykinio išsilavinimo, nebuvo sukurta mokyklų vadovų rengimo sistema.

### **3.3. Mokyklų tobulinimo programos rezultatai**

Mokyklų tobulinimo programa ženkliai prisidėjo prie Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo bei švietimo institucijų stiprinimo. Įgyvendinus keturiuose programos komponentuose – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“, „Švietimo kokybės vadybos sistemos



sukūrimas“, „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“, „Mokyklų tinklo optimizavimas“ – išvardytus siekius, pagrindinės mokyklos atsinaujino, ir Mokyklų tobulinimo programos pabaigoje identifikuoti sėkmingai įgyvendintų tikslų rezultatai. Pasiekimus galima būtų vertinti šalies, savivaldybių ir mokyklų lygmeniu.

**Nacionaliniu lygmeniu** sukurta nauja vadybos kultūra mokyklose. Mokyklų tobulinimo programos konsultantų grupė, išsikėlusį sau tikslą padėti atpažinti gerąsias mokyklų ir savivaldybių praktikas ir iš jų pasimokyti, sukūrė Švietimo valdymo informacinę sistemą, kuri pateikė visos šalies, o taip pat atskirų savivaldybių ir mokyklų svarbiausius statistinius duomenis. Remiantis šiais duomenimis, visų lygių švietimo vadovai galėjo geriau planuoti savo veiklą. Šalies švietimo vadovus konsultavo specialiai įsteigtas Švietimo plėtotės centro Politikos analizės skyrius, kurio darbuotojus parengė geriausi pasaulio švietimo specialistai iš Harvardo universiteto (JAV). Įsteigta unikali švietimo analizės biblioteka, leidžiamos Lietuvos ir Vakarų autorių knygos aktualiomis švietimo temomis.

Sukurta ir Nacionalinė mokinių pasiekimų vertinimo sistema, nuolatos tiriami IV, VI, VIII ir X klasių mokinių pasiekimai, nuolatos leidžiamos tyrimų ataskaitos. Įsteigta ir Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, nes Mokyklų tobulinimo programos metu šalies mokykloms buvo sukurtos ir išorės bei vidaus audito metodikos – tai konsultantų ir pačių mokytojų įsivertinimai, kokie ugdymo procesai mokyklose vyksta sėkmingai, o ką reikėtų tobulinti ar keisti. Šalia tradicinių inspekcijų Lietuvoje įgyvendinamas vidaus ir išorės audito sistemos principas – „Pasitikėk žmonėmis – tobulink procesus mokykloje“. Siekiama pakeisti švietimo sistemos vadybos kultūrą šalyje, o toks pokytis įvyks, kai kokybės vertinimas bus grindžiamas ne instrukcijomis, o šalių susitarimu; kai spėdimai bus pagrįsti ne nuomonėmis, o įrodymais (tyrimų duomenimis, rodikliais, standartais); kai administravimą ir kontrolę švietimo srityje pakeis reflektivi kokybės vadyba (Mokyklų tobulinimo programos tikslas pasiektas, 2006).

Pakito žodynas: išmokta ne tik naujų žodžių – politikos analizė, švietimo valdymo informacinė sistema, virtuali erdvė, mimio, mentaliniai modeliai, duomenimis grįsta vadyba, vidaus ir išorės auditas, rodikliai ir kintamieji, – bet radosi ir naujos veiklos bei jų rezultatai, mokymas ir mokymasis tapo kokybiškesnis, o visų gyvenimas švietimo sityje – įdomesnis (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro sveikinimas, 2006).

**Savivaldybių lygmeniu**, šalyje keičiantis demografinėi struktūrai, Mokyklų tobulinimo programa padėjo racionaliai pertvarkyti šalies mokyklų tinklą, kad jis atitiktų efektyvumo, visuotinio prieinamumo ir kokybės kriterijus. Programa siekė stiprinti savivaldybių materialinį ir intelektualinį pajėgumą įgyvendinti tinklo pertvarkos planus. Padedami užsienio konsultantų, šalies

švietimo specialistai parengė metodines rekomendacijas ir išbandė jas 6 šalies savivaldybėse, buvo parengti 19 tinklo pertvarkos konsultantų. Šalies savivaldybėms nupirkta 115 geltonųjų autobusų, kasdien į mokyklą vežama per 3 tūkst. mokinių (Mokyklų tobulinimo programos tikslas pasiektas, 2006).

### **Mokyklų lygmeniu:**

- *Naujas ugdymo turinys mokyklose.* Daugiau nei 9 tūkst. Lietuvos pagrindinių mokyklų mokytojų baigė specialius aktyvaus mokymo bei mokymosi metodų kursus, parengta 119 šios srities konsultantų. Daugiau kaip 100 mokyklų suburtos mokinių bendruomenės, naudojančios naujausias mokymo priemones ir virtualią aplinką bendravimui ir bendradarbiavimui. Mokyklų tobulinimo programos patirtį šioje srityje pratęsė ir plėtojo Besimokančių mokyklų tinklų programa, kurioje galėjo dalyvauti ir MTP, ir kitos šalies mokyklos.
- Mokymosi per veiklą metodai pakeitė mokytojo ir mokinio santykį pamokose: pasiekta, kad iš griežto, nuo vaiko nutolusio mokytojo pedagogas pamažu tapo vaiko vyresniuoju draugu, teikiančiu žinių, bendradarbiaujančiu ir padedančiu mokytis. Pagrindinių mokyklų mokiniams pamokos tapo vis įdomesnės ir naudingesnės, jos praturtintos naujomis priemonėmis ir individualiomis užduotimis. Vaikai išmoko taikyti savo žinias, aktyviai įsitraukė į veiklą – to iki šiol neretai buvo išmokstama tik aukštojoje mokykloje ar darbovietėje. Mokiniai pradėjo dirbti komandomis, užduotis vykdyti internetu bei bibliotekoje, išmoko pristatyti pamokos temas savo bendraamžiams.
- Vaikams mokytis padėjo ir naujos mokymo priemonės, tarp kurių tokios modernios kaip interaktyvios klasės lentos. Iš viso 403 šalies pagrindinėms mokykloms nupirktos naujos mokymo priemonės bei virtualios aplinkos įranga.
- *Atnaujintos mokyklos ir klasės.* Labiausiai pastebimas Mokyklų tobulinimo programos rezultatas – renovuotos net 62 šalies mokyklos – mokiniai mokosi jaukiose ir gražiose klasėse, o mokyklos sunaudoja žymiai mažiau šilumos ir energijos. Renovuotose MTP mokyklose sutaupoma iki 36 % šilumos energijos. Be to, skatinant neįgaliųjų vaikų integraciją bei jų visavertišką mokymąsi bendrosiose mokyklose, kai kurios švietimo įstaigos buvo pritaikytos neįgaliesiems.
- Daugiau nei 60 MTP dalyvavusių mokymo įstaigų pakeisti langai, durys, atnaujintos šildymo sistemos, suremontuoti sanitariniai mazgai, vandentiekis, kanalizacija,

apšvietimo bei elektros instaliacijos sistemos. Už sutaupytas lėšas mokykloms buvo perkami mokykliniai baldai – per dvejus metus nupirkti 3 304 mokyklinių baldų klasės komplektai.

Igyvendinat Mokyklų tobulinimo programą, Švietimo ir mokslo ministerija bendradarbiavo su visomis šalies apskričių savivaldybėmis bei jų švietimo centrais, Helsinkio ir Mančesterio universitetais. Šalyje dirbo 20 užsienio konsultantų (Mokyklų tobulinimo programa – didžiausia Nepriklausomos Lietuvos investicija į ugdymą ir pirmaujantis projektas Rytų bei Vidurio Europoje, 2006).

Kaip yra dar švietimo reformos pradžioje pasakiusi habilituota daktarė Meilė Lukšienė, švietimas turi būti visuomenės vystymosi priešakyje. Tai didžiulis, galbūt kartais sunkiai įveikiamas uždavinys, bet jo siekti kilnu. Mokyklų tobulinimo programa duoda tam pagrindą (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro sveikinimas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, jog didžiausio švietimo projekto tikslai buvo pasiekti, nors tikroji nauda atsiskleidė tik per ilgą laiką, tačiau tai užtikrino kokybiškesnį švietimą kiekvienam mokiniui.

#### **3.4. Užsienio ekspertų Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas**

Pirmieji Pasaulio banko specialistų siūlymai mažinti dirbančiųjų mokytojų skaičių, riboti pedagogų rengimą, didinti mokinių skaičių klasėje, drąsiau optimizuoti mokyklų tinklą ir kt. iš pradžių visus gąsdino. Vėliau pamažu su tuo pradėta apsiprasti, o kai imta kalbėti apie būsimą Pasaulio banko paskolą mokykloms renovuoti, tie patarimai, dėl kurių iš pradžių buvo abejojama, ilgainiui pradėjo atrodyti daugiau ar mažiau priimtini. Visa tai paspartino globalių procesų poveikį Lietuvos švietimui, tačiau sustiprino visuomenės nepasitenkinimą vykdomomis pertvarkomis (Ališauskas, 2009b).

Kompleksinį programos poveikį pajuto visa bendrojo ugdymo sistema – keliama mokytojų kvalifikacija, diegiami nauji vadybos, mokymo ir mokymosi bendradarbiaujant tarp skirtingų mokyklų ir mokyklų bendruomenių grupių principai atsiliepė švietimo stiprėjimui ir tobulėjimui.

Lietuvoje vykdyta Mokyklų tobulinimo programa išskirtinė tuo, kad nuo pat pradžių užtikrintas ilgalaikis programos tvarumas – projekto veiklos visiškai integruotos į kasdienį Švietimo ir mokslo ministerijos darbą.

MTP ženkliai prisidėjo prie Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo bei švietimo institucijų stiprinimo; ekspertai aukštai įvertino MTP Lietuvoje vykdančios komandos gebėjimus perimti patirtį iš ankstesniosios politikos ir iniciatyvų ir tuo pačiu numatyti kiekvienos programos dalies tvarumą ir institucionalizavimą ateityje.

Pasaulio banko misija pabrėžė sėkmingą projekto partnerystę su vietos ir regionų valdžios institucijomis, decentralizuotą veikimą bei pastangas užtikrinti visapusišką geros praktikos panaudojimą ir sklaidą visoje švietimo sistemoje. Akcentuota, kad Lietuvos specialistai įgijo naujų žinių ir įgūdžių, kurie žymiai padidina šalies švietimo sektoriaus gebėjimus įgyvendinti reformas.

Užsienio specialistų vertinimu, Lietuva kryptingai investuoja į dalykus, turinčius didelį poveikį švietimo kokybei: mokymo priemonės, IKT ir aktyvius mokymo metodus, o taip pat į žinias Švietimo valdymo informacijos sistemos (ŠVIS) ir politinės sistemos analizės srityje.

Lietuvoje įgyvendinama Mokyklų tobulinimo programa yra vienas iš tų projektų, kuriais Pasaulio banko atstovai nuoširdžiai žavisi ir pateikia šį projektą kaip pavyzdį kitoms šalims, kuriose panašūs projektai tik pradedami įgyvendinti.

Be to, pabrėžta ir Mokyklų tobulinimo programos konsultantų galimybė tapti tarptautiniais ekspertais bei konsultuoti kitų šalių, kuriose įgyvendinamos panašios programos, švietimo specialistus (Pasaulio banko misija liko sužavėta Mokyklos tobulinimo programos įgyvendinimu Lietuvoje, 2005).

MTP programos rezultatus įvertino projektą kuriojančio Pasaulio banko specialistai. Jie pripažino, kad Lietuva kryptingai investavo į priemones, turinčias didelį poveikį švietimo kokybei: švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimą, aktyvius mokymo metodus, naujas mokymo priemones. Jų nuomone, Mokyklų tobulinimo programa Lietuvoje buvo pirmaujantis švietimo pertvarkos Rytų ir Vidurio Europoje projektas. Lietuvos komanda efektyvumu ženkliai lenkė panašias reformas įgyvendinančias komandas kitose šalyse.

## 4. MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO KOKYBINĖ ANALIZĖ

### 4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Pasak B. Bitino (1998; 2006), edukologinių tyrimų metodologija nesupriešina kiekybinių ir kokybinių ugdymo reiškinių bei procesų tyrimo; ji įtvirtina idėją, kad abu mokslinio pažinimo būdai vienas kitą papildo. Sumanus kokybinio ir kiekybinio tyrimo derinimas – objekto sėkmingo pažinimo esminė prielaida.

Išanalizavus teorinius bendrojo ugdymo mokyklų nuolatinio tobulinimo poreikių ypatumus, reikšmingumą nūdienos visuomenės raidos kontekste, mokyklų tobulinimo, vystymo teorinius aspektus, švietimo sistemos tobulinimo stebėjimo ir vertinimo procesų reikšmingumą, Mokyklų tobulinimo programos tikslus, įgyvendinimo seką bei rezultatų vertinimą, nuspręsta pasitelkus kokybinių tyrimų metodologiją, dokumentų (content) analizę, išanalizuoti Mokyklų tobulinimo programos atskirus komponentus, identifikuoti jų įgyvendinimo rezultatus, ir atlikti ekspertinį vertinimą, kurio tikslas – *išsiaiškinti mokyklų vadovų požiūrį į Mokyklų tobulinimo programos reikšmingumą kokybinei institucijų kaitai.*

Tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais. Pirmas etapas – atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė. Antrasis – atlikta kokybinė Mokyklų tobulinimo programos atskirų komponentų bei jų įgyvendinimo rezultatų analizė. Trečiasis etapas – parengiamasis, kurio metu parengtas ekspertinio vertinimo instrumentas. Ketvirtasis etapas – operacinis, kurio metu išsiųsti klausimai mokyklų vadovams – ekspertams. Ir penktasis etapas – atlikta kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė.

Imtis – stebėjimo objektai, kurie yra pakankamai informatyvūs tyrimo tikslų atžvilgiu. Atliekant tyrimą sudaryta ekspertų imtis – asmenys, kurie gali pasakyti kompetentingus teiginius apie tiriamąjį objektą, jo požymius ar funkcionavimą, nes jie yra sukaupę reikiamą patirtį ir gali teikti patikimą informaciją apie tiriamą reiškinį.

Įgyvendinant antrąjį tyrimo etapą, atliekant kokybinę Mokyklų tobulinimo programos atskirų komponentų analizę, duomenys buvo rinkti teksto analizės forma iš visuomenės informavimo priemonių pateiktos informacijos (publicistika, internetiniai puslapiai), reikšti teiginiais ar kategorijomis ir vertinti subjektyviai, taip pat panaudoti statistiniai duomenys. Išanalizavus pateiktus straipsnius, pristatymus, ataskaitas, išskirti 6 kompetentingi ekspertai: 1 EKSPERTAS – Švietimo ir

mokslo ministerijos atstovas, projekto koordinavimo tarnybos narys, 2 EKSPERTAS – Švietimo ir mokslo ministerijos atstovas, mokslininkas, projekto X komponento koordinatorius, 3 EKSPERTAS – Švietimo ir mokslo ministerijos atstovas, projekto X komponento koordinatorius, 4 EKSPERTAS – Švietimo ir mokslo ministerijos atstovas, mokslininkas, projekto X komponento vadovas, 5 EKSPERTAS – Švietimo ir mokslo ministerijos atstovas, projekto X komponento vadovas, 6 EKSPERTAS – Švietimo ir mokslo ministerijos atstovas, projekto X komponento vadovas. Siekta išskirti kategorijas bei dimensijas, gilinantis į detales, jas interpretuoti visumos kontekste. Taip pat remtasi prielaida, kad edukologiniuose tyrimuose visiškas objektyvumas neįmanomas, kad tyrėjo asmeninė patirtis ir empatija neatskiriami nuo gautų duomenų. Atliekant kokybinį tyrimą stengtasi likti neutraliam tyrimo rezultatų atžvilgiu.

Taikant ekspertinio vertinimo metodą buvo siekiama gauti tikslesnę, išsamesnę informaciją. Įgyvendinant trečiąjį tyrimo etapą, parengtas klausimynas bendrojo ugdymo mokyklų vadovams (žr. 1 priedas), kurį sudarant remtasi išsamia Mokyklų tobulinimo programos analize. Ekspertinį vertinimą sudaro 4 diagnostiniai blokai: 1) komponentas (-ai), kuriame (-iuose) dalyvavo institucija; 2) dalyvavimo pranašumai ir trūkumai; lūkesčių pateisinimas; 3) vystymosi pokyčiai; 4) projekto tęstinumas. Pateikti uždaro ir atviro tipo klausimai. Informantai pasirinko sau priimtina atsakymą. Kiekvienas tiriamasis galėjo atsakyti į klausimus savo nuožiūra, savo mąstymo lygmeniu ar pasirenkant savo požiūrį atitinkančius atsakymus.

Ketvirtajame tyrimo etape ekspertinio vertinimo tyrimo populiaciją sudarė bendrojo ugdymo mokyklų, kurios dalyvavo MTP programoje, vadovai. Ekspertinis vertinimas vyko 2011 metų rugsėjo, spalio mėnesiais. Klausimai buvo išsiųsti elektroniniu paštu informantams asmeniškai, paaiškinamas tyrimo tikslas ir atsakymų svarbumas tiriamos temos problemos efektyvumui išsiaiškinti. Siekta kuo didesnio objektyvumo renkant ir analizuojant tyrimo informaciją. Svarbus instrukcijos komponentas – anonimiškumo pabrėžimas. Taip siekta užkirsti kelią galimiems nenuoširdiems atsakymams, nulemtiems socialinių lūkesčių ar kitų aplinkybių.

Pasitelkiant regioniškumo principą, klausimai išsiųsti aštuonių bendrojo ugdymo mokyklų vadovams – ekspertams. Į klausimus atsakė Anykščių rajono X pagrindinės mokyklos, Kauno rajono X vidurinės mokyklos, Klaipėdos X pagrindinės mokyklos, Alytaus rajono X pagrindinės mokyklos, Rietavo savivaldybės X vidurinės mokyklos, Šiaulių X gimnazijos, Panevėžio X pagrindinės mokyklos, Vilniaus X mokyklos vadovai – programos ekspertai, išskirti pagal kompetencijos lygį.

Gautieji tyrimo duomenys apdoroti naudojant *Microsoft Excel 2003* programinę įrangą.

## **4.2. Mokyklų tobulinimo programos komponentų kokybinė analizė**

### **4.2.1. Komponento A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“ įgyvendinimo tendencijos**

Komponente A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“ išskirti tikslai (Žadeikaitė, 2004a):

1. Plėtoti mokytojų profesinę kompetenciją, gerinti mokymo(si) sąlygas.
2. Skatinti mokinius aktyviai mokytis.
3. Skatinti mokytojų bendradarbiavimą mokyklose ir tarp mokyklų.
4. Aprūpinti mokyklas mokymo priemonėmis.
5. Sukurti virtualią mokymo(si) aplinką.

Komponente A išskeltais tikslais orientuojamasi į mokytojų kompetencijas, bendradarbiavimą, mokinių mokymąsi, aprūpinimą priemonėmis. Galima teigti, jog šios tikslinės grupės yra pagrindinės siekiant efektyvių pokyčių švietimo sistemoje.

Tikslų įgyvendinimui išskirti uždaviniai (Žadeikaitė, 2004b):

1. Inicijuoti pokyčius mokykloje ir keisti mokymo ir mokymosi procesą.
2. Skatinti profesinį tobulinimą kaip tikslingą, sistemingą ir nenutrūkstamą procesą.
3. Tobulinti aprūpinimo mokymo priemonėmis sistemą.
4. Spartinti IKT diegimą.
5. Skatinti gerosios patirties sklaidą ir bendradarbiavimą tarp įvairių institucijų.

Komponentas A įgyvendintas šiais veiklos etapais (Žadeikaitė, 2004a):

- I etapas – pokyčių skatintojų rengimas (2002–2003 m. m., 2003–2004 m. m.), dalyvavo 70 šalies pagrindinių mokyklų.
- II etapas – pedagoginių naujovių sklaida (2004–2005 m. m.), parengti nauji konsultantai, tolesniuose mokymuose dalyvavo kitos 80–100 šalies pagrindinių mokyklų.
- III etapas – galutinė programos sklaida ir poveikio įvertinimas (2005–2006 m. m.), dalyvavo apie 220 šalies pagrindinių mokyklų.

Komponentą A įgyvendino: A komponento įgyvendinimo taryba, trys ekspertų grupės, konsultantai, mokyklų komandos, 6 regioniniai švietimo centrai, savivaldybės, apskritys.

Komponento A partneriai: Helsinkio universiteto Mokyklų tobulinimo centras, Mokyklų tobulinimo centras, Švietimo plėtotės centras, Švietimo aprūpinimo centras, Švietimo informacinių technologijų centras.

Dokumentų (content) analizės metodu išanalizavus oficialiai interneto erdvėje pateikiamus dokumentus, veiklų pristatymus, ataskaitas, konferencijų medžiagą, galima išskirti pagrindines komponento A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimo“ tobulinimo sritis (žr. 1 lentelė). Susidurta su problema, kad nors ir detalai pateikiami kiekvienos srities atlikti darbai, tačiau įvairiose konferencijose, veiklos pristatymų pranešimuose, ataskaitose pateikiami skirtingi skaičiai, duomenys, trūksta susistemavimo, informatyvumo, konkretumo, kiek tiksliai mokyklų, mokytojų dalyvavo.

1 lentelė

**Komponento A – „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimo“ įgyvendinimo rezultatai**

<b>Tobulinimo sritis</b>	<b>Atlikti darbai</b>
<i>KA1 „Mokymo priemonės“</i>	Atliktas bandomasis mokyklų apsirūpinimo mokymo priemonėmis tyrimas.
	Parengtas vaizdinių ir techninių mokymo priemonių sąrašas.
	Mokyklų komandos supažindintos su vaizdinių ir techninių mokymo priemonių pirkimo tvarka, principais.
	Parengta mokymo priemonių pasirinkimo metodika mokykloms.
	Parengtos ir išleistos metodinės rekomendacijos techninėms mokymo priemonėms.
	Parengtas naujas vaizdinių ir techninių mokymo priemonių katalogas.
	Mokymo priemonių pasirinkimo organizavimas ir užsakymų apibendrinimas.
	Perkamų mokymo priemonių specifikacijų parengimas ir paketų formavimas.
	Priemonių pirkimas ir pristatymas į mokyklas.
	Nupirktų mokymo priemonių efektyvumo įvertinimo metodikos sukūrimas.
<i>KA2 „Virtuali mokymo aplinka“</i>	Parengtos rekomendacijos mokykloms „Mokyklos kompiuterių tinklas“.
	Parengtos metodinės rekomendacijos mokyklų interneto svetainėms.
	Parengta programinės įrangos specifikacija mokyklos intranetui.
	Parengti intraneto programinės įrangos pirkimo konkurso dokumentai.
	Nupirktas intraneto programinė įranga.
	Atlikta programoje dalyvaujančių mokyklų situacijos analizė.
	Parengtos techninės specifikacijos virtualios mokymosi aplinkos programinei įrangai pirkti.
	Parengtos rekomendacijos „Saugus darbas internete“.
	Organizuoti mokymai „Interneto galimybės ir panaudojimas“.
	Parengta metodinė medžiaga „Virtuali mokymosi aplinka mokyklai“.
<i>KA3 „Mokytojų mokymai“</i>	Konsultantų mokymas.
	Mokyklų komandų mokymas.
	Mokyklų direktorių mokymas.
	Švietimo padalinių darbuotojų mokymas.
	Kitoms interesų grupėms (vedėjams, kitų komponentų konsultantams).



Projektą pristatę asmenys buvo sukaupę reikiamą patirtį ir galėjo teikti patikimą informaciją apie tiriamą reiškinį, todėl jie buvo užkoduoti kaip ekspertai. 1 EKSPERTO teigimu, įgyvendinus dalinį komponentą KA1 „Mokymo priemonės“ galima išskirti tokius veiklos etapus:

- 2002–2003 ir 2003–2004 m. m. Atliktas pirmasis pilotinis mokymo priemonių poreikių tyrimas 64 mokyklose ir pateikta ataskaita. Atsižvelgiant į ją, sudarytas siūlomų mokymo priemonių katalogas, tuomet mokyklos rinkosi ir užsisakė mokymo priemones. Vėliau buvo rengiamos perkamų mokymo priemonių specifikacijos ir galiausiai perkamos mokymo priemonės Mokyklų tobulinimo programoje pirmajame etape dalyvavusioms mokykloms.
- 2004–2005 ir 2005–2006 m. m. Atliktas nupirktų mokymo priemonių panaudojimo veiksmingumo tyrimas. Atsižvelgiant į rezultatus, atnaujintas mokymo priemonių katalogas. Nupirkta pasirinktos ir užsakytos priemonės antrajame ir trečiajame etape dalyvaujančioms pagrindinėms mokykloms.

Taip pat 1 EKSPERTAS viename iš pristatymų apie KA1 „Mokymo priemonės“ sukonkretino vienerių metų pasiekimus. Dar kartą išskirta, jog buvo parengta 64 mokyklų mokymo priemonių poreikių analizė ir ataskaita, taip pat parengtas ir išleistas vaizdinių ir techninių mokymo priemonių katalogas. Pateiktos mokymo priemonių metodinės rekomendacijos mokykloms, dalyvaujančioms Mokyklų tobulinimo programos komponentuose A ir C, siekiant paaiškinti, kaip reikia atrinkti mokymo priemones iš katalogo. Taip pat numatyta mokymo priemonių pirkimų tvarka. Vesti seminarai ir konferencijos apskričių ir savivaldybių švietimo padalinių atstovams, MTP KA ir KC dalyvaujančių mokyklų (70) direktoriams, komandų nariams, kurių metu pristatyta KA1 veikla, modernios mokymo priemonės, jų užsakymo pagal katalogą tvarka, pirkimo tvarka surinkti užsakymai iš 70-ties mokyklų (I etapas). Darbo grupei talkino konsultantė iš Didžiosios Britanijos Julie Carpinter.

Analizuojant pateikiamą medžiagą pasigesta minimų tyrimų, katalogų, ataskaitų, kaip nupirkta mokymo priemonės buvo panaudojamos, pritaikytos ugdymo praktikoje.

2 EKSPERTAS pranešime apie KA1 „Mokymo priemonės“ išskyrė komponento tikslus. Siekta aprūpinti mokyklas moderniomis mokymo priemonėmis, skatinti naudoti šiuolaikinius mokymo ir mokymosi metodus, taip sudarant sąlygas įgyvendinti mokymo programose numatytus tikslus. 2 EKSPERTAS pažymi, jog įgyvendinant KA1 atliktas bandomasis mokyklų apsirūpinimo mokymo priemonėmis tyrimas, parengta lėšų paskirstymo mokykloms metodika, mokymo priemonių pasirinkimo metodika, parengtos ir išleistos techninių mokymo priemonių dalykinės metodinės rekomendacijos, taip pat atliktas nupirktų mokymo priemonių efektyvumo tyrimas.

Apibendrinus analizuotą 1 ir 2 EKSPERTŲ medžiagą, galima teigti, kad pateikiamos tokios pačios pagrindinės KA1 veiklos.

Tačiau 2 EKSPERTAS labiau detalizuoja ir analizuoja atliktus darbus, pateikia informatyvesnių duomenų. Viena pranešime jis teigia, jog I etapo 70-ties mokyklų pirkimams buvo skirta – 2 018 866 Lt (lėšų vidurkis, tenkantis vienai mokyklai, – 28 841 Lt). Analizuojamu laikotarpiu 5–10 klasėse mokėsi – 20 963 mokiniai (vidurkis – 299 mokiniai). Kiekvienai mokyklai papildomiems pirkimams skirta po 5 000 Lt. Taip pat pranešime išskirtos ir II etapo 96 mokykloms pirkimams skirtos lėšos – 3 178 343 Lt (lėšų vidurkis tenkantis mokyklai – 33.107,74 Lt). Aptariamam laikotarpiu 5–10 klasėse mokėsi – 15.941 mokiniai (vidurkis – 166 mokiniai). III etapo 234 mokykloms pirkimams skirta – 7.741.612 Lt (lėšų vidurkis, tenkantis vienai mokyklai, – 33 083 81 Lt). 5–10 klasėse mokėsi 35 374 mokiniai (vidurkis – 151 mokinys).

Lyginant 2 EKSPERTO ir L. Žadeikaitės (2004a) pateikiamus duomenis, galima pastebėti, jog skiriasi pateikiamas II ir III etapuose dalyvavusių mokyklų skaičius. L. Žadeikaitė (2004a) mini, jog II etape dalyvavo 80–100 šalies pagrindinių mokyklų, tuo tarpu 2 EKSPERTAS išskiria konkretų skaičių, t. y. 96. Pasak L. Žadeikaitės (2004), III etape dalyvavo apie 220 pagrindinių mokyklų, o minėtasis ekspertas vėl patikslina skaičių ir teigia, kad dalyvavo 234 mokyklos. Taigi, galima įžvelgti, jog L. Žadeikaitės pateikiamuose pranešimuose informacija yra labiau apibendrinta, o 2 EKSPERTAS išskiria konkrečius skaičius.

2 EKSPERTAS išskiria etapus, kokia tvarka vykdyti pirkimai. Ši informacija yra labai svarbi stengiantis įsigilinti į pirkimo procedūras. Taigi, eksperto teigimu, pirmiausia buvo parengiamas mokymo priemonių sąvadas ir mokymo priemonių rekomendacijos, tuomet paskirstomos lėšos mokykloms. Mokyklos, susipažinusios su pirkimų tvarka, rinkosi mokymo priemones iš pateikto katalogo. Tuomet buvo apibendrinami mokyklų užsakymai, rengiamos perkamų mokymo priemonių specifikacijos, rengiami pirkimo dokumentai. Svarbu paminėti ir tai, kad visi pirkimo dokumentai buvo siunčiami į Pasaulio banką suderinimui, skelbiamas mokymo priemonių tarptautinis pirkimo konkursas. Išaiškinus konkurso laimėtojus ir gavus Pasaulio banko pritarimą, buvo rengiamos ir pasirašomos pirkimo sutartys. Prekes pristatant į mokyklas, buvo rengiami perdavimo aktai ir pasirašomi su savivaldybėmis. Mokyklos rinkosi iš katalogo ir užsisakydavo mokymo priemones. Tuomet priimdavo iš tiekėjų nupirkta prekes, sutvarkydavo ir laiku išsiųsdavo krovinio važtaraščius. Savivaldybės priimdavo sprendimus, kad sutinka priimti iš Švietimo ir mokslo ministerijos nupirkta mokymo priemones, pasirašydavo prekių perdavimo aktus, nurodydavo mokyklas, kur turi būti vežamos mokymo priemonės, teikdavo paraišką ir paskirstydavo baldus.

2 EKSPERTO pranešimuose apie KA1 „Mokymo priemonės“ įgyvendinimą akcentuojama, jog nupirktos ne tik mokymo priemonės, bet ir mokykliniai autobusai (2004 m. – 25 autobusai, 2005 m. – 50 autobusų, 2006 m. – 50 autobusų), taip pat mokykliniai baldai (5–7 dydžiai) – 1 000 klasių (2006 m. 500 klasių – reguliuojami per 5–7 dydžius; 500 klasių reguliuojami per 3–5 dydžius), mokymo priemonių komplektai – 330 komplektų, kurių vertė 30 000 Lt.

1 EKSPERTAS pateikia apibendrintą (iki 2005 m.) informaciją apie KA1 „Mokymo priemonės“, jog 2004 m. rudenį 70 pagrindinių mokyklų pasiekė dalis jų pačių pasirinktų mokymo priemonių už vidutiniškai 15 000 Lt kiekvienai. Kiekviena mokykla (iš 70) iki naujų metų gavo mokymo priemonių už vidutiniškai 30 000 Lt. 2005 m. buvo tikrinamas jų tinkamumas, rengiami pirkimo dokumentai likusioms pagrindinėms mokykloms (400). Taip pat buvo kuriama aprūpinimo mokymo priemonėmis sistema.

1 EKSPERTO teigimu, dalinis komponentas KA2 „Virtuali mokymosi aplinka“ buvo įgyvendinamas šiais veiklos etapais:

- 2002–2003 m. m. parengiamos specifikacijos programinei įrangai: virtualiai mokymosi aplinkai ir intranetui pirkti, vėliau perkamos įrangos; 70 mokyklų nupirktos licencijos darbui virtualioje mokymosi aplinkoje.
- 2003–2004 m. m. išanalizuota mokymosi virtualioje aplinkoje patirtis ir mokyklų poreikiai pirmajame projekto etape, parengtos rekomendacijos tolesniam darbui; atnaujinama specifikacija programinei įrangai pirkti.
- 2004–2005 m. m. išanalizuota mokymosi virtualioje aplinkoje patirtis ir mokyklų poreikiai antrajame projekto etape, parengtos rekomendacijos tolesniam darbui. 80 mokyklų nupirktos licencijos darbui virtualioje mokymosi aplinkoje.
- 2005–2006 m. m. 220 mokyklų nupirktos licencijos darbui virtualioje mokymosi aplinkoje. Taip pat buvo atnaujinama ir tobulinama programinė įranga, išleistas metodinis leidinys „Virtualios mokymosi aplinkos naudojimas“ ir sukuriama mokyklų tinklas.

KA2 tikslas buvo sukurti virtualią mokymosi aplinką (VMA) ir mokyklos intranetą Mokyklų tobulinimo programoje dalyvaujančiose pagrindinėse mokyklose. VMA tikslas – gerinti mokymo ir mokymosi metodų kokybę ir didinti jų įvairovę, dalytis pavyzdžiais ir gerąja patirtimi, pažangaus darbo kokybės rodikliais, strategijomis ir metodikomis. Sukurta VMA, kaip platforma, kurioje buvo galima dalytis patirtimi ir žiniomis, keistis informacija tarp komponento grupių ir mokyklų komandų. Mokyklos, skelbdamos informaciją VMA, „atvėrė langą“ visuomenei, plėtojo savo veiklą,

užmezgė ryšius su kitomis mokyklomis ir partneriais. Medžiagos skelbimas VMA skatino mokyklas bendrauti tarpusavyje. VMA suteiktos galimybės: individualus mokymasis, grupinis mokymasis, mokymasis tarp grupių. Mokytojai galėjo naudotis pedagoginiais ištekliais pagal poreikius, kaupti, redaguoti ir kurti dokumentus, naudotis pavyzdžiais ruošdamiesi pamokoms, planuoti pamokas, namų darbus ir užduotis, tikrinti, taisyti mokinių darbus ir pateikti grįžtamąją informaciją, perduoti idėjas ir informaciją tėvams ar kitoms mokykloms. Mokyklos vadovai galėjo padėti mokytojams efektyviau dirbti, kontroliuoti mokyklos mokymo išteklius, stebėti mokinių ir mokytojų bendravimo kokybę, stebėti mokinių vertinimo kokybę.

1 EKSPERTAS pranešime apie KA2 vienerių metų pasiekimus teigia, kad buvo parengtos rekomendacijos mokykloms ir savivaldybėms „Mokyklos lokalus kompiuterių tinklas“, taip pat parengtos rekomendacijos mokyklos interneto svetainėms, parengta specifikacija mokyklos intraneto programinei įrangai. Darbo grupei talkino konsultantas iš Danijos Peder Kjøge. Padovanota eksperimentinė virtuali mokymosi aplinka (VMA). Vesti 6 seminarai „VMA panaudojimas“ komandų atstovams, parengtos rekomendacijos „VMA techniniai aspektai“. Taip pat parengtos dvi apklausos anketos MTP KA ir KC dalyvaujančioms mokykloms ir VMA specifikacijos projektas.

Analizuojant pateiktus dokumentus, išskirtas ir 3 EKSPERTAS, kuris savo pranešimuose aptaria Mokyklų tobulinimo programos indėlį diegiant informacines technologijas. Akcentuojama organizacinė technika, t. y. daugialypės terpės projektoriai, skaitmeninės dokumentų atvaizdavimo kameros, skaitmeninės fotokameros, vaizdo kameros, muzikiniai centrai, vaizdo grotuvai, televizoriai, kopijavimo aparatai, mobilieji informacijos nuskaitymo įrenginiai MIMIO. Taip pat aiškiai apibrėžiama intraneto sąvoka (tai paieška, failų keitimosi katalogas, diskusijų forumas, tikralaikiai pokalbiai, elektroninis paštas, kalendorius, asmenų katalogas, nuorodų katalogas, naujienos ir skelbimai, turinio valdymas). Paaiškinama, kas yra virtuali mokymosi aplinka – tai administravimas, užduotys ir vertinimas, bendravimas ir bendradarbiavimas, individualus darbas, medžiagos tvarkymas. Pastebėta, jog išaugo mokyklų internetinio ryšio sparta, pasiektas daugiau nei 128 Kbps greitis. Taip pat žymiai padidėjo kompiuterinio raštingumo lygis (vien 2002–2003 m. 70 %) ir naudojimasis kompiuteriais mokykloje. Įvardyti pagrindiniai kompiuterio naudojimo tikslai: rengiant užduotis ir dalomąją medžiagą, tobulinant savo kvalifikaciją, rašant pastabas pamokoms, ataskaitas, rengiant pateiktis (PowerPoint), suvedant ir analizuojant duomenis, leidžiant laisvalaikį, tačiau 2002 m. apklausos duomenimis net 22 % nesinaudojo kompiuteriu, 2003 m. liko tik 1 % nesinaudojančių. Išskirti interneto naudojimo tikslai: elektroniniams laiškam skaityti ir rašyti (2002 m. – 50 %, 2003 m. – 80 %), metodinės medžiagos ir dalyko programų paieškai (2002 m. –

50 %, 2003 m. – 79 %), idėjų ir informacijos paieškai (2002 m. – 24 %, 2003 m. – 76 %), dokumentų siuntimui (2002 m. – 28 %, 2003 m. – 65 %).

Apibendrinus viešojoje erdvėje pateiktus dokumentus, pristatymus ir kitą medžiagą, galima teigti, jog įgyvendinus KA2 „Virtuali aplinka“ 400 mokyklų buvo nupirkta intraneto programinė įranga ir 400 mokyklų nupirkta virtualios aplinkos programinė įranga. Mokytojai apmokyti jomis naudotis ir sėkmingai įdiegė mokyklose.

Igyvendinant dalinio komponento KA3 „Mokytojų mokymai“ veiklą išskiriami trys etapai:

- I etapas. *Pokyčių skatintojų rengimas* (2002–2003 ir 2003–2004 m. m.). Buvo organizuojami įžanginiai seminarai mokyklose, formuojamos mokymosi komandos. 260 mokytojų iš 70 projekte dalyvaujančių mokyklų parengti tapti pokyčių skatintojais savo mokyklose, dalis jų regione. Apmokyti 70 projekte dalyvaujančių mokyklų vadovai bei kitos interesų grupės.
- II etapas. *Pedagoginių naujovių sklaida* (2004–2005 m. m.). Pirmajame etape parengti pokyčių skatintojai apmokė kitų 80 (kitose ataskaitose nurodoma 96) pagrindinių mokyklų komandas. Projekte dalyvaujančių mokyklų sėkminga patirtis buvo apibendrinama periodiniame leidinyje, videoprogramoje, kituose leidiniuose.
- III etapas. *Tolesnė projekto sklaida ir poveikio įvertinimas* (2005–2006 m.). Prie projekto prisijungė dar 220 (kitose ataskaitose nurodoma 234) pagrindinių mokyklų. Visų projekte dalyvavusių mokyklų patirtis taip pat buvo apibendrinama, atliekamas projekte dalyvavusių mokyklų pokyčių įvertinimas.

Kaip matyti iš pateikiamų duomenų, šiame daliniame komponente buvo daugiausia netikslumų, nes skirtingų pranešėjų atsakaitose nurodomas skirtingas dalyvavusių mokyklų skaičius.

1 EKSPERTAS viename iš pranešimų apie Mokyklų tobulinimo programos KA3 III etapą pateikia visiškai skirtingus duomenis, tačiau detaliau paaiškina, kaip buvo įgyvendinamas šis dalinis komponentas. 1 EKSPERTO teigimu, mokymuose dalyvavo 96 mokyklos, juos vedė 99 II etapo konsultantai ir 12 I etapo konsultantų. Mokymai apėmė 3 seminarus, trunkančius po dvi dienas, 3 refleksijos dienas, tai buvo bendras I ir II etapo mokyklų projektas. II etape buvo siekiama decentralizuoti mokytojų mokymus. Švietimo centrai ir savivaldybės koordinavo mokytojų mokymus mokyklose, konsultantų darbą regiono mokyklose, konsultantų darbo apmokėjimą. MTP koordinavo direktorių mokymus, konsultantų mokymus, jaunimo mokyklų mokymus. Buvo organizuoti 8 dienų mokymai mokyklų direktoriams (4 seminarai, trunkantys po dvi dienas). Mokymai vyko 3 srautais (iš viso 24 dienos). Organizuojant mokytojų mokymus 96 mokyklose,

buvo sudaryta darbo grupė su eksperte Linda Lee (10 dienų), ir vyko 9 dienų konsultantų mokymai. Planuoti mokytojų mokymai mokyklose: 3 seminarai po dvi dienas ir 3 refleksijos dienos, taip pat 8 dienų direktorių mokymai regionuose. Švietimo centras koordinavo mokymus, kartu su mokyklomis ir konsultantais suderino mokytojų mokymo grafikus (tarp seminaro ir refleksijos dienų buvo mažiausiai vieno mėnesio tarpas). Taip pat padėjo konsultantams suplanuoti ir apsirūpinti priemonėmis, reikalingomis mokymams, organizavo konsultantų darbo apmokėjimą (pinigus skyrė MTP), koordinavo mokymo medžiagos pateikimą mokykloms, regiono mokyklų bendras veiklas. Organizavo regioninius direktorių mokymus, vykdė 6 dienų konsultantų mokymus, parengė medžiagą direktorių mokymams, pateikė medžiagą konsultantų mokymams, koordinavo darbo grupę su užsienio eksperte.

Savivaldybėse buvo sudarytos Mokyklų tobulinimo programos KA paramos grupės (direktorius, mokytojų švietimo centras, savivaldybė). 70 konsultantų pagal parengtą vienerių metų programą apmokė 96 pagrindinių mokyklų bendruomenes. 10 direktorių konsultantų apmokė 96 mokyklų vadovus pagal jiems skirtą vienerių metų programą. Mokyklos savivaldybėje parengė ir įgyvendino bendrą parengtą projektą.

Ataskaitose pateikiamos komandų mokymo temos: „Sėkmingo mokymosi link“, „Kas lemia mokymosi sėkmę?“, „Ruošiantis pamokai“, „Sėkminga pamoka“, „Mokome ir mokomės kartu“, „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimas“, „Vertiname mokinių mokymąsi“, „Kuriame besimokančiųjų bendruomenę“. Mokymų temos mokyklų direktoriams: „Sėkmingo mokymosi link“, „Vizija, misija, strategijos“, „Mokinių ir jų tėvų poreikių tenkinimas“, „Mokymo ir mokymosi užtikrinimas – mokymo programos tobulinimas“, „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimas“, „Ateities planavimas ir kaitos valdymas“.

Taip pat buvo organizuojami seminarai savivaldybių ir švietimo centrų darbuotojams. Mokymų temos apskričių, savivaldybių, mokytojų švietimo centrų specialistams: „Sėkmingo mokymosi link“, „Moksleivių pažangos ir pasiekimų vertinimas“, „Besimokančių mokyklų bendruomenių kūrimas“.

Buvo apmokomos mokytojų komandos, mokyklų vadovai, savivaldybių padalinių darbuotojai, savivaldybių padalinių vadovai. Mokytojų mokymo organizavimas:

1. 2002–2003 m. m. I pusmetį 6 švietimo centruose.
2. 2002–2003 m. m. II pusmetį ir 2003–2004 m. m. 12 švietimo centrų: Alytaus, Vilniaus m. 2 centrai, Marijampolės, Klaipėdos m., Panevėžio r. ir Panevėžio m., Telšių r., Marijampolės, Kauno r., Utenos r., Mažeikių r., Jurbarko r., Šiaulių m.

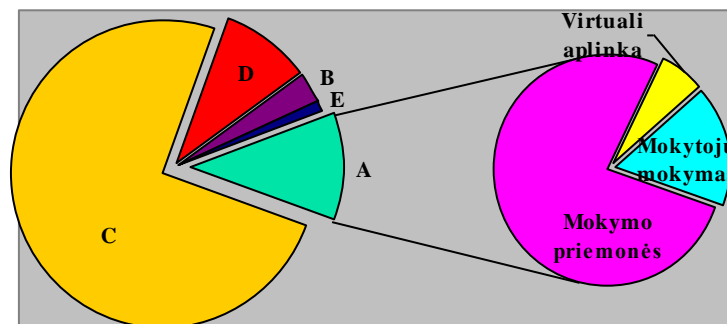
Konsultantų darbą apmokėjo Mokyklų tobulinimo programa, taip pat minimaliai apmokėtos švietimo centrų organizavimo išlaidos. Savivaldybėse organizacinius darbus atliko švietimo centrai: planavo mokymo datas, tvarkė finansinius klausimus ir kt. Konsultantams buvo sudaromi palankūs tvarkaraščiai, taip pat tinkamos mokymuisi sąlygos.

Savivaldybių ir apskričių veiklos sritys 2004–2005 m. m.:

- Įgyvendinant komponentą A1 buvo padedama I ir II etapo mokykloms (70+96): gauti Mokyklų tobulinimo programos mokymo priemones (savivaldybių tarybų ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai; tik Mokyklų tobulinimo programos mokyklai); gauti kompiuterių techniką bei plačiajuostį interneto ryšį (per e. mokyklą); kad veiktų vietinis kompiuterių tinklas (pagal rekomendacijas).
- Įgyvendinant komponentą A2, koordinuoti II etapo mokymus (atsakingi: direktorius, savivaldybių KA koordinatorius ir mokytojų švietimo centras (sutartis su juo); mokyklų įsitraukimą į bendradarbiaujančių mokyklų tinklą; bendrą I ir II etapo mokyklų veiklą (pvz., projektą, seminarus ir t. t.).
- Įgyvendinant komponentą A3, buvo sudaromos sąlygos mokyklų vadovams, mokytojų švietimo centrui, savivaldybių KA atsakingiems darbuotojams dalyvauti mokymuose (apmokamos komandiruotės).

KA nauda savivaldybėms pagerinus mokymo(si) sąlygas pagrindinėse mokyklose:

- padidėjo mokinių mokymosi motyvacija, gerėjo jų mokymosi rezultatai;
- palengvėjo mokytojų darbo sąlygos ir gerėjo jų darbo kokybė;
- padidėjo pasitikėjimas savivaldybės švietimo srities kompetencija; švietimui skiriamos lėšos buvo naudojamos efektyviau.



1 pav. Komponento A „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“ lėšų paskirstymas (paimta iš L. Žadeikaitės pranešimo, 2004a)

Kaip matyti iš pateikto 1 paveikslo, įgyvendinant komponentą A „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“, daugiausia lėšų buvo skiriama mokymo priemonių pirkimui, dalis lėšų skirta mokytojų mokymui, o mažiausia dalis skirta virtualios aplinkos įdiegimui.

Apibendrinant pasiektus rezultatus 2003–2006 m., apie 6 000 mokytojų maždaug iš 400 pagrindinių mokyklų apmokyti aktyvaus mokymosi ir mokinių vertinimo metodikų, gebėjo naudotis informacinėmis technologijomis bei naujomis mokymo priemonėmis. 400 Lietuvos pagrindinių mokyklų aprūpintos mokymo priemonėmis. Nupirkta 161 geltonasis autobusas, 3 300 mokymo įstaigų baldų komplektų su magnetinėmis rašomosiomis lentomis, 825 įvairių tipų skaitmeniniai projektoriai, 606 interaktyvios lentos, 794 nešiojamieji kompiuteriai, 587 kopijavimo aparatai, 2 223 mikroskopai, 575 skaitmeniniai fotoaparatai, 305 vaizdo kameros, 911 įvairių tipų staklių ir molio degimo krosnelių, daugiau kaip 1 300 įvairių kūno kultūros įrenginių ir daug kitokios įrangos. Mokymui ir mokymuisi pradėta naudoti virtuali mokymosi aplinka, ji leido sparčiau ir visapusiškiau dalytis idėjomis ir patirtimi, ugdė mokinių ir mokytojų informacinius gebėjimus. Sukurtas intranetas mokyklose. Maždaug 400 pagrindinių mokyklų direktorių gebėjo planuoti ir dirbti kolegialiai. Suformuotos besimokančios bendruomenės ir sukurtas nuolat veikiantis mokyklų ir mokytojų, kurie dirba ir mokosi kartu, tinklas. Sukaupta patirtis apibendrinta leidiniuose.

Įvykdžius projektą tikėtasi, jog Mokyklų tobulinimo programa padės kurti besimokančių mokyklų bendruomenes ir bedradarbiaujančių mokyklų tinklus, paskatins naujų technologijų taikymą ugdymo procese ir mokyklos veikloje, tobulins mokymo priemonių aprūpinimo sistemą, stiprins švietimo centrų vaidmenį, sukurs gerosios patirties pavyzdžius Lietuvai ir Europai.

#### **4.2.2. Komponento B – „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ įgyvendinimo tendencijos**

Įgyvendinant komponentą B – „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ buvo siekiama (Ališauskas, 2004):

1. Laiku gauti reikiamą informaciją sprendimams priimti.
2. Priimti geresnius sprendimus nacionaliniu ir vietos lygmeniu.
3. Efektyvinti švietimo sistemos veiklą.
4. Laiduoti geresnius mokymosi pasiekimus.

Svarbiausia, kas buvo pasiekta įgyvendinant komponentą B, kad padedant Harvardo konsultantams sukurta švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS). ŠVIS tikslas – duomenys turi būti nedubliuojami, parinkti tik reikalingiausi, patikimi ir maksimaliai integruoti bei nesunkiai, laiku



prieinami visų lygių vadybininkams priimant sprendimus. Taip pat sukurta ir įdiegta vidaus ir išorės audito sistema.

2 lentelė

**Komponento B – „Švietimo kokybės vadybos sukūrimas“ įgyvendinimo rezultatai**

<b>Tobulinimo sritis</b>	<b>Atlikti darbai</b>
<i>KB1 „Švietimo valdymo informacinė sistema“</i>	Nupirkta nauja programinė ir techninė ŠVIS įranga (specifikacijos, užsakymas, įvertinimas).
	Suprojektuotas (parengtas procedūrų aprašas) ir išbandytas kasmetinis pasirinktų duomenų rinkimas (2005–2006 mokslo metai).
	Informacija apie mokinius statistikai ir mokinio krepšeliui renkama iš to paties šaltinio - mokinių duomenų bazės.
<i>KB2 „Politikos analizė“</i>	Išleistos 2001, 2002 ir 2004 m. nacionalinės švietimo būklės apžvalgos.
	Išleista 2003 m. regioninė švietimo būklės apžvalga.
	Išleistos 2001 ir 2003 m. nacionalinių švietimo būklės apžvalgų santraukos anglų kalba.
	Politikos analizės grupė (PAG) pradėjo mokymus su Harvardo konsultantais.
	Parengtas nacionalinių švietimo būklės rodiklių sąrašas.
	Parengta švietimo būklės stebėsenos tvarka.
	Parengta 1 švietimo būklės apžvalga.
	Atlikta 1 eksperimentinė teminė švietimo politikos analizė.
Organizuoti seminarai politikos analizės ekspertų darbo grupei ir rajonų švietimo vadybininkams.	
<i>KB3 „Mokinių pažangos vertinimas“</i>	Atlikti VI kl. mokinių lietuvių gimtosios k. ir matematikos ir IV bei VIII kl. mokinių lietuvių gimtosios kalbos, matematikos, gamtamokslinio ir socialinio ugdymo pasiekimų tyrimai.
	Pasirengta VI–X kl. tyrimui, atliktas mokinių testavimas mokyklose.
	Nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų sistemos sukūrimas.
	Išanalizuoti 2004 m. tyrimo duomenys bei parengtos tyrimų ataskaitos, tyrimų rezultatai pristatyti švietimo bendruomenėms.
	Ištirti 2005 m. IV ir VIII klasių mokinių pasiekimai.
<i>KB4 „Vidaus ir išorės auditas“</i>	73 vidaus audito (VA) konsultantai apmokė visas šalies pagrindines mokyklas diegti vidaus audito metodiką savo mokyklos pasiekimams įvertinti.
	Suteiktos papildomos MTP mokamos vidaus audito konsultacijos mokykloms.
	Organizuoti trys vidaus ir išorės audito seminarai savivaldybių ir apskričių specialistams.
	Parengtas išorės audito (IA) koncepcijos ir metodikos (10-5) projektas (trys redakcijos), atrinktos 8 pilotinės savivaldybės jam bandyti.
	Parengta auditorių mokymo programa (įvyko pirmieji bandomieji išorės auditoriams skirti mokymai).
	Įvykdyti pirmieji IA mokymosi keturiose mokyklose (savanorėse) seminarai.
	Apmokyti 18 IA komandų vadovų ir 33 auditoriai.
	Atlikti 12 bandomųjų IA (pilotinėse savivaldybėse).
	Baigta kurti Išorės audito metodika.
	Parengti IA komandų vadovų ir auditorių atrankos kriterijai ir akreditavimo tvarka.
	Apmokyti 40 auditorių.
	Atliktas bandomasis IA atrinktose 20 mokyklų (iš 8 bandomųjų savivaldybių).
Organizuoti 5 IA sklaidos seminarai savivaldybių ir apskričių specialistams.	

Sukurta švietimo vadybos informacijos sistema (ŠVIS), visų lygių vadybininkai galėjo ja naudotis priimdami sprendimus. Politikai bei nacionalinio ir regioninio lygmens vadybininkai, siekdami nuolat gerinti švietimo kokybę, formavo, įgyvendino bei vertino švietimo politiką remdamiesi informacija bei politikos analize. Veikė nacionalinė mokinių pasiekimų vertinimo sistema. Visų lygių vadybininkams, ugdymo turinio kūrėjams ir mokytojams buvo prieinama patikima informacija apie mokinių pasiekimus, ir ja efektyviai naudojosi siekdami gerinti švietimo kokybę. Sukurta ir įdiegta mokyklų vidinio ir išorinio audito sistema, skatinanti mokyklų tobulėjimą bei ugdymo kokybės laidavimą. Ženkliai pagerėjo Švietimo ir mokslo ministerijos, savivaldybių bei apskričių švietimo padalinių bei mokyklų vadovų vadybinė kompetencija, jiems buvo sudarytos sąlygos tobulintis, daromi sprendimai buvo paremti patikima informacija. Apibendrinant galima teigti, jog visų lygių vadybininkams tapo prieinama patikima ir reikalingiausia sprendimams priimti informacija, pagerėjo vadovų vadybinė kompetencija ir švietimo kokybės vadyba (Šnipienė, 2004b).

Mokykloms suteikti patikimi ir įvairūs duomenys apie Lietuvos mokyklų būklę, mokinių pasiekimus, lyginamosios informacijos konkrečiai mokyklai įsivertinti. Vesti mokymai ir konsultacijos apie vidaus audito vykdymą ir strateginį planavimą. Ugdomasis išorinis auditas vietoje kontroliuojančio inspektavimo (Šnipienė, 2004a).

4 EKSPERTO teigimu, įgyvendinus komponentą B1 centralizuotai renkamos informacijos kiekis atitiko esamus poreikius, patikimi ŠVIS duomenys leido savivaldybėms priimti labiau pagrįstus vadybinius sprendimus, patobulėjo savivaldybės darbuotojų kvalifikacija.

Viename iš 4 EKSPERTO pranešimų įvardijamas komponento B2 „Politikos analizės“ tikslas – padėti visų lygių vadybininkams naudotis duomenimis priimant sprendimus nacionaliniu, savivaldybių, mokyklos lygmeniu. Įgyvendinant šį dalinį komponentą surengti regionų švietimo vadybininkų mokymai, analizuota švietimo būklė bei modeliuojama raida patikimos informacijos pagrindu, surengtos ne tik nacionalinės, bet ir regioninės švietimo būklės apžvalgos bei politikos analizės.

Įgyvendinus komponentą B3, išskiriami bendrieji rezultatai: visiems prieinama patikima informacija apie baigiančių pradinę mokyklą ir besimokančių pagrindinėje mokykloje mokinių pasiekimus, ugdymo turinį ir procesą, švietimo padaliniai, mokyklų vadovai, mokytojai gebėjo naudotis tyrimų įrankiais (testais ir klausimynais) ir surinkta diagnostine informacija mokyklų ir savęs įsivertinimui, parengti ugdymo turinio konsultantai, kurie vedė seminarus regioniniuose švietimo centruose bei buvo kviečiami konsultuoti mokyklas, augo mokytojų kvalifikacija.

4 EKSPERTO pranešime išorės auditas (KB4) apibrėžiamas kaip specialiai išmokytų išorės auditorių atliekamas mokyklos ugdymo proceso vertinimas ir tobulinamų veiklų rekomendavimas.

Išorės audito sistemos kūrimas įgyvendintas šiais etapais:

- 2003–2004 – parengtas išorės audito (IA) koncepcijos ir metodikos (10–5) projektas (dalyvavo 8 atrinktos savivaldybės);
- 2005 – patvirtinta metodika, mokymo programa ir akredituoti pirmieji išorės auditoriai, įsteigta Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra;
- 2007 – baigtas bandomasis projektas. Įtvirtinta sistema.

Švietimo specialistai R. Ališauskas, R. Dukynaitė, G. Kazakevičius, R. Klepačienė (2005) seminario „Mokyklų tobulinimo išorės auditas“ metu vertino švietimo kokybės sistemos kūrimo gaires, pristatė Mokyklų tobulinimo išorės audito metodikos kūrimo darbus ir perspektyvą. Būtent nuo to prasidėjo kitoks požiūris į auditą. Suvokta, kad tai ne kokybės kontrolė ir ne kaltųjų paieška, nekritikuojami asmenys, nebaudžiami darbuotojai, nežeminami žmonės. Pastebėta, jog priežiūros Lietuvos mokyklose yra daug, tačiau prižiūrima tai, kas nėra esmingiausia. Stokojama ugdymo proceso priežiūros. Konsultavo NORD ANGLIA konsultantai: dr. Mike Harrison, dr. Arhur Ivatts.

Seminare pristatytas išorės audito naudingumas. Pirmiausia akcentuota, jog reikia skatinti ir konsultuoti mokyklas perimti pozityvią patirtį, daryti poveikį savivaldybių sprendimams dėl investicijų į švietimą. Svarbu gerinti mokinių pasiekimus, didinti jų konkurencingumą. Reikia patikimesnių būdų įgyvendinti valstybinę švietimo politiką. Išorės auditas numatytas visuose strateginiuose dokumentuose. ES kreipia dėmesį į kokybės valdymo efektyvinimą, būtent išorės auditas skatintų mokyklas veikti efektyviau. Svarbu keisti socialinių santykių kultūrą. Kurti kokybės garantavimo sistemą, perimančią modernias kokybės valdymo priemones. Išorės audito rezultatai naudojami sprendimų priėmimui dėl prioritetų (mokyklos, savivaldybės, valstybės lygmeniu), standartų tobulinimui, pasiektų tikslų pamatavimui, švietimo kokybės vertinimui.

Galima daryti išvadą, kad seminare pristatyta tai, kuo ir šiandieninėje praktikoje vadovaujamosi. Mokykla turėtų būti informuojama apie išorės auditą: parengti būtiniausi dokumentai, informuojama apie audito laiką, komandos sudėtį ir pan. Siūlyti tokie galimi variantai: tam tikras periodiškumas, steigėjo teikimu, specifiniai atvejai. Audito trukmė mokykloje iki 2 savaitių. Mokykla informuojama apie rezultatus ir gali diskutuoti su vertintojais. Pirminė informacija apie audito rezultatus pateikiama paskutinę audito dieną mokyklos administracijai. Grįžtamieji auditai atliekami tose mokyklose, kurios buvo įvertintos „N“ lygiu, arba steigėjui prašant.

Išskirti esminiai auditorių bruožai: nepriklausomumas, atsakomybė, kvalifikacija, objektyvumas, patikimumas. Nustatyta, jog išorės auditą turi atlikti audito komanda ir jos dydis

priklauso nuo mokyklos tipo, dydžio, temos. Auditą gali atlikti specialiai tam sukurto centro žmonės arba švietimo padalinių specialistai. Sukurta auditorių atrankos, mokymo ir akreditavimo sistema, elgesio kodeksas. Nuspręsta, kad reikalingas išorės audito ataskaitų kokybės monitoringas.

Atliekant išorės auditą pagrindinis informacijos šaltinis – pamoka, todėl labai svarbu parengti pamokos stebėjimo formą ir pamokos vertinimo kriterijus bei lygių aprašymus. Privaloma analizuoti egzaminų rezultatus, lyginant savivaldybės, šalies panašios sociokultūrinės aplinkos kontekste. Taip pat svarbu ištirti tėvų ir mokinių požiūrį į mokyklą. Mokyklos bendruomenė galėjo diskutuoti su audito komanda dėl audito ataskaitos turinio.

Igyvendinant šias nuostatas, 2005 m. buvo atliekami bandomieji išorės auditai. 2006 m. dalyvavo savivaldybių atrinktos mokyklos, 2007 m. dalyvavo visos mokyklos, 2010 m. pradėti trumpalaikiai auditai.

Taip pat seminare buvo pristatomi ir vidaus audito tikslai, t. y. išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, nustatyti mokyklos privalumus, trūkumus ir tobulinimo prioritetus, parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą. Tuo tarpu išorės audito tikslas – sukurti klimatą, kuriame ne kaltinimai, o mokyklos tobulėjimas laikomas esminiu vertinimo tikslu.

Akcentuoja, jog vidaus ir išorės audito dermė pasireiškia vieninga rodiklių sistema. Išorės auditas pripažįsta ir remiasi mokyklos atliktu vidaus auditu. Ta pati pozityvi nuostata – vidaus auditas skatina pirmiausia kalbėti apie teigiamas mokyklos darbo puses, išorės auditas remiasi principu 10–5. Abiejų auditų tikslas – mokyklos kokybės vertinimas ir tobulinimas.

Išaugusi išorės auditorių kompetencija sudarė sąlygas nuo mokyklų tikrinimo pereiti prie mokyklų konsultavimo, paramos joms teikimo. Pagerėjo mokinių pasiekimai, jų konkurencingumas. Regioninės švietimo sistemos galėjo kryptingai formuoti ugdymo turinio, proceso, švietimo aprūpinimo ir valdymo politiką. Objektīvūs duomenys apie mokymo procesą ir mokinių pasiekimus sudarė sąlygas tobulinti nacionalinį ugdymo turinį, skleisti mokyklų gerą patirtį.

Mokyklų tobulinimo išorės auditas (MTIA) veikė mokyklos bendruomenės labui, siekdamas užtikrinti aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias įvairiapusių individų ir bendruomenės poreikius. MTIA yra vertinantis ir diagnostinis procesas, suteikiantis mokykloms aiškų pagrindą tobulėti. MTIA yra atviras ir nuoseklus procesas, apie jo tikslus ir taikytinas procedūras iš anksto informuojami audite dalyvausiantys asmenys. Audito rezultatus pagrindžianti informacija yra įvairiapusė ir kokybiška, atitinkanti gautus įvertinimus. MTIA skatina ir atsižvelgia į mokyklos vidaus auditą bei visas kitas mokyklos turimas įsivertinimo sistemas. Išorės audito vertinimai turi prasidėti nuo realaus mokyklos socialinio, edukacinio ir ekonominio konteksto pripažinimo.

Išorės audito metu stebimas, analizuojamas: ugdymo(si) procesas, kasdienė mokyklos veikla (66–75 % auditoriaus laiko praleidžiama klasėje), kalbama su mokyklos darbuotojais, mokiniais ir kitais suinteresuotais asmenimis. Aptariamas vidaus audito procesas ir rezultatai, mokinių pasiekta pažanga, posėdžiai, pasitarimai, susirinkimai, specialiųjų poreikių mokinių ugdymas ir jų daroma pažanga. Susitinkama su mokyklos savivaldos institucijų atstovais, analizuojami mokyklos pateikti dokumentai.

4 EKSPERTAS taip pat išskiria komponento B4 rezultatus: sprendimų priėmimas visais lygmenimis pradėtas grįsti objektyvia informacija, gauta vykdant vidaus ir išorės auditą. Išorinio audito metodika pakeitė švietimo priežiūros sistemą: nuo inspektavimo prie konsultavimo, nuo mokyklų patikrinimo dėl teisės aktų atitikimo prie mokyklų kokybės vertinimo. Visos Lietuvos pagrindinių mokyklų bendruomenės išmokytos atlikti vidaus auditą ir strategiškai planuoti mokyklos plėtrą.

Galima išskirti vidaus ir išorės audito naudą savivaldybėms, t. y. mokyklos ir savivaldybės gavo patikimus instrumentus švietimo kokybei matuoti ir efektyvumui didinti. Steigėjai įgijo galimybę naudotis ne tik kiekybine, bet ir kokybine informacija apie mokyklų būklę. Įvairių mokymų formomis savivaldybės gavo apie 2 mln. Lt investiciją švietimo darbuotojų kvalifikacijai kelti. Atitinkamas lėšas savivaldybės ir mokyklos galėjo skirti kitoms kvalifikacinėms reikmėms.

Tuo tarpu švietimo specialistai R. Ališauskas, R. Dukynaitė (2005) pristatyme tema „MTP „B“ komponentas: švietimo vadyba ir vertinimas“ išskyrė naudą ir universitetams. Siūlyta pasitelkiant komponento B1 švietimo valdymo informacijos sistemą teikti universitetams duomenis švietimo sistemos tyrimams, sudaryti galimybes parinkti imtis tyrimams ir organizuoti mokymus, kaip naudotis ŠVIS. Komponento B2 politikos analizė suteikė universitetams galimybę naudotis biblioteka. Buvo organizuojami 3–4 valandų poreikių analizės seminarai. Taip pat seminarų ciklas „Šiuolaikinė švietimo būklės analizė“, apimantis tokią tematiką, kaip sisteminis požiūris į švietimą, švietimo būklės stebėseną, švietimo vertinimas, strateginis planavimas ir pan.

Išanalizavus komponento B3 mokinių pasiekimų tyrimus siūlyta skaityti 2 valandų paskaitas universitetų dėstytojams apie mokinių pasiekimų tyrimų rezultatus. Vesti 6 valandų seminarai dėstytojams apie mokinių pasiekimų tyrimų metodiką, rezultatus ir perspektyvias tolesnių tyrimų sritis. Taip pat skaitytos 2 valandų trukmės paskaitos magistrantams apie tyrimų rezultatus, organizuotos studentams tyrimų praktikos (kartu pagalba administruojant testus, suvedant duomenis, atliekant statistinę analizę).

Norėta pirkti ar kitaip naudotis universitetų paslaugomis: apmokant naujus testų ir klausimynų rengėjus, apmokant naujus duomenų bazių rengėjus ir statistinę analizę atliekančius specialistus,

tobulinant ir rengiant naujas tyrimų metodikas – kuriant klausimynus, testus, matavimo skales (sutartiniais pagrindais); analizuojant ir interpretuojant tyrimų duomenis (kuriant bendras tyrėjų grupes).

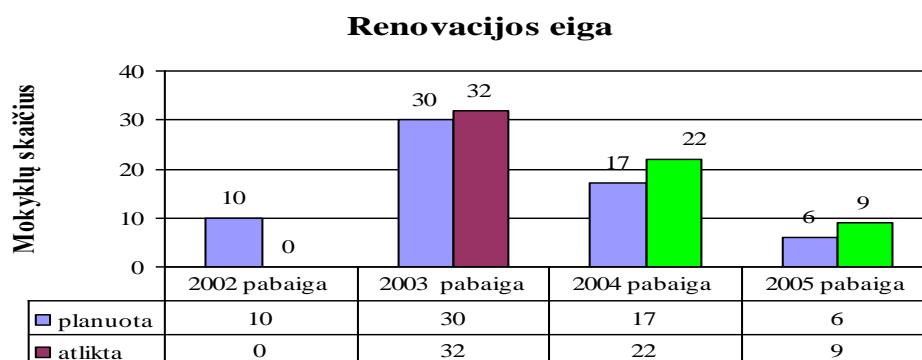
Pasitelkiant komponentą B4, universitetams pasiūlyta supažindinti su mokyklų tobulinimo vidaus ir išorės audito metodikomis, tapti išorės auditoriais, pasiūlyti audito leidiniai. Iš universitetų tikėtasi bendradarbiavimo tęsiant aktualios mokyklų įsivertinimui tematikos knygų leidybą serijoje „Pagalba mokyklai“, dalyvavimo rengiant konsultantų, išorės auditorių kvalifikacijos kėlimo programas, pagalbos mokyklai įsivertinant savo veiklą (konsultavimas mokyklai atliekant pedagoginius tyrimus, kuriant mokyklos veiklos įsivertinimo instrumentus, priemones ir kt.).

Išskirti 3 kokybės vadybos sistemos lygmenys: *nacionalinis lygmuo* kasmet rengė SSGG analizes strateginiam planui, veikė strateginio planavimo sistema, organizuojama valstybinių strategijų ir krizių stebėseną naudojant kitų valdymo lygmenų duomenis bei atveriant savus kitiems; *regiono lygmuo* (kaip ir nacionalinis) kasmet gaudavo švietimo būklės apžvalgas, dalyvavo nacionalinėse duomenų rinkimo procedūrose, be to, parengė išorės audito metodikos (10–5) projektą, *mokyklos lygmuo* turi vidaus audito metodiką, parengė medžiagą strateginiam planavimui remiantis audito išvadomis, mokyklų konsultantams nupirka strateginio planavimo mokykloje literatūra (Ališauskas, 2004).

Apibendrinant galima teigti, jog įgyvendinant komponentą B – „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ buvo bandoma persikirstyti darbuotojų funkcijas, orientuojantis į šiuolaikinės vadybos, kaitos diktuojamus iššūkius. Taip pat organizuoti mokymai, orientuoti į naujus gebėjimus: strateginio planavimo, informacijos poreikių analizės, duomenų rinkimo ir apdorojimo, rodiklių ir kintamųjų nustatymo, vertinimo pagal rodiklius ir t. t. Svarbu, jog buvo analizuotas mokyklose vykdomas vidaus auditas, taip pat buvo skatinama užsakyti papildomas konsultacijas. Šiems faktoriams lemiant, užtikrintos geresnės sąlygos švietimo vadybininkams ir politikams priimti sprendimus. Atsirado švietimo užsakomieji tyrimai kaip nuolatinis reiškinys. Mokyklų inspektūrą pakeitė išorės auditas, todėl mokyklos išmoko pačios nusistatyti savo pranašumus ir trūkumus. Mokyklų pasiekimų tyrimai leido greičiau ir tiksliau keisti ugdymo turinį.

### 4.2.3. Komponento C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ įgyvendinimo rezultatai

Įgyvendinant komponentą C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ siekta pagerinti švietimui skirtų lėšų panaudojimą, sumažinti energijos vartojimą renovuojamose mokyklose, pagerinti švietimo įstaigų pastatų būklę, jų šiltinimą, higienos sąlygas, sutaupytas mokyklų šildymo lėšas panaudoti ugdymui gerinti, kitų komponentų uždaviniams įgyvendinti. 2 paveiksle pateikiama mokyklų renovacijos eiga:

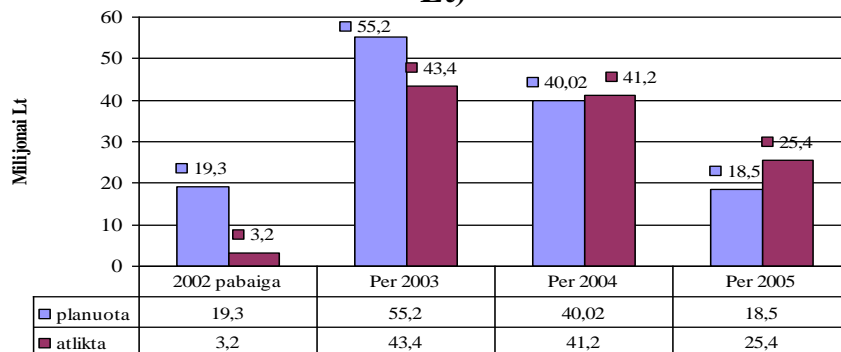


2 pav. Komponento C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ renovacijos eiga

Kaip matyti iš pateikto paveikslo (2 pav.), 2002 m. pabaigoje planuota renovuoti 10 mokyklų, tačiau tai neįvykdyta. Dauguma (32) mokyklų buvo renovuotos 2003 m. pabaigoje, nors ir planuotos 30, tačiau pasiektas geresnis rezultatas. 2004 m. pabaigoje renovuotos dar 22 mokyklos, nors planuose buvo numatyta 17 mokyklų, ir 2005 m. pabaigoje planuotos 6 mokyklos, tačiau renovuotos net 9 mokyklos išlyginant 2002 m. pabaigoje neįvykdytus planus.

3 paveiksle (žr. 3 pav.) pateikiamos komponento C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ išlaidos pagal metus. Iš viso buvo skirta 134 mln. Lt: Pasaulio bankas skyrė 67 mln. Lt, Lietuvos Respublikos Vyriausybė – 35 mln. Lt, savivaldybės – 32 mln. Lt. Per ketverius metus tikėtasi sutaupyti apie 5 mln. Lt.

### C komponento išlaidos pagal metus (Milijonai Lt)



3 pav. Komponento C – „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ išlaidos pagal metus

5 EKSPERTO pranešimuose teigta, kad įgyvendinant KC „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ buvo renovuotos šilumos punktų, katilinių, šildymo, vandentiekio sistemos, stogai, keisti langai ir durys, rekonstruoti sanitariniai mazgai, renovuotas apšvietimas ir vėdinimo sistemos, rekonstruotos bibliotekos ir skaityklos, patalpos minimaliai pritaikytos neįgaliesiems. Apibendrinant pasiektus rezultatus galima išskirti, jog renovuotos 62 pagrindinės mokyklos, jose sumažėjo energetinės išlaidos išsaugant 18°C temperatūrą patalpose, pagerėjo mokymosi aplinka. Po renovacijos mokyklose vidutiniškai sutaupyta 36 % šilumos energijos. Taip pat 2005 m. sukurta bei išleista energijos taupymo mokymo ir pastatų priežiūros programa. Parengta programa „Konsultacinės paslaugos siekiant sukurti renovuotų mokyklų energijos valdymo ir mokymo sistemą“. Parengtos knygelės mokyklų aptarnaujančiam personalui bei 5–8 klasių mokiniams apie pastatų priežiūrą ir energijos taupymą. Organizuoti vienos dienos mokymai mokyklų atstovams kiekvienoje savivaldybėje.

5 EKSPERTO teigimu, renovacijų metu susidurta su tam tikromis problemomis. Pastebėtas savivaldybių atsakingų asmenų patirties trūkumas dirbant su panašaus tipo projektais. Statybos bendrovių nekompetencija, jų pakartotinas dalyvavimas kituose mokyklų renovacijos darbų pirkimo konkursuose. Kelių mokyklų renovacija vyko mokymo proceso metu. Mokiniai perkelti į kitas rajono mokyklas, mokymo procesas vyko 2 pamainomis.

Apibendrinant galima teigti, jog įgyvendinant komponentą C „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“ buvo išskirti ir teigiami pasiekimai, ir problemos, su kuriomis susidurta. 62 savivaldybėse renovuota po vieną pagrindinę mokyklą, dėl to atsirado po vieną mokyklą, į kurią galėjo orientuotis ir kitos mokyklos. Taip pat įgyta patirtis leido išvengti klaidų renovuojant kitas mokyklas.



#### 4.2.4. Komponento D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ įgyvendinimo rezultatai

Komponento D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ tikslas buvo stiprinti savivaldybių materialinį ir intelektualinį pajėgumą kurti ir įgyvendinti mokyklų tinklo pertvarkos planus, kad būtų užtikrintas priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo prieinamumas vaikams ir suaugusiesiems.

Iškelti uždaviniai:

1. Sukurti metodines rekomendacijas mokyklų tinklui savivaldybėse pertvarkyti.
2. Išmokyti savivaldybių komandas planuoti mokyklų tinklo pertvarką ir padėti ją įgyvendinti be didelės socialinės įtampos.
3. Įvertinti mokinių vežimo būklę, parengti rekomendacijas mokinių vežimui organizuoti ir padėti savivaldybėms pasirengti vežimo planus.
4. Pagal vienodus rodiklius apskaityti lėšas, sutaupytas renovuojant mokyklas ir pertvarkant mokyklų tinklą, ir jas investuoti į švietimą.

Mokyklų tinklo pertvarka grįsta teisine baze:

- Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. vasario 5 d. įsakymas Nr. ISAK-171 „Dėl ugdymo programų akreditacijos kriterijų ir jos vykdymo tvarkos patvirtinimo“.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 745 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 746 „Dėl bendrojo lavinimo, specialiojo ugdymo, profesinio mokymo mokyklų, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių įstaigų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo kriterijų sąrašo patvirtinimo“.
- Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. birželio 25 d. įsakymas Nr. ISAK-1019 „Dėl priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo lavinimo, profesinę mokyklą bendrųjų kriterijų sąrašo patvirtinimo“.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarė patvirtinti mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisykles. Rekomenduoti savivaldybėms iki 2005 m. gegužės 1 d. parengti ir patvirtinti savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2005–2012 metų bendruosius planus. Apskričių viršininkams parengti apskričių specialiųjų mokyklų tinklo pertvarkos 2005–2012 metų bendruosius planus. Švietimo ir mokslo ministerijai patvirtinti ministerijos įsteigtų profesinių mokyklų tinklo pertvarkos 2005–2012 metų bendrąjį planą (Klepačienė, 2004).

## Komponento D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ įgyvendinimo rezultatai

Tobulinimo sritis	Atlikti darbai
<i>KD1 „Metodinės rekomendacijos“</i>	Patvirtintos Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos.
	Bandomajame projekte dalyvaujančių šešių savivaldybių tarybos (Klaipėdos m., Kauno, Mažeikių, Varėnos, Pasvalio, Šalčininkų rajonų) patvirtino mokyklų tinklų pertvarkos bendruosius planus, parengtus remiantis minėtomis rekomendacijomis.
	Parengta šios metodikos taikymo mokomoji programa savivaldybėms.
	Savivaldybės mokomos, kaip rengti bendruosius tinklo pertvarkos planus, remiantis minėtomis rekomendacijomis.
	Savivaldybės konsultuojamos rengiant planus.
	Parengta Savivaldybių mokymo pertvarkyti mokyklų tinklą programos mokomoji medžiaga. Lėšos, skirtos šešioms savivaldybėms: smulkiems remonto darbams; mokytojams perkvalifikuoti; mokymo priemonėms. Iš viso 2004 m. – 1 852 000,00 Lt
<i>KD2 „Mokinių vežiojimas“</i>	Išleisti leidiniai: „Mokinių vežiojimo organizavimas. Metodinės rekomendacijos“, „Mano kelionė mokykliniu autobusu“, „Atmintinė mokyklinio autobuso vairuotojui“.
	Nupirka 115 geltonųjų autobusų.
<i>KD3 „Sutaupyto lėšų apskaita“</i>	Sukurti lėšų, sutaupyto pertvarkant mokyklų tinklą ir renovuojant mokyklas, apskaitymo ir jų investavimo atgal į švietimo sistemą bendrieji rodikliai.
	Šešioms bandomosioms savivaldybėms: atliktas socialinio poveikio tyrimas, apibendrinta jų informacija apie sutaupytas 2004 m. lėšas.

6 EKSPERTO teigimu, įgyvendinant komponentą D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ siekta didinti savivaldybių materialinį ir intelektualinį pajėgumą rengti ir įgyvendinti mokyklų tinklo optimizavimo planus. Svarbu, jog buvo sumažintas tuščiai finansuojamų vietų skaičius. Taip pat pertvarkyti kaime gyvenančių arba turinčių specialiųjų poreikių mokinių vežimas. Sutaupytos lėšos panaudotos ugdymui gerinti.

6 EKSPERTAS pranešimuose teigė, jog buvo sukurtos metodinės rekomendacijos mokyklų tinklui savivaldybėse pertvarkyti. Taip pat parengtas metodinių rekomendacijų projektas. Šešiose savivaldybėse, padedant konsultantams, parengti ir įgyvendinti mokyklų tinklo pertvarkos planai. Išleista metodinių rekomendacijų ir planų pavyzdžių knyga. 54 savivaldybės, padedamos konsultantų, parengė mokyklų tinklo pertvarkos planus.

Savivaldybės pertvarkė mokinių vežimą. Šešiose savivaldybėse atliktas mokinių vežimo efektyvumo tyrimas, parengti mokinių vežimo planai. Taip pat parengtos rekomendacijos dėl efektyvesnio mokinių vežimo organizavimo, parengtos instrukcijos mokiniams ir vairuotojams dėl saugaus važiavimo.

Savivaldybių komandos išmokytos planuoti tinklo pertvarką ir be didelės socialinės įtampos ją įgyvendino. Parengti konsultantai ir 60 savivaldybių komandos. 6 savivaldybėms skirtas 1 mln. 40 tūkst. Lt, mokykloms, kurios priėmė vaikus iš likviduotų ir reorganizuotų mokyklų, einamajam remontui ir mokymo priemonėms. Taip pat skirti 800 tūkst. Lt netekusiems darbo pedagogams persikvalifikavimo studijoms apmokėti. Visoms savivaldybėms nupirkta 100 geltonųjų autobusų reorganizuotų, likviduotų kaimo mokyklų ir specialiųjų poreikių mokiniams vežioti.

Taip pat buvo apskaitytos lėšos, sutaupytos renovuojant mokyklas ir pertvarkant mokyklų tinklą, jos investuotos į švietimą. Parengtos ataskaitos forma apie sutaupytų lėšų apskaitymą ir jų investavimą į švietimo sistemą. Savivaldybių komandos išmokytos rengti ataskaitas, išleistas informacinis leidinys.

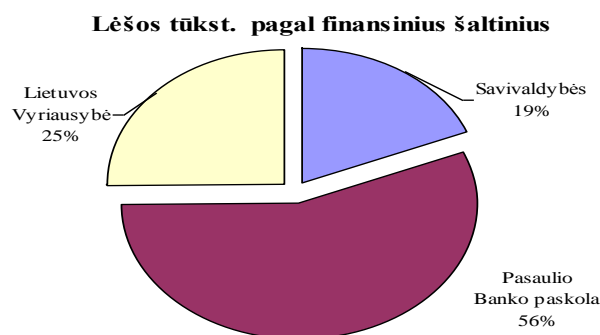
Pasak R. Klepačienės (2004), komponento D lėšos, skirtos šešioms savivaldybėms (iki 2005 m.), iš viso sudarė 1 852 000,00 Lt. Šie pinigai skirti smulkiems remonto darbams, mokytojams perkvalifikuoti, mokymo priemonėms. 2005 m. parengti kriterijai ir paskirstytos papildomos lėšos. Svarbiausi komponento D pasiekti rezultatai: savivaldybės išmokytos formuoti mokyklų tinklą, organizuoti vežimą, panaudoti sutaupytas lėšas, nupirkta 115 geltonųjų autobusų.

Apibendrinant komponento D – „Mokyklų tinklo optimizavimas“ įgyvendinimą galima teigti, jog politikai gavo mokyklų tinklo pertvarkos bendrąjį planą, suderintą su interesų grupėmis, ir galėjo be didelių socialinių įtampų ir pasipriešinimo priimti sprendimus. Specialistai gavo mokyklų tinklo pertvarkos instrumentą bei rekomendacijas, kaip efektyviau organizuoti mokinių vežimą, jų sprendimai tapo labiau pagrįsti. Buvo sumažintos išlaidos tuščių mokymosi vietų finansavimui ir efektyviau naudojamos lėšos mokinių vežimui. Savivaldybės galėjo sutaupytas lėšas naudoti kitoms švietimo sritims.

#### **4.2.5. Komponento E – „Programos koordinavimas“ įgyvendinimas**

Komponentu E – „Programos koordinavimas“ buvo siekiama administruoti Pasaulio banko paskolą, efektyviai ir racionaliai koordinuoti programos įgyvendinimą, vykdyti programos monitoringą ir vertinimą. Įgyvendinant komponentą E buvo koordinuojamos visos Mokyklų tobulinimo programos veiklos sritys. Teikiamos ketvirtinės pažangos ir finansinės ataskaitos Pasaulio bankui, Priežiūros komitetui, Švietimo ir mokslo ministerijai. Koordinuoti metiniai MTP biudžetai, prekių bei konsultantų pirkimų dokumentacija ir sutartys su užsienio ir Lietuvos konsultantais, mokymų koordinavimas. Organizuotos Pasaulio banko misijos, vertimai.

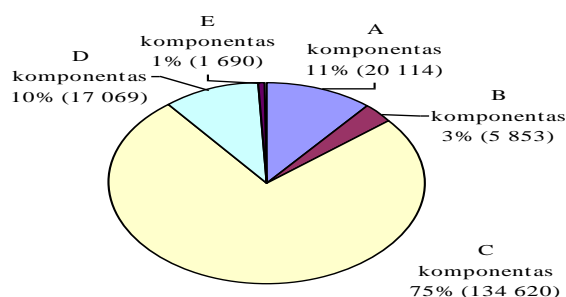
Apie projektą nuolat informavo Baltijos viešųjų ryšių grupė, Bukarešto konferencija. Parengta ir vesta: apie 60 straipsnių apskričių ir miestų, rajonų laikraščiuose; 12 tekstų švietimo profesinės spaudos prieduose; 15 pranešimų spaudai; 11 straipsnių švietimo profesinėje spaudoje; 2 spaudos konferencijos; 4 radijo laidos; 1 TV laida regioninėje televizijoje; 4 metodiniai mokymai; MTP interneto svetainė; 26 savivaldybių MTP konferencijos; MTP logotipas, bukletas ir plakatas; žiniasklaidos stebėseną (nuolatinė; iki spalio – per 500 publikacijų/siužetų); konsultavimas krizių atveju; 4 reklaminiai skelbimai „Dialogue“; vesti 1 019 seminarų, kurie truko 1 947 dienas. Juose mokėsi 24 837 švietimo darbuotojai: mokytojai, mokyklų vadovai, savivaldybių švietimo padalinių vadovai ir specialistai, MTP konsultantai, Švietimo ir mokslo ministerijos bei jai pavaldžių institucijų darbuotojai, universitetų bei kitų valstybinių institucijų atstovai – MTP darbo grupių nariai (Šnipienė, 2004c).



4 pav. Lėšų paskirstymas pagal finansavimo šaltinius  
(paimta iš R. Šnipienės pristatymo, 2005)

Kaip matyti iš pateikto 4 paveikslas, Mokyklų tobulinimo programą finansavo Pasaulio bankas (56 %), Lietuvos Vyriausybė (25 %), savivaldybės (19 %). Per 3,5 metus skirta 179,347 mln. Lt (Pasaulio banko paskola – 29 mln. EUR (100,331 mln. Lt); Valstybės biudžetas – 47,763 mln. Lt; savivaldybės – 31,453 mln. Lt; galimos ir kitos papildomos lėšos).

**Lėšos tūkst. pagal komponentus**



5 pav. Lėšų paskirstymas pagal atskirus komponentus  
(paimta iš R. Šnipienės pristatymo, 2005)

5 paveiksle pateikiama informacija apie lėšų paskirstymą pagal atskirus komponentus. Daugiausia lėšų (75 %) buvo skiriama C komponento įgyvendinimui. Komponentų A ir D lėšų pasiskirstymas buvo panašus, t. y. 11 % ir 10 %. Mažiausiai finansavimo buvo skiriama komponentų B (3 %) ir E (1 %) įgyvendinimui.

MTP finansavimas pagal atskirus komponentus:

- KA – 20,115 mln. Lt (11,2 %), iš jų 15,329 mln. Lt priemonės, 3,444 mln. Lt kvalifikacijai ir 1,341 mln. Lt virtualiai aplinkai;
- KB – 5,853 mln. Lt (3,2 %), iš jų ŠVIS 1,621 mln. Lt, ŠPAS 1,377 mln. Lt, moksleivių vertinimo sistemai 811 tūkst. Lt;
- KC – 134,620 mln. Lt (75,1 %);
- KD – 17,069 mln. Lt, iš jų 10 mln. Lt autobusams;
- KE – 1,690 mln. Lt (0,9 %).

Finansų ministerijai ir Pasaulio bankui sutikus 2005–2006 metais už sutaupytas renovuojant MTP mokyklas lėšas Lietuvos mokykloms centralizuotai buvo perkami baldai (už 13 120 640 Lt).

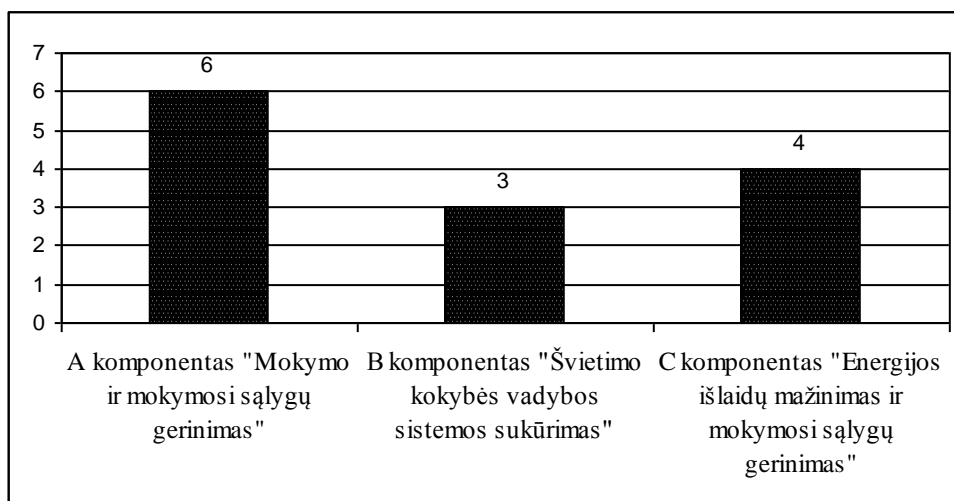
Pasibaigus Mokyklų tobulinimo programai, nuspręsta, kad MTP gali turėti tik formalią pabaigą. Didžiausia MTP vertybė – parengti ekspertai, konsultantai, kiti mokymuose dalyvavę švietimo darbuotojai. Reikia sudaryti sąlygas, kad mokykloms būtų naudinga naudotis MTP patyrimu. Būtina stengtis, kad MTP turtas ir patyrimas būtų naudojami kuo didesnio mokyklų bendruomenių skaičiaus labui. MTP vadybinis patyrimas turi būti taikomas ir kituose šalies švietimo projektuose. MTP davė impulsą mokytojo sampratai apie mokymo(si) proceso organizavimą kaitai, sukurdama prielaidas ir šios sampratos transformacijai į atitinkamas praktinės veiklos formas.

Lietuvos švietimas išmoko dirbti su didelio masto tarptautiniais projektais, projekte vienu ar kitu būdu dalyvavo didelė Lietuvos švietimo bendruomenės dalis, viename projekte sujungtos Pasaulio banko, Valstybės ir savivaldybių lėšos.

Šiuolaikinės vadybos teorijos teigia: būtina mokėti įsivertinti pačiam savo veiklos ir rezultatų privalumus bei tobulintinas sritis, akcentuoti privalumus. Mokyklų tobulinimo programa, dalyvių, ekspertų, vertintojų, vartotojų nuomone, yra didžiulė sėkmė mūsų švietimo reformos istorijoje.

#### **4.3. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų požiūris į dalyvavimo Mokyklų tobulinimo programoje reikšmingumą institucijų kokybinei kaitai**

Atliekant ekspertinį vertinimą buvo svarbu išsiaiškinti informantų pasiskirstymą pagal tai, kokiuose Mokyklų tobulinimo programos komponentuose jie dalyvavo (žr. 6 pav.).



6 pav. MTP komponentai, kuriuose dalyvavo informantai (N=8)

Paaiškėjo, jog dauguma (6) bendrojo ugdymo mokyklų dalyvavo A komponente „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“. Šiame komponente orientuotasi į mokytojų kompetencijas, bendradarbiavimą, mokinių mokymąsi, aprūpinimą priemonėmis. Taip pat nemažai (4) mokyklų dalyvavo C komponente „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“, kuriame siekta pagerinti švietimui skirtų lėšų panaudojimą, sumažinti energijos vartojimą renovuojamose mokyklose, pagerinti švietimo įstaigų pastatų būklę, jų šiltinimą, higienos sąlygas, sutaupytas mokyklų šildymo lėšas panaudoti ugdymui gerinti, kitų komponentų uždaviniams įgyvendinti. Kelios (3) iš tyrime dalyvavusių mokyklų dalyvavo B komponente, kuriame orientuojantis į šiuolaikinės vadybos, kaitos diktuojamus iššūkius buvo perskirstytos darbuotojų funkcijos, organizuoti mokymai, analizuotas mokyklose vykdomas vidaus auditas, užtikrintos geresnės sąlygos švietimo vadybininkams ir politikams priimti sprendimus. Nė viena iš ekspertiniame vertinime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų neįgyvendino D ir E komponentų. Vadinas, jos nedalyvavo mokyklų tinklo pertvarkymo planuose, neadministravo Pasaulio banko paskolos, nekoordinavo programos įgyvendinimo, nevykdė programos monitoringo ir vertinimo.

Įvykdžius projektą tikėtasi, jog Mokyklų tobulinimo programa padės kurti besimokančių mokyklų bendruomenes ir bendradarbiaujančių mokyklų tinklus, paskatins naujų technologijų taikymą ugdymo procese ir mokyklos veikloje, tobulins mokymo priemonių aprūpinimo sistemą, stiprins švietimo centrų vaidmenį, sukurs gerosios patirties pavyzdžius.

Bendrojo ugdymo mokyklos, dalyvavusios Mokyklų tobulinimo programoje, vertindamos rezultatus išskyrė dalyvavimo pranašumus (žr. 4 lentelė) ir trūkumus (žr. 5 lentelė). Skliausteliuose pateikiamas mokyklų skaičius.

## Dalyvavimo projekte pranašumai (N=8)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	IRODANTYS TEIGINIAI
1	2	3
Mokyklos materialinė bazė, infrastruktūra (6)	Renovacija (5)	„Renovuota mokykla...“
		„...mokykla buvo iš dalies renovuota (sutvarkytas stogas, langai, koridoriai, valgykla, pastatas pritaikytas judėjimo negalių turinčių mokinių mokymui)...“
		„Mokykloje atlikta renovacija, kuri leido ženkliai sumažinti energijos kaštus.“
		„...materialinė nauda (mokykla renovuota).“
		„...pagerėjo mokymosi sąlygos (pakeisti langai, stogo danga)...“
	„Projekto metu gimnazija gavo papildomą finansavimą.“	
	Mokymo priemonės (5)	„...išgyta modernių mokymo priemonių, informacinių technologijų...“
		„...gauta mokymo priemonių technologijų, dailės, fizikos, chemijos, gamtos, informacinių technologijų kabinetams, nauji suolai pagrindinio ugdymo programos klasėms ir kabinetams.“
		„Išsigijome naujų mokymo priemonių.“
		„Mokykla praturtėjo mokymo priemonėmis.“
„Išgyta nemažai naujų mokymo(si) priemonių..“		
Mokymo(si) proceso organizavimas (8)	Aktyvaus mokymo(si) metodai (2)	„...mokytojai ugdymo procese taiko aktyviuosius ugdymo metodus, netradicines pamokos formas, dalyvauja rajono, šalies edukacinėse programose, kurių metu mokiniai gali išreikšti savo kūrybinius gebėjimus, ir tai jiems labai patinka.“
		„Sužinota daug šiuolaikinių mokymo ir mokymosi metodų, jie pradėti taikyti praktikoje.“
	Pedagogų tobulinimas (3)	„Visa mokyklos ugdymoji, kultūrinė veikla grindžiama bendradarbiavimo principu, kuris buvo pagrindinis „kelrodis“, kai mokyklos komanda mokėsi MTP seminarų metu dvejus metus.“
		„Išgavom asmeninės patirties pamokos organizavimo, mokinių motyvavimo, vertinimo, bendradarbiavimo klausimais.“
		„...naujas požiūris į ugdymą(si): šiuolaikinės pamokos struktūra ir kt.“

4 lentelės tęsinys 56 puslapyje

4 lentelės tęsinys

1	2	3
Mokymo(si) proceso organizavimas (8)	Mokymo(si) sąlygos (2)	<p>„...tikslai pasiekti 100 %. Ir mokymosi, ir darbo sąlygos mokykloje po projekto vykdymo labai pagerėjo.“</p> <p>„Ugdymo procesas tapo įdomesnis ir patrauklesnis mokiniams.“</p>
	Kompetencijų tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas (5)	<p>„Mokytojai patobulino savo profesinę kvalifikaciją.“</p> <p>„Projekto metu vyko labai geri seminarai, todėl gimnazijos vadovai pakėlė savo vadybinę kvalifikaciją.“</p> <p>„Mokykla pasirengė pokyčiams. Įgyta daug teorinių žinių.“</p> <p>„...visas mokytojų kolektyvas buvo išmokytas dirbti komandose, perprato komandinio darbo svarbą ir išsiaiškino komandinio darbo galimybes bei pritaikymą dirbant su mokiniais.“</p> <p>„Sužinota daug šiuolaikinių mokymo ir mokymosi metodų, jie pradėti taikyti praktikoje. Dėl to keitėsi požiūris į pamokų vedimo kokybę, jos pasidarė įdomesnės, patrauklesnės, išlaisvėjo mokiniai ir mokytojai.“</p> <p>„Mokymuose labai didelis dėmesys buvo skiriamas mokymo, mokymosi bendradarbiavimo ugdymo skatinimo, vertinimo teorijos ir praktikos klausimais.“</p> <p>„Buvo įsteigti papildomi tarpinės grandies vadovų etatai.“</p>
	Projekto sklaida (3)	<p>„Mokyklos mokytojai konsultantai vykdė MTP sklaidą rajono pagrindinėse mokyklose, vedė seminarus, mokė rajono mokytojus naujų ugdymo metodų bendradarbiaujant.“</p> <p>„MTP projektu labai domėjosi latviai. Delegacija mokyklų vadovų lankėsi mūsų mokykloje.“</p> <p>„Keletas mokytojų tapo projekto ekspertais ir vedė seminarus kitų mokyklų mokytojams, išleista keletas leidinių su projekto sėkmės istorijomis.“</p> <p>„...mokyklos komanda dalyvavo mokymuose ir mokė savo ir kitas savivaldybės mokyklas.“</p>



Informantų išskirtus dalyvavimo pranašumus galima sugrupuoti į dvi stambias kategorijas, t. y. 1) materialinė bazė, infrastruktūra, kurią įvardijo dauguma (6) ekspertiniame vertinime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų, ir 2) mokymo(si) proceso organizavimas, kurią įvardijo visi informantai/ekspertai. Siekiant išskaidyti atsakymus, kategorijos buvo suskirstytos į mažesnes subkategorijas. Pirmajai kategorijai priklauso renovacija ir mokymo priemonės. Mokyklų vadovų pastebėjimu, mokyklos buvo renovuotos iš dalies arba visiškai, tai leido sumažinti energijos kaštus, o svarbiausia tai, kad pagerėjo mokymo(si) sąlygos. Taip pat įsigyta nemažai naujų mokymo priemonių įvairioms ugdymo klasėms. Antrajai kategorijai priklauso aktyvaus mokymo(si) metodai, pedagogų tobulinimas, mokymo(si) sąlygos, kompetencijų tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas, projekto sklaida. Dauguma (5) ekspertinio vertinimo dalyvių pastebėjo, jog projekto metu buvo vykdomi labai efektyvūs mokymai, kuriuose mokytojai tobulino savo profesinę kvalifikaciją, įgijo daug teorinių žinių, kurias iš karto taikė praktikoje. Taip pat mokytojai ugdymo procese pradėjo taikyti šiuolaikinius mokymo(si) metodus, netradicines pamokos formas, keitėsi pamokos struktūra ir pan. Keleto (2) vadovų teigimu, po projekto vykdymo mokymosi ir darbo sąlygos mokykloje labai pagerėjo. Svarbu pažymėti tai, kad, vieno informanto teigimu, ugdymo(si) procesas tapo įdomesnis ir patrauklesnis mokiniams. Vadinasi, projekto tikslai buvo pasiekti 100 %. Beveik pusės (3) ekspertiniame vertinime dalyvavusių vadovų teigimu, mokyklos komandos dalyvavo mokymuose, tapo ekspertais ir mokė savo ir kitų savivaldybių mokyklas.

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertiniame vertinime dalyvavę bendrojo ugdymo mokyklų vadovai išskyrė daugybę Mokyklų tobulinimo programos pranašumų, teigiamų pusių. Dėl to akivaizdžiai atsinaujino mokyklos, klasės, pagerėjo jų materialinė bazė. Svarbiausia, kad pasikeitė ir atsinaujino ugdymo turinys mokyklose.

Bendrojo ugdymo mokyklos, dalyvavusios Mokyklų tobulinimo programoje, vertindamos rezultatus išskyrė dalyvavimo trūkumus (žr. 5 lentelė).

Įvertinus ekspertinio vertinimo rezultatus, ganėtinais netikėtai pasiskirtė ekspertiniame vertinime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų nuomonė apie dalyvavimo trūkumus. Gauti atsakymai sukategorizuoti į esmines kategorijas: nėra dalyvavimo trūkumų, finansavimo stoka, nepagrįsti struktūriniai pokyčiai, fiziniai trūkumai, tęstinumo stoka. Net ketvirtadalis (2) ekspertinio vertinimo dalyvių teigė, jog nėra dalyvavimo trūkumų. Galima teigti, jog juos visiškai tenkino programos įgyvendinimas. Dauguma (3) informantų išskyrė fizinius trūkumus, t. y. atstumą ir per didelį krūvį. Jų teigimu, seminarai vykdavo ne tik savaitgaliais, bet ir pamokų metu, tekdavo toli važinėti.

## Projekto trūkumai (N=8)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮRODANTYS TEIGINIAI
Dalyvavimo projekte vertinimas (2)	Nėra trūkumų	„Nėra.“
		„Nėra (aišku, dar yra darbų, kuriuos būtų galima atlikti, jei tam būtų skirtas finansavimas, bet esminiai darbai atlikti, sąlygos geros).“
Finansavimo stoka (1)		„Mokykla nepakankamai gavo lėšų pastato renovacijai.“
Nepagrįsti struktūriniai pokyčiai (1)		„Įnešė daug neapgalvotos sumaišties į gimnazijos gyvenimą. Buvo įsteigti etatai, kuriuos vėliau reikėjo naikinti, nes nebuvo skiriamas papildomas finansavimas.“
Fiziniai trūkumai (3)	Atstumas (1)	„Tolokai teko važinėti į seminarus, po 100 km ten ir atgal, nors, manome, kad buvo galimybė ir arčiau – po 22 km važinėti.“
	Didelis krūvis (2)	„Didelis krūvis mokytojui. Seminarai vykdavo ir šeštadieniais. Visus darbus reikėdavo daryti savo laisvu laiku.“
		„Pokyti turi priimti visa bendruomenė. Išvykos darbo metu ir savaitgaliais (šeštadieniais).“
Tęstinumo stoka (1)	Trūko loginio tęstinumo (1)	„Projektas neturėjo loginio tęstinio ir dalis įdirbio rengiant projekto ekspertus buvo nepanaudota.“

Viename iš A. Šuminienės (2006) pranešimų teigiama, kad buvo siekiama decentralizuoti mokytojų mokymus, bet, kaip matyti iš ekspertų atsakymų, jie susidūrė su atstumų problema. Taip pat pastebėta, jog trūko finansavimo, nes mokykla nepakankamai gavo lėšų pastato renovacijai. Išskirti nepagrįsti struktūriniai pokyčiai, nes buvo įsteigti etatai, kuriuos vėliau teko naikinti, kadangi nebuvo skirtas papildomas finansavimas. Vieno tyrimo dalyvavusio informanto nuomone, projektas neturėjo loginio tęstinumo ir dalis įdirbio rengiant projekto ekspertus nepanaudota. Į tai reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį, nes išsakyta nuomonė parodo, kad mokyklos ir toliau būtų norėjusios dalyvauti panašaus tipo projektuose ir nuolat tobulėti.

Įvertinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad nors ir Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimas turėjo daug teigiamų pusių, tačiau buvo ir tam tikrų trūkumų. Pagrindiniai iš jų: tai per dideli kelionių atstumai, didelis darbo krūvis, finansavimo stoka, nepagrįsti struktūriniai

pokyčiai, neišnaudotas įdirbis. Į šiuos aspektus reikėtų atsižvelgti ateityje vykdant panašaus tipo projektus.

Ekspertų vertinime siekta išsiaiškinti, ar projektas pateisino mokyklų lūkesčius. Atviro tipo klausime informantai argumentavo savo nuomonę, gauti atsakymai pateikiami 6 lentelėje (skliausteliuose pateikiamas mokyklų skaičius).

6 lentelė

**Informantų dalyvavimo Mokyklų tobulinimo programoje lūkesčių pateisinimas (N=8)**

<b>KATEGORIJA</b>	<b>SUBKATEGORIJA</b>	<b>ĮRODANTYS TEIGINIAI</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Visiškai pateisinti lūkesčiai (1)		„Projektas visiškai patenkino lūkesčius, netgi pradėdant projektą nebuvo numatyti kai kurie darbai, bet projekto vykdymo metu pavyko juos įtraukti ir atlikti.“
Pateisinti lūkesčiai (5)	Pagerėjo ugdomoji veikla	„Nuteikė prasmingai, kūrybiškai, žymiai aktyvesnei ugdomajai veiklai.“
		„...pradėjo diegti naujoves pamokoje...“
		„Pagerėjo ugdymo proceso kokybė...“
		„Atsakingiau pradėjau vertinti darbą klasėje, daugiau dėmesio ir laiko pradėjau skirti savo darbo analizei, apmąstymams...“
	Mokytojų kompetencijų ugymas	„Didžiulė patirtis, naujovės pritaikytos (sėkmingai!) mokykloje. Ugymo(si) procesas tapo įdomesnis, įvairiapusiškesnis.“
		„Atsiskleidė dalis mokytojų, jie tapo aktyvesni, savimi pasitikintys, pradėjo diegti naujoves pamokoje, įsijungė į kitus projektus.“
		„Teigiamai pradėjau vertinti ir pati aktyviau bendrauti ir bendradarbiauti su kitais mokyklos mokytojais.“
		„Įgijau daug asmeninės patirties, drąsos keičiantis pačiai ir pokyčiams pačioje mokykloje.“
		„Pagalba mokytojui (išigyta daug inform. technologijų, lengvinančių mokytojo darbą).“

6 lentelės tęsinys 60 puslapyje

## 6 lentelės tęsinys

1	2	3
	Bendradarbiavimas	„Suartino mokyklos bendruomenę.“ „Atsirado glaudesnis ir įvairiapusiškesnis tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas, ryšiai su vietos bendruomene.“
Dalinis lūkesčių pateisinimas (2)		„Iš dalies. Kadangi nebuvo skiriamas reikiamas finansavimas, kasmet turėjome mažinti ugdymo skyrių, vedėjų skaičių. Jų funkcijas turėjome išdalyti likusiems mokyklos vadovams. Vėl prasidėjo funkcijų išsiskaidymas, maišymasis. Iš esmės projekto mintis ir idėja buvo gera, bet neparemta finansais.“

Įvertinus tyrimo rezultatus, jie buvo sukatégorizuoti į tris pagrindines kategorijas: visiškai pateisinti lūkesčiai (1); pateisinti lūkesčiai (5); dalinis lūkesčių pateisinimas (2). Tik vienas informantas atsakė, kad lūkesčiai buvo pateisinti visiškai, net projekto metu pavyko įtraukti ir įvykdyti naujų veiklų. Dauguma (5) ekspertiniame vertinime dalyvavusių mokyklų vadovų atsakė, jog lūkesčiai buvo pateisinti, ir argumentavo savo nuomonę, todėl iš gautų atsakymų išskirtos subkategorijos: pagerėjo ugdomoji veikla, mokytojų kompetencijų ugdymas ir bendradarbiavimas. Mokyklų vadovai pastebėjo, jog ypatingai pagerėjo ugdymo(si) proceso kokybė, nes pradėtos diegti naujovės, veikla tapo įdomesnė, įvairiapusiškesnė. Mokytojai įgijo daugiau asmeninės patirties, drąsos keičiant ne tik save, bet ir mokyklos aplinką, tapo artimesni, pradėjo bendradarbiauti ne tik tarpusavyje, bet ir su visa mokyklos bendruomene. Net ketvirtadalis (2) ekspertiniame vertinime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų atsakė, kad jų lūkesčiai buvo pateisinti tik iš dalies. Jie sugebėjo svariai argumentuoti savo nuomonę, pastebėta, jog nebuvo skiriamas reikiamas finansavimas, kasmet turėjo būti mažinamas ugdymo skyrių vedėjų skaičius. Jų funkcijos buvo išdalytos likusiems mokyklos vadovams, todėl vėl teko perskirstyti, išskaidyti. Išskirta, kad nors ir pati projekto mintis ir idėja buvo gera, tačiau ji nebuvo paremta finansais.

Apibendrinant ekspertinio vertinimo rezultatus, galima teigti, jog Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimas pateisino visų lūkesčius. Aišku, kaip ir kiekviename projekte, buvo ir labai patenkintų dalyvių, kiti įžvelgė ir tam tikrus trūkumus. Tačiau tik atliekant tyrimus galima išsiaiškinti dalyvių nuomones ir pasimokyti iš klaidų.

Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų buvo prašoma išskirti teigiamus mokyklos vystymosi pokyčius. Gauti atsakymai pateikiami 7 lentelėje (skliausteliuose pateikiamas mokyklų skaičius).

## Teigiami mokyklos vystymosi pokyčiai (N=8)

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Padidėjusi mokytojų motyvacija (1)	„Mes ne tik džiaugiamės, bet ir didžiuojamės, kad dalyvavome MTP. Mus mokė mokytojai eruditai, atsidavę mokytojo profesijai, tikintys ugdymo sėkme žmonės. To tikėjimo įkvėpė ir mus, seminarų dalyviūs.“
Pagerėjo mokymo(si) sąlygos (5)	„Pagerėjo mokymosi ir mokymo sąlygos, mokykla šilta, jauki, atnaujinta, aprūpinta moderniomis priemonėmis, kurių be šio projekto nebūtume išsigiję.“
	„Mokykloje šilta, atnaujinti suolai, padaugėjo mokymo priemonių, ypač IKT. Mokytojai stengiasi dirbti šiuolaikiniais metodais.“
	„Pasikeitė pamokų vedimo metodika, atsirado galimybė pamokose naudoti informacines technologijas.“
	„Pasirengimas pamokai, nauji ir efektyvūs mokymo metodai, aukštesnė mokinių mokymosi motyvacija. Įdomios ir inovatyvios pamokos.“
	„Pakito pamokos struktūra (mokytojas-konsultantas, pagalbininkas); pamokos uždavinio (aiškaus mokiniui!) formulavimas, refleksija (įsivertinimas). Mokykla turi ir ugdymo(si) procese tinkamai panaudoja mokymo priemones bei informacijos šaltinius.“
Pagerėjo bendravimas ir bendradarbiavimas (1)	„Bendravimas ir bendradarbiavimas ne tik pačioje mokykloje, bet užmegzti ryšiai su kitomis miesto ir šalies ugdymo įstaigomis. <...> Bendravimas ir bendradarbiavimas konstatuojant ir vertinant mokyklos veiklą, pažangą, laimėjimus ir numatant mokyklos tobulėjimo kryptį.“
Atsirado naujų veiklų (2)	„Mokykla įsijungė į keletą naujų projektų, kurie ugdo tas pačias ar panašias pedagogų kompetencijas kaip ir MTP.“
	„Įsteigti klasių kuratorių etatai. Įsteigtas veiklos stebėsenos poskyris.“

Apibendrinus gautus informantų atsakymus, paaiškėjo, kad juos galima sukategorizuoti į kelias esmines kategorijas: padidėjusi motyvacija (1), pagerėjo mokymo(si) sąlygos (5), pagerėjo bendravimas ir bendradarbiavimas (1), atsirado naujų veiklų (2). Daugumos (5) informantų nuomone, ypač pagerėjo mokymo(si) sąlygos, nes pradėti taikyti nauji mokymo metodai, naujos priemonės, renovuota aplinka. Inovatyvios ir įdomesnės pamokos didino ne tik mokinių, bet ir mokytojų motyvaciją. Taip pat pagerėjo bendravimas ir bendradarbiavimas ne tik pačioje mokyklos bendruomenėje, bet ir su kitomis ugdymo įstaigomis. Mokyklos įsijungė į naujus projektus, taip atsirado naujų veiklų.

Norint pratęsti Lietuvos tūkstantmečiui skirtos programos gyvavimą ir skatinti mokyklas toliau mokytis bendradarbiaujant tarpusavyje, buvo pradėti rengti bei įgyvendinti įvairūs projektai ir programos – projektas „Bendradarbiaujančių mokyklų tinklai“, mokyklų vertinimo metodikai atnaujinti skirtas projektas „Kaip mums sekasi?“. Inicijuojamas projektas „Lyderystė švietimo vadybininkams“, nukreiptas stiprinti visų lygmenų pedagogų vadybinę kvalifikaciją, Lietuvos Respublikos Vyriausybėje patvirtinta ir pradėta įgyvendinti Bendrojo lavinimo ir profesinių mokyklų rekonstravimo ir aprūpinimo mokymo priemonėmis 2006–2008 metais programa. Inicijuoti ir šie projektai bei programos: Nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų tąsa, Savivaldybių jaunųjų darbuotojų mokymai, Mokyklų informacinių sistemų (MIS) kūrimo skatinimas ir koordinavimas, Regioninių iniciatyvų (savivaldybių ŠVIS) palaikymas ir skatinimas, Mainų su ŠVIS standartų ir juridinės bei metodinės medžiagos rengimo inicijavimas, Statistikos duomenų pateikimo sistemos sukūrimas, Mokyklų struktūros kūrimo programa, Mokyklų aprūpinimo geltonaisiais autobusais 2006–2008 metų programa, Programa, skirta aprūpinti geltonaisiais autobusais specialiuųjų poreikių vaikus (Mokyklų tobulinimo programos tikslas pasiektas, 2006).

Ekspertiniame vertinime siekta išsiaiškinti projekto tęstinumą. Įvertinus gautus atsakymus, galima teigti, jog dauguma mokyklų ir toliau dalyvauja įvairiuose projektuose:

1. Mokyklų tobulinimo programos plius projektas „Bendrojo lavinimo mokyklų bibliotekų modernizavimas“. Šiame projekte gaunama naujausia bibliotekos įranga, baldai, informacinės technologijos. Projekte dalyvauja trys tyrime dalyvavusios mokyklos.
2. Mokyklų tobulinimo programos plius projektas „Besimokančių mokyklų tinklai“. Dalyvaujant projekte mokykloms atsiranda reali galimybė tapti besimokančia organizacija, nes visi mokyklos bendruomenės nariai įtraukiami į mokymosi procesą bei pasiekiami tokie besimokančios organizacijos rodikliai, kaip nuolatinis mokymasis, kolegialus problemos sprendimas, pačių atlikto vertinimo rezultatų panaudojimas gerinant savijautą ir pasiekimus mokykloje, gerosios praktikos sklaida, naujų mokymosi formų naudojimas, įdomesnis mokymasis.
3. Mokyklų tobulinimo programos plius projektas „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro (5–8 kl.) esminių kompetencijų ugdymas“.
4. Mokymosi visą gyvenimą programos Švietimo mainų paramos fondo finansuojamas Comenius Regio partnerystės projektas „Aukime kartu!“, kuriame dalijamasi gerąja Lietuvos ir Olandijos regionų praktika ir patirtimi socialinės, pedagoginės,

psichologinės pagalbos vaikui teikimo srityje: patyčių prevencijos, specialiųjų poreikių vaikų ugdymo, socialinių problemų sprendimo plotmėje.

Igyvendinus Mokyklų tobulinimo programą visos tyrime dalyvavusios mokyklos įsijungė ir į kitus projektus. Mokyklos vykdo daug mokymų, seminarų, didelį dėmesį skiria ne tik mokymo(si) sąlygų gerinimui, bet ir mokytojų kvalifikacijos kėlimui. Informantų teigimu, mokyklos pakankamai gerai aprūpintos moderniomis mokymo priemonėmis, naujausia įranga, tai yra projekto tęstinumo pasekmė.

S. Petružienės, A. Ruzgienės (2002) atliktame tyrime apie mokyklų kaitą ir tobulinimą vykdant Atviros Lietuvos fondo ir tarptautinių projektų programas nustatyta, jog, mokytojų nuomone, mokyklų kaita ir tobulėjimas nevyksta sparčiai. Jų nuomone, aukščiausias lygis yra pasiektas koordinuojant mokyklos veiklą, tuo tarpu žemiausias lygis yra darbuotojų tobulinimas ir mokinių, darbuotojų, mokinių tėvų dalyvavimas mokyklos gyvenime.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus informantų nuomonių pasiskirstymą, išsiaiškintas mokyklų vadovų požiūris į Mokyklų tobulinimo programos reikšmingumą kokybinei institucijų kaitai. Pastebėti ir išskirti dalyvavimo pranašumai ir trūkumai, lūkesčių pateisinimas, vystymosi pokyčiai ir projekto tęstinumas. Igyvendinus projektą, atnaujintos mokyklos, klasės, jų materialinė bazė, infrastruktūra, taip pat pradėti taikyti aktyvaus mokymo(si) metodai, mokymo(si) bendradarbiaujant tarp skirtingų mokyklų metodai, mokytojai tobulino savo kompetencijas, kėlėsi kvalifikaciją, o tai kokybiškai pagerino mokymo(si) sąlygas, ugdymas tapo modernesnis. Daugumos dalyvių lūkesčiai buvo pateisinti, tačiau pastebėti ir keli trūkumai, tai didelis krūvis, atstumai, kuriuos tekdavo įveikti, finansavimo stoka, ir dalis įdirbio buvo nepanaudota. Daugumos tiriamųjų nuomone, dalyvavimas labai prisidėjo prie mokyklų teigiamų vystymosi pokyčių. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog dalyvavimas Mokyklų tobulinimo programoje suteikė ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių pokyčių.

## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus dokumentų (content) analizę ir ekspertinį vertinimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Šiandieninė mokykla, kuri orientuojasi į Europos Sąjungos akcentuojamas švietimo plėtotės sritis, siekia nuolat tobulinti švietimo kokybę. Norint įžvelgti tam tikrus pokyčius švietimo sistemoje, labai svarbu vykdyti nuolatinį veiklos stebėjimą ir vertinimą, skiriant didelį dėmesį ne tik išorės aplinkai, bet ir vidinei plėtrai, kurios turėtų būti nuolat analizuojamos ne tik mokyklos viduje, bet ir užsakant tyrimus šalies mastu. Svarbu atsižvelgti į mokyklų gebėjimo keistis stiprinimą ir konkrečių reformų įgyvendinimą, siekti, kad mokyklų tobulinimo idėjos būtų susijusios su mokyklų tikslais. Lietuvoje atliktais tyrimais pastebima, jog paskutiniu metu švietimo sistemoje įvyko daug reikšmingų švietimo kokybės kaitos, struktūrinių ugdymo proceso organizavimo bei ugdymo turinio pokyčių.
2. Įgyvendinant Mokyklų tobulinimo programą, pagindinis tikslas buvo iš esmės pagerinti bendrojo ugdymo mokyklų (pagrindinių ir vidurinių) V–X klasių mokinių pasiekimus modernizuojant bendrąjį ugdymą ir užtikrinant veiksmingą ir racionalų švietimui skirtų lėšų panaudojimą. Programos komponentas B buvo skirtas bendrojo ugdymo sistemai tobulinti, komponentas D – savivaldybių kompetencijai stiprinti, o komponentai A ir C – mokykloms tobulinti.
3. Dokumentų (content) analizės metodu išanalizavus Mokyklų tobulinimo programos atskirus komponentus, galima išskirti nacionaliniu, savivaldybių ir mokyklų lygmeniu pasiektus rezultatus.
  - 3.1. Nacionaliniu lygmeniu siekta keisti mokyklos vadybos kultūrą, sukurta Švietimo valdymo informacinė sistema, išleistos Lietuvos ir Vakarų autorių knygos aktualiomis švietimo temomis, sukurta Nacionalinė mokinių pasiekimų vertinimo sistema, išleistos mokinių pasiekimų tyrimų ataskaitos, įsteigta Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
  - 3.2. Savivaldybių lygmeniu pradėtas racionaliai pertvarkyti šalies mokyklų tinklas, sustiprintas savivaldybių materialinis ir intelektualinis pajėgumas įgyvendinti tinklo pertvarkos planus, parengtos metodinės rekomendacijos.



### 3.3. Instituciniu lygmeniu renovuotos mokyklos ir klasės, sukurtas naujas ugdymo turinys, įsigytos naujos mokymo priemonės.

Susidurta su problema, kad nors ir detaliam pateikiami kiekvieno MTP komponento atlikti darbai, tačiau įvairiose konferencijose, veiklos pristatymų pranešimuose, ataskaitose pateikiami skirtingi skaičiai, duomenys, trūksta susistemavimo, informatyvumo, konkretumo, kiek tiksliai mokyklų, mokytojų dalyvavo. Analizuojant pateikiamą medžiagą pasigesta atliktų tyrimų, katalogų, ataskaitų, kaip nupirktos mokymo priemonės buvo panaudojamos, pritaikytos ugdymo praktikoje.

4. Mokyklų vystymas yra kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio pokyčių. Atlikus ekspertinį vertinimą, bendrojo ugdymo mokyklų vadovai – ekspertai išskyrė MTP įgyvendinimo reikšmingumą mokyklų kokybinei kaitai: renovuotos mokyklos, klasės, pagerėjo jų materialinė bazė, mokytojai plėtojo profesines kompetencijas, dėl to keistas ir atnaujintas ugdymo turinys mokyklose. Dalyvavimas Mokyklų tobulinimo programoje suteikė ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių pokyčių, ypač pagerėjo mokymosi ir darbo sąlygos mokyklose. Įžvelgti MTP vykdymo trūkumai: organizuojant seminarus pedagogams tekdavo įveikti didelius kelionių atstumus, per didelis darbo krūvis mokytojams, finansavimo stoka, nepagrįsti struktūriniai pokyčiai, neišnaudotas parengtų konsultantų įdirbis. Taigi, iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino, nes Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimas buvo reikšmingas šalies bendrojo ugdymo mokyklų kokybinei kaitai, tačiau kokybinės kaitos raiška būtų ženklesnė ir kompleksiškesnė, jei mokyklos būtų turėjusios galimybių dalyvauti visuose programos komponentuose bei turėjusios jos tęstinumo galimybes.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir gautomis išvadomis, galima teikti tokias rekomendacijas švietimo praktikams, strategams:

1. Organizuojant projektus, kurie lemia bendrojo ugdymo mokyklų kokybinę kaitą, atsižvelgti, kad kaita būtų sisteminio pobūdžio. Tikslingiausia būtų pirmiausia investuoti ir atnaujinti materialinę bazę ir tik tada sistemingai tobulinti kompetencijas.
2. Būtina rasti būdų, priemonių, išteklių, kurie įgalintų kiek įmanoma kokybiškai keistis mokykloms visoje šalyje. Vienas iš siūlymų būtų toks, kad mokyklos neliktų tuščios po pamokų, patalpos turėtų būti nuomojamos privačiam sektoriui, taip atsirastų papildomų lėšų.
3. Dėmesys turėtų būti telkiamas ne tik į pavienes naujoves. Svarbu siekti paveikti ir klasės lygmenį, neužmirštant atsižvelgti ir į mokyklos kultūrą.
4. Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus, svarbu atsižvelgti į bendrojo ugdymo vadovų išskirtus MTP vykdymo trūkumus. Įgyvendinant panašaus tipo projektus, organizuoti mokymus rajonų centruose, kad netektų toli važinėti. Taip pat stengtis paskirstyti darbo krūvį, kad pedagogai nepervargtų. Įgyvendinus projektus numatyti jų tęstinumą, kur bus galima panaudoti įgytas kompetencijas, įdirbį.

## LITERATŪRA

1. Adomaitytė I., Gumuliauskienė A. (2011). Vidaus auditas, kaip veiklos kokybės vertinimo būdas, ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2(31), p. 8–13.
2. Ališauskas R. (2009a). Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika*, 95, p. 13–23.
3. Ališauskas R. (2009b). Visuomenės požiūris į švietimo reformą: kas pasikeitė per 20 metų. *Pedagogika*, 95, p. 24–27.
4. Ališauskas R., dr. R. Dukynaitė, Kazakevičius G., Klepačienė R. (2005). Mokyklų tobulinimo išorės auditas. [Žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.
5. Ališauskas R. (2004). Mokyklų tobulinimo programa. Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas. Veiklos apžvalga ŠMM vadovams ir darbuotojams. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/pristatymai.htm>>.
6. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2005). MTP „B“ komponentas: švietimo vadyba ir vertinimas. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.
7. Anužienė L., Uzdila J. V. (2002). Mokyklinė organizacija: vadybinis suderinamumas. *Pedagogika*, 59, p. 13–17.
8. Balčiūnas S., Blinstrubas A. (2006). Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 16, p. 166–176.
9. Balevičienė S., Bartaševičius R., Kožemiakina V. ir kt. (Sud.) (2008). *Švietimo būklės tyrimų apžvalga*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
10. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
11. Bitinas B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
12. Bruzgelevičienė R., Kašinskienė J. (2010). Bendrojo ugdymo strateginių pokyčių įgyvendinimas mokykloje. *Pedagogika*, 100, p. 72–83.
13. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (1972). Vilnius: Mintis.
14. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
15. Gedminienė D., Gumuliauskienė A. (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 21, p. 75–88.

16. Gumuliauskienė A., Smilgienė J. (2010). Ugdymo kokybės kaip švietimo politikos prioriteto raiška bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 15(2), p. 146–160.
17. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
18. Hua H. (2006). *Švietimo sistemos tobulinimo stebėjimas ir vertinimas*. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <[http://www.mtp.smm.lt/15\\_b.htm](http://www.mtp.smm.lt/15_b.htm)>.
19. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
20. Jucevičienė P. (Red.) (1998). *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo modernizavimui*. Kaunas: Technologija.
21. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
22. Klepačienė R. (2004). Komponentas D skirtas padėti savivaldybėms optimizuoti mokyklų tinklą ir skatinti sutaupytas lėšas reinvestuoti į švietimą. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/pristatymai.htm>>.
23. Lamanuskas V. (2007). *Švietimo dimensijos*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo, 2002 m. gegužės 28 d. Nr. 759. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/nutarimai.htm>>
25. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). Valstybės žinios, Nr. 63-2853.
26. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro sveikinimas. (2006). [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <[http://www.mtp.smm.lt/15\\_a.htm](http://www.mtp.smm.lt/15_a.htm)>.
27. Lietuvos Respublikos švietimo koncepcija, 1992.
28. Mečkauskienė R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. *Pedagogika*, 99, p. 23–29.
29. *Mokyklų tobulinimo programa*. (2002). [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/bi.htm>>.
30. *Mokyklų tobulinimo programos tikslas pasiektas*. Informacija žiniasklaidai. (2006). [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/bi.htm>>.
31. *Mokyklų tobulinimo programa – didžiausia Nepriklausomos Lietuvos investicija į ugdymą ir pirmaujantis projektas Rytų bei Vidurio Europoje*. (2006). [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: < <http://www.mtp.smm.lt/bi.htm>>.

32. Pasaulio banko misija liko sužavėta Mokyklų tobulinimo programos įgyvendinimu Lietuvoje. Informacija žiniasklaidai. (2005). [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/bi.htm>>.
33. Petružienė S., Ruzgienė A. (2002). Mokyklų kaita ir tobulinimas vykdant ALF ir tarptautinių projektų programas. *Pedagogika*, 60, p. 173–178.
34. Poderienė G. (2006). Ugdymo aplinkos tobulinimas ergonominėmis priemonėmis. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 17, p. 103–110.
35. Pruskus V. (1998). *Lietuvos švietimo pasiekimai OECD šalių kontekste*. Vilnius: VPU.
36. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu: švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse*. Vilnius: Garnelis.
37. Ragauskas A. (2005). Mokymo priemonės KA1. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.
38. Sederevičiūtė E. (2004). Mokyklų tobulinimo programos indėlis diegiant IT. [Žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.
39. Stančikaitė R. (2002). Mokytojo profesijos įprasminimas kaip profesionalumo tobulinimo gairė. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 9, p. 18–33.
40. Šidlauskienė V. (2006). Aukštojo mokslo kaitos paradigmos. Švietimo kaitos mikrokontekstas: pedagogų prisitaikymas ir pasipriešinimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 17, p. 132–139.
41. Šnipienė R. (2004a). Mokyklų tobulinimo programa 2002–2005 skirta Lietuvos tūkstantmečiui. Įsipareigojimai ir naudos. Savivaldybių konferencijos 2004. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/veiklos.htm>>.
42. Šnipienė R. (2004b). Mokyklų tobulinimo programa 2002–2005 skirta Lietuvos tūkstantmečiui. Pristatymas ir 2003 m. rezultatai. Savivaldybių konferencijos 2004. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/veiklos.htm>>.
43. Šnipienė R. (2004c). Mokyklų tobulinimo programa 2002–2005 skirta Lietuvos Tūkstantmečiui. Pusiaukelės rezultatai ir ateinančių metų veiklos sritys. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/pristatymai.htm>>.
44. Šnipienė R. (2005). Mokyklų tobulinimo programa 2002–2005 skirta Lietuvos tūkstantmečiui. Pristatymas aukštosioms mokykloms. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.
45. Šuminienė A. (2006). MTP KA3 III etapas. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/konferenc.htm>>.

46. Žadeikaitė L. (2004a). A komponentas Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/pristatymai.htm>>.
47. Žadeikaitė L. (2004b). Mokyklų tobulinimo programa A komponento planai ir lūkesčiai 2004–2005 m. m. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/pristatymai.htm>>.
48. Želvys R. (Sud.) (1997). *Švietimo vadyba*. Vilnius: Solertija.
49. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*. Vilnius: Garnelis.
50. Želvys R., Kozma T., Birzea C. (1998). *Švietimo reformos*. Vilnius: Solvitija.

# **PRIEDAI**