



ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Edukologijos (specializacijos – švietimo vadyba) studijų programa
II kursas

MEDA BUGENYTĖ

STRATEGINIŲ TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ IR PRIEMONIŲ TENDENCIJOS
LIETUVOS DIDŽIŲJŲ MIESTŲ PROGIMNAZIJOSE
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė – doc. dr. Renata Bilbokaitė

Šiauliai, 2020

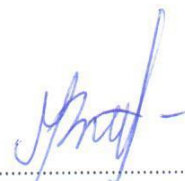
Parengto baigiamojo magistro darbo savarankiškumo patvirtinimas

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis magistro darbas „**Strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijos Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose**“ yra:

1. Atliktas savarankiškai ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame universitete / institute Lietuvoje ir užsienyje.
3. Nėra medžiagos iš kitų autorių darbų, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.

Meda Bugenytė

Vardas, pavardė



Parašas

Magistro darbo santrauka

Magistro darbe analizuojamos Lietuvos didžiųjų miestų strateginiuose veiklos planuose išskirtų tikslų, uždavinių ir strategijos įgyvendinimo priemonių tendencijos. Švietimo sistemoje strateginiai planai yra sudaromi pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės numatytą strateginių planų rengimo metodiką. Šie planai kuriami organizacijose kaip dokumentas, numatantis svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Nei viena įstaiga negali sėkmingai egzistuoti be aiškiai suformuluotos strategijos. Strateginis planavimas tampa aktualesne ir dažnai vienintele priemone įvertinti savo organizacijos realią situaciją, numatyti daugelį grėsmių, problemų ir vidinių plėtros galimybių.

Mokyklų savo institucijos vertinimo ypatumai ir vyraujančios tendencijos yra svarbi problema sprendžiant jų plėtros strategijos klausimus, nes tampa aktualu išanalizuoti tikslų, uždavinių bei priemonių įtaką ugdymo kokybei organizacijos veikloje. Strateginio plano sudarymas yra neišvengiamas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas.

Tyrimo objektas – Strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijos Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijas.

Tyrimo imtis ir metodai – tyrime buvo analizuoti 71 Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginių planų tikslas, uždavinys ir priemonė. Duomenims rinkti buvo pasirinkta dokumentų atrankos metodas. Tyrimui taikytas turinio (angl. *content*) analizės metodas kaip kokybinis progimnazijų strateginių veiklos planų tekstų charakteristikų tyrimas.

Pagrindinės išvados

Kokybinės turinio (angl. *content*) analizės metodu siekta atskleisti Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose pateiktų tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijas.

Tyrimu nustatyta, kad didžiausią veiklos srities dalį tarp visose Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose išskirtų tikslų, uždavinių ir priemonių užima ugdymo aplinkų gerinimas. Į šią veiklą patenka įvairūs materialinių aplinkų gerinimo veiksniai – nuo aprūpinimo vadovėliais, IKT priemonėmis iki kabinetų, laboratorijų įrengimo. Svarbu, kad yra sričių, kuriose galima įžvelgti pažangą: didėjantis supratimas kaip vaikai mokosi, nauji būdai mokyti vaikus ir organizuoti pamokas, taip pat ugdymo programos ir turinio raida bei kaita. Taip pat didesnis tėvų įtraukimas į procesą, bendrystės ryšių stiprinimas, tarpusavio santykių gerinimas, veikimas kartu, besiplečiantis technologijų vaidmuo, naujos mokymo medžiagos ir metodai.

Ne visoms mokykloms pavyksta parengti kokybišką planą, atliepiantį visų poreikius. Reiktų atkreipti dėmesį, kad strateginiuose planuose iškelti tikslai neatskleidė ugdymo įstaigų išskirtinumo, strateginiai veiklos planai atrodo identiški – dominuoja vienodos frazės, tie patys apibendrinamieji žodžiai. Taip pat pastebėta neatitikimų tarp progimnazijų planuojamų tikslų ir uždavinių bei priemonių – tai, kas numatyta kaip įgyvendinimo priemonė, neatitinka iškeltų tikslų ir uždavinių. Mažai dėmesio skirta nuotoliniam mokymuisi, mikroklimato svarbai, inovatyvumo diegimui pamokose, mokinių individualių gebėjimų ugdymui.

Strateginio plano sudarymas yra neišvengiamas, siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Išanalizavus progimnazijų strateginių planų tikslus, uždavinius ir priemones, akivaizdu, kad šie planai turi didelės įtakos mokyklos sėkmingam veikimui, kadangi numato tai, į ką būtina kreipti dėmesį ir skirti visas jėgas įtraukiant kuo didesnę mokyklos bendruomenės dalį.

Esminiai žodžiai: strateginis planavimas, strateginis veiklos planas, tikslai, uždaviniai, priemonės.

Summary

Trends of strategic goals, objectives and measures in Progymnasiums based in large Lithuanian towns

In the master's thesis the major aims, goals and trends in implementing measures distinguished in strategic plans in large Lithuanian towns are being analysed. The strategic plans in educational system are made applying the methodology approved by the Government of the Republic of Lithuania. These plans are created in organisations as the documents, which foreseen the most important aims, actions and measures which allow to reach the expected goals successfully. Strategic planning becomes the most relevant and the only measure to evaluate the current situation, predict possible risks, problems and develop the internal opportunities.

The most important problems for schools become the assessment of their own institution and following mainstream trends while solving their development strategic questions. Moreover it is important to examine objectives, goals and the possible impact of measures applied on the quality of organisational actions to maintain high quality education. It's essential to create the strategic plan to ensure efficient implementation of different reforms and while solving difficult problems.

The object of study - Trends of strategic goals, objectives and measures in Progymnasiums based in large Lithuanian towns.

The aim of the study - to analyse the Trends of strategic goals, objectives and measures in Progymnasiums based in large Lithuanian towns.

The methods applied - there were examined the goals, objectives and measures of 71 Progymnasiums based in large Lithuanian towns. The data was collected making the selection of documents. The survey was carried out applying the *content* analysis method, as a qualitative research of the text's characteristics in Progimnasiums strategic plans.

The conclusion

Applying the qualitative „content“ method there were examined the goals, objectives and measures in strategic plans of Progymnasiums in large Lithuanian towns.

The research showed that the biggest part of the aims in the field of activity in large Lithuanian Progymnasiums was related to the environment development. This includes different spheres such as providing students 'books, IT devices, classrooms and labs redecoration and installation. It is important to notice that there are some fields, where the progress has been made for example: the understanding of the needs of students has increased and was taken into consideration, the new ways of education and lessons organisation were practiced, as well as the educational programme's content development and improvement. The number of parents involved into educational process increased, the community bounds were strengthened, relationships among the colleagues and community members were improved, and that encouraged cooperation. The role of technologies became greater and new ways and methods in education have been applied.

Not all of the schools manage to create the good quality strategic plans, which would adapt all the school's community needs. It was noticed that the objectives of strategic plans weren't unique; they didn't reveal the identity of the schools and had many common features. Mainly, strategic plans look the same, prevail the same phrases, the same definitions. What is more, there was noticed the difference between the plans and the measures, the objectives didn't match the goals. There was not enough attention paid to the distance learning and the importance of microclimate, innovative learning, and students' individual skills development.

It's essential to create the strategic plan, so to make reorganisation in different spheres and to solve problems more efficiently. While analysing the of strategic plans' objectives and measures becomes clear that these plans have a huge impact on successful work of schools, set the priorities and the most urgent improvements to be made by the whole school community.

Key words : strategic planning, strategic plan, objectives, goals, measures.

Turinys

Magistro darbo santrauka	3
Summary	4
Įvadas	7
1 skyrius. STRATEGINIO PLANAVIMO KONCEPCIJA	12
1.1. Strategijos samprata	12
1.2. Strateginį planavimą grindžiantys teisiniai dokumentai	14
1.3. Institucijų strateginio valdymo turinys	16
1.4. Strateginio planavimo vaidmuo švietime	18
1.5. Švietimo organizacijų strategijos kūrimas	26
2 skyrius. TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ IR PRIEMONIŲ TENDENCIJŲ ANALIZĖ	
LIETUVOS DIDŽIŲJŲ MIESTŲ PROGIMNAZIJOSE	35
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	35
2.2. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių tikslų analizė	39
2.3. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių uždavinių analizė	48
2.4. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių priemonių analizė	64
Išvados	98
Rekomendacijos	100
Diskusija	101
Mokslinė literatūra	103
PRIEDAI	108

Ivadas

Tyrimo aktualumas. XXI amžius – labai sparčios informacinių technologijų, klimato, ekonomikos ir vertybių kaitos, konkurencijos amžius¹ (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 5). Tai veiksniai, keliantys iššūkių viešajam sektoriui. Viena efektyviausia privataus sektoriaus valdymo priemonė, pritaikyta viešajame sektoriuje, yra strateginis planavimas (Astrauskas, Česonis, 2008). Strateginis planavimas tai sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų, pradedant strategine analize ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012, p. 98). Švietimo įstaigos turi prisitaikyti prie daugelio iššūkių – reformų kaitos, konkurencijos, greitų informacijos aktualumo pokyčių (Stingham, 2012). Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, švietimas yra tarp prioritetinių valstybės raidos sričių. Švietimo sistema, taip pat ir mokykla jaučia didelį visuomenės spaudimą – rodyti geresnius rezultatus (Cibulskas, 2010). Mokyklai, kaip socialinei sistemai, turi įtakos daug išorės ir vidaus aplinkos veiksnių, o jų poveikis yra kompleksinis. (Gumuliauskienė, Gricienė, 2010). Pasak autorių, strateginis planavimas leidžia mokykloms įvertinti aplinkos veiksnių kompleksinę įtaką, jos pasekmes kiekvienai organizacijos sričiai ir tuo remiantis realiai ir pagrįstai projektuoti bei sėkmingiau įgyvendinti savo strategiją (Gumuliauskienė, Gricienė, 2010). Šis procesas yra nuolat besitęsiantis ir atsinaujinantis ciklas (Galpin, Whittington, Bell, 2012), kurį norint koordinuoti ir strateguoti, nepakanka vien tik turėti teorinės informacijos, žinoti teisės aktus (Marrasse, 2013). Mokyklų strateginių planų sudarymo metodikos ir strateginiai planai šiuo laiku yra kritikuojami dėl to, kad neaptariama daug planuotų veiklų, o tai, kas jau yra įvykdyta, menkai atitinka planus (Bakonis, 2019). Matomi atotrūkiai tarp strateginio plano ir konkrečių metinių veiklų, dažnai pasigendama įvairių lygmenų planų dermės, „pasiklysta“ planavimo prasmė (Gudaitė, Laurinčiukienė, 2010). Stebima suderinamumo stoka, kai nėra aiškių vieningų reikalavimų, apibrėžiančių dokumentų tarpusavio sąsajas – sąsajos tarp dokumentų nedetalizuojamos strateginio planavimo metodikoje, taip pat nepateikti kriterijai, nusakantys konkretaus dokumento rengimo poreikį, uždavinių, tikslų ir priemonių suderinamumas kvestionuojamas tarp skirtingo lygmens strateginių dokumentų (Jurkonienė, Karčiauskienė, 2016). Kokybė ir prieinamumas – vis dar svarbiausi švietimo politikos tikslai, tačiau jų siekti kol kas problematiška² dėl nesisteminio požiūrio į pokyčių planavimą (Jurkonienė, Karčiauskienė, 2017). Strateginio plano tobulinimui aktualu, nustatyti programos tikslų, uždavinių ir priemonių suderinamumą, tinkamumą, tikslingumą.

¹ 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. *Valstybės žinios*, 2012-12-11, Nr. 144-7430.

² Ten pat.

Tyrimo problema. Nei viena įstaiga negali sėkmingai egzistuoti be aiškiai suformuluotos strategijos. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, jau antrą dešimtmetį nuosekliai vykdoma Lietuvos Švietimo reforma³, pagal kurią Lietuvai atsirado galimybė kurti švietimo sistemą, formuluoti švietimo misiją, tikslus, uždavinius, atliepiančius pasaulio, Europos Sąjungos švietimo tendencijas. Strateginis planavimas tampa aktualesne ir dažnai vienintele priemone įvertinti savo organizacijos realią situaciją, numatyti daugelį grėsmių, problemų ir vidinių plėtros galimybių (Chen, Nasongkhla, Donaldson, 2018, p. 362). Mokyklų savo institucijos vertinimo ypatumai ir vyraujančios tendencijos yra aktuali problema sprendžiant jų plėtros strategijos klausimus. Nepakanka tik sudaryti strateginį planą ir jį pristatyti bendruomenei, svarbus yra įgyvendinimo procesas, nuolatinis išsikeltų tikslų, uždavinių ir įgyvendinimo priemonių stebėjimas, atsižvelgiant į mokyklos žmoniškųjų išteklių pajėgumus, tiek esamus, tiek ir būsimus.

Strateginio plano sudarymas yra neišvengiamas, siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Suvokiant vis didėjančią strateginio planavimo svarbą ir būtinumą mokslinių tyrimų bei rekomendacijų pagrindu (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012), tampa aktualu išanalizuoti tikslų, uždavinių bei priemonių įtaką ugdymo kokybei organizacijos veikloje.

Tyrimo objektas – strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijos Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais šaltiniais ir teisiniais dokumentais, atskleisti strategijos sampratą, jos sudedamąsias dalis ir reikšmę strateginiam planavimui.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais ir teisiniais dokumentais, atskleisti Lietuvos mokyklų strateginių planų sandarą, rengimo eigą, strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių svarbą.
3. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, atskleisti Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų keliamų tikslų tendencijas.
4. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, išskirti progimnazijų strateginių tikslų, uždavinių pagrindines strategines sritis ugdymo kokybės plėtrai ir kokiomis priemonėmis siekiama progimnazijų strateginių planų tikslų, uždavinių įgyvendinimo.
5. Išnagrinėti ir išskirti strateginiuose planuose pateiktų tikslų, uždavinių ir priemonių tobulintinas sritis.

³ Bruzgelevičienė, R. (2002). Nacionalinis švietimo plėtotės raportas. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687_f36e428baa3be1af5722f6d880e03896.pdf [žiūrėta: 2019-04-31]

Tyrimo metodologija. Tyrimas atliktas remiantis konstruktyvistine filosofija. Konstruktyvizmas tai nuostata, kad socialinių fenomenų prasmė sukurama dalijantis supratimu arba interpretacija (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Atliktas tyrimas remiasi operatyviniu konstruktyvizmu, kai gilinamasi į klasikinę pažinimo schemą: stebėjimą, klasifikavimą ir apibūdinimą (Martišauskienė, 2015). Pagal Žydzžiūnaitę ir Sabaliauską (2017), remiantis šia metodologine nuostata stengiamasi yra suprasti pasaulį, kuriame žmogus gyvena ir dirba; plėtojamos įvairialypės prasmės, aktualus nuomonių kompleksiskumas, telkiamasi į sąveikas, aplinkas.

Tyrimo metodai.

Teoriniai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.

Empiriniai: kokybinis tyrimas, progimnazijų strateginių planų turinio analizė.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimui atlikti buvo atrinktos 71 Lietuvos didžiųjų miestų (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) progimnazija, kurios savo mokyklos internetinėse svetainėse yra pавiešinusios galiojantį progimnazijos strateginį veiklos planą.

Šiam tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo metodologija. Duomenims rinkti buvo pasirinktas dokumentų atrankos metodas. Tyrimui taikytas turinio (angl. *content*) analizės metodas kaip kokybinis progimnazijų strateginių planų tekstų charakteristikų tyrimas, išryškinantis prasmes. Darbe tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinės – tikslinės ir homogeninės – atrankos metodus. Koduojant tyrimo duomenis ir išskiriant kategorijas, buvo vadovautasi indukcinė metodologine nuostata. Atliekant dokumentų teksto analizę, buvo skaičiuojami konkretūs teiginiai, kurie susiję su kategorija bei subkategorija, ir įrašomi šalia – *N* grafoje, progimnazijų skaičius, kurios esminę frazę panaudojo savo strateginių planų tiksluose uždaviniuose ir/ar priemonėse. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir vizualizuoti naudojant kompiuterinę *Windows Microsoft Excel* programą. Analizuojant rezultatus, buvo skaičiuojamas atsakymų pasiskirstymas pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas. Atsakymai, gauti grafiniu vaizdu, įvardinami ir aprašomi naudojant turinio (angl. *content*) analizės metodą. Toliau pateikiamos pagrindinės tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Darbo naujumas – reikšmingumas. Strateginiai planai naudojami įstaigose kaip dokumentas, numatantis organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Kadangi pati strategija suponuoja pokyčius organizacijoje, reiškia jų įgyvendinime, skirtingu laipsniu turės dalyvauti visi organizacijos nariai. Todėl galima teigti, kad įgyvendinant strategiją, mokykloje ypatingas dėmesys turi būti kreipiamas į tai, kaip yra valdomi pokyčiai organizacijoje (tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijos). Kadangi strateginio plano kūrimas šalies institucijoms jau nėra naujovė, bet daugiau tapusi įpareigojanti forma, negu turiniu atitinkanti reikalavimus, keliamus moderniam strateginiam planui.

Tikslinga ištirti, kuria veiklos kryptimi Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos eina, o strateginių planų pateikti tikslai, uždaviniai ir priemonės atskleis, ar strateginis planavimas sudaro prielaidas institucijų veiklos ir kartu šalies plėtros procesams skatinti ir tokių procesų kryptingumui užtikrinti. Bakonis (2020) teigia, kad strateginiuose planuose yra pamiršamas ryšys tarp tikslų, uždavinių ir priemonių. Pastebima, kad iki šios nėra atlikta tyrimų nustatant, kokie strateginių veiklos planų tikslai, uždaviniai ir kokios priemonės lemia ugdymo įstaigų tobulėjimo procesus ir kaip tai gali padėti mokyklos veiklos gerinimui bei kokybei. Taip pat strateginiuose planuose pasigendama originalumo, teiginiai tik perrašomi ir pateikiama jų vykdymo eiga, teigia Bakonis (2020), daugumoje planų pateikti tikslai, uždaviniai ir priemonės yra identiški kitoms mokykloms dėl to yra reikšminga išanalizuoti kurioms

Tyrimo etapai. Tyrimas vyko nuo 2018 m. rugsėjo mėnesio iki 2020 m. kovo mėnesio. 2018 m. rugsėjo mėnesį – temos pasirinkimas. Nuo 2018 m. lapkričio mėnesio iki 2019 m. spalio mėnesio tyrimo objekto, tikslų, uždavinių išsikėlimas, dokumentų ir mokslinės literatūros analizė. 2019 metų spalį- lapkritį – Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų sąrašo sudarymas, strateginių veiklos planų rinkimas, strateginio veiklos plano sudedamųjų dalių: tikslų, uždavinių ir priemonių išrinkimas. 2019 metų lapkritis – 2020 metų sausis: didžiųjų Lietuvos miestų strateginių veiklos planų tikslų, uždavinių ir priemonių išskyrimas į kategorijas, subkategorijas. 2020 metų sausio – vasario mėnesiais duomenų perkėlimas į *Excel* programą ir grafikų sudarymas. 2020 metų kovo ir balandžio mėnesiais gautų duomenų aprašymas, interpretavimas, grafikų apdorojimas kokybinės turinio analizės metodu.

Magistro darbo struktūra. Šį magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 2 skyriai, 9 poskyriai, išvados, rekomendacijos, diskusija, cituotos literatūros sąrašas (78 šaltiniai), 2 priedai. Darbe pateikiama 59 paveikslai, 53 lentelės. Magistro darbo apimtis be priedų 106 puslapiai.

Esminės sąvokos

Strateginis veiklos planas – institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir nurodomos lėšos joms įgyvendinti⁴.

Strateginis planavimas – veiksmų ir sprendimų rinkinys specifinėms strategijoms parengti (Čiarnienė ir kt., 2011).

Strateginiai tikslai – siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis⁵.

⁴ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

⁵ Ten pat.

Strateginis uždavinys – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamo tikslo įgyvendinimo rezultatas⁶.

Strateginė priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (sprendinys), kuriam naudojami žmonių, finansiniai ir materialiniai ištekliai⁷.

⁶ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

⁷ Ten pat.

1 skyrius. STRATEGINIO PLANAVIMO KONCEPCIJA

1.1. Strategijos samprata

Žodis „strategija“ vadyboje vartojamas gana dažnai ir apibrėžia procesus, vykstančius organizacijoje įvairiais lygiais: organizacijos strategiją, verslo strategiją, funkcinę strategiją, konkurencinę strategiją ir pan. (Melnikas, Smaliugienė 2007). Vadyba – praktinių valdymo metodų visuma, o jos objektas gali būti valstybė, mokykla, šeima, bažnyčia, medicinos įstaiga, strategija, ir t. t. (Čiarnienė ir kt., 2011, p. 9; 11).

Kas yra strategija, vadybos praktikoje suvokiama plačiai, ir labai nesigilinama, kur ji prasideda ir kur baigiasi. Šeibokienė (2002) strategiją apibrėžia, išskirdama du dalykus: strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas. Koncepcija nusakoma kaip organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti (Korsakienė, Grybaitė, 2012), modelis, perspektyva, gudrybė, pozicija (Šeibokienė, 2002).

Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir numatytiems tikslams pasiekti (Tamaliūnienė, 2007). Nepaisant to, strategijos kūrimo metodika labai panaši visose organizacijose – valstybinėse, privačiose, orientuotose į pelną ir ne pelno (Melnikas, Smaliukienė, 2007 p. 25). Ji apima sprendimų visumą, apibrėžiant organizacijos svarbiausius ateities tikslus, veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2005, p. 21).

Įvairiuose šaltiniuose „strategija“ siejama su strateginio valdymo procesu⁸ (Vasiliauskas, 2015), kaip pasirinkta pozicija ar elgsena (Ališauskas, 2010) bei kaip veiklos planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas suformuluojama misija ir veiklos prioritetai, nustatomi strateginiai tikslai ir siejami rezultatai, aprašomos vykdomos programos, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai⁹. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus (Šeibokienė, 2002). Melnikas ir Smaliukienė (2007, p. 25) strategiją tapatina su organizacijos ateities planais ir planavimu, nes tai – visos organizacijos arba jos dalies veiklos modelis, apibrėžiantis organizacijos politiką, nustatantis tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti; kita vertus, dažnai ji suprantama kaip nuolatinė organizacijos ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena organizacija turi savo aplinką ir su ja palaiko ryšį. Pasak Buys (2012, p. 913), strategijas būtina organizacijai, kad galėtų suprasti aplinką, kurioje ji veikia. Tačiau ši aplinka nuolat kinta ir norint užtikrinti organizacijos atsparumą ir tvarumą, ji turi imtis aktyvių veiksmų, kad patenkintų besikeičiančias rinkos sąlygas.

⁸ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

⁹ Ten pat.

Strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir interesų grupių lūkesčius (Fidler, 2006, p. 15). Verta turėti omenyje, kad strategija yra strateginis mąstymas arba strateginė perspektyva (Davies, Ellison, 2006, p. 15).

Vasiliauskas (2005, p. 21) strategijai apibūdinti naudoja tokį apibrėžimą – „tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“.

Tamaliūnienė (2007) strategiją supranta kaip priemonių planą, skirtą artimiausiems tikslams įgyvendinti, atsižvelgiant į savivaldybės vidutinės trukmės ir ilgalaikius tikslus, misiją ir situacijos analizę.

Darbe strategija vertinama remiantis A. Vasiliausko (2005) nuomone, jog strategija tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Kiekvienas strateginis sprendimas susijęs su trimis aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu. Turinys – organizacijos veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu. Procesas – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai. Kontekstas – aplinka, kurioje yra rengiamas įgyvendinimas, strateginis sprendimas (Vasiliauskas, 2005, p. 22)

Pasak Večkienės ir kt. (1996), vadybos ir edukologijos integracija išryškina švietimo paskirtį – suteikti asmeniui brandaus savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus visą gyvenimą¹⁰. Siekiant įgyvendinti Lietuvos švietimo strategijoje numatytus tikslus¹¹, švietimo įstaigos, remiantis strateginio planavimo metodika, turi parengti **strateginius planus**. Švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti. Strateginis planas yra vienas pagrindinių dokumentų, pagal kuriuos organizuojama mokyklos veikla (Vaitas, 2012, p. 22). Mokykla rengia strateginį planą, o mokyklos vadovui priskiriama atsakomybė už plano rengimo organizavimą¹².

Strategija gali būti procesas, modelis, planas, dokumentas, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius institucijos tikslus, politiką ir veiksmų seką. Švietimo įstaigos, kurios nenumatys ilgalaikių veiklos perspektyvų ir nesuvoks savo padėties švietimo rinkoje, rizikuoja tapti nepopuliariomis, prarasti savo ugdytinius. Tik sudarant aiškią strategiją galima sėkmingai vykdyti ugdymą dinamiškoje aplinkoje. Strategija – įstaigos funkcionavimo gerinimo būdas, galimybė

¹⁰ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

¹¹ Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095.

¹² Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

mokyklai parodyti savo pastangas keistis ir kuo geriau pasirūpinti ją lankančiais vaikais, kryptis, kuria siekia judėti organizacijai.

1.2. Strateginį planavimą grindžiantys teisiniai dokumentai

Kadangi šio darbo objektas – didžiųjų miestų progimnazijų strategijos tikslų, uždavinių ir priemonių tendencijos, paanalizuokime strategijos objekto reikšmę ir apžvelkime strateginio planavimo, plano reglamentavimą Lietuvos švietimo sistemoje.

Reikia paminėti, kad įstatymai reglamentuoja viešųjų įstaigų steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą ir likvidavimą. Švietimo įstaigos yra vadinamos viešosios įstaigos pagal šį ir kitus įstatymus. Tai skaitomas įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą¹³.

Daugiau mažiau savo gyvenime esame tam tikros organizacijos nariai: mokyklos, pasaulietinės organizacijos, kariuomenės padalinio, sporto komandos, muzikinio kolektyvo religinės ar verslo organizacijos (Tamaliūnienė, 2007). Kaip teigia Mečkauskienė (2008), ilgiau dirbantys mokyklų vadovai gerai prisimena, kad iki Nepriklausomybės atkūrimo mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų buvo labai nedaug. Lietuvai istoriškai kintant ir integruojantis į tarptautines erdves, didėjant socializacijai, tapo neišvengiama ieškoti naujų būdų, kaip palengvinti visuomenės ir valdymo institucijų kaitą diegiant naujoves.

Dabar įstatymai apibrėžia visas mokyklos veiklos sritis, tačiau jie nuolat keičiasi, nes mokykla, kaip ir visa šalis, išgyvena kokybišką naujos kaitos procesą, kuriame švietimo įstaigos darbuotojams labai svarbu dalyvauti šiame procese.

Strategija, jos valdymas, planavimas Lietuvos švietimo sistemoje yra vienas iš švietimo sistemos bei jos institucijų valdymo pamatų. Tai reglamentuoja pagrindiniai Lietuvos įstatymai. Siekiant teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės, Lietuvos Respublikos Seimas dar 2002 m. patvirtino nutarimą dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos, kurios pagrindinis tikslas – sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią apibendrintai nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika¹⁴. Tai pagrindinis dokumentas, kuris nusako strateginį valdymą Lietuvoje.

¹³ Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. (1996). *Valstybės žinios*, 1996-07-19, Nr. 68-1633 (galiojanti suvestinė redakcija 2019-01-01).

¹⁴ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos. (2002). *Valstybės žinios*, 2002-11-27, Nr. 113-5029.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 52 straipsnyje akcentuojama, kad švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra. (Cibulskas, 2010, p. 20). Taip pat to paties straipsnio ketvirtoje dalyje teigiama, kad mokykla rengia strateginį planą, 54 straipsnyje nurodoma, kad švietimo įstaigos vadovas vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano <...> rengimui ir tvirtinimui¹⁵.

Kitas svarbus dokumentas – tai Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. išleistas nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Strateginio planavimo metodika nustato strateginio planavimo sistemą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, taip pat strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną ir programų vertinimą¹⁶. Metodikoje pateikiami šie su strateginiu planavimu susiję dokumentai: strateginio planavimo sistemos sandara; ilgalaikės, vidutinės ir trumpos trukmės dokumentų paaiškinimai; strateginio veiklos plano rengimas ir biudžeto formavimas; strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymas ir strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną; programų vertinimas; planavimo dokumentų schemas.

Taip pat galima būtų išskirti nutarimą dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo¹⁷ ir Valstybinę švietimo 2013–2022 metų strategiją¹⁸. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija parengta siekiant sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams švietimo pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius. Ši strategija nurodė, kad strateginio planavimo tikslas yra institucijų veiklą orientuoti į rezultatą, o ne į procesą.

Strategijos sąvoką plačiai analizuoja ir Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“¹⁹, kur nurodoma, kad strategija – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad strategijos įgyvendinimas – nuolatinis dinamiškas pažangos procesas, kuriame iniciatyva priklauso visuomenei ir Valstybės pažangos tarybai, sudaromai Vyriausybės.

Strategija Lietuvoje yra plačiai analizuojama ir grindžiama įstatymais ir kitais teisinais dokumentais. Strateginis tikslas veiksmingas tuomet, kai mokykla žino, ko ji nori pasiekti. Mokykla turi išsiugdyti gebėjimus ir įgūdžius, leidžiančius nuodugniai suprasti strateginio iššūkio esmę ir metmenis, ir tada suplanuoti sėkmingo šių tikslų įgyvendinimo procesą. Formuojant tikslus svarbu, kad jie būtų suprantami, realūs, formuojami atsižvelgiant į išorės ir vidaus veiksnius.

¹⁵ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

¹⁶ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

¹⁷ Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095.

¹⁸ Ten pat.

¹⁹ Valstybinė pažangos strategija Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). *Valstybės žinios*, 2012-05-30, Nr. 61-3050.

1.3. Institucijų strateginio valdymo turinys

Aptarus strategijos kaip objekto sampratą, reikėtų apibrėžti strateginio valdymo sąvoką. Kaip ir strategijos, taip ir strateginio valdymo sąvokai nėra bendro apibrėžimo. Skirtingi autoriai įvairiai apibūdina ir interpretuoja šią sąvoką.

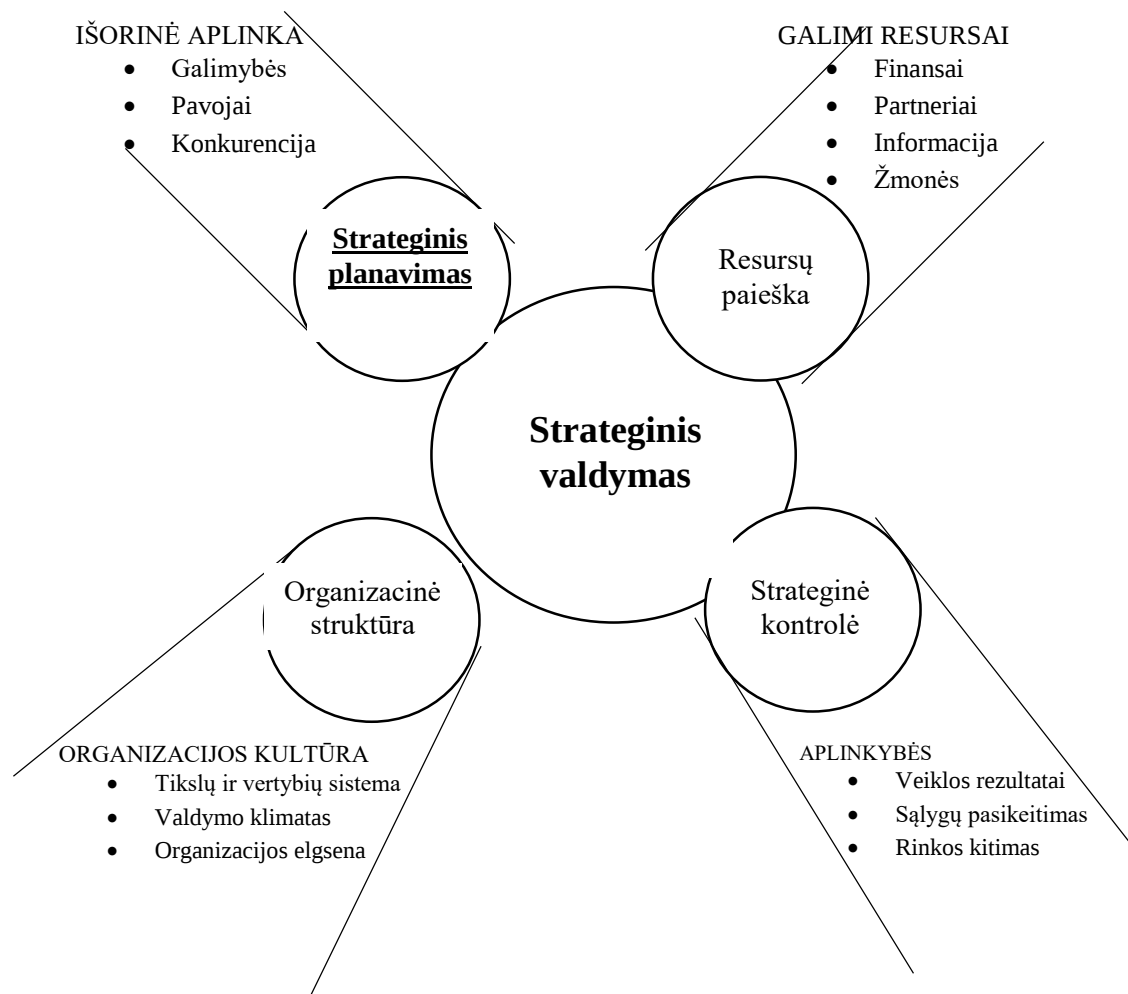
Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis sparčiai formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai, itin padidėjo strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė (Melnikas, Smaliukienė, 2007 p. 5). Juk šiuolaikiniame, sparčiai besikeičiančiame pasaulyje nė viena organizacija negali sėkmingai veikti be aiškiai suformuluotos savo strategijos. Pasak Gumuliauskienės ir Smilgienės (2010), strateginio valdymo pagrindas yra sisteminis požiūris į organizaciją bei kompleksinis visų švietimo organizacijos veiklų kokybės valdymas. Vasiliauskas (2005, p. 29) ir Modern (2016) strateginį valdymą apibrėžia kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą. Korsakienė ir Grybaitė (2012, p. 10) praplečia Vasiliausko (2005) sąvoką pažymėdama, kad strateginis valdymas yra įvairiafunkcinių sprendimų, įgalinančių organizaciją pasiekti savo tikslus, formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo menas ir mokslas.

Strateginio valdymo paskirtis yra „kurti organizacijos ateitį“, tai yra numatyti perspektyvą ir pagrindinius būdus, veiksmų sistemą, kaip šią perspektyvą padaryti realią (Večkienė ir kt. (1996, p. 48). Strateginė analizė, strategijos kūrimas, įgyvendinimas ir kontrolė yra strateginio valdymo stadijos, tarpusavyje glaudžiai susipynusios ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais (Gumuliauskienė, 2014, p. 19).

Organizacijos strateginis valdymas, darbuotojų priimami strateginiai sprendimai, grįsti naujausiomis žiniomis ir patirtimi, dažnai apibūdinami kaip pagrindiniai organizacijos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo instrumentai (Kučinskienė, Broniukaitis, 2017).

Kiekviena institucija turi savitą požiūrį ir veiklos interpretaciją strateginiame valdyme. Tačiau aišku, kad būdinga strateginiam valdymui tipiški etapai, apimantys panašią veiklą, vykdomą panašia seka. Valdymas susideda iš keturių pagrindinių funkcijų: planavimo, organizavimo (sprendimų priėmimo), jų vykdymo ir kontrolės (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos didinimas. Geros strategijos parengimas pats savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatų augimo, tačiau sudaro prielaidas veikti aktyviau, iniciatyviau kurti savo ateitį, įgalina organizaciją inicijuoti veiksmus ir ne tik reaguoti, bet ir daryti jiems įtaką (Korsakienė, Grybaitė, 2012, p. 14).

Realizuojant strateginio valdymo paskirtį, organizacijai tenka atlikti tokius pagrindinius veiksmus, kaip veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizė, organizacijos veiklos krypties nustatymas, strategijos parengimas ir realizavimas, strateginė kontrolė (žr. 1 pav.)



1 pav. Strateginio valdymo sistemos schema (Jucevičius, 1996)

Pirmajame paveiksle pateikta strateginio valdymo schema, apimanti keturias pagrindines veiklas/etapus: planavimą, apsirūpinimą resursais, organizavimą ir kontrolę (Jucevičius, 1996. Chang, 2008). Tiksliau galime pasakyti, kad strateginis valdymas yra vienas po kito einančių etapų tęsinys. Patirtis ir išmoktos pamokos įgyvendinimas, stebėjimas ir vertinimas suteikia grįžtamąją ryšį, kad būtų galima pakoreguoti sekančių veiksmų planavimo ciklą (Chang, 2008).

Pagal Vasiliauską (2005), yra išskiriamos trys strateginio valdymo stadijos: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas.

Pasak autoriaus, strateginio valdymo sistema apima visumą planavimo dokumentų, strateginio valdymo sistemos dalyvių ir strateginio valdymo procesų ilgalaikę ir darnią valstybės pažangai užtikrinti²⁰. Pasak Yaakob ir kt. (2019), strateginis valdymas apima keturis pagrindinius etapus: analizę, planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra **strateginis planavimas**. Per jį organizacija yra susiejama su ja supančia mikro- ir

²⁰ Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas (2019). *Valstybės žinios*, 2019-12-10, Nr. XIIIIP-4294.

makroaplinka, jose esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Šis procesas, keičiantis organizaciją, yra kontekstualus ir negali būti suprastas ir analizuojamas atskirai nuo aplinkos (Perruci, 2011; Peus ir kt., 2016). Aplinka analizuojama makrolygmeniu, kai žvelgiama į išorinę organizacijos aplinką, joje atsirandančias kaitos galimybes ar kylančias grėsmes, ir mikrolygmeniu, kada kalbama apie organizacijos vidinę aplinką (kultūrą, struktūrą, politiką, tvarkas ir pan.). Tiek vidinė, tiek išorinė aplinka yra svarbi organizacijos kaitos inicijavimui, palaikymui ir įsitvirtinimui (Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas, Petukienė, 2019, p. 32). Tam, kad aplinkoje būtų panaudotos galimybės, reikia resursų, tokių kaip finansai, žmonės, veiklos partneriai, informacija ir kt. Kitas svarbus analizės elementas yra organizacinė struktūra – visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros, procesai (Korsakienė, Grybaitė, 2012). Strateginės kontrolės paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. Strateginė kontrolė apima tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos aspektus. Vidinės kontrolės paskirtis yra koreguoti strateginių programų realizavimą, o strateginė kontrolė, nukreipta į išorę, skirta koreguoti diegiamą strategiją (Jucevičius, 1996).

Strateginis valdymas – veiklos modelis, skirtas organizacijai veikti neapibrėžtumo ir pokyčių sąlygomis (Andrijauskienė, 2014). Šiuolaikiškas mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepiančia mokykla (Mečkauskienė, 2015). Mokyklos strateginis valdymas yra vienas iš svarbiausių mokyklos veiklos kokybės rodiklių, naudojamų mokyklos išoriniam ir vidaus vertinimui (Katiliūtė ir kt., 2010).

Vis tvirčiau įsigali tendencija taikyti praktikoje patikrintas valdymo priemonės. Organizacijai strateginis valdymas reikalingas tam, kad laiku prisitaikytų prie išorės aplinkos pokyčių. Strateginio valdymo proceso rezultatas yra strategija. Valdymas susideda iš kelių elementų, ir vienas iš jų yra svarbiausias – tai strateginis planavimas. Tai yra pirminė valdymo funkcija ir ji sudaro pagrindą kitoms funkcijoms veikti.

1.4. Strateginio planavimo vaidmuo švietime

Nuo pat XXI a. pradžios Lietuvos valstybės institucijos pradėjo taikyti strateginio valdymo ir jo planavimo technologijas²¹. Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijoje. Bendriausia reikšmė planavimas (vadyboje) yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2005, p. 24). Sėkmingam valdymui būtinas platus požiūris, kitaip tariant, būtinas strateginis mąstymas ir planavimas. Svarbiausia valdymo funkcija ir yra

²¹ Bakonis, E., Balevičienė, S., Gražytė-Skominienė, A., Mikėnė, S., Paurienė, L. (2019). *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategijos įgyvendinimo pusiaukelė*. Medžiaga diskusijoms, (p. 6). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

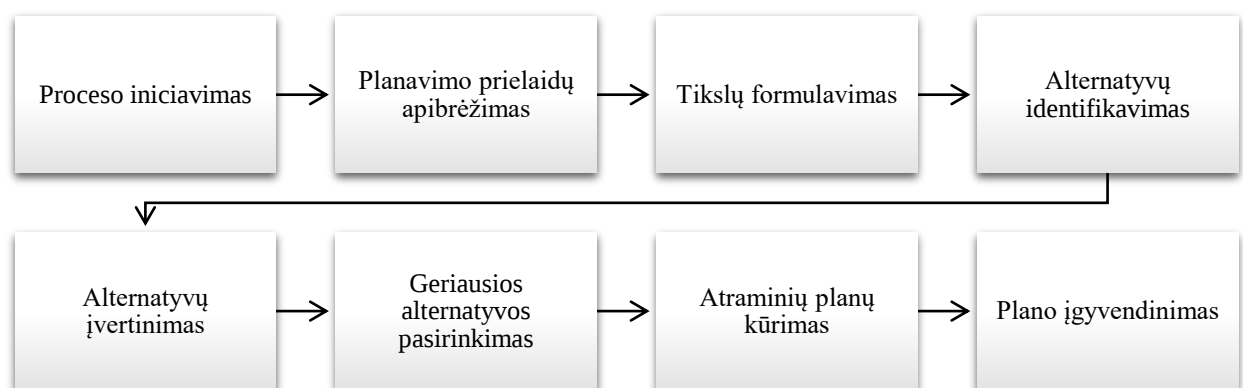
planavimas (Čiarnienė ir kt., 2011). Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo kokybės, nes ji nustato organizacijos tikslus ir uždavinius, aiškiai apibrėždama, ką kiekvienas darbuotojas galėtų ar turėtų padaryti (Lipnickienė, 2012). Planavimas pasak Cole (2004, p. 136), yra iš esmės cikliškas ir tęstinis procesas, kurio numatyti tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo priemonės turėtų būti reguliariai peržiūrimi, atnaujinti atsižvelgiant į veiklos kokybės rezultatus. Ali (2018) apibūdino strateginį planavimą kaip sistemingų kriterijų naudojimo procesą.

Strateginis planavimas vadyboje yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai, bet ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai (Dukynaitė, Ališauskas, 2012, p. 79). Planavimas kaip valdymo funkcija sudaro kitų funkcijų pagrindą ir laikomas prioritetine vadybinės veiklos funkcija (Čiarnienė ir kt., 2011). Ališauskas (2010, p. 13) teigia, kad planavimas – tai menas išvelgti ir pasirinkti tinkamiausią ateities ir kelio link jos alternatyvą, tai ne tik plano parašymas, bet nuosekli, nuolatinė, kryptinga veikla (Gudaitė, Laurinčiukienė, 2010).

Strateginis planavimas – veiksmų ir sprendimų rinkinys specifinėms strategijoms parengti (Čiarnienė ir kt., 2011). Strateginio planavimo procesas yra viena iš labiausiai naudojamų valdymo priemonių, jis daro įtaką organizacijai, išryškina silpnybes, stiprybes, tobulintinas sritis (Neis, Pereira, Maccari, 2017). Didelė viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo, kaip valdymo funkcijos, reikšmė grindžiama tuo, kad strateginis planavimas sudaro prielaidas institucijų veiklos plėtros procesui. Šis terminas skirtas apibūdinti strateginį (išsamus, holistinis, apgalvotas ar pamatinis) planavimo pobūdį. (Chang, 2008).

Jančiauskas ir kt. (2012, p. 8) šiuolaikinę planavimo veiklą apibrėžia kaip norimos ateities projektavimą ir pateikimą įmanomai tobulesniais būdais ar dar paprasčiau – kaip ateities tyrinėjimą ir atitinkamų veiksmų plano rengimą.

Organizacijose, atliekančiose švietimo funkciją, kaip ir kitose institucijose, strategijos planavimas susideda iš šių žingsnių sekos (žr. 2 pav.):



2 pav. Planavimo žingsnių seka (pagal A. Vasiliauską, 2005)

Pasak Vasiliausko (2005), strategijos planavimas negali vykti savaime, jį turi inicijuoti organizacijos vadovas, kuris paveda kitiems darbuotojams sudaryti planus, detalizuojant aukštesnio lygio planą. Planavimo prielaidos siejasi su ateities situacijos, kurioje bus realizuojamas planas, įvertinimu. Reiktų koncentruotis į svarbiausius veiksmus, galinčius nulemti plano sėkmę ar nesėkmę. Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta. Alternatyvų identifikavimas yra būdas užtikrinti apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Toliau seka alternatyvų įvertinimas, kur yra analizuojama kiekviena alternatyva, stengiantis išvelgti stipriuosius ir silpnuosius aspektus. Atlikus šiuos žingsnius, išrenkamos geriausios alternatyvos, užtikrinančios tikslų įgyvendinimą. Tuomet kuriami atraminiai planai, kurie detalizuoja bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano kūrimas inicijuoja naują planavimo ciklą. Planavimas – tai formalizuotas procesas, su aiškiais žingsniais ir aprašytais procedūromis.

Strateginio planavimo principai grindžiami institucijos veiklos suderinamumo su aplinka galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo sistema (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 11). Viena iš sričių, kurią apima strateginis planavimas (be pastatų, darbuotojų, sąjungos ir konkurencijos su kitomis organizacijomis), yra ugdymo turinys. Jis daro įtaką mokyklos patrauklumui, tėvų sprendimui, kokią mokyklą rinktis (Cibulskas, 2010).

Rigby ir Blodeau (2015, cit. Neis, Pereira, Maccari, 2017, p. 479) atliktas tyrimas dar kartą parodo, kad strateginio planavimo procesas ir strateginis planas yra viena iš labiausiai naudojamų valdymo priemonių ir patikimiausias įrankis sėkmingai organizacijos veiklai. Europos mokyklų vadovams iš įvairių institucijų yra nuolat siūlomi metodai, kuriais siekiama padėti gerinti mokyklos rezultatus, kokybę ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą. Strategija yra būtina norint nustatyti ir atlikti veiksmus, kurie leistų įgyvendinti norimą planą (Reeves, 2007).

Mokyklose strateginis planavimas atsirado žymiai vėliau nei verslo pasaulyje. Kartu su juo prisidėjo didesnis dėmesys atskaitomybei ir akademiniams pasiekimams. Viešajam sektoriui įsitraukiant į misijos ir vizijos nagrinėjimo procesą, esamos būklės vertinimą, tikslų nustatymą, numatant veiksmų planus savo tikslams pasiekti ir įvertinant pažangą siekiant tikslų įgyvendinimo, visa tai tapo sėkmingų mokyklų bruožu. Mintzberg (1994) teigė, kad mokykloms pavyko išvengti daugelio klaidų, strateginiame planavime padarytų privačiame sektoriuje.

Lietuvos mokyklose vyko dar didesnė kaita – per gana trumpą laikotarpį reikėjo pajudėti nuo sovietinio ugdymo institucijos į nacionalinę mokyklą, po to – į Lietuvos valstybės mokyklą, sujungiančią geriausias nacionalines edukacijos tradicijas ir Europos švietimo patirtį bei tampančią svarbiu besimokančios visuomenės vystymo veiksmu (Jucevičienė, Jucevičius, 2007).

ET2020 Europos mokyklų švietimo sistemų darbo grupė (2016–2018) buvo įgaliota plėtoti idėjas ir dalintis politikos formavimo praktika, susijusia su mokyklinio švietimo sistemų valdymu, siekiant ugdyti kompetenciją, daugiausia dėmesio skiriant mokyklų ir mokytojų

tobulėjimui. Kuriant politiką švietimo srityje, turėtų būti siekiama sudaryti sąlygas visiems suinteresuotiesiems subjektams kartu inicijuoti tobulinimą bei dalyvauti subalansuojant pokyčius mokykloje. Sutelkdama dėmesį į politikos formavimo procesus, darbo grupė pabrėžė, kad imantis veiksmų bet koku lygmeniu turėtų būti atsižvelgiama į pagrindinį tikslą – tobulinti mokymosi procesą ir besimokančiųjų mokymosi rezultatus²².

Visoje Europoje centrinės valdžios dėmesys sutelkiamas į vietinės valdžios institucijų palaikymą ir įgalinimą keistis. Šioje sistemoje mokyklos yra besimokančios organizacijos. Tai skatina ir įgalina mokytojus ir mokyklų vadovus tobulinti savo pedagoginius ir organizacinius sugebėjimus, kartu atliekant vietinius tyrimus, kuriant ryšius ir tęsiant profesinį tobulėjimą. Ugdant mokytojų ir mokyklos, kaip organizacijos, gebėjimus, vadovai privalo pateikti aiškia strateginę mokyklos viziją, kuria būtų vadovaujamasi²³.

Mokyklos planavimas linkęs į vidinę analizę, planavimo, kaip atskiros institucinės funkcijos, link. Planavimas – uždara sistema, kurioje sudaromi organizaciniai penkerių ir dešimties metų planai. Strateginis planavimas yra disciplinuotas, taisyklėmis pagrįstas tyrimo metodas, leidžiantis mokykloms kurti savo ateities planus, griežtai vertinant organizaciją ir planuojant dideliais mastais į priekį, tik po to vykdant operaciją²⁴. Fidler (2006) išskiria strateginio planavimo hierarchiją (žr. 3 pav.).



3 pav. Planavimo hierarchija (Fidler, 2006).

Detalus planavimas apima ugdymo turinio (ir mokinių rezultatų) planavimą, personalo planavimą (kaip numatoma pritraukti ir tobulinti žmones), finansų (materialinių išteklių ir patalpų) planavimą bei rinkodaros planavimą (kaip ketinama gauti kitų išteklių ir paramos) (žr. 3 pav.).

²² European Commission. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools. (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. Prieiga per internetą: <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf> [žiūrėta 2019-12-11].

²³ Ecra group report. (2015). *Strategic Planning for Schools*. Prieiga per internetą: https://ecragroup.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/07/Strategic-Planning-White-Paper.pdf [žiūrėta 2020-01-03].

²⁴ Ten pat.

Kiekvienas šių planų yra susijęs ir suderintas su strateginiu planu (Fidler, 2006, p. 32). Kaip matome iš 2 paveikslo, švietimo planavimo paskirtis – nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus bei uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti²⁵. Iš planavimo žingsnių sekos (žr. 2 pav.) ir planavimo hierarchijos (žr. 3 pav.) matoma, kad organizacijoms būdinga planų hierarchija ir atraminių planų kūrimas.

Lietuvos švietimo politikos prioritetus, ilgalaikius švietimo tikslus, švietimo turinio kaitos kryptis, finansavimo prioritetus nustato Valstybinė švietimo strategija²⁶ (Cibulskas, 2010, p. 20). Davies ir Ellison (2006) pažymi, kad strateginis planavimas veiksmingiausias tokioje aplinkoje, kurioje mokykla žino, kur ji nori eiti, supranta, kaip to pasiekti, turi organizacinių sugebėjimų ir įgūdžių pradėti šią kelionę bei sugeba įvertinti rezultatus, remdamasi tam tikrais, iš anksto numatytais kriterijais. Strateginis planavimas turi būti orientuotas į sėkmingą ugdymo kokybę, kitaip tariant, į sėkmingą besimokančių mokinių ateitį, kadangi tik gera ugdymo kokybė nulems sėkmingą gyvenimą ateityje. Kaip teigia Survutaitė ir Venclovė (2013), bendrojo ugdymo mokykla yra didžiausią įtaką mokinio gyvenimui daranti švietimo sistemos grandies dalis, todėl labai daug dėmesio skiriama ugdymo proceso kokybei gerinti. „Bendrojo ugdymo mokyklai konstruktyviai reaguojant į sparčius visuomenės pokyčius, strateginis valdymas pasidaro svarbia mokymosi ir pažangos priemone“ (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010).

Daugybė priežasčių lemia, kodėl mokyklos pradeda naudoti strateginį planavimą. Kai kurios daro tai dėl vertybėmis grįstų tikslų, dokumentacijos ir stebėjimo istorijos (Tamaliūnienė, 2007). Tokioms mokykloms strateginis planavimas yra tradicinių sistemų tęsinys ir išsaugojimas. Kitos mokyklos atsigręžia į strateginį planavimą, kai susiduria su naujos lyderystės galimybėmis ir iššūkiais, sprendžiant pokyčius, susijusius su mokinių populiacija, arba baigiant neveiksmingo valdymo ir programavimo ciklą (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Šioms mokykloms strateginio planavimo procesas suteikia vertybėmis pagrįstą, sistemingą požiūrį į pakartotinį bendruomenės vertybių ir ateities planavimo vertinimą²⁷.

Strateginis planavimas švietimo įstaigose apima daug sričių, viską sukontroliuoti yra gana sudėtinga, dėl to planuojant strategiją susiduriama ir su tam tikrais iššūkiais (Mikėnaitė, Gailiūtė, 2020). Davies ir Ellison (2006) pažymi, kad ilgalaikis, kitaip tariant, strateginis planavimas nebus efektyvus be trumpalaikio efektyvaus planavimo. Tai tarpusavyje susijusios sritys, priklausančios viena nuo kitos. Todėl nuoseklumui pasiekti reikalinga gero trumpalaikio planavimo ir gero strateginio planavimo dermė. Planavimas tapo sudėtingesnis, ypač

²⁵ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

²⁶ Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095.

²⁷ European Commission. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools. (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems. Prieiga per internetą: <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf>* [žiūrėta 2019-10-27].

besivystančiose šalyse, įtraukiant daug įvairių ir specializuotų įgūdžių bei kompetencijų (Machado, Taylor, 2010). Strateginio planavimo sprendimų rengimą ir priėmimą tobulinti tikslinga kiekvieno institucijos strateginio planavimo elemento atžvilgiu. Turint mintyje, kad vienas svarbiausių institucijos strateginio planavimo elementų – programų rengimas ir priėmimas, nes šis veiksnys leidžia parengti ir pagrįsti institucijos veiklos problemų sprendimus, kuriais bus operuojama, siekiant institucijos strateginių tikslų bei prioritetų (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 35). Strateginio planavimo siekis pritaikyti mokyklą jos ateities aplinkai (Stovolos, 2010, p. 49) atspindi problemą, jog neįmanoma mokyklos lygmeniu kontroliuoti to, kas vyksta dėl išoriškai primetamų pokyčių (Davies, Ellison, 2006, p. 51).

Jurkonienė ir Karčiauskienė (2017, p.14) atliko strateginio planavimo dokumentų sistemos analizę ir identifiko tris esmines strateginio planavimo sistemos problemų grupes. Pirmiausia – didelis dokumentų skaičius: esant dideliame dokumentų skaičiui, neretai kyla minčių dubliavimas ir sumaištis. Toliau – suderinamumo stoka: trūksta informacijos suderinamumo tarp skirtingų dokumentų lygių (uždavinių ir tikslų suderinamumas kvestionuojamas tarp skirtingo lygmens strateginių dokumentų) ir nesisteminis požiūris į pokyčių planavimą. Trumpos trukmės dokumentai nėra pritaikyti pokyčio planavimui.

J. M. Bryson (2008, cit. Machado, Taylor, 2010, p. 9) teigia, kad efektyvus planavimas suteikia galimybę siekti aukštesnių rezultatų mokymosi įstaigose, daro įtaką mokyklos paklausai. Planavimas suvokiamas kaip pokyčių priemonė, stiprinanti organizaciją. Strateginis planavimas yra specifinis judėjimo būdas institucijai, kuris tiesiogiai priklauso nuo valstybės vykdomos švietimo politikos krypties, kurios Lietuvoje yra labai nepastovios (Arimavičiūtė, Požeckienė, 2013, p. 294). Tačiau, kaip ir bet kuris organizacinė įrankis, strateginio planavimo procesas sulaukia kritikos, sunkumų įgyvendinant strategijas (Neis, Pereira, Maccari, 2017, p. 479). Nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai, lemiantys strateginio planavimo kliūtis, yra: ekonominės ir psichologinės motyvacijos stoka, pernelyg sudėtingos strateginio plano metodikos, mokymų ir kursų apie strateginį planavimą ir patirties trūkumas (Arimavičiūtė, Požeckienė, 2013, p. 292).

Strateginis institucijos veiklos planavimas svarbus, nes leidžia: analizuoti ir vertinti; suvokti institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuoti jos veiklą, konkuruoti dėl racionalesnio finansinių, materialinių ir darbo išteklių paskirstymo ir perskirstymo; geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją tikslinti atsižvelgiant į pasikeitimus; geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami institucijos strateginiai tikslai, ir skatinti darbuotojus²⁸.

Juozaitis (2010) pabrėžia, kad visa Lietuva dar tik mokosi strateginio planavimo: „Planų, programų, strategijų turime labai daug, bet ar daug esame girdėję apie sėkmingai įgyvendintus

²⁸ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

reikšmingus planus? Tai nėra labai lengva, todėl reikia tolerantiškos atmosferos ir nebijoti suklysti.“ Švietimo vadovai privalo įgyti ne tik reikiamų techninių galimybių, bet ir politinių derybų bei bendravimo įgūdžių, veiksmingai bendrauti su finansų ministerijomis, išorės partneriais ir pilietinėmis visuomenės organizacijomis. Šis darbas buvo numatytas švietimo planuotojams ir vadovams. Strateginis planavimas yra įgalinantis, nors ir nepakankamas, veiksnys norint įveikti švietimo reikalavimus ir iššūkius, su kuriais susiduria švietimo planuotojai ir vadovai. (Chang, 2008). „Švietimas turėtų būti plačiai, o ne siaurai suprantamas procesas – toks turėtų būti ir vadovavimas švietimui“ (Mečkauskienė, 2008). Efektyvus valdymas leidžia sukurti organizacijai didelę pridėtinę vertę (Kučinskienė, Broniukaitis, 2017). Mokyklos veiklos tobulinimo kryptių identifikavimas, strateginis mokyklos ateities planavimas ir tikslų įgyvendinimo priemonių parinkimas nėra vien tik bendrojo ugdymo mokyklų vadovų funkcija (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015, p. 166), tačiau vadovo lyderystė – pagrindinis mokyklos veiksmingumą lemiantis veiksnys, todėl mokyklos vadovas yra įtakingiausias asmuo mokykloje (Marzano, Waters, McNulty, 2001).

Pasak Vasiliausko (2005, p. 24), planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą ir susideda iš šių žingsnių sekos: proceso inicijavimas, planavimo prielaidų apibrėžimas, tikslų formulavimas, alternatyvų identifikavimas, alternatyvų įvertinimas, geriausios alternatyvos parinkimas, atraminių planų kūrimas, plano įgyvendinimas. Visi planavimo proceso žingsniai yra tiksliai aprašyti procedūromis ir taisyklėmis Lietuvos Respublikos nutarime dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo²⁹ (Chen, Nasongkhla, Donaldson, 2018, p. 362); Mečkauskienė (2008, p. 29), pažymi, kad rengiant planą yra labai svarbu įtraukti kuo daugiau narių, kadangi pats planavimo procesas yra svarbesnis negu pats dokumentas, nes „planuodama mokyklos bendruomenė dirba kartu, stiprėja priklausomybės mokyklai jausmas, didėja asmeninė atsakomybė. Tai padeda suvienodinti bendruomenės narių pažiūras ir gebėjimą išvelgti mokyklos ateities perspektyvas, mokykloje atliekami tyrimai tampa objektyvesni ir tikslesni“. Galima pasirinkti įvairias strateginio planavimo formas, bet visada būtina atlikti išorės ir vidaus analizę, nusistatyti prioritetus ir suformuluoti tikslus.

Schram (2014) aprašo strateginio planavimo procesą, kurį naudoja dauguma Europos mokyklų. Jį sudaro trys konkretūs etapai, kuriais suteikiama vadovams svarbi informacija, kad galėtų priimti sprendimus. Toliau aprašomas dažniausiai Europoje taikomas strateginio planavimo procesas.

I etapas: Tyrimų atlikimas

²⁹ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

Pirmasis strateginio planavimo proceso etapas apima dabartinės būklės ir norimos mokyklos vizijos pozicijos, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių įsitraukimą, dokumentavimą. Šį etapą sudaro švietimo tarybos, administracijos, personalo, tėvų, mokinių ir bendruomenės nuomonės ir idėjos bei atsiliepimai apie viziją. I etape renkami, analizuojami duomenys, kad būtų galima nustatyti aktualias temas ir tendencijas, šis procesas užbaigiamas tyrimų išvadomis. Visos tyrimų išvados yra įtraukiamos į dokumentą, kuriame pateikiami įrodymai, pagrindžiantys kiekvieną išvadą.

II etapas: Strateginio plano rengimas

Antrasis strateginio planavimo proceso etapas apima plataus masto programos kūrimą, ateities kryptis ir prioritetus oficialiame strateginio plano dokumente. Išvados iš tyrimų etapo apibendrinamos ir išsamiai aprašomos strateginiame plane.

III etapas: Parengto strateginio plano įgyvendinimas

Trečiasis strateginio planavimo proceso etapas apima specifinių veiksmų, kurių bus imtasi įgyvendinant strateginiame plane nurodytus tikslus, kūrimą ir dokumentavimą. Kiekvienam tikslui pasiekti gali reikėti atlikti vieną ar kelis veiksmus. Įgyvendinimo planas apima informacines sistemas, reikalingas organizacijos vizijos ir tikslų įgyvendinimo stebėjimui.

Daugeliu atvejų įsitraukimas į strateginį planavimą gali būti toks pat svarbus, kaip ir galutinis rezultatas. Įsitraukimo sąvoka atspindi pastangas atitikti pagrindines švietimo organizacijos vertybes. Atsižvelgdamas į išorinį spaudimą, su kuriuo susiduria švietimo sistema, Bradford (2010) pabrėžia, kad: „Labai svarbu išanalizuoti, kodėl ateitis bus kitokia, ir kodėl dabartiniai pokyčiai, kuriuos darome šiandien, turi būti tęsiami ateityje. „Pagrindinis planavimo proceso pranašumas yra pats procesas, o ne planas“ patvirtina Bryson (2011) pateiktą strateginio planavimo apibrėžimą. Tuo pačiu metu pateikia visoms suinteresuotosioms šalims planą, susijusį su Europos Sąjungos strategija ir jos siekiais mokyklų srityje³⁰.

Tad strateginis planavimas nesibaigia plano parengimu ir jo vykdymu. Reikalavimas rengti ir skelbti pažangos ataskaitas gali būti vertinamas ne tik kaip atskaitomybės formos įvedimas, bet ir kaip noras paskatinti svarstymą – kam reikalinga atliekama veikla, kokie jos ilgalaikiai tikslai, kokių rezultatų siekiama, ar teisinga linkme dirbama, ką reikia pakeisti (Bakonis, 2019).

Strateginio valdymo sudedamoji dalis yra planavimas. Tai būdas mokyklai parodyti savo pastangas tobulėti. Todėl nenuostabu, kad mokyklos, keliančios sau uždavinį ne tik išlikti, bet ir klestėti, vadovas turi žvelgti plačiai tiek į dabartinę situaciją, tiek turėti aiškią ateities viziją. Planavimu vadinami procesai, vykstantys kuriant strateginį planą. Jis gali būti apibrėžtas kaip

³⁰ Ecra group report. (2015). *Strategic Planning for Schools*. Prieiga per internetą: https://ecragroup.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/07/Strategic-Planning-White-Paper.pdf [žiūrėta 2020-01-03].

sprendimų visuma, kuri nurodo, ką reikia kaip daryti ir kodėl. Organizacijoms būdinga planavimo hierarchija, į kurią patenka mokyklų nustatytos veiklos kryptys vykdyti strateginio planavimo misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.

1.5. Švietimo organizacijų strategijos kūrimas

Švietimo organizacijų strategija ir strateginė vadyba dėl stiprėjančio politinių, socialinių, finansinių, ekonominių veiksnių poveikio yra kaip esminė mokyklų priemonė ir galimybė sėkmingai vystytis, įgyvendinti ilgalaikius tikslus, siekti aukštesnės ugdymo paslaugų kokybės (Gumuliauskienė, Stulgienė, 2010).

Lietuvos Vyriausybės nutarimu, strateginis veiklos planas – institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir nurodomos lėšos joms įgyvendinti³¹.

Švietimo sektoriaus strateginis planas yra fizinis strateginio planavimo produktas (Chang, 2008). „Mokyklos strategiją išreiškia detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti. Strateginio plano kūrimas – kruopštus mokyklos pasiruošimas kaitos procesams, todėl būtina sutelkti dėmesį į esminius dalykus misijai ir tikslams formuluoti“ (Mečkauskienė, 2008). Strateginis planas turi būtinai padėti įgyvendinti mokyklos misiją, kitaip tariant, mokyklos veiklos paskirtį. Žinoma, kad pagrindinė mokyklos veikla yra mokinių ugdymas, bet, kaip teigia Mečkauskienė (2008), kiekviena ugdymo įstaiga stengiasi savo misijoje užfiksuoti savo unikalumą ir išskirtinumą, todėl kiekvienos mokyklos misija turi ir skirtumą. Strateginio planavimo sistema turi reaguoti į dinamišką ir kintančią aplinką (Chang, 2008, p. 4).

Bryson (2011) apibrėžia strateginį planą, kad tai yra: „Drausmingos pastangos priimti esminius sprendimus ir veiksmus. Tai pagrindinis dokumentas, atskleidžiantis, kas yra organizacija, ką ji daro ir kodėl ji tai daro.“ Mokyklos vizija, misija ir tikslai ir įgyvendinimo priemonės yra mokyklos strategijos elementai, kurių kūrime turėtų dalyvauti visos mokyklos bendruomenės švietimo subjektų grupės (Katiliūtė, 2010).

Žinoma, mokyklos strateginis planas turi vadovautis bendrais šalies švietimo politikos įstatymais. „Strateginiai tikslai negali prieštarauti švietimo politikos dokumentams. Pageidautina, kad jie būtų apibendrinti, perspektyvūs ir orientuoti į ateitį“ (Mečkauskienė, 2008). Pasak Fidler (2006), strateginis planas yra dokumentas, kuriame išdėstoma organizacijos misija, vizija, tikslai, uždaviniai ir priemonės, reikalingi vizijai įgyvendinti. Švietimo įstaigos suformuoja aiškiai

³¹ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

išdėstyta struktūrą ir darbo organizavimo gaires, kurios padeda kuo efektyviau vykdyti organizacijos veiklos operacijas³². Gumuliauskienė ir Stulgienė (2010) teigia, kad bendrojo ugdymo mokyklos veiklos strateginis planas – tai formalizuota institucijos strategija, kurios kūrimas ir įgyvendinimas yra svarbus strateginio valdymo etapas.

Fidler (2006) nurodo, kad po strateginio plano turi atsirasti visa eilė detalesnių planų. Į strateginį planą turi būti įtraukta ir ką daryti, ir kaip daryti, kitaip tariant, jis turi nurodyti prioritetus (Chang, 2008). Strateginis planas, be visų kitų dalių, turi numatyti ir veiklos prioritetus. Svarbiausias prioritetas – ugdymo kokybė. Ugdymo kokybė tampa kiekvienos mokyklos prioritetine strategija, atliepiančia visuomenės, asmens, švietimo sistemos poreikius, jos įgyvendinimas siejamas su plataus masto planais, orientuotais į organizacijų perspektyvą, tikslus, sąveiką su sparčiai kintančia ir stiprėjančia konkurencine aplinka (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010). Mokykla rengia strateginį planą, o mokyklos vadovui priskiriama atsakomybė už plano rengimo organizavimą³³. Organizacijų veiklos sėkmę lemia ne tik puikiai parengtos strategijos (neretai „popierinės“), optimalios struktūros, tiksliai organizuoti ir efektyviai vykdomi procesai, bet ir konkrečių asmenų – įvairaus lygmens vadovų – atsakomybė (Lamanauskas, 2012).

Tam, kad būtų sudarytas tinkamas ir veiksmingas strateginis planas, būtina žinoti, kokie pokyčiai veikia mokyklas. Davies ir Ellison (2006) išskiria 11 tokių pokyčių, į kuriuos būtina atsižvelgti, kuriant strateginius planus:

- 1) kintantis ekonominis ir socialinis kontekstas;
- 2) kintantys švietimo reformų etapai;
- 3) kintanti „Švietimo komercizacija“;
- 4) įtampos tarp autonomijos ir recentralizacijos pokyčiai;
- 5) kintantis technologijų poveikis;
- 6) tinkamo ir netinkamo informacijos naudojimo pokyčiai;
- 7) mokyklų veiklos sričių ir jų specializacijos pobūdžio kitimas;
- 8) kintantis mokymosi pobūdžio suvokimas;
- 9) mokyklos personalo vaidmens ir struktūros pokyčiai;
- 10) mokymosi vietos ir laiko pokyčiai;
- 11) tinkamo švietimo aprūpinimo kitimas.

Fidler (2006) nurodo, kad strategija, be ilgo laikotarpio perspektyvos, išsiskiria trimis komponentais: rinkos tyrimu, informacijos apie aplinką rinkimu ir apdorojimu bei įkomponavimu į „ateities viziją“. Strateginio plano prasmė yra vadovybės veiksmų ir sprendimų visuma, nes

³² Ecra group report. (2015). *Strategic Planning for Schools*. Prieiga per internetą: https://ecragroup.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/07/Strategic-Planning-White-Paper.pdf [žiūrėta 2019-06-07].

³³ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

planas padeda mokyklai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą (Mečkauskienė, 2008, p. 29).

Terminas „strategija“ kaip dokumentas apima strateginį tikslą, uždavinius ir priemones tam tikslui pasiekti.

Fidler (2006) teigia, kad strategija atsižvelgia į:

- ilgalaikius kitimus;
- išorinę aplinką (dabartinę ir prognozuojamą ateityje);
- vidines organizacijos stiprybes;
- vyraujančią organizacijos kultūrą;
- interesų grupių lūkesčius;
- galimus išteklius ateityje.

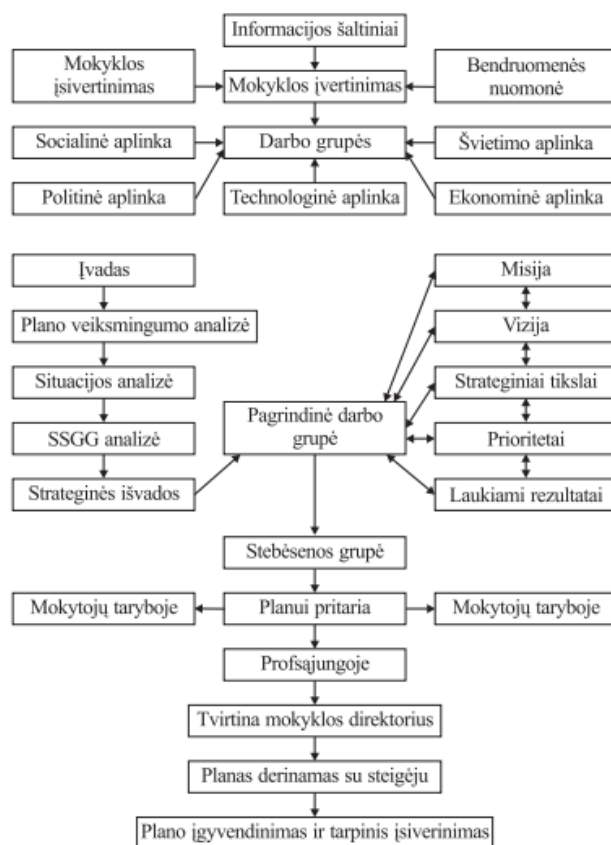
Švietimo organizacijos strategija nėra kažkurios vienos ar kelių problemų sprendimas. Tai galima apibrėžti kaip buvusių ar būsimų sprendimų modelį, pagal kurį vyksta vadybos derinimas prie aplinkos, o kartu taikomi vidiniai veikimo principai bei būdai.

Pagal Chen, Nasongkhla, Donaldson (2018, p. 363), yra išskiriami septyni žingsniai, kurie yra reikalingi kuriant strateginį planą:

- 1) informacijos rinkimas ir analizė (išorės, vidaus ir rinkos);
- 2) identifikavimas problemų, su kuriomis susiduria organizacija;
- 3) kuriama strateginė vizija, misija;
- 5) organizacija pradeda vystyti strateginius tikslus;
- 6) kiekvienam švietimo organizacijos dalyviui, remiantis strategija, reikia išsikelti savo

tikslus, pagrįstus strateginiu planu.

Stovolova (2010) pateikia strateginio plano mokykloje rengimo paveikslą pagal tam tikrą logiką (žr. 3 pav.). Kuriant strateginį planą, įvardijama, kas įmanoma ir būtina padaryti, numatomi įvykiai, sprendžiama, kaip mokyklai pasinaudoti esamomis bei būsimomis galimybėmis, kaip gauti kuo daugiau naudos bei apsisaugoti nuo galimų veiklos sėkmės trukdžių, grėsmių.



4 pav. Struktūriškas strateginis planavimas (Stovolova, 2010).

Pirmiausia, strateginiam planui parengti būtina atlikti situacijos analizę. Ji susideda iš trijų etapų. Pirmajame etape iš įvairių šaltinių surenkami duomenys, antrajame – jie analizuojami, aiškinami, sujungiami ir paverčiami reikalinga informacija, trečiajame – patikrinama, ar mokyklos situacija ir kultūra sudaro prielaidų vykdyti pasirinktą strategiją (Stovolova, 2010). Strateginį mokyklos planą kurti pradedama nuo pirmojo – informacijos rinkimo – etapo. Įvairių šaltinių analizė padėjo išryškinti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos mokyklos pasiekimams. Išanalizuojami mokyklos įsivertinimo rezultatai (vidaus audito išvados), mokyklos įvertinimo rezultatai (išorės audito išvados), bendruomenės narių grupių (mokytojų, mokinių, tėvų, mokyklos tarybos, seniūnijos, medicinos, kultūros darbuotojų, bažnyčios atstovų) nuomonių tyrimų rezultatai.

Antrajame etape gautai informacijai analizuoti, prieiti išvadų ir jas mokyklos bendruomenei pateikti suburiamos darbo grupės: socialinės, technologinės aplinkos, švietimo aplinkos, ekonominės aplinkos bei politinės aplinkos. Šios darbo grupės suburtos mokyklos tarybos posėdyje. Kadangi institucijos strateginis planas ir metinė veiklos programa grindžiami vidaus audito kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis, tai labai svarbu, kad darbo grupėse dalyvautų mokyklos strategijas kuriantys ir strateginio plano metinę veiklos programą rengiantys

pedagogai, įvairių dalykų specialistai, kurie objektyviau ir kompetentingiau, nepažeisdami nuomonių suderinamumo principo, pastebi mokyklos kultūrinius, socialinius, edukacinius procesus (Budraitienė, 2006, p. 53). Mokyklos bei joje veikiančių švietimo subjektų specifika lemia, kad mokyklos strateginio plano kūrimo procese turėtų dalyvauti ir jam pritarti visos švietimo subjektų grupės. Tokiu būdu strateginio plano kūrimo procesas turi būti aiškus ir suprantamas mokyklos bendruomenei. Mokyklos vadovų užduotis yra padaryti taip, kad dalyvavimo šiame proceso būtinumą ir savo indėlio svarbą suvoktų visos mokyklos švietimo subjektų grupės (Katiliūtė ir kt., 2010).

Pagal Lietuvos Respublikos nutarimą dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002), Institucijų strateginio planavimo grupė atlieka šias funkcijas: institucijos aplinkos ir išteklių analizę; suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti institucijos misiją; nustato ir tikslina institucijos strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka; nustato vykdytinas programas; numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal programas; paskiria užduotis institucijos programų koordinatoriams; įvertina programų koordinatorių pateiktų programų projektų suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais; užtikrina visų institucijos programų tarpusavio suderinamumą; pritaria programų projektams ir pateikia institucijos strateginio veiklos plano projektą institucijos vadovui³⁴.

Trečiajame etape pagrindinė darbo grupė sujungia visų grupių pateiktas išvadas ir numato tikslus, kurie turės įtakos mokyklos tobulėjimui. Tuomet sudaroma stebėsenos grupė tarpiniams rezultatams vertinti. Atlikus analizę, pagal rekomenduojamą Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodiką kuriamas mokyklos strateginis planas. (Stovolova 2010).

Mokykloje esančių planų dermė su mokyklos strateginiu planu yra svarbi sėkmingam mokyklos funkcionavimui. Esami strateginiai tikslai oficialiai atspindi, ką mokykla stengiasi pasiekti Tačiau mokyklos strateginiai tikslai yra tik pačioje mokyklos siekių piramidės viršuje. Jie vieni dar negarantuoja jų pasiekimo sėkmės. Tam mokykloje turėtų veikti mechanizmai ir veiklos, kurie leistų pasiekti šiuos strateginius siekius (Katiliūtė, 2010). Dėl šios priežasties, rengiant mokykloms strateginį planą, turi būti atsižvelgta į Vyriausybės prioritetus, atitinkamos ūkio šakos plėtros strategijos, Nacionalinio plėtros plano; ilgalaikės ūkio plėtros strategijos ir valstybės ilgalaikės raidos strategijos nuostatas. Institucija turi numatyti, kaip kuo optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti³⁵.

³⁴ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

³⁵ Ten pat.

Išskiriami institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai³⁶:

1. Aplinkos, išteklių ir SSGG analizė.

Pagal išteklių analizės rezultatus nustatomos progimnazijų stiprybės ir silpnybės. Jų analizė parodo realias progimnazijų galimybes įveikti kliūtis, atsiradusias dėl išorės veiksnių. Išteklių analizė sudaro prielaidas mokykloms numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes. Aplinkos ir išteklių analizės metu kartu įvertinami ir praėjusio laikotarpio rezultatai. Parengus aplinkos ir išteklių analizę, atliekama SSGG analizė (Žilinskas, 2010, p. 64).

2. Misijos formulavimas.

Misija apibūdina svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ar veiklos kryptį (Kundrotienė, Rekerta, 2015).

3. Strateginių tikslų nustatymas.

Institucijos strateginiai tikslai turi būti derinami su ūkio šakos strateginiais tikslais, ilgalaike ūkio plėtros strategija, Vyriausybės programa, Nacionaliniu plėtros planu. Institucijai rekomenduojama formuluoti iki 5 tikslų. Institucija, nustačiusi strateginius tikslus, įvertina vykdomų arba reikalingų vykdyti institucijos programų tinkamumą, planuoja, kokių kiekvienos programos rezultatų reikėtų pasiekti numatomu laikotarpiu. Strateginiai tikslai turi būti suformuoti remiantis mokyklos vertybėmis ir siekiais, kurie būtų priimtini visam kolektyvui ir kurį jie patys galėtų pritaikyti (Davies, Elliso, 2006, p. 55).

4. Institucijos programų rengimas.

Institucijos programa rengiama įvertinus aplinką ir išteklius, suformulavus institucijos misiją, nustačius jos strateginius tikslus.

Institucijos programą sudaro:

4.1. tikslai;

4. 2. uždaviniai;

4. 3. priemonės (projektai);

4. 4. uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai;

4. 5. lėšos.

5. Institucijos programų įgyvendinimas;

6. Stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Institucijos programos tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį, turi būti susiję su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Jie turi atitikti

³⁶ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

aplinkos ir išteklių analizės išvadas, t. y. turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes³⁷.

Programos tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi turėti bent po vieną uždavinį. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks kitais metais, siekdama institucijos programų tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų.

Formuluojamam institucijos programos uždaviniui keliami šie reikalavimai³⁸:

1. jis nurodo vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
2. jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
3. jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.

Reikia numatyti priemones kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip vieną priemonę ir jas išdėstyti prioriteto tvarka. Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus³⁹:

1. ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą;
2. ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais;
3. ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.

Kaip matome iš strateginio plano sudedamųjų dalių, veiksmingą planavimą lemia aiškus ir gilus situacijos pažinimas, jos visapusiškas įvertinimas (Gudaitė, Laurinčiukienė, 2010). Švietimo organizacijų strategijos kūrėjai ir jos vykdytojai turi ne tik sistemiškai analizuoti esamą švietimo organizacijų išorės ir vidaus situaciją, bet ir projektuoti strategijos turinio pokyčius ir modeliuoti organizacijos perspektyvas, kuriant ir kritiškai vertinant galimus organizacijos, kaip sistemos kaitos, modelius (Gumuliauskienė, Gricienė, 2010). Reiktų paminėti, kad strategijos sėkmei yra svarbus ne tik plano sukūrimas, bet ir kaip įgyvendinama strategija. Strategiją įgyvendinti padeda kasmet rengiamos veiklos programos, kuriose pagal vidaus audito išvadas sukonkretinami tikslai ir uždaviniai, numatomos priemonės ir reikalingi finansiniai ištekliai tikslams įgyvendinti (Malaškevičienė, 2006).

Strateginis planas apima daug sričių. Tai daugialypis procesas, tiriantis, kas vyksta sistemoje, ir įrodymais pagrįstų sprendimų priėmimo ciklas. Šis ciklas priklauso nuo sistemos dalyvių ir jų gebėjimo veikti, kūrybiškumo, tarpusavio bendradarbiavimo, pasitikėjimo savimi ir veiksmų suderinamumo su kitomis iniciatyvomis⁴⁰. Strateginiame planavime pagrindinis dėmesys

³⁷ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

³⁸ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

³⁹ Ten pat.

⁴⁰ European Commission. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools. (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf> [žiūrėta 2019-12-17].

skiriamas kiekybinei ir kokybinei vidinės ir išorinės aplinkos informacijai, sprendimams dėl išteklių naudojimo ir integruoto dalyvavimo jame. Strateginis planavimas – atvira sistema, kurioje organizacijos yra dinamiškos ir nuolat keičiasi, nes integruoja informaciją iš besikeičiančių aplinkos veiksnių.

Strateginis planas pateikia rekomendacijas organizacijoms, kad jos galėtų kuo efektyviau vykdyti užduotis. Taip pat tai yra ciklinis procesas, vykdomas nuosekliai stebint ir derinant jį su strategiškai numatytais vertybėmis ir tikslais, jis nuolat įgyvendinamas, vertinamas ir peržiūrimas siekiant pagerinti mokinių pasiekimus ir mokyklos rezultatus⁴¹.

Švietimo kokybei tapus antrojo Švietimo reformos etapo prioritetu⁴², įvairiais švietimo sistemos lygmenimis nemažai nuveikta įgyvendinant šį prioritetą. Kaip efektyvus švietimo kokybės valdymo būdas bendrojo ugdymo mokyklose buvo pradėtas taikyti vidaus audito modelis, kurio paskirtis – mokyklos veiklos įsivertinimas ir tobulinimas (Navickienė, Vaicekauskienė, 2006). Su vidaus audito sistemos veikimu susijęs ir kitas svarbus kokybės valdymo būdas – mokyklos strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas. Strateginis mokyklos planas, paremtas vidaus audito duomenimis, apima mokyklos veiklos kryptis ir yra pagrindas mokyklos metinėms veiklos programoms sudaryti. Planavimo tikslas yra garantuoti mokymo ir mokymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus, bei gerinti vadovavimą veiklai ir pokyčiams, kad tie tikslai būtų pasiekti (Prakapas, Targamadžė, 2008).

Strateginio plano prasmė yra vadovybės veiksmų ir sprendimų visuma, nes planas padeda mokyklai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą (Mečkauskienė, 2008, p. 29). Kaip žinia, nėra tobulų dokumentų. Sunku parengti juos tokius, kad tenkintų visas suinteresuotas grupes (Lamanauskas, 2010). Dėl šios priežasties mokyklos strateginis planas dažnai atitolsta nuo realybės, nes mokykla negali visai savarankiškai planuoti savo finansinių ar žmogiškųjų išteklių ir kitų procesų (Mečkauskienė, 2008, p. 29). Taip pat galima teigti, jog problema yra gal ne tik tai, kad kiekviena švietimo įstaiga savo veiklos programoje kopijuoja strategijos siekinius ir neatsižvelgia, bet ir tai, kad tie siekiniai per strategijos galiojimo metus tiesiog tapo neaktualūs⁴³. Juolab kad Švietimo įstatymas numato tokią galimybę – keisti, koreguoti strategijos nuostatas kas ketverius metus⁴⁴.

Strateginio plano rengimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kurį turi atlikti mokymo įstaiga savo tolimesniam sėkmingam funkcionavimui užtikrinti. Nors šiam procesui daro įtaką tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai, tačiau jis yra be galo svarbus ir lemiantis tolimesnį įstaigos

⁴¹ Ecra group report. (2015). *Strategic Planning for Schools*. Prieiga per internetą: https://ecragroup.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/07/Strategic-Planning-White-Paper.pdf [žiūrėta 2020-01-03].

⁴² Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1999). *Valstybės žinios*, 1999-08-13, Nr. 69-2203.

⁴³ Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095.

⁴⁴ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.

funkcionavimą. Pabrėžtinai ir kuo didesnis suinteresuotų šalių bei valdžios institucijų sklandus bendradarbiavimas bei įsitraukimas į šį procesą, siekiant suprasti jo svarbą ir aktualumą visuomenei bei rasti visiems priimtinių sprendimų. Strateginis planas neturėtų būti kaip „užduočių sąrašas, kurį reikia įvykdyti“. Jis apjungia įvairias strategines sritis. Šio proceso svarbus veiksnys yra mokyklos vadovo susitelkimas į surinktus strateginius duomenis ir veiklas. Strateginis planas yra naudingas tuo, kad sutelkia pagrindinei strateginei veiklai, o tai suteikia mokyklai aiškią kryptį. Planavimas yra pasikartojantis procesas, kur nėra jokio apibrėžto pirminio taško, mokyklos dabartinė situacija yra atspirties taškas strategijai įgyvendinti. Norint kurti strateginį planą, reikia gebėti numatyti ateitį. Tam reikia mokėti planuoti ateities perspektyvas, kad mokykla pati pasirengtų ir parengtų mokinius ateičiai.

2 skyrius. TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ IR PRIEMONIŲ TENDENCIJŲ ANALIZĖ LIETUVOS DIDŽIŲJŲ MIESTŲ PROGIMNAZIJOSE

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Terminas „metodologija“ yra daugiareikšmis ir skirtingų autorių skirtingai suprantamas. Tai mokslas apie veikimo metodus. Tiesioginė šio mokslo užduotis – mokslinio pažinimo būdų, procedūrų ir įrankių sistemos kūrimas ir tobulinimas (Gintalas, 2011). Metodologija apima veiklos planavimą, dizaino kūrimą ir vystymą bei sistemų valdymą (Žydžiūnaitė, 2011).

Darbe buvo vadovautasi tam tikromis metodologinėmis tyrimo nuostatomis. Tyrimas atliktas remiantis konstruktyvistinę filosofiją. Kuris pabrėžia besimokančiojo ankstesnių žinių svarbą ir vadinama žinojimo teorija (Bružienė, 2006, Martišauskienė, 2008). Konstruktyvizmas tai nuostata, kad socialinių fenomenų prasmė sukurama dalijantis supratimu arba interpretacija (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Ši paradigma akcentuoja daugialypę realybę, egzistuojančią socialinių sąveikų kontekste bei jos subjektyvias reikšmes (Roller, Lavrakas, 2015, p. 3). Konstruktyvizmas remiasi teiginiais apie socialinį pasaulį, jo pažinimo galimybes bei bendrųjų analizės principų sistema. Remiantis šia nuostata darbe galima pasirinkti vieną ar kitą kokybinio tyrimo kryptį ir būdą (Jakniūnaitė, Nekrašas, 2010). Šios filosofijos loginis pagrindas – mąstymo ir patirties sąveika, kuri sudaro prielaidas ne tik rasti naujoms mąstymo schemoms, bet ir naujoms žinioms. Todėl telkiamas dėmesys į turimas patirtis, mokymosi aplinkas, asmens poreikius ir motyvus. Atliktas tyrimas remiasi operatyviniu konstruktyvizmu, kai gilinasi į klasikinę pažinimo schemą: stebėjimą, klasifikavimą ir apibūdinimą (Martišauskienė, 2015). Pagal Žydžiūnaitę ir Sabaliauską (2017), remiantis šia metodologine nuostata stengiamasi yra suprasti pasaulį, kuriame žmogus gyvena ir dirba; plėtojamos įvairialypės prasmės, aktualus nuomonių kompleksiskumas, telkiamasi į sąveikas, aplinkas.

Šiam tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo metodologija. Kokybinio tyrimo pagrindinė paskirtis – objekto aprašymas, t. y. siekiame gauti duomenų apie ugdymo reiškinių arba reiškinių naują aspektą (Bitinas, 2006). Tyrimas buvo pradėtas identifikuojant Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose apibrėžtų tikslų, uždavinių ir priemonių sąsajos problematiką. Progimnazijų strateginis veiklos planas yra institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, uždaviniai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir nurodomos priemonės joms įgyvendinti⁴⁵. Duomenims rinkti buvo pasirinktas dokumentų atrankos metodas. Tarptautinių žodžių žodynas (2001) dokumentą apibrėžia kaip materialų objektą, kuriame užfiksuotos kokios

⁴⁵ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2004-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).

nors žinios. Atrenkamų dokumentų – progimnazijų strateginių veiklos planų patikimumas buvo įvertintas remiantis strateginio plano patvirtinimo žyma (data, kada patvirtintas galiojantis planas ir progimnazijos atspaudas). Strateginiai planai yra pirminiai, oficialūs dokumentai, parengti pagal metodiką, laikantis raštvedybos taisyklių. Patikimumas reiškia, kad atrinkti strateginiai planai nėra suklastoti ar oficialiai nepatvirtinti. Apskritai, atlikdamas dokumentų peržiūrą, tyrėjas turi įvertinti tyrimui atrenkamų tekstų paskirtį, autorių, numatytą auditoriją, nes šie dalykai apsprendžia dokumento turinį. Taip pat tyrėjas turėtų atskirti dokumente pateikiamas interpretacijas nuo faktinės informacijos.

Empirinio kokybinio tyrimo duomenų analizės modelis grindžiamas I. E. Seidman strategija, indukcinė logika, turinio (angl. *content*) analizės ir lyginimo metodų taikymu. Tyrimui taikytas turinio (angl. *content*) analizės metodas kaip kokybinis progimnazijų strateginių planų tekstų charakteristikų tyrimas, išryškinantis prasmes. Šios analizės metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetų, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Identifikuojama jos prasmų raiška bendrojo ugdymo mokyklų strateginių planų tiksluose, uždaviniuose ir priemonėse, kurios, projektuojant tyrimo strategiją, apibrėžiamos kaip informatyviausios dimensijos šio atlikto tyrimo kontekste.

Atliekant tyrimą buvo laikytasi tyrimo etikos principų. Dėl progimnazijų diskretiškumo kiekvienos progimnazijos pavadinimai buvo užkoduoti kodais: raidėmis pagal miestą ir skaičiumi pagal eiliškumą (pvz.: P1, V2, K3, I4) (žr. 1 priedas). Kodavimas skirtas užtikrinti progimnazijų anonimiškumą.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas tam tikrais etapais nuo 2018 m. rugsėjo mėnesio iki 2020 m. kovo mėnesio. Nuo 2018 m. lapkričio mėnesio iki 2019 m. spalio mėnesio temos pasirinkimas, tyrimo objekto, tikslų, uždavinių išsikėlimas, dokumentų ir mokslinės literatūros analizė. 2019 metų spalį- lapkritį – Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų sąrašo sudarymas, strateginių veiklos planų rinkimas, tikslų, uždavinių ir priemonių išrinkimas. 2019 metų lapkritis – 2020 metų sausis: didžiųjų Lietuvos miestų strateginių veiklos planų tikslų, uždavinių ir priemonių išdėliojimas į kategorijas, subkategorijas. 2020 metų sausio – vasario mėnesiais duomenų perkėlimas į *Excel* programą ir grafikų sudarymas. 2020 metų kovo ir balandžio mėnesiais gautų duomenų aprašymas, interpretavimas, grafikų apdorojimas kokybinės turinio analizės metodu.

Darbe tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinės – tikslinės ir homogeninės – atrankos metodus. Taikyta tikslinė atranka, nes progimnazijos buvo atrenkamos priklausomai nuo tyrimo tikslų. Remiantis oficialios statistikos duomenimis, buvo išrinkti penki Lietuvos didieji miestai

pagal 2019 m. gyventojų skaičių miestuose⁴⁶. Kadangi analizuojami Lietuvos didžiųjų miestų strateginiuose planuose įvardinti tikslai, uždaviniai ir priemonės, todėl tikslinė atrankos grupė – Lietuvos didžiųjų miestų (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) progimnazijų strateginiai planai, kurie yra galiojantys bei pavišinti ir internete. Tyrime homogeninė atranka taikyta įtraukiant vieno tipo – tik didžiųjų miestų – progimnazijas, kurios priskiriamos Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių bei Panevėžio miestų savivaldybėms. Tai nurodo, kad buvo vykdyta ir homogeniškų elementų atranka, tyrimo imties sudarymo būdas, kai stengiamasi atrinkti tarpusavyje panašius atvejus (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Rupšienė, 2007). Siekiant gilesnio supratimo, detalesnio aiškinimo, buvo atsižvelgiama į šiuos kriterijus. Mokyklos strateginiuose planuose minimų tikslų, uždavinių ir priemonių turinys leidžia suprasti ugdymo kokybės reikšmingumo svarbą, jos raišką dabartinėje mokyklos veikloje, atsižvelgiant į jos paskirtį, atliepiančią ugdytinių, švietimo sistemos ir visuomenės poreikius bei kokybės sampratą. Bendras progimnazijų skaičius visuose Lietuvos miestuose buvo rastas Švietimo valdymo informacinėje sistemoje *EXCEL* formate, pasirenkant funkciją „Bendrojo ugdymo mokyklų skaičius pagal pavaldumą ir tipus (2018–2019 m. m.)“⁴⁷. Pateikiama progimnazijų statistika: Vilniaus m. sav. – 23 progimnazijos, Kauno m. sav. – 16 progimnazijų, Klaipėdos m. sav. – 17 progimnazijų, Šiaulių m. sav. – 14 progimnazijų ir Panevėžio m. sav. – 10 progimnazijų. Išanalizavus visų 83-jų progimnazijų internetinius puslapius nustatyta, kad galiojančius strateginius planus yra pateikusių 71 progimnazija: Vilnius: N=22; Klaipėda N= 12; Panevėžys N= 9; Šiauliai N= 13; Kaunas N= 15. Iš viso N=71 (žr. priedą Nr. 1). Prieduose pateiktas Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų sąrašas su žymimais kodais. Iš progimnazijų strateginių planų buvo išrinkta ir susisteminta ši informacija į atskirą dokumentą, kuriame surašyta: progimnazijos pavadinimas, strateginio plano patvirtinimo data, strateginio plano tikslai, uždaviniai ir priemonės.

Koduoiant tyrimo duomenis ir išskiriant kategorijas, buvo vadovautasi indukcinė metodologine nuostata. Kurdamas kategorijas, tyrėjas indukciškai lygina išskirtas kategorijas tarpusavyje, nes tokia lyginamoji analizė gali suteikti originalių įžvalgų ir išryškinti esminius kategorijų skirtumus (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Analizuojant duomenis, gretinamas prasminių vienetų, priskirtų tai pačiai kategorijai, turinys. Atliekant indukcinę kokybinio turinio analizę, nuo atskirų, pavienių atvejų einama link apibendrinamo – bendrų žinių ir išvadų.

Indukcinė kokybinė turinio analizė apima atvirą kodavimą, duomenų grupavimą, kategorijų išskyrimą ir abstrahavimą (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Strateginiuose planuose

⁴⁶ Oficialios statistikos portalas (2019). Gyventojai. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R166#/> [žiūrėta: 2019-05-03].

⁴⁷ Švietimo informacinių technologijų centras. (2019). Švietimo valdymo informacinė sistema. Prieiga per internetą: <http://svis.emokykla.lt/bendrasis-ugdymas-2/> [žiūrėta: 2019-05-20].

pateikti tikslai, uždaviniai ir priemonės buvo išrinkti, iškelti į atskirą dokumentą ir užkoduoti, saugant mokyklos identifikavimo aspektą.

Atliekant atvirą kodavimą, buvo išskirti prasminiai vienetai, kurie tyrimo duomenų matricoje grupuojami pagal turinį. Atliekant dokumentų teksto analizę, buvo skaičiuojami konkretūs teiginiai, kurie susiję su kategorija bei subkategorija, ir įrašomi šalia – N grafoje, progimnazijų skaičius, kurios esminę frazę panaudojo savo strateginių planų tiksluose uždaviniuose ir/ar priemonėse. Prasminių tekstų vienetai buvo naudojami vienai kategorijai formuoti ir tokiu būdu buvo pradėtos formuoti kitos kategorijos. Kategorija – tai teiginys, jungiantis subkategorijų grupę (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Prieduose pateikiami tyrimo duomenų (Lietuvos didžiųjų miestų tikslų, uždavinių ir priemonių) kategorizavimo, abstrahavimo duomenys. Lentelėse nurodomos išskirtos temos, kategorijos, subkategorijos ir progimnazijų kodai.

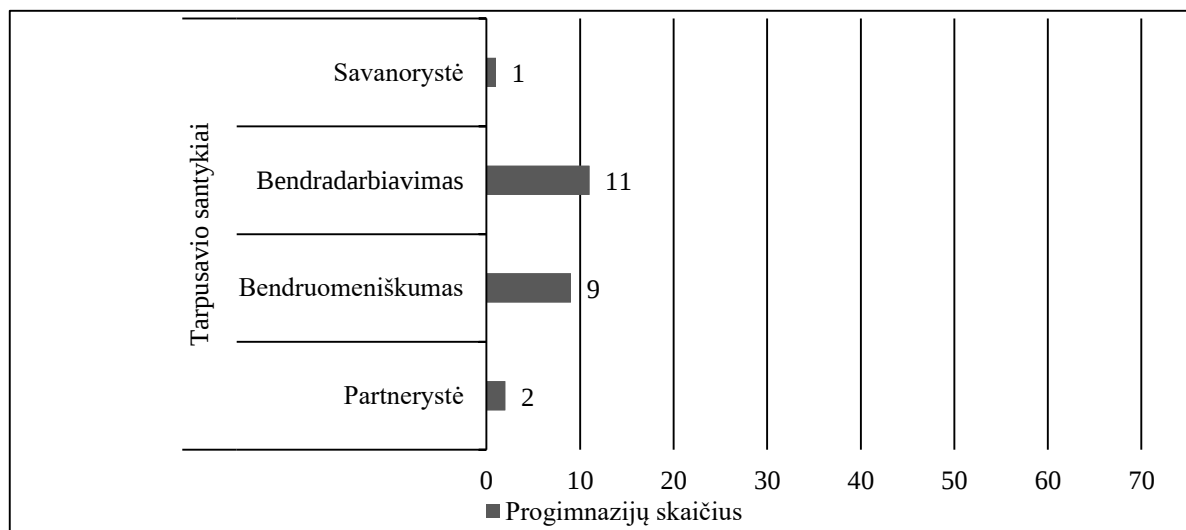
Išrinkus visus teiginius ir paskaičiavus, kiek dokumentuose pasikartoja kiekvienas teiginys, pereita prie tyrimo rezultatų pateikimo ir jų aptarimo. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir vizualizuoti naudojantis kompiuterine *Windows Microsoft Excel* programa. Analizuojant rezultatus, buvo skaičiuojamas atsakymų pasiskirstymas pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas. Atsakymai, gauti grafiniu vaizdu, perkelti į *Windows Microsoft Word* programą, įvardinami ir aprašomi naudojant turinio (angl. *content*) analizės metodą. Žodis „analizė“ reiškia mokslinį tikrovės pažinimo būdą – metodą, pagrįstą visumos skaidymu į sudedamąsias dalis, siekiant nustatyti, kas tiriamajam objektui esminga, kas ne⁴⁸. Toliau pateikiamos pagrindinės tyrimo išvados ir rekomendacijos.

⁴⁸ Bakonis, E. (2020). *Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.

2.2. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių tikslų analizė

Suvokus strategijos, strateginio planavimo prasmę bei teikiamą naudą valstybei ir įstaigoms, ji pradėta taikyti vis plačiau. Todėl nenuostabu, jog strateginis planavimas naudojamas ir Lietuvos švietimo sistemoje – šiuo metu visos bendrojo ugdymo mokyklos įgyvendina strateginį valdymą per parengtus strateginius veiklos planus, juose aprašo strateginius tikslus, uždavinius ir priemones, kaip pasieks tikslų. Todėl tikslinga pažvelgti į strateginį planą progimnazijose ne tik teoriniu aspektu, kuris jau buvo analizuotas ankstesniame skyriuje, tačiau įvertinti ir realią situaciją Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose, apžvelgti Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio progimnazijų sukurtus strateginių veiklos planų numatytus tikslus, uždavinius ir priemones.

Šioje Lietuvos didžiųjų miestų strateginės analizės dalyje tarpusavio santykiai analizuojami kaip siekinys ir yra pavaizduoti 5 pav.

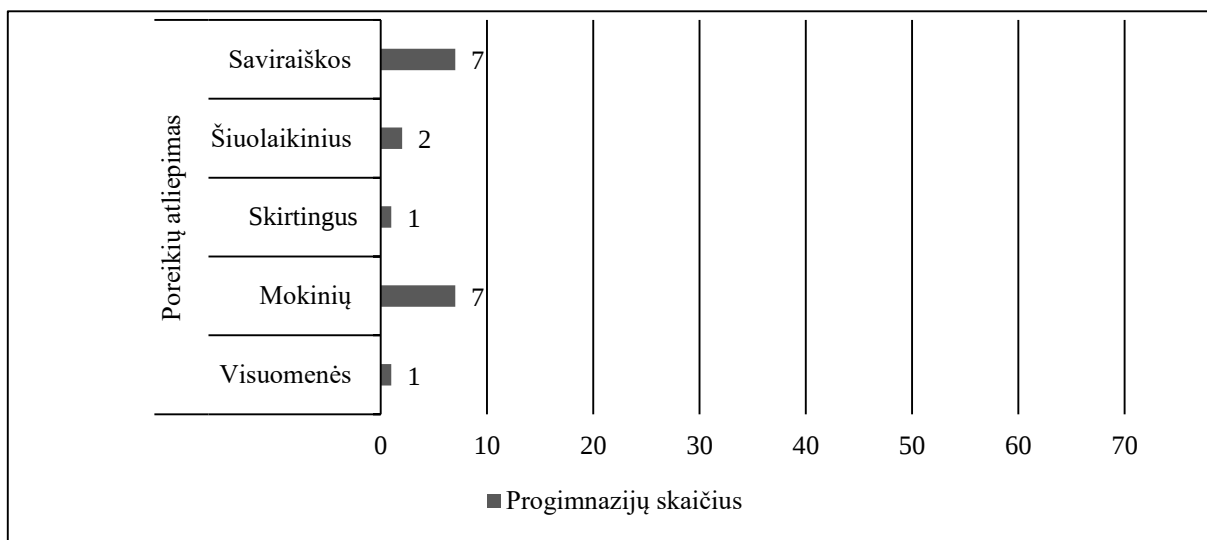


5 pav. Tikslų analizė: tarpusavio santykių gerinimas, kaip siekinys (N=23)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginių planų tiksluose dominuoja **bendradarbiavimo ir partnerystės** siekiniai (žr. 5 pav.). Tiksluose akcentuojama, kad progimnazijos siekia būti *tarpusavio santykiais* grįstomis įstaigomis (N=23). Daugiausiai teiginių atspindi mokyklų siekį įgyvendinti *bendradarbiavimą* tarp visų bendruomenės narių [P1, P3, P10, P12, P16, P20, I4, V2, V4, V8 ir S5], skatinti ir stiprinti *bendruomeniškumą* [P1, P9, P12, P15, P19, P21, K1, K15 ir I4]. Taip pat minimi *partnerystės* plėtra [K10 ir V1] ir prasmingos *savanorystės* [V7] siekiai mokymo(si) įstaigose. Daugiausiai kartų minimas bendradarbiavimo žodis papildomas ir kitais elementais: pvz., „ryšio tarp bendradarbiaujančių narių stiprinimu <...> bendradarbiavimo ryšys“ [P1], skatinimu didinti tarptautinį bendradarbiavimą „Tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas“ [S5]. Uždavinių analizės lentelė atskleidžia, kad mokyklose

tarpusavio santykiai turi būti kuriami efektyviai bendradarbiaujant mokytojams, tėvams, mokyklos darbuotojams ir mokiniams.

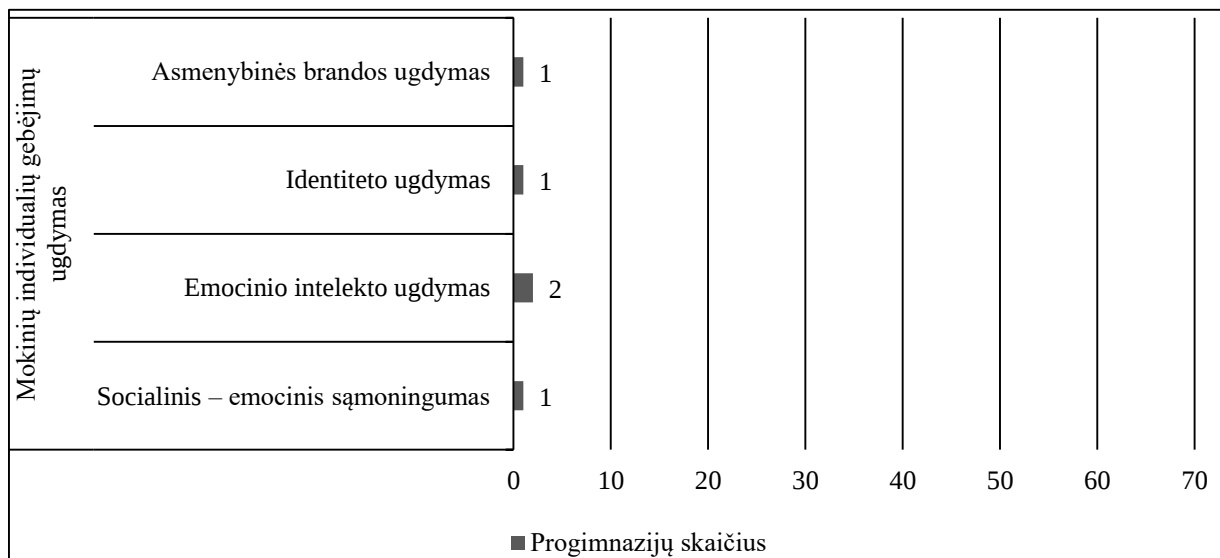
Mokyklos bendruomenės poreikių atliepimas pavaizduotas 6 paveiksle.



6 pav. Tikslų analizė: poreikiai, atliepiantys bendruomenės narius (N=18)

Aukščiau pateiktame grafike (žr. 6 pav.) akcentuojama **bendruomenės narių poreikiai**, kaip siekiamybė (N=18). Rezultatai pasiskirstę tolygiai tarp mokinių *saviraiškos poreikio* [I5, S1, S9, S10, S5, S10 ir S12] ir *mokinių asmeninių poreikių užtikrinimo* [K3, I4, V4 ir S2]. Pastarasis teiginys yra dažnai naudojamas ir su kitais elementais, pvz., „<...> poreikius atitinkančio ugdymo proceso tobulinimas“ [P5], „užtikrinant ugdymosi poreikių tenkinimą“ [K13]. Tik maža dalis mokymo įstaigų strateginiuose planuose mini *visuomenės* [K9] poreikius, *skirtingus* [K12] mokinių poreikius ugdymo procese, *šiuolaikinius* [I3 ir V7] ir aktualius tenkinančius aplinką poreikius.

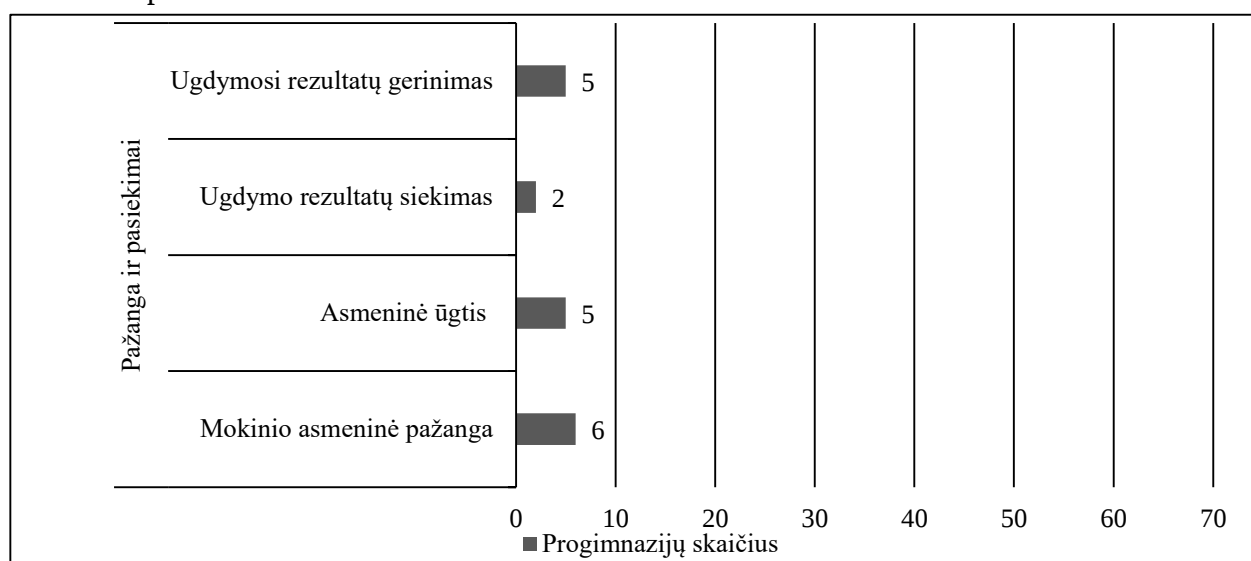
Mokinių individualių gebėjimų ugdymo bruožai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Tikslų analizė: mokinių individualių gebėjimų ugdymas kaip siekinys (N=5)

Lietuvos progimnazijų strateginiuose dokumentuose akcentuojami **mokinių individualių gebėjimų ugdymo** (N=5) elementai (žr. 7 pav.). Šioje kategorijoje ryškių ir dažnai mokslo įstaigose vartojamų teiginių, siekiant nusakyti ugdymo kokybę, nėra. Daugiausiai minimas *emocinio intelekto ugdymo* [K12] poreikis: „ugdant mokinių emocinį intelektą“ [K3], „socialinio emocinio ugdymo programoje“ [K12]. Tik po vieną mokyklą strateginiuose tiksluose minėjo *asmenybės brandos* [K10], *identiteto* [K7] ir *socialinio-emocinio sąmoningumo* [V5] ugdymą mokslo įstaigoje. Šie rezultatai atskleidžia, kad tik labai maža dalis progimnazijų strateginiuose tiksluose skiria dėmesio mokinių individualiam gebėjimų ugdymui, pasitelkiant socialinius ir emocinius gebėjimus.

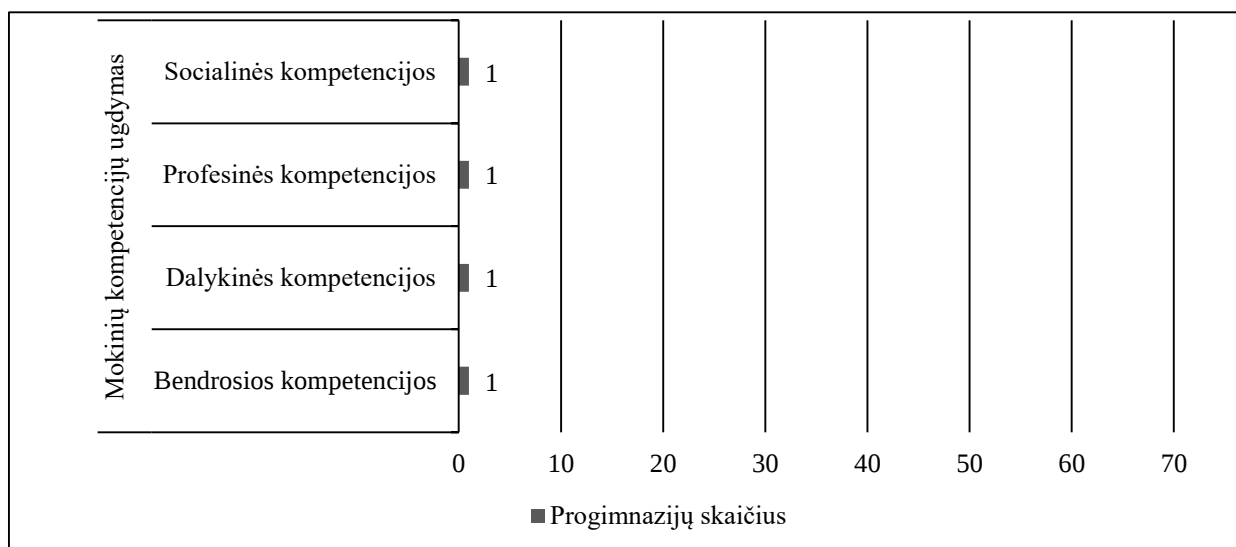
Toliau buvo analizuojama, kiek dėmesio skiriama mokinių pažangai ir pasiekimams. Žiūrėti 8 pav.



8 pav. Tikslų analizė: tinkama pažanga ir pasiekimai kaip siekinys (N=18)

Pažanga ir pasiekimai – vienas iš pagrindinių mokyklos tikslų elementų (žr. 8 pav.) Lietuvos progimnazijų strateginiuose planuose (N=19), kuris dažniausiai atsiskleidė per *ugdymosi rezultatų gerinimo* [P12, K7, K13 ir I4], *asmeninės ūgties* [P11, K4, K10, K11 ir S9] ir *mokinio asmeninės pažangos* [V2, V3, V5, V6 ir V8] siekinius. Detalizuojant šiuos tris daugiausiai kartų paminėtus elementus identifikuojama, kad mokyklos turi ambicijų skatinti *mokinio asmeninę pažangą*: „<...> siekiant kiekvieno mokinio pažangos“ [S1] arba skatinti *asmeninę ūgtį*: „Sudaryti galimybes mokiniams <...> siekti asmenybės ūgties“ [P11], arba *gerinti ugdymosi rezultatus*: „Siekiant aukštesnių <...> rezultatų“ [I4]. Retai šios kategorijos tiksluose minimos *ugdymo rezultatų siekimo* [P5 ir V3] skatinimas progimnazijų mokiniams.

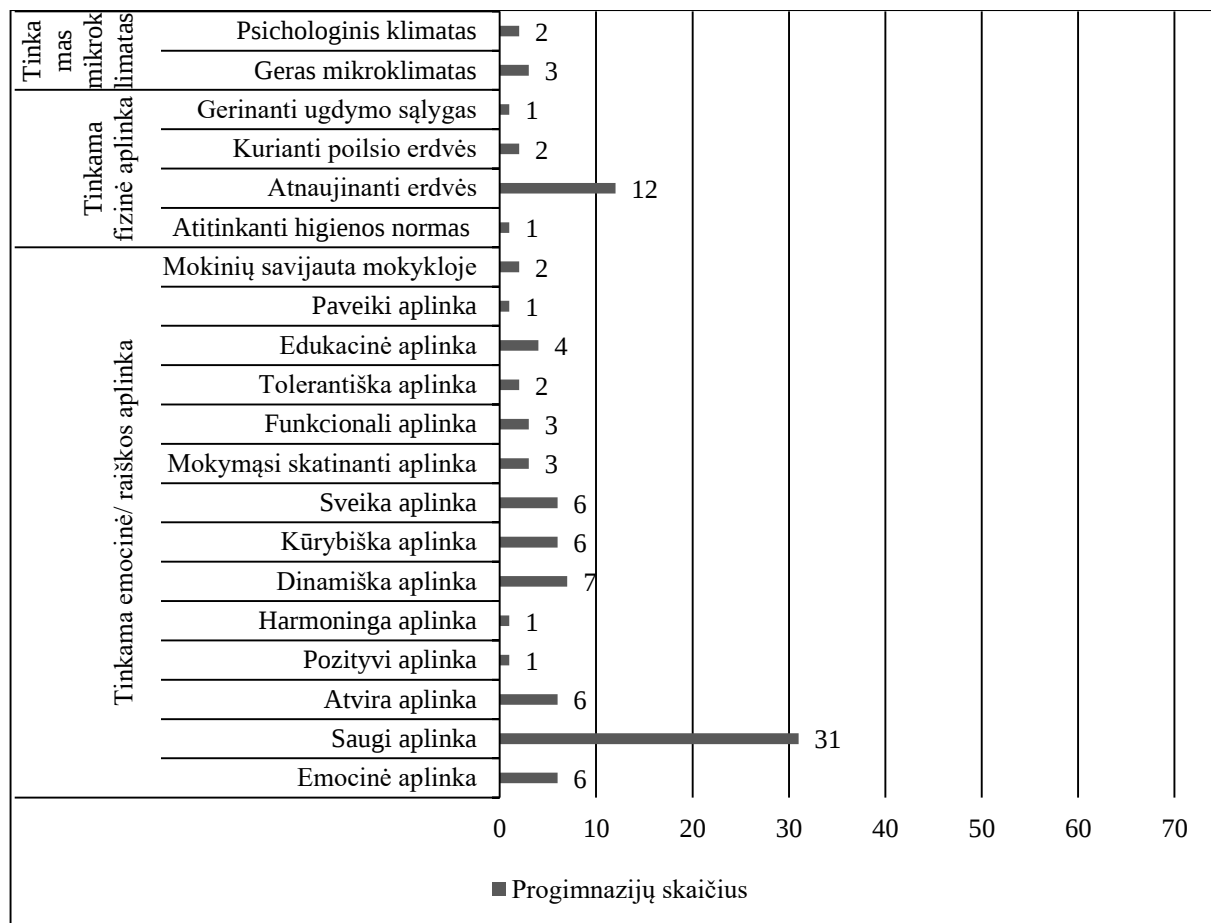
Strateginių planų tiksluose taip pat analizuojama, kokių kompetencijų numatoma įdiegti mokiniams. Žiūrėti 9 pav.



9 pav. Tikslų analizė: mokinių kompetencijų ugdymas kaip siekinys (N= 4)

Nedidelė dalis progimnazijų (žr. 9 pav.) pažymi, kad teikia ir užtikrina įvairių **mokinių kompetencijų ugdymą** (N=4). Detalizuojant mokyklų tiksluose akcentuojamus mokinių kompetencijos tipus, matome, kad jos po tolygiai pasiskirsto keturiuose teiginiuose: *socialinės kompetencijos*: „socialinių kompetencijų ugdymas“ [S6], *profesinės kompetencijos*: „plėtoti profesines kompetencijas“ [V6], *dalykinės kompetencijos*: „patobulinti dalykines kompetencijas“ [K2] ir *bendrosios kompetencijos*: „patobulinti <...> bendrąsias kompetencijas ugdant“ [K13].

Ugdymo aplinkos gerinimas kaip siekinys išskirtas 10 paveiksle.

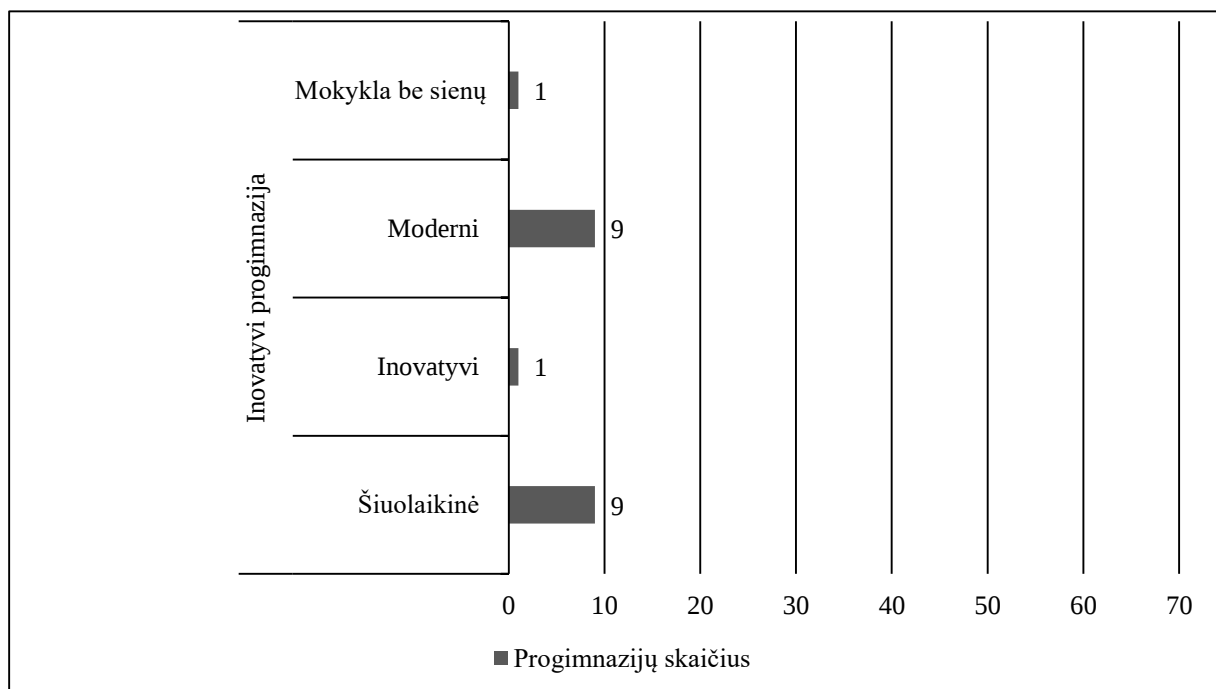


10 pav. Tikslų analizė: tinkama aplinka kaip siekinys (N=79)

Analizuojamų Lietuvos progimnazijų strateginiuose dokumentuose akcentuojamas įstaigų siekis sukurti tinkamą **emocinę raiškos aplinką** (N=79), **fizinę aplinką** (N=16) ir **tinkamą mikroklimatą** (N=5) įstaigoje (žr. 10 pav.). Vienas iš svarbiausių šių grupių teiginys – sukurti ir užtikrinti mokiniui *saugią aplinką* [P2, P5, P6, P7, P8, P16, P20, P21, P22, K1, K5, K8, K9, K10, K13, K14, I3, I5, I6, I10, V1, S1, S2, S7, S9 ir S12], kurioje mokyklos įsipareigoja: „Saugios progimnazijos aplinkos kūrimas“ [P3], „saugioms ugdymo(si) sąlygoms“ [S11], „Kurti saugią“ [K2]. „saugumo užtikrinimas“ [K3]. 12 progimnazijų strateginiuose planuose taip pat numato, kad fizinė mokyklos aplinka gali būti gerinama *atnaujinant erdves* [P12, K4, K11, K13, I2 ir I4] – „Edukacinių erdvių atnaujinimas“ [P5], „Edukacinių erdvių tobulinimas“ [K3]. Planuose taip pat išryškina, kad mokslo įstaigos turėtų ir kurti *sveiką* [P3, P7, K12, K14, I6 ir I10], *kūrybišką* [P13, P14, P15, P20, K12 ir S11], *dinamišką* [P5, P15, P16, K6, K11, S4 ir S9], *emocinę* [P1, P2, P10, I1, P15 ir K12] bei *atvirą* [P14, P16, K11, S4 ir S9] aplinką, skatinančią mokinių visokeriopą ugdymą. Mažesnioji dalis mokyklų renkasi naudotis tokiais teiginiais strateginiuose tiksluose, kaip: *harmoninga* [I4], *pozityvi* [I1], *gerinanti ugdymo sąlygas* [P5], *atitinkanti higienos normas* [K7]. Tai rodo, kad progimnazijos labiausiai siekia atnaujinti erdves, kurti saugumą, bet mažiausiai kreipia dėmesį į mikroklimato gerinimą. Mokinių palanki socialinė aplinka priklauso nuo

mokytojų kaip ugdymo paslaugų teikėjų, lyderių teigiamų nuostatų apie ugdymąsi saugioje aplinkoje.

Lietuvos progimnazijos strateginių planų tiksluose numato inovatyvių progimnazijų kūrimą, žiūrėti 11 pav.

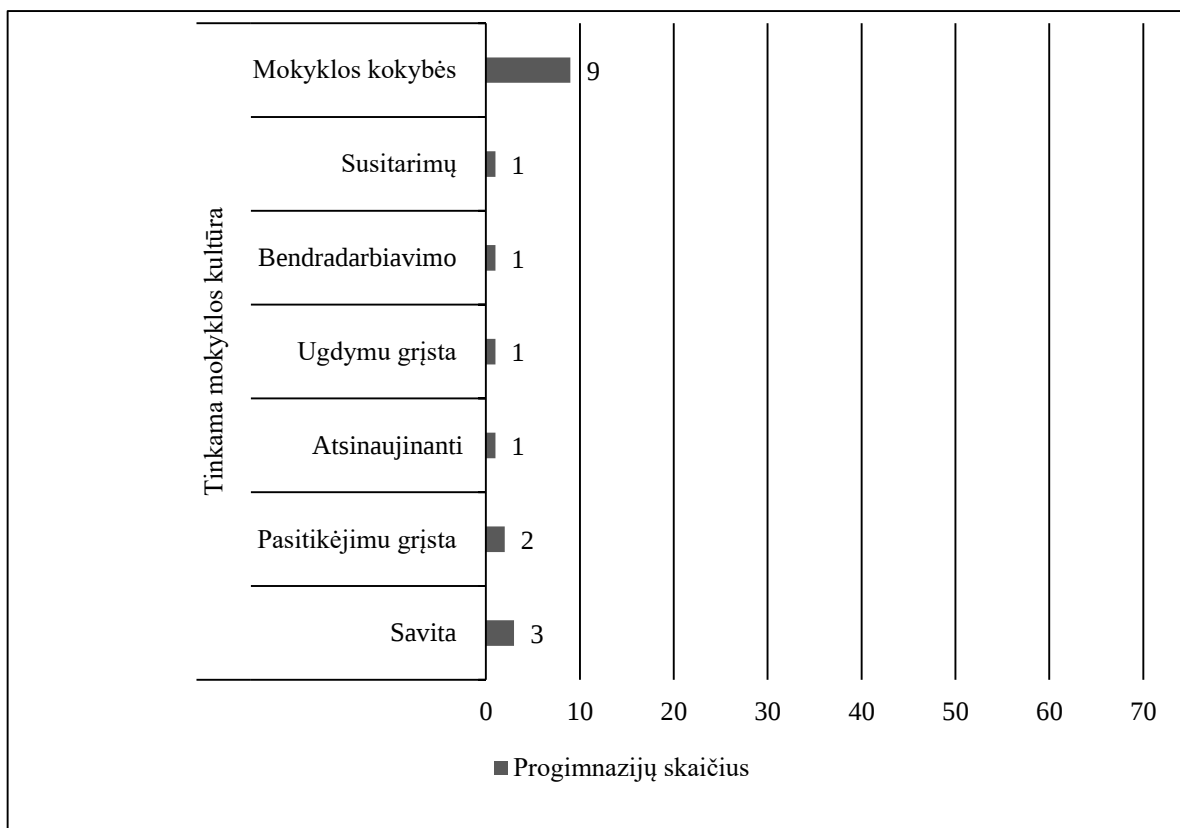


11 pav. Tikslų analizė: inovatyvumas kaip siekinys (N=20)

Dalis Lietuvos progimnazijų strateginiuose tiksluose akcentuoja (11 pav.) **inovatyvios progimnazijos** paveikslą (N=20). Analizės metu išskirtos keturios subkategorijos. Daugiausiai dėmesio skirta *modernios* [P6, P22, K1, K2, K5, I5, S8, P10, P14 ir K10]: „Modernios edukacinės aplinkos“ [K15], „modernizuoti <...> edukacines aplinkas“ [P19] ir *šiuolaikinės* [P2, P5, P6, P10, I6 ir I10]: „šiuolaikinės mokymosi aplinkos kūrimas“ [P1], „atnaujinti <...> šiuolaikišką <...> aplinką“ [I1], „mokslo įstaigos kūrimui ir atnaujinimui“.

Taip pat minima, jog įstaigoje turi būti taikomas „*mokyklos be sienų*“ [K11] principas ir kuriamos *inovatyvios* [I2] erdvės įstaigų mokiniams ir darbuotojams.

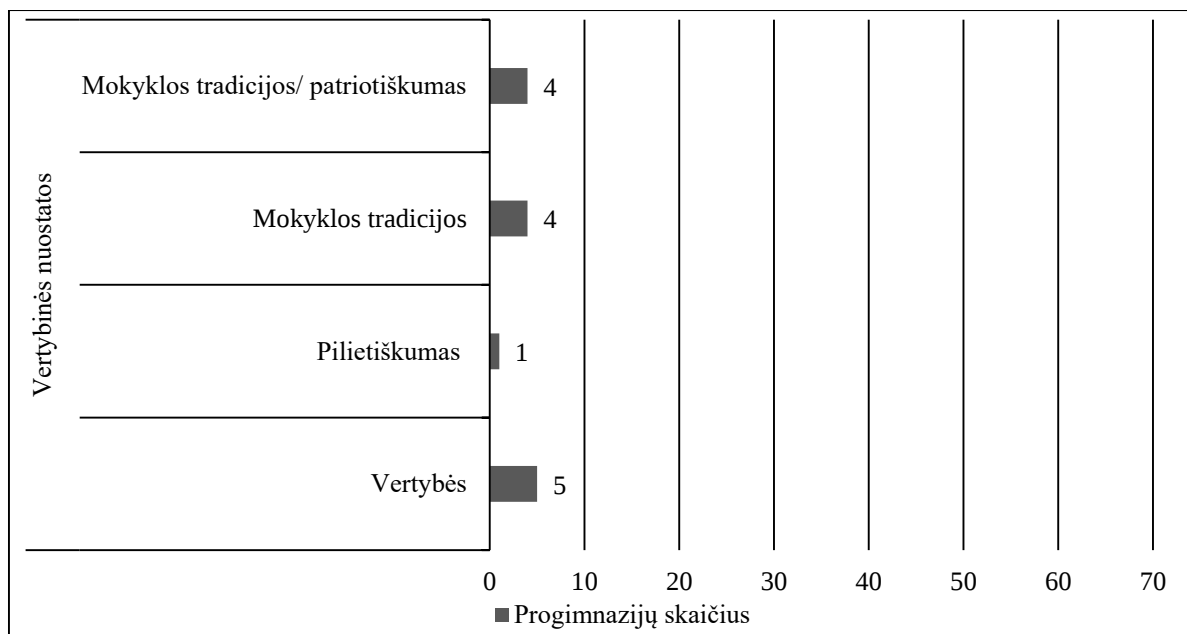
Progimnazijų strateginių planų tiksluose atsiskleidė tinkamos mokyklos kultūros kūrimas kaip siekinys. Žiūrėti 12 paveiksle.



12 pav. Tikslų analizė: tinkama mokyklos kultūra kaip siekinys (N=18)

Lietuvos progimnazijų tiksluose yra numatomi elementai, kurie yra orientuoti į **tinkamą mokyklos kultūros** (N=18) formavimą ir puoselėjimą (žr. 12 pav.). Šioje kategorijoje daugiausiai siekiama *mokyklos kokybės kultūros kūrimo* [K3, P3, P7, K1 ir K11]: „Mokyklos kultūros puoselėjimas“ [P19], „Kurti progimnazijos kultūrą <...> gerės progimnazijos kultūros rodiklis“ [K7], „siekiant ugdymosi kokybės <...> kultūros“ [V8], „kokybės kultūros kūrimas“ [P9, P10]. Taip pat pasitaikantys mokyklos kultūrą formuojantys elementai – *savita* [P12 ir P12]: „Kurti savitą progimnazijos kultūrą“ [I4], *pasitikėjimu grįsta* [P9 ir P13]: „Stiprinti pasitikėjimu grįstą mokyklos kultūrą“ [P13], *atsinaujinanti* [P12]: „siekti <...> atsinaujinančios <...> kultūros“ [P12], *ugdymu grįsta* mokyklos kultūrą“ [K2], *bendradarbiavimo* [K4]: „Ugdant bendradarbiavimo kultūrą“ [K4], *susitarimų* [K11]: „susitarimų kultūrą“ [K11].

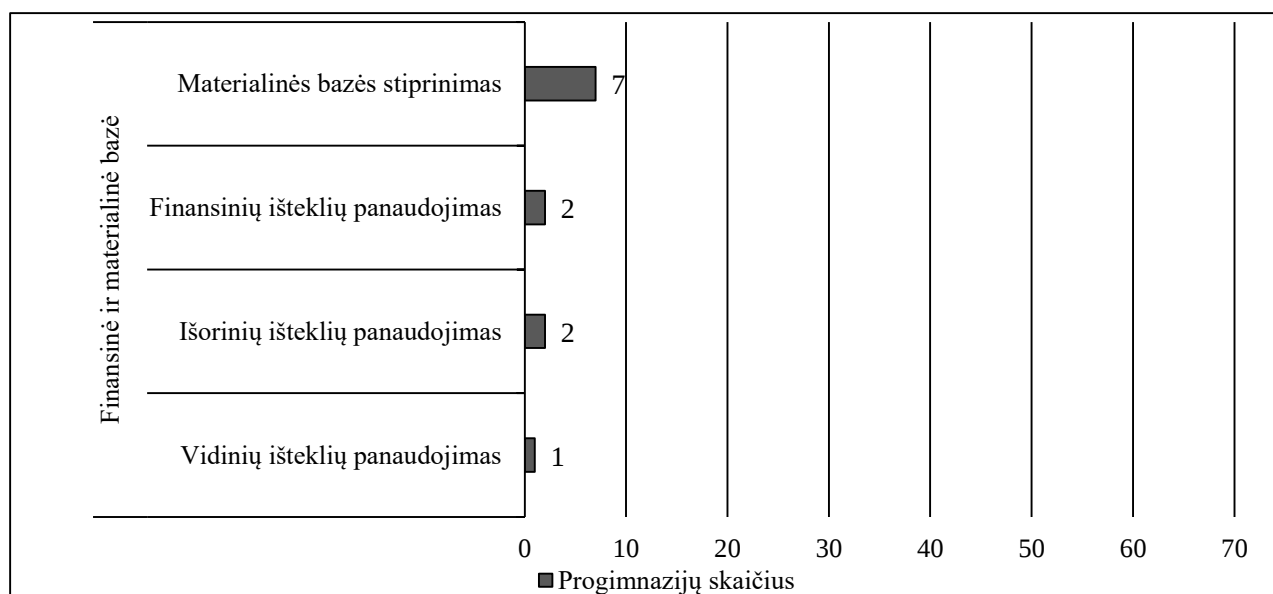
Vertybinių nuostatų diegimas kaip siekinys pavaizduotas 13 paveiksle.



13 pav. Tikslų analizė: vertybinių nuostatų diegimas kaip siekinys (N=10)

Nedidelė dalis Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų akcentuoja (13 pav.) ir mokymo įstaigų **vertybinių nuostatų** diegimą ugdymo procese (N=10). Daugiausiai dėmesio tiksluose skirta *vertybių* puoselėjimui ir ugdymui [V1, V4, V8, S7 ir S11]: „krikščioniškomis vertybėmis“ [V1], *mokyklos tradicijų* išsaugojimui [P2, P13, P15 ir K12]: „išsaugant ir gilinant mokyklos tradicijas“ [P2], *mokyklos tradicijų – patriotiškumo* [P7, P9, P14 ir K7] puoselėjimui: „Progimnazijos vertybių, patriotiškumo puoselėjimas“ [P9]. Tik vienoje mokykloje minima *pilietiškumo* [V6] plėtra ir ugdymas.

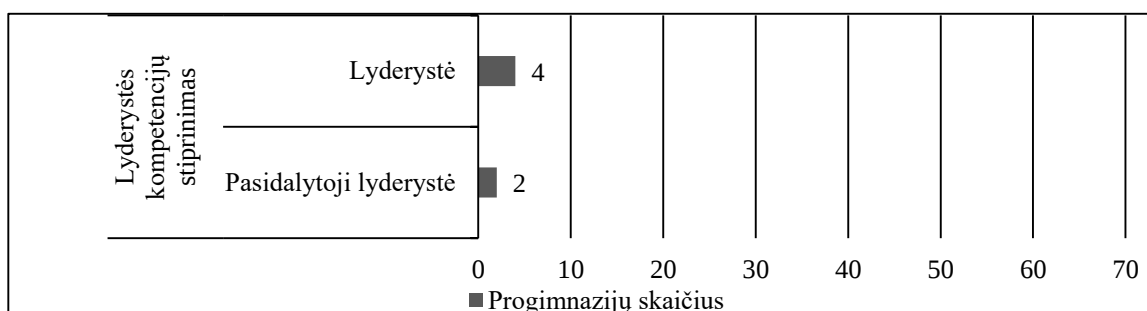
Strateginių planų tiksluose skiriamas dėmesys finansinei ir materialinei bazei, žiūrėti 14 paveikslą.



14 pav. Tikslų analizė: finansinė ir materialinė bazė (N=12)

Lietuvos progimnazijų strategijose minima **finansinė ir materialinė bazė** (žr. 14 pav.) kaip administracijos veiklos kokybės rodiklis (N= 12). Strateginių planų uždaviniuose minima, kad **finansinė ir materialinė bazė** (N=12) yra svarbiausias veiksnys veiklos kokybei įvardinti. *Materialiniams ištekliams* [I9, S2, S6, S5 ir S12] išskiriami tiksluose patvirtinti teiginiai, pavyzdžiui: „Mokyklos materialinės ir techninės bazės stiprinimas“ [S7], „Mokyklos materialinės bazės gerinimas“ [S10]. Nežymiai išryškinami *finansiniai* [K13 ir K14], *išoriniai* [K10] ir *vidiniai* [K9] ištekliai, skirti užtikrinti sklandų ir kokybišką ugdymą Lietuvos progimnazijose.

Progimnazijų strateginiuose tiksluose pateiktos pedagogų lyderystės kompetencijų rūšys, žr. 15 pav.



15 pav. Tikslų analizė: mokytojų lyderystės kompetencijų plėtojimas kaip siekinys (N=6)

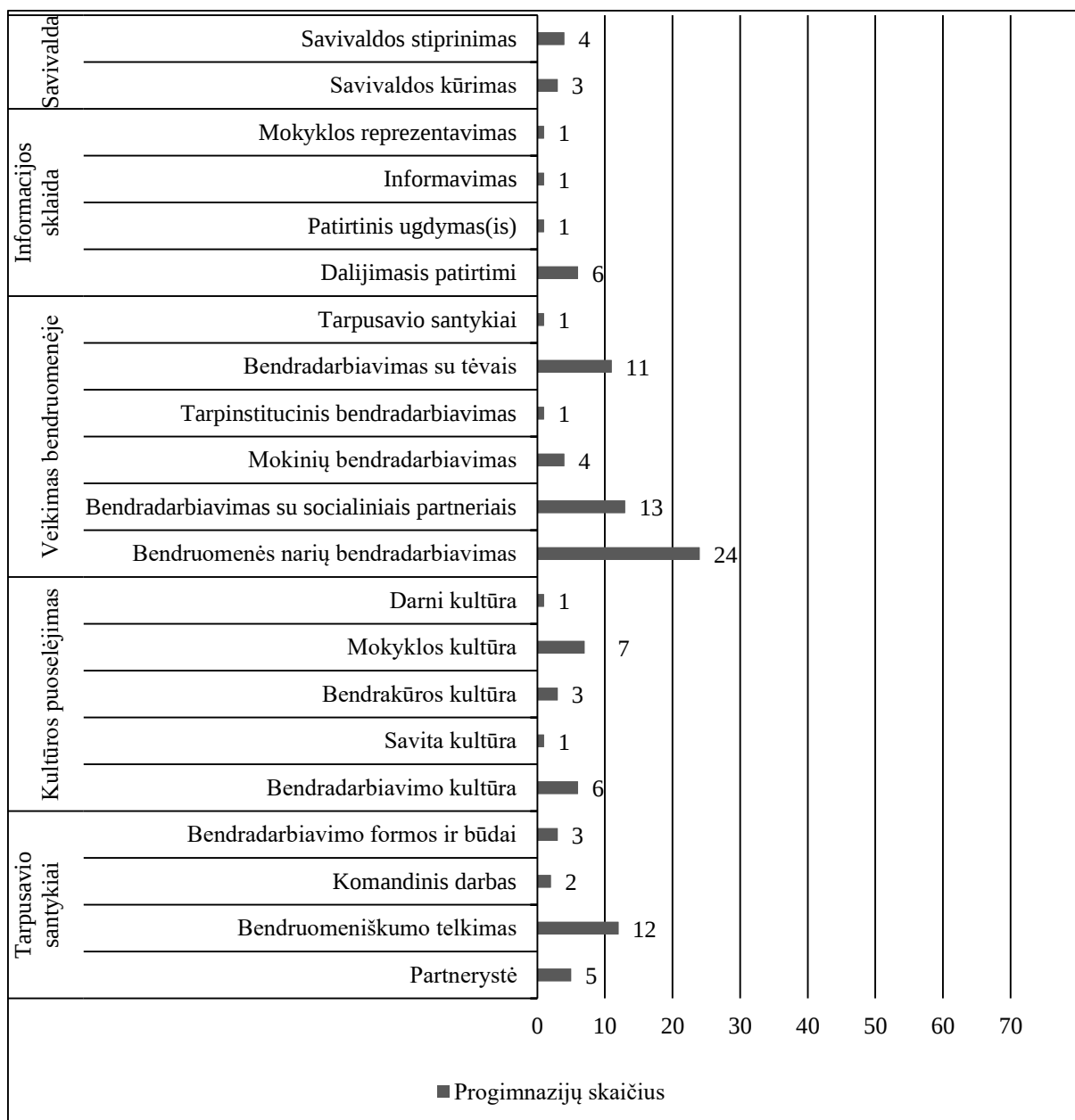
Mokyklų tiksluose taip pat akcentuojamas lyderystės kompetencijų tvirtinimas, ir progimnazijos skatina **lyderystės kompetencijų stiprinimą** (N=6) per *lyderystės* [P11, P14, V1 ir S4] ir *pasidalytosios lyderystės* [K11 ir K13] siekinius.

Visos tiriamos Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos turi nusistačiusios savo strateginius tikslus. Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl strategijų rengimo, mokykloms patariama neviršyti penkių strateginių tikslų ribos. Progimnazijos savo strateginiuose veiklos planuose įvardija 1–5 prioritetinius tikslus. Kaip pagrindinės siekiamybės yra įvardinamos ugdymo kokybės gerinimas, tarpusavio santykių tvirtinimas, poreikių tenkinimas, ugdymo aplinkos gerinimas, mokinių ir pedagogų kompetencijų plėtojimas, vertybinių nuostatų diegimas bei kultūros puoselėjimas. Strateginiai tikslai progimnazijose buvo kuriami atsižvelgiant į SSGG analizėje paminėtas mokyklų silpnybes bei grėsmes: vadovaujantis motyvavimo, realumo, tinkamumo kriterijais. Pateikti tikslai yra orientuoti į misijos ir vizijos vykdymą progimnazijose. Tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į tai, jog kai kurių progimnazijų tikslai galėtų būti aiškesni, suprantamiau išdėstyti. Pagal tikslų iškeltus uždavinius yra detaliau nurodomi veiksmai ir siejami rezultatai bei už juos atsakingi asmenys.

2.3. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių uždavinių analizė

Strateginiai uždaviniai yra formuluojami įgyvendinti strateginiams tikslams. Išskirti strateginiai uždaviniai suteikia galimybę nustatyti, ką progimnazijos planuoja atlikti kitais metais, siekdamos tikslų įgyvendinimo. Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose, siekiant numatytų tikslų, buvo išskirtos sritys, į kurias progimnazijos akcentuojasi.

Strateginių planų uždaviniuose išryškėjusios progimnazijų bendrystės ryšio stiprinimo būdai. Žiūrėti 16 pav.



16 pav. Uždavinių analizė: progimnazijų bendrystės ryšio stiprinimas (N=110)

Lietuvos progimnazijų strategijų uždaviniuose akcentuojamas **bendruomenės ryšio stiprinimo** (žr. 16 pav.) aspektas (N=125). Strateginių planų uždaviniuose daugiausiai minimas pats reikšminis žodis „bendradarbiauti“ [P1, P2, P6, P7, P8, P10, P12, P3, P15, P16, P18, P19, P20, P21, P22, K1, K3, K4, K7, K9, K12, K13, K14, V1, V2, V3, V4, V8, S1 ir S2].

Daugiausiai progimnazijų įvardina **veikimo bendruomenėje** siekinio aktualumą (N=54). Šioje kategorijoje matomas trijų teiginių ženklus išsiskyrimas: *bendruomenės narių bendradarbiavimas* [P1, P2, P7, P10, P12, P16, P18, P19, P20, P21, K1, K3, K4, K7, K9, K12, K13, K14, V2, V3, V7, V8 ir S2]: „Visų bendruomenės narių bendradarbiavimo stiprinimas“ [P2], „Efektyvinti progimnazijos bendruomenės narių bendradarbiavimą“ [P7], „Stiprinti bendradarbiavimą“ [P8], „Plėtoti bendruomenės bendradarbiavimą“ [P10], „Mokytojų bendradarbiavimo siekimas“ [K12], *tęsti, tobulinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais* [P2, P6, P10, P12, P13, P15, P16, P22, K3, K4, V1, V4 ir S1]: „Tęsti ir nuolat plėsti progimnazijos bendradarbiavimą su socialiniais partneriais“ [P12], „Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais stiprinimas“ [P2], „Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais“ [P6], „bendradarbiaujančią su socialiniais partneriais“ [P10, P13], „ryšių su partneriais stiprinimas“ [P15] ir *tobulinti bendradarbiavimą su tėvais* [P2, P12, P14, P16, P20, P21, K4, K6, K12, K14 ir S1]: „Tobulinti bendradarbiavimo su tėvais sistemą“ [P20]. Taip pat strateginiuose tiksluose minimi *tarpusavio santykių* [S9], *tarpinstitucinio bendradarbiavimo* [V3] ir *mokinių bendradarbiavimo* [P16, P20, K12 ir K14] teiginiai.

Kultūros puoselėjimas yra svarbus aspektas kuriant stiprią bendruomenę: išskiriamas vienas iš būdų *bendradarbiavimo kultūros* [P3, P10, P17, P20, K8 ir I7] plėtojimas: „Plėtoti progimnazijos kultūrą <...> bendradarbiavimu“ [P3], „užtikrinti bendradarbiavimo kultūrą“ [K8], „Tobulinti bendruomenės bendradarbiavimo kultūrą“ [I7]. Taip pat svarbu: *savita kultūra* [P15], *bendrakūros kultūra* [P18, K9 ir K7], *mokyklos kultūra* [P22, K3, K7, K8, S3, S8 ir S10]: „Kurti mokyklos kultūrą“ [P22], „Tobulinti mokyklos kultūrą“ [K3], „progimnazijos kultūros gerėjimo“ [K7], „*darni kultūra*“ [P18].

Taip pat progimnazijos uždaviniuose apibrėžiama, kad **savivaldos stiprinimas** (žr. 12 pav.) (N=8) yra būtina sąlyga plėtoti progimnazijos ryšius su kitais. Keturiuose progimnazijose *savivaldos stiprinimas* [P11, P16, P21 ir V1]: „Stiprinti savivaldą“ [P21], o trijose – *savivaldos kūrimas* [P2, P18 ir P19]: „Stiprios savivaldos kūrimas“ [P2], įvardinami kaip svarbūs teiginiai. Tik viena progimnazija veiklos uždaviniuose pažymi *grįžtamojo ryšio* svarbą [V6]: „grįžtamąjį ryšį pamokose“. [V6].

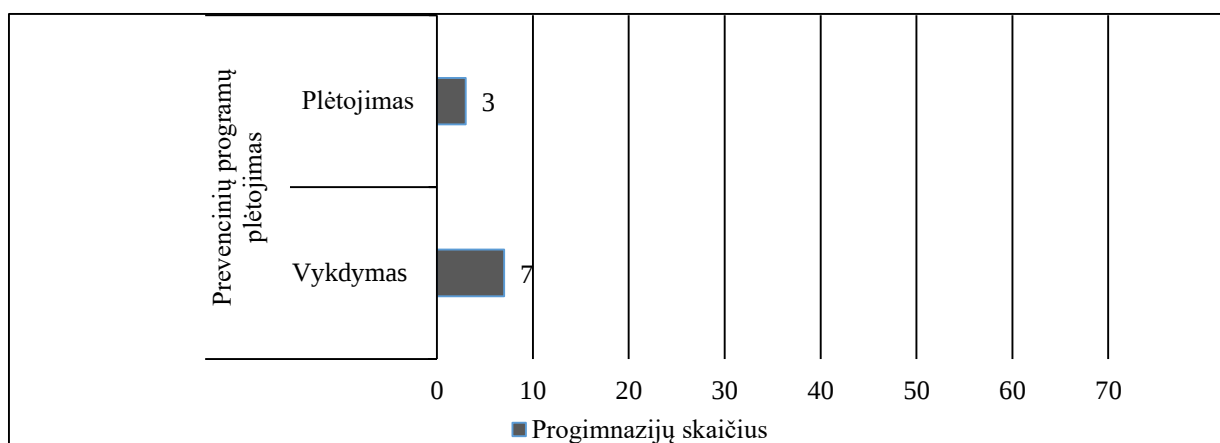
Uždaviniuose taip pat minimas ir **informacijos sklaidos** (N=9) mokyklose siekinys. Jis sudarytas iš keturių subkategorijų. Labiausiai išsiskiriantis yra *dalijimosi patirtimi* [K4, K13, I9, P14, V6 ir V8]: „Dalintis patirtimi“ [V6]. Šis teiginys akcentuojamas šešiose progimnazijose. Mokslo įstaigos taip pat pabrėžia mokyklos *reprezentavimo* [P21], *informavimo* [K12] ir *patirtinio ugdymo(si)* svarbą [S1].

Penktoje grafiko kategorijoje (žr. 12 pav.) išryškinamas **tarpusavio santykių** siekinys (N=46). Daugiausiai teiginių turinčios subkategorijos atspindi mokyklų siekį *telkti*

gyvensenos įgūdžių puoselėjimo <...> formavimas“ [P9]. Kartu svarbu puoselėti *socialinius įgūdžius* [V8 ir S4], *lytiškumo* [V6], *bazinių* [P10] ir *įgytų įgūdžių ugdymas* [P18 ir K3].

Be to, progimnazijos uždaviniuose apibrėžiama, kad **mokinių gebėjimų ugdymas** yra neatsiejama asmenybės ugdymo dalis. Uždaviniuose pateiktas šių gebėjimų ugdymas: *verslumas* [P12, P20 ir V5], *kritinis mąstymas* [P13], *bendrieji gebėjimai* [V7], *mokymosi gebėjimai* [V7], *individualūs* [P5, P20 ir S11], labiausiai išryškinamas – *kūrybiškumas* [P3, P9, P11, P13, P18, P20, K3, K8, K13, V6, V7 ir S7]. Kūrybiškumą išryškinantys teiginiai: „sudaryti sąlygas lavinti kūrybiškumą“ [P18], „Mokinių kūrybiškumo skatinimas“ [K3], „ugdant mokinių kūrybiškumą“ [K8], „kūrybiškumo ugdymąsi“ [V7], „lavinti kūrybiškumą“ [S7].

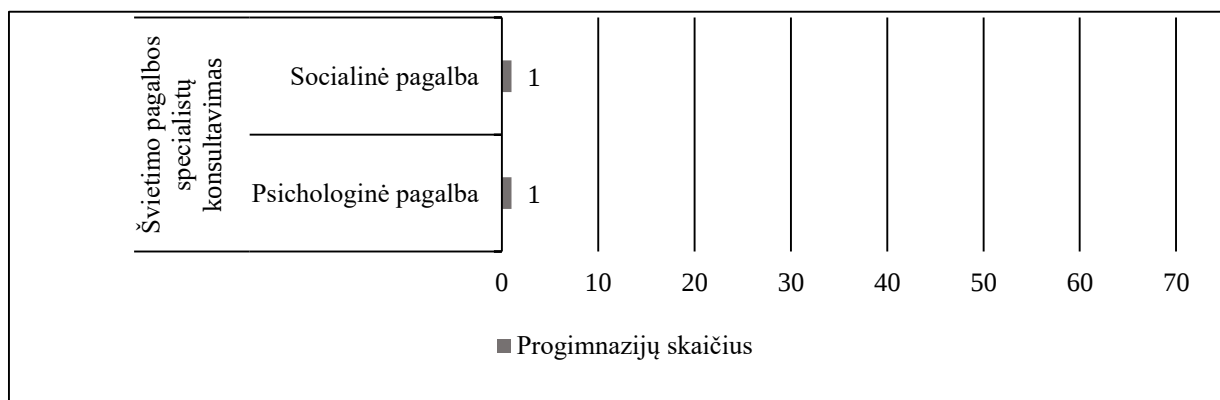
Sekančiame grafike išskiriamas mokyklų uždavinys – prevencinių programų vykdymas, žr. 18 pav.



18 pav. Uždavinių analizė: prevencinių programų vykdymas (N=10)

Lietuvos progimnazijų strategijos uždaviniuose išskiriama (N=10), kad mokiniams svarbu **įdiegti dalyvavimą prevencinėse programose** (N=10), *jų vykdymą* [P3, P5, K3, K6, K14, K1 ir P20] ir *plėtojimą* [P10, P14 ir P18].

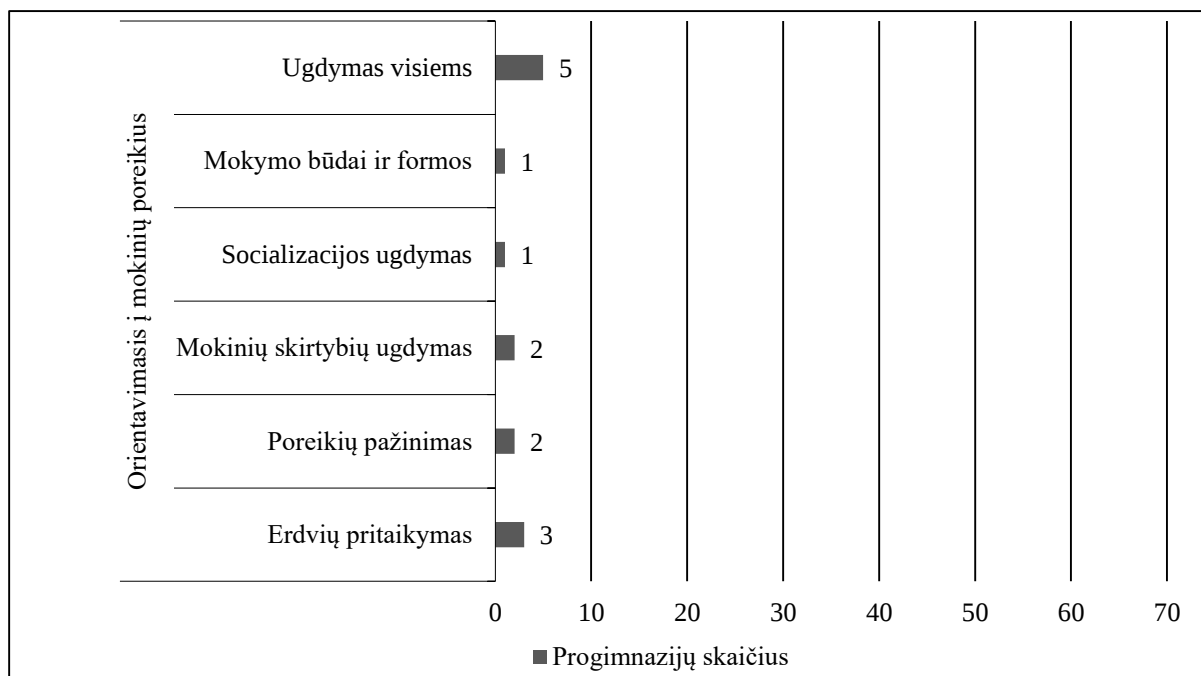
Sekančiame paveiksle pateikta uždaviniuose pateiktų švietimo pagalbos specialistų konsultavimo svarba (žiūrėti 19 pav.).



19 pav. Uždavinių analizė: pagalbos teikimas (N=2)

Greta mokyklų, kurios įvardina save kaip tenkinančias poreikius, yra kelios, kurios akcentuoja **švietimo pagalbos specialistų konsultavimo** (žr. 19 pav.) svarbą poreikiams tenkinti: „<...> sustiprinti psichologinę <...>“ [V6], „<...> socialinę pagalbą mokiniams“ [V6].

Strateginių planų uždaviniuose atskleisti mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, tenkinimo būdai. Žiūrėti 20 paveikslą.

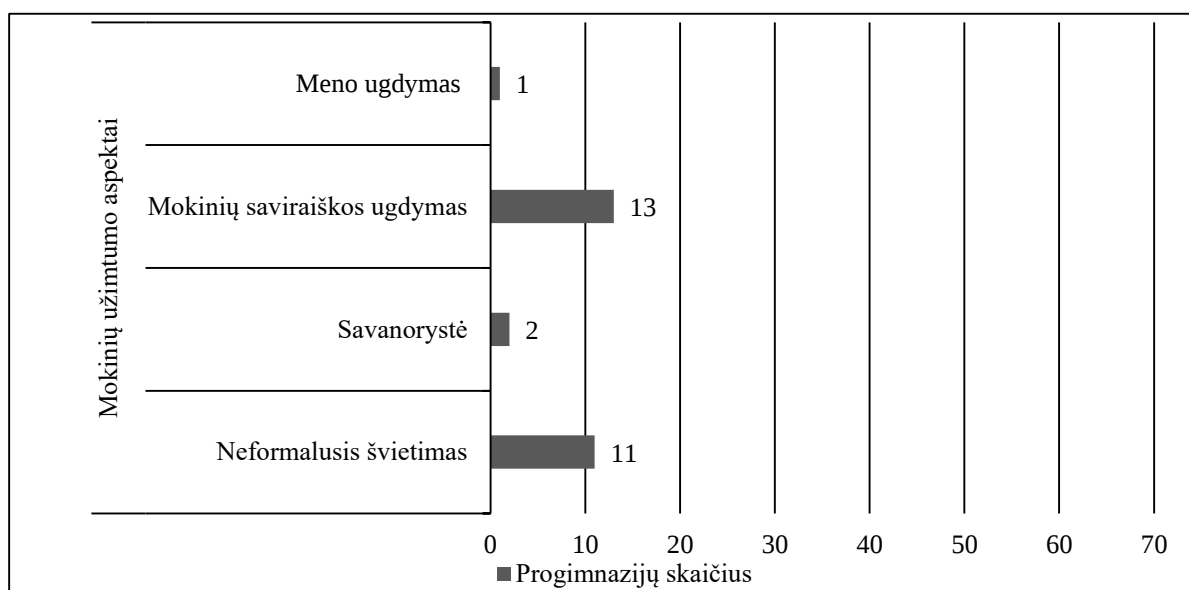


20 pav. Uždavinių analizė: specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas (N=14)

Lietuvos progimnazijų uždaviniuose mokykla numatoma (žr. 20 pav.) kaip institucija, kuri **orientuojasi į mokinių poreikius** (N=9). Analizės metu išskirtos šešios subkategorijos. Daugiausiai dėmesio uždaviniuose skirta ugdymui visiems [P1, P6, K3, K4 ir K6]: „Ugdymas <...> kiekvienam mokiniui“ [P1], „skirtingų ugdymosi poreikių mokinių ugdymas“ [P6], „Užtikrinti mokinių ugdymosi poreikių tenkinimą“ [K3], „Orientuojant į mokinių poreikius“ [K6].

Taip pat uždaviniuose minima erdvių pritaikymo svarba: „<...> erdvių pritaikymas“ [P2], „Pritaikyti ugdymosi aplinkas“ [I10], „Gerinti <...> aplinkos pritaikymą ugdymui“ [P13]. Kelios progimnazijos išskyrė *poreikių pažinimą* [K4 ir V7], *mokinių skirtybių ugdymą* [P1 ir P7], *socializacijos ugdymą* [P12], *mokymosi būdų ir formų pritaikymą* [P1], „Įvairių poreikių mokiniams pažinimas“ [94], „suteikianti lygias galimybes“.

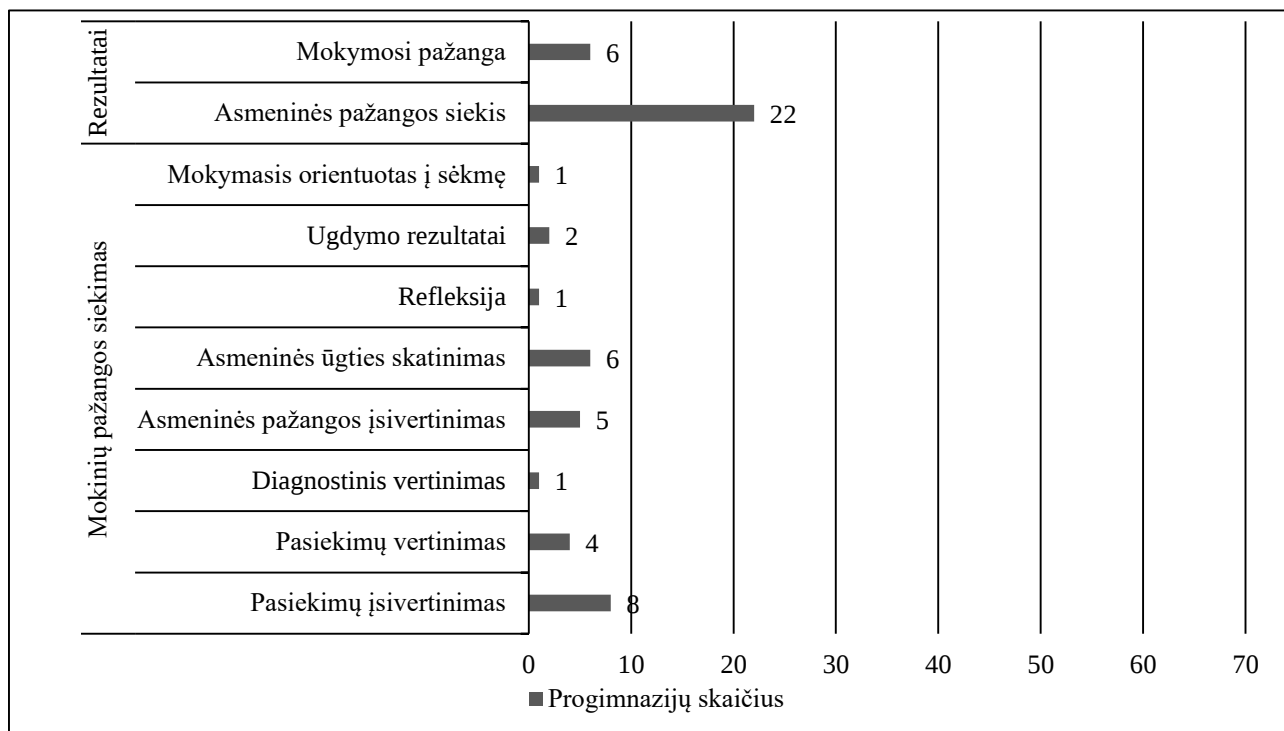
Kitame paveiksle pavaizduotos mokinių užimtumo veiklos po pamokų, žr. 21 pav.



21 pav. Uždavinių analizė: mokinių popamokinės veiklos (N=27)

Strateginių planų uždaviniuose numatoma **mokinių užimtumo svarba** (žr. 21 pav.). Analizės metu išryškėjo, kad bendrojo ugdymo mokyklose vaikų popamokinio užimtumo pasiūla yra labiausiai orientuota į *mokinių neformalųjį švietimą* [K8, K10, P13, P14, V1 ir S2]: „Užtikrinti kokybišką neformalųjį švietimą“ [K9], „taikant neformalų mokymą(si)“ [K13], „Plėtoti neformaliojo švietimo veiklą“ [P13], „organizuoti aktyvią popamokinę veiklą“ [P18], „Užtikrinti mokinių neformaliojo švietimo poreikius“ [S2], „Užtikrinti neformaliojo švietimo vykdymą“ [S3] „neformaliojo ugdymo veiklose“ [S7]. Kita subkategorija išskirta dėl mokinių popamokinės veiklos yra *mokinių saviraiškos ugdymas* [P1, P9, P11, K7, K12, P20, V3, V4, S1, S6, S7, S8 ir S9], o tai sudaro realias sėkmingos socializacijos prielaidas. Tik kelios progimnazijos paminėjo *savanorystės* [V7 ir S10] ir *meno ugdymo svarbą* [S2].

Šalies mokyklose stebint mokinių mokymosi pažangą, orientuojamasi į mokymosi paradigmą, kai mokinius vertina mokytojas, stebėdamas asmeninę pažangą ir pasiekimų įsivertinimą, ir tai atsispindi 22 paveiksle.

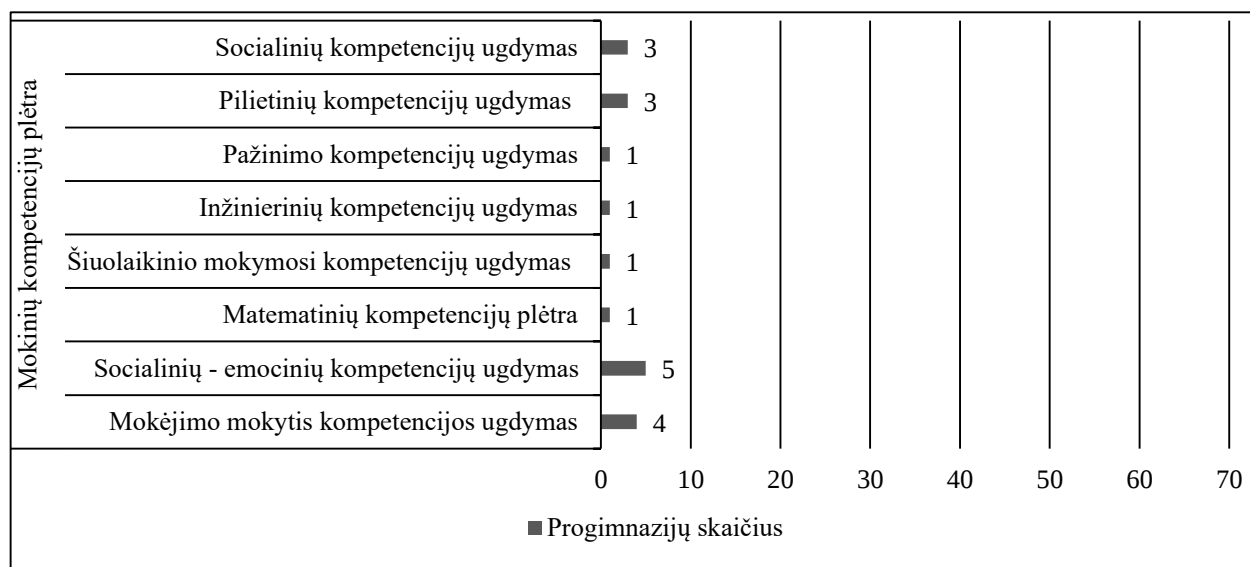


22 pav. Uždavinių analizė: mokinių pažanga (N=56)

Lietuvos progimnazijų uždaviniuose akcentuojama **mokinių rezultatų svarba** (žr. 22 pav.) (N=56). Strateginių planų uždaviniuose daugiausiai minimas pats reikšminis žodis „pažanga“ [P1, P2, P4, P9, K1, K5, K11, K9, K12, I9, P13, P14, P19; P20, V2, V4, V5, V6, V8, S1, S3, S7, S9, S10 ir S12], kai kur patikslinant papildomus pažangumo siekius. Pirmiausiai **mokinių rezultatams** yra labai svarbu *asmeninė pažanga*: „mokinio asmeninės pažangos siekis“ [P2], „Ugdyti <...> siekiant asmeninės pažangos“ [P9], „stebėti ir vertinti asmeninę pažangą“ [K1], „Pasiiekti aukštesnės mokinių asmeninės pažangos“ [K5], „Padėti siekti asmeninės pažangos“ [K11], „<...> ugdymo(si), orientuoto į asmeninę pažangą <...>“ [K9], „<...> kiekvienam mokiniui daryti asmeninę pažangą“ [K12], „Užtikrinti <...> pažangos augimą“ [I9], „<...> siekiant kiekvieno mokinio individualios pažangos“ [P13], „Siekti nuolatinės asmeninės pažangos“ [P19], „sudarant sąlygas <...> asmeninei pažangai“ [S9], „<...> siekiant individualios mokinių pažangos“ [S10], „<...> siekiant kiekvieno <...> asmeninės pažangos“ [S12], ir *mokymosi pažanga*: „<...> siekiant mokinių mokymosi pažangos“ [P4], „<...> kokybiškesnį <...> pažangos siekimą“ [V4], „Užtikrinti kiekvieno mokinio mokymosi pažangą“ [V5], „pažangos augimo <...>“ [V7], „<...> mokinio mokymosi pažangos <...>“ [V8], „<...> siekti mokymosi pažangos“ [S3]. Prie **mokinio pažangos siekimo** minima: *mokymasis orientuotas į sėkmę* [P19], *ugdymo rezultatai* [P1 ir P3], *refleksija* [P1] bei *diagnostinis vertinimas* [P1]. Taip pat minima ir *asmeninės ugties svarba*: „<...> skatinti

asmenybės ūgtį“ [P3, P6, P7, K9, I7 ir S7], *asmeninės pažangos* [P3, P11, K13, P21 ir V8], *pasiekimų įsivertinimas* [P3, K1, K7, K8, P22, V1, S4, S6 ir S7], *pasiekimų vertinimas* [P13, K12, P22 ir S7], *įsivertinimas* [P3, K1, K8, P22, V1, S6 ir S7], *kompetencijų (įsi)vertinimas* [K9, P20 ir K13].

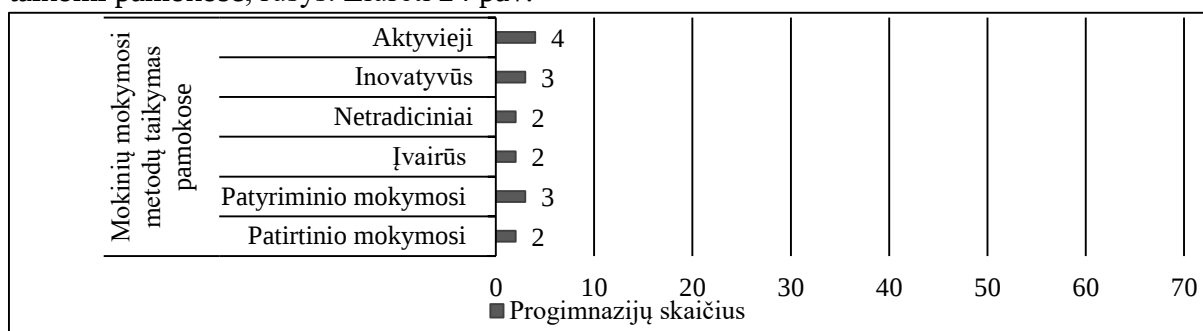
Progimnazijų strateginiuose planuose pateikti uždaviniai apie mokinių kompetencijų tobulinimo sritis atsispindi 23 paveiksle.



23 pav. Uždavinių analizė: mokinių kompetencijų tobulinimas (N=19)

Lietuvos progimnazijos savo uždaviniuose nusimato, kad **tobulins mokinių kompetencijas** (žr. 23 pav.). *Mokinių mokėjimo mokytis kompetencijų ugdymui* išskiriami šie patvirtinti prasminiai teiginiai: „Stiprinti <...> mokėjimo mokytis kompetenciją“ [K8], „<...> ugdant <...> mokytis kompetencijos“ [K11], „Pagerinti <...> mokymosi kompetencijas“ [K13], „Ugdyti mokėjimo mokytis kompetencijas“ [K15]. Toliau išsiskyrė *socialinių-emocinių kompetencijų ugdymas*: „ugdant socialines-emocines kompetencijas“ [P9], „socialinių emocinių kompetencijų ugdymas [V5, V6, S3 ir S9], „*matematinų kompetencijų plėtra*“ [P2], „*įgyti šiuolaikinio mokymosi kompetencijų*“ [S9], ugdyti *inžinierines kompetencijas* [S7], *pažinimo kompetencijas* [S12], *pilietines kompetencijas* [S9, S10 ir S12], *socialines kompetencijas* [S7, S9 ir S12].

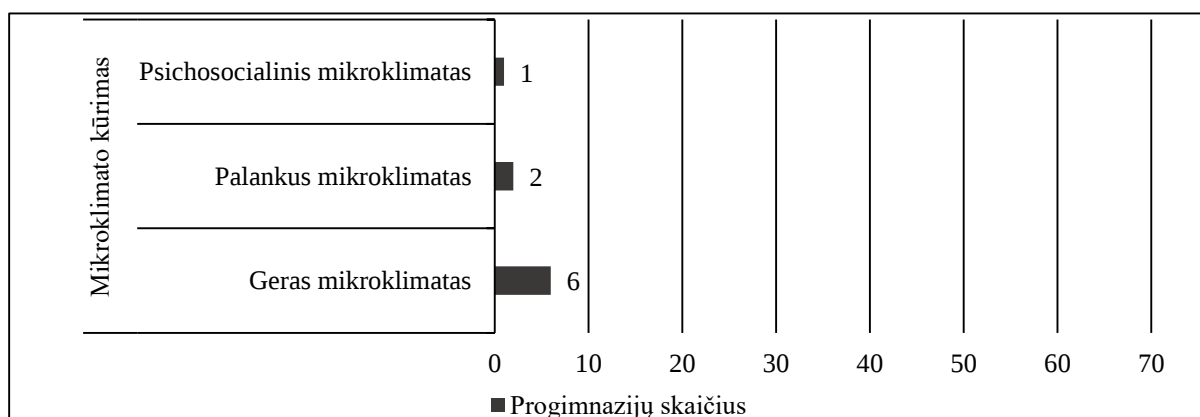
Progimnazijos strateginių planų uždaviniuose išskirtos mokymosi metodų, kurie bus taikomi pamokose, rūšys. Žiūrėti 24 pav.



24 pav. Uždavinių analizė: mokymosi metodų taikymas pamokose (N=16)

Progimnazijų uždaviniuose mokykla išryškinama kaip taikanti įvairius skatinančius **mokymosi metodus pamokose**. Pagal analizę labiausiai taikomas *patyriminio mokymosi metodas* [K1, K3 ir K12], toliau būtų kiti metodai: *patirtinio mokymosi* [V5 ir V6], *įvairūs* [P2 ir P16], *netradiciniai* [P6 ir P9], *inovatyvūs* [P17, V6 ir S7] bei *aktyvieji* [K14, K13, P17 ir S6].

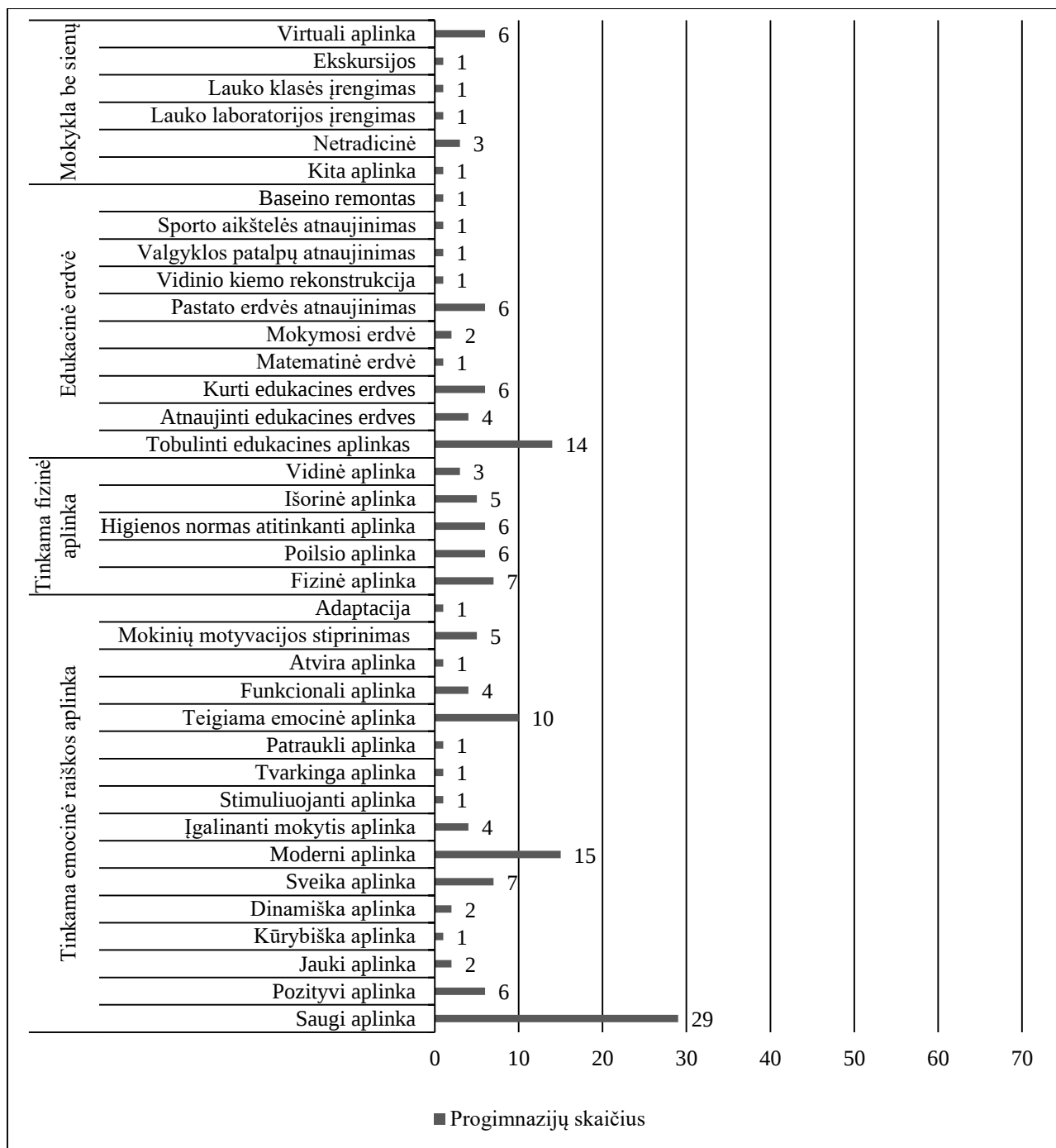
Mokyklų bendruomenės kuria palankų mikroklimatą, kad vaikai galėtų jaustis saugiais, sveikais ir pilnaverčiais žmonėmis. Lietuvos progimnazijų strateginiuose planuose išskirti uždaviniai apie mikroklimato kūrimą mokyklose atskleisti 25 paveiksle.



25 pav. Uždavinių analizė: mikroklimato svarba mokykloje (N=9)

Strateginiuose planuose išskiriama, kad **mikroklimato kūrimas** (N=9) yra glaudžiai susijęs su mokyklos bendruomenės veiklos procesais. Išskiriamas *gero mikroklimato* kūrimas [P5, K1, K7, K12, K13 ir V1]: „<...> gerą mikroklimatą“ [P5], „siekiant <...> gero <...> mikroklimato“ [K1], „Gerinti <...> mikroklimatą <...>“ [K7], „<...> mokyklos klimato gerinimas“ [K12], „Nuolatos gerinti mikroklimatą <...>“ [K13], „<...> bendruomenės mikroklimato <...> gerinimo“ [V1], *palankaus mikroklimato* [P5 ir P6] ir *psichosocialinio mikroklimato* [K14] prisitaikymas prie nuolat besikeičiančios mokyklos aplinkos.

Strateginiuose uždaviniuose išskiriamos edukacinę vertę turinčios žmonių gyvenimo bei veiklos erdvės, įgalinančios individo asmeninį tobulėjimą, realizuojamą per mokymosi pastangas. Teigiamos aplinkos įvairumo kūrimas pateiktas 21 paveiksle.



26 pav. Uždavinių analizė: aplinkos pritaikymas ugdymui (N=155)

Lietuvos progimnazijų strategijose akcentuojama, jog vienas iš svarbiausių uždavinių ugdymo procesui gerinti yra **aplinkų kūrimas ir gerinimas** (žr. 26 pav.). „**Mokyklos be sienų**“ (žr. 26 pav.) (N=6) ideologija ugdo vaikų savybes, gebėjimus. Šioje kategorijoje daugiausiai siekiama ugdyti mokinius *virtualioje aplinkoje*: „mokymasis virtualioje aplinkoje“ [P1], „naudoti virtualių aplinkų <...> galimybes“ [P7], „Plėtoti <...> mokymą(si) virtualioje aplinkoje“ [K10], „Kurti <...> virtualią aplinką“ [K12], „Efektyvinti mokymąsi virtualioje aplinkoje“ [K15], „<...> mokymąsi virtualiose aplinkose <...>“ [V6], *netradicinėse erdvėse* [P9, K2 ir K14]: „Organizuoti <...> veiklas netradicinėse aplinkose“ [K14]. Be to, progimnazijų veiklos uždaviniuose pažymimas

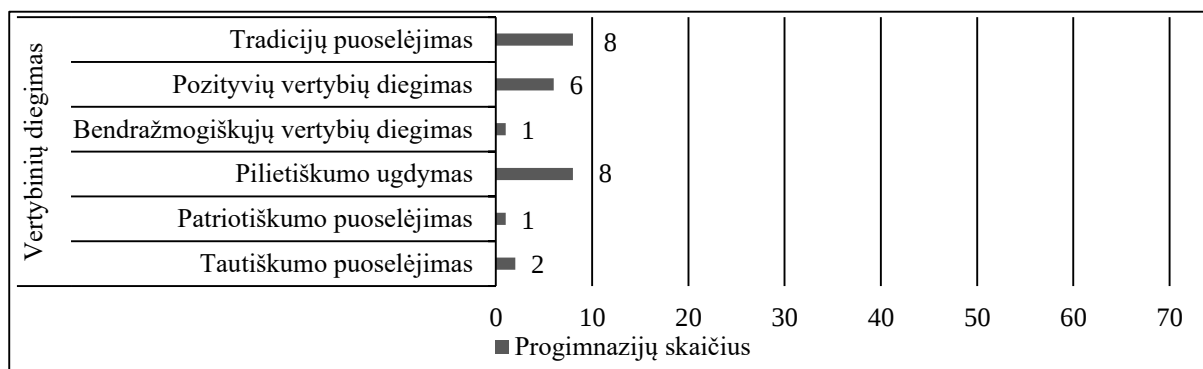
mokymas kitoje aplinkoje [P1], lauko laboratorijų [K11], lauko klasių [K11] įrengimas, edukacinės [P1] ekskursijos mokiniams.

Taip pat minimas ir **edukacinės erdvės** (N=37) kūrimo mokyklose siekinys. Daugiausiai mokyklų renka *tobulinti edukacines erdves* [P4, P7, P8, K4, K5, K13, K15, I2, I3, I6, I9, I11, V3 ir S1]: „Tobulinti edukacines aplinkas, <...> kuriamos edukacinės aplinkos“ [K4], *kurti edukacines erdves* [K2, K14, I7, K15, S10 ir S12]: „Kurti ir puoselėti edukacines erdves“ [S12] bei atnaujinti pastato erdves [P1, I1, I11, K1, K4 ir I4]: „<...> erdvių atnaujinimas“ [K1].

Trečioje grafiko kategorijoje (žr. 22 pav.) išryškinamas **tinkamos fizinės aplinkos** siekinys (N=25). Daugiausiai dėmesio skiriama *fizinės aplinkos* gerinimui [P1, P3, P8, K4, K13, P16 ir V8]: „<...> tobulinti <...> fizinę aplinką“ [P8], *poilsio aplinkos* [P8, K2, K13, K14, I2 ir V6]: „<...> poilsio erdves“ [V6] ir *higienos normas atitinkančios aplinkos* [K7, K13, I5, S4, S7 ir S9]: „<...> higienos normų reikalavimams“ [K13] puoselėjimui.

Daugiausiai progimnazijų įvardina **tinkamos emocinės raidos aplinkos** siekinio aktualumą (N=90). Šioje kategorijoje matomas trijų teiginių ženklus išsiskyrimas: *teigiamos emocinės aplinkos* [P4, P8, P9, P10, K9, K15, I1, V4, V5 ir S1]: „Kurti <...> emocinę aplinką“ [I1], *modernios aplinkos* [P10, K3, K1, K6, K8, I2, I5, I10, P16, V1, S2, S3, S6, S8 ir S11]: „Modernizuoti ugdymo aplinką“ [S3] ir *saugios aplinkos* kūrimas [P1, P3, P5, P7, P9, K2, K3, K6, K7, K9, K13, K15, I2, I5, P14, P18, P19, P20, P21, P22, V7, S3, S6, S7 ir S12]: „Mokinių saugumą <...> užtikrinančių <...> priemonių įgyvendinimas“ [K6].

Sekančiame paveiksle pateikta, kokių vertybių diegimas bus įtrauktas į ugdymo procesą pagal uždavinius (žr. 27 pav.).



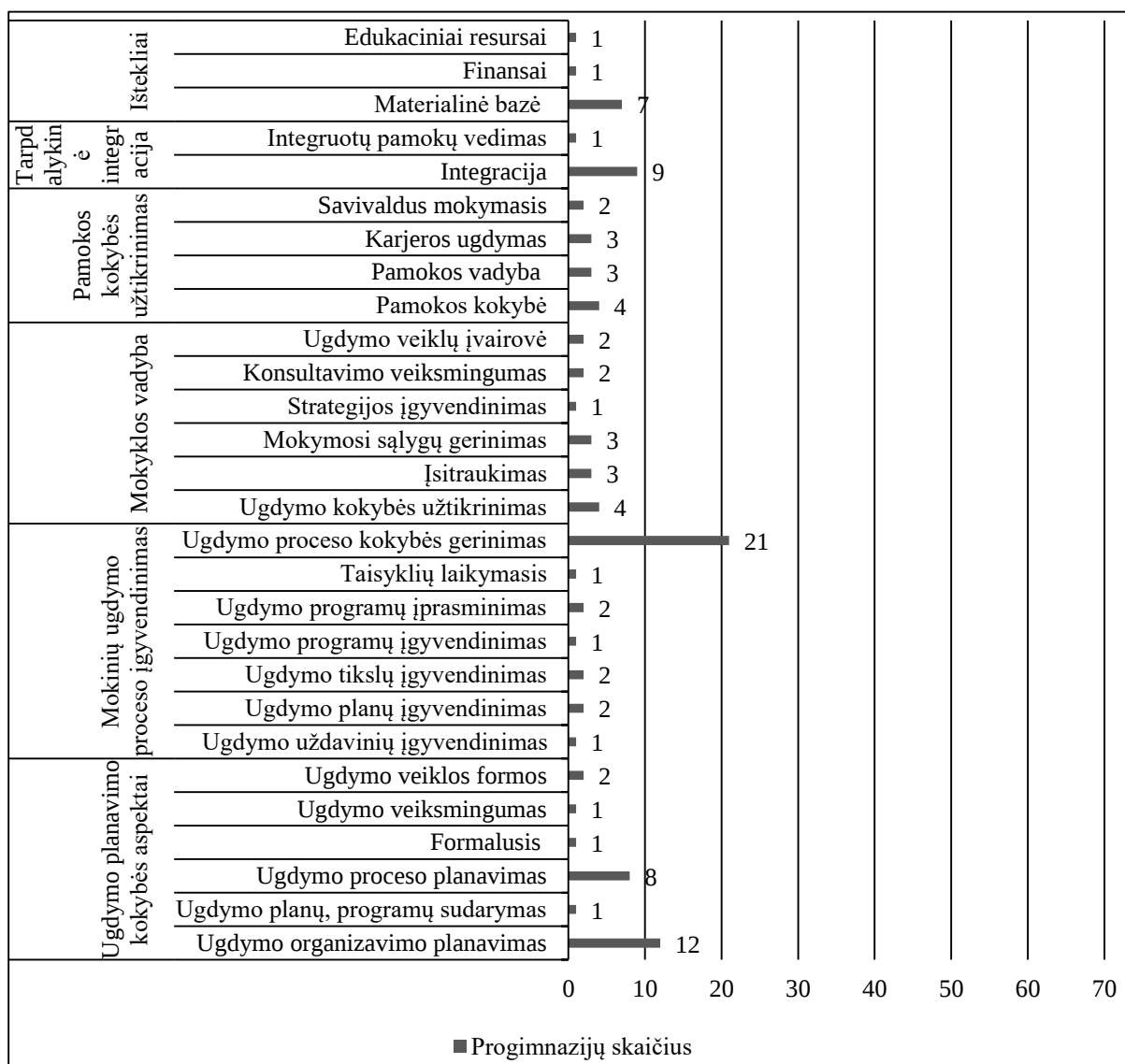
27 pav. Uždavinių analizė: vertybių diegimas (N=27)

Greta mokyklų, kurios įvardina save kaip taikančios šiuolaikinius metodus, yra ir tų, kurios akcentuoja **vertybių ugdymą** (žr. 27 pav.). Mokyklos siekia *puoselėti tradicijas*: „puoselėti tradicijas <...>“ [P1, P3, P7, K6, K15, P6 ir P22], „kurti naujas ir puoselėti senas mokyklos tradicijas“ [P5], *puoselėti tautiškumą* [P9 ir V6], *puoselėti patriotiškumą* [P9]. Taip pat mokyklos siekia *diegti bendražmogiškąsias vertybes* [P18], *pozityvias vertybes*: „Formuoti mokinių

pozityvias vertybes“ [P3, P9, P20 ir K3], puoselėti „vertybių raišką <...>“ [V1], „stiprinant mokinių vertybines nuostatas“ [S7].

Progimnazijos akcentuoja *pilietiškumo ugdymą* kaip vienos svarbesnių vertybių puoselėjimą: „pilietiškumo ugdymas“ [P11], „Plėtoti pilietinio sąmoningumo vertybes“ [P18], „Ugdyti mokinių <...> pilietinę savimonę“ [P19 ir K12], „Ugdyti <...> pilietiškumą kaip vertybę“ [P20, V6 ir V7], „Puoselėti <...> pilietinį sąmoningumą“ [P15]. Optimali ugdymo veiklos kokybė pasiekama, kai mokykla užtikrina planavimo ir pamokos kokybę, pamokų integraciją, teisingai paskirsto išteklius ir geba kontroliuoti šiuos procesus.

Švietimo ir ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo veiksniai pateikti 28 paveiksle.



28 pav. Uždavinių analizė: ugdymo veiklos kokybę progimnazijose nusakantys veiksniai (N=113)

Lietuvos progimnazijų strategijose ugdymo kokybė (žr. 28 pav.) yra viena iš prioritetinių sričių, nusakanti ugdymo proceso ir struktūros kokybę progimnazijose (N=113). Tai atskleidžia mokyklos **ištekliai**: *edukaciniai resursai* [K11], *finansai* [V6] bei *materialinė bazė* [I7,

P19, P22, S3, S5, S7 ir S11]: „Nuolat atnaujinti <...> materialinius išteklius“ [P19], „Sukurti <...> poreikius tenkinančią materialinę bazę“ [P22], „Plėtoti materialinės <...> bazės resursus“ [S3]. Su kokybe galima sieti ir **tarpdalykinės integracijos** svarbą mokykloje. *Integruotų pamokų vedimas* [P4] ir *integracija* [P1, P2, K1, K11, K13, V1, V6, V7 ir S2].

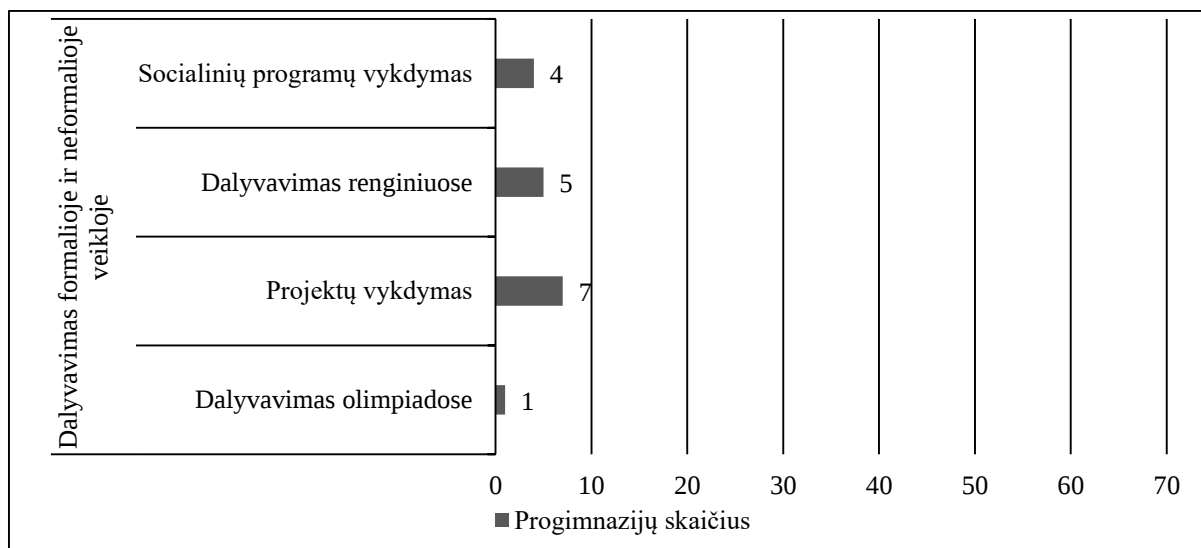
Švietimo organizacijose **mokyklos vadyba** yra pagrindinė vadovų veikla, nuo kurios priklauso, ar sėkmingai bus įgyvendinti bendri uždaviniai. Uždaviniuose daugiausiai buvo išskirta pagalbos mokiniui kūrimas [P1, P11, K3, K4, K8, K9, K13, P13, V8, V4, S7 ir K6]: „<...> pagalbos mokiniui <...> kūrimas <...>, pagalbą vieni kitiems“ [P1], „Tobulinti pagalbos mokiniui sistemą“ [P3], „Mokymosi pagalbos <...> organizavimas“ [P11], „<...> veiksmingos pagalbos teikimą“ [K3], „Tobulinti pagalbos mokiniui sistemą“ [K9], „<...> pagalbą laiku kiekvienam mokiniui <...>, pagalba gabiems ir silpniau besimokantiems mokiniams“ [K13], „Gerinti pagalbos mokiniui teikimą“ [I1], „Mokymosi pagalbos teikimas <...>“ [V8], „<...> užtikrinti kokybišką pagalbos teikimą <...>“ [V4]. Kai kurios progimnazijos paminėjo, kad kokybę lemia *ugdymo veiklų įvairovė* [P3 ir K4], *konsultavimo veiksmingumas* [K12 ir V7], *strategijos įgyvendinimas* [V7], *mokymosi sąlygų gerinimas* [K7, I6 ir I11], *įsitraukimas* [P4, K2 ir K15], *ugdymo kokybės užtikrinimas* [I5, V1, S7 ir S8].

Detalizuojant mokyklų uždaviniuose akcentuojamą ugdymo kokybę, daugiausiai identifikuojama, kad mokyklos turi ambicijų siekti kokybiško **mokinių ugdymo proceso įgyvendinimo**: *ugdymo proceso kokybės gerinimo* [P1, P12, K14, I1, I3, I4, I6, I8, I10, I11, P16, P17, P18, P20, V3, S2, S3, S6, S9, S10 ir S11], „Ugdymo kokybės gerinimas“ [P1], „Tobulinti ugdymo kokybę <...>“ [P12], „pagerinti <...> mokymo(si) kokybės <...>“ [K14], „Ugdymo kokybės gerinimas <...>“ [P16], „<...> kurti <...> ugdymo kokybę gerinančias <...>“ [P17], „Gerinti ugdymo kokybę“ [S3 ir P18], „Pagerinti ugdymo proceso kokybę <...>“ [S2], *taisyklių laikymosi* [P20], *ugdymo programų įprasminimo* [P21 ir P22]. Svarbus siekinys *įgyvendinti ugdymo programas* [S7], *tikslus* [P2 ir P8], *planus* [S3 ir S10] ir *uždavinius* [P8]. Uždaviniuose išskiriama ir **pamokos kokybės užtikrinimo** svarba: *savivaldus mokymasis* [V3 ir V6] *karjeros ugdymas* [K12, V3 ir S3], *pamokos kokybė* [P4, K7 ir S12], *pamokos vadyba* [P13, P19 ir V8].

Kai kurios progimnazijos pažymi, kad jie teikia arba užtikrina **ugdymo planavimo kokybę**: *ugdymo veiklos formomis* [P10 ir K6], *ugdymo veiksmingumu* [P8], *ugdymo proceso planavimu* [P2, P6, K9, I5, I7, P16, P19 ir V7], *ugdymo planų/programų sudarymas* [P1], *ugdymo organizavimas* [P1, P9, K5, K10, K9, P20, V3, V7, S3, S6, S8 ir S12]: „<...> organizuodamas mokymą“ [P1], „<...> kurti ugdymo organizavimo“ [P9], „ugdymo(si) proceso organizavimą“ [K5], „<...> ugdymo(si) organizavimo“ [K9], „Gerinti <...> ugdymosi procesą“ [P20], „organizavimas“ [V3], „ugdymosi organizavimui“ [V7], „Tobulinti ugdymo proceso

organizavimą“ [S3], „ugdymo(si) organizavimo tobulinimas“ [S6], „Tobulinti ugdymo organizavimą <...>“ [S8], „Ugdymo proceso organizavimas“ [S12].

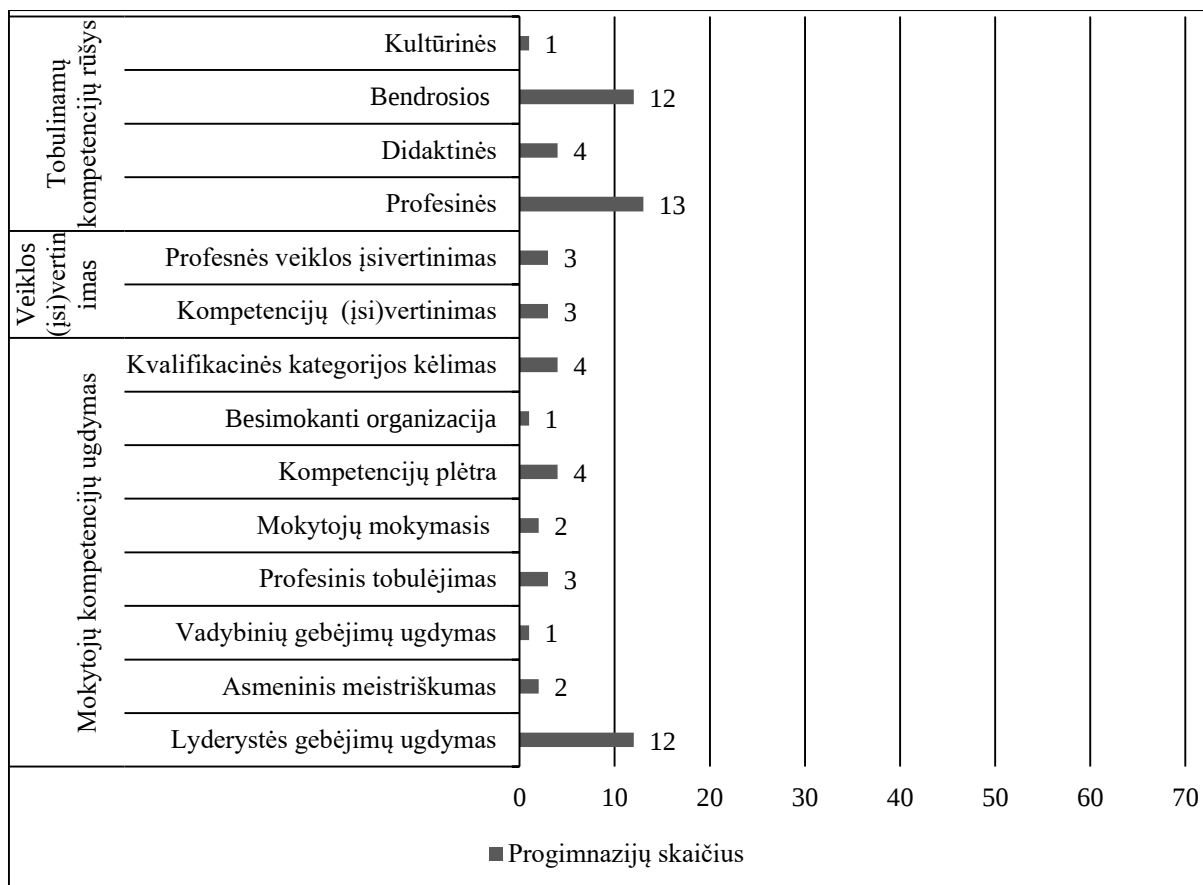
Mokinių saviraiškos puoselėjimas progimnazijose atspindi 29 paveiksle.



29 pav. Uždavinių analizė: dalyvavimas įvairiose veiklose (N=17)

Lietuvos progimnazijų strateginių planų analizė parodė, kad dalyvavimas neformaliajame vaikų švietime yra lygiavertiškai sąveikaujantis su dalyvavimu formaliajame švietime. **Dalyvavimas įvairiose veiklose** (žr. 29 pav.) skatina mokinių saviraišką. Progimnazijų uždaviniuose apibrėžiamas *dalyvavimas renginiuose*: „Dalyvauti <...> organizuotuose renginiuose <...>“ [P7, V7 ir K7], „organizuojant renginiuose“ [P12], „Sudarytas mokinių saviraiškai įvairiuose renginiuose <...>“ [S5] ir *olimpiadose*: „dalyvauti olimpiadose“ [P12]. Minima *projektų vykdymo* svarba mokiniams: „plėtoti projekcinę veiklą“ [P14], „vykdyti <...> projektus“ [V6, V7 ir S2], „tobulinti <...> projekcinės veiklos organizavimą <...>“ [S7], „plėtoti projekcinę <...> veiklą“ [K8], „įgyvendinat projektus“ [K6], ir *socialinių programų vykdymas*: „plėtoti socialinių <...> programų vykdymą“ [K1, K3, P22 ir S3].

Strateginiuose progimnazijų uždaviniuose nemažai dėmesio yra skiriama ir mokytojų profesiniam tobulėjimui, žr. 30 pav.



30 pav. Uždavinių analizė: pedagogų kompetencijų tobulinimas (N=64)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginių planų uždaviniuose numatomas **bendruomenės narių kompetencijų tobulinimas** (žr. 30 pav.). Prasminis „kompetencijų“ raktinis žodis strategiųjų uždaviniuose pavartotas pavieniui 30 kartų. Išskiriamos šios **kompetencijų rūšys**: *bendrosios* [P5, P10, K4, K12, K14, K15, P15, P16, P18, P20, V1 ir V6], *didaktinės* [K13, P13, V6 ir P9], *profesinės* [P1, P5, K3, K9, K11, K12, K15, P17, P18, P21, V3 ir S6], *kultūrinės* [S10].

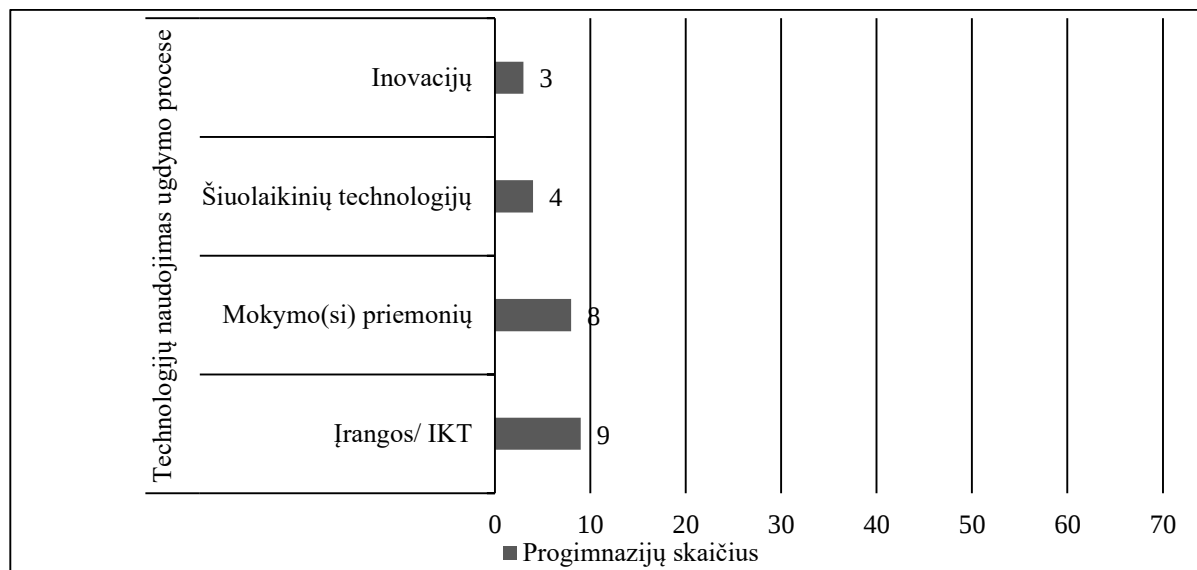
Kita aktuali kategorija, kuri buvo išskirta atliktus analizę – **mokytojų kompetencijų ugdymas**, tai būtų *asmeninio meistriškumo*: „Puoselėti <...> asmeninio meistriškumo augimą“ [K4], „Skatinti asmeninį meistriškumą“ [S4], *lyderystės gebėjimų*: „<...> ugdyti <...> lyderystės gebėjimus“ [P11, K5, K9, K12, P18, P20, V1 ir V5], „Skatinti <...> lyderystę <...>“ [K13], „Puoselėti <...> lyderystę“ [P15], „Ugdyti <...> narių lyderystę“ [P21], *vadybinių gebėjimų* [P11]. Išskiriama ir *profesinio tobulėjimo* svarba: „Skatinti <...> profesinį tobulėjimą <...> profesionalumo siekimu“ [P3], „Plėtoti <...> profesinį tobulėjimą“ [P20], „Skatinti <...> profesinį tobulėjimą“ [P22], *mokytojų mokymosi* svarba: „Organizuoti mokytojų mokymąsi <...>“ [V6], „Stiprinti kryptingą mokytojų mokymąsi“ [V8].

Taip pat uždaviniuose minima, kad bus skatinamas *kvalifikacinės kategorijos kėlimas*: „Keliama mokytojų kvalifikacija“ [P1 ir I2], „Tobulinti mokytojų kvalifikaciją“ [P4 ir K3] ir

kompetencijų plėtra: „Progimnazijos mokytojų ir vadovų kompetencijų plėtra“ [P2], „Tobulinti <...> kompetencijas“ [P4, P7 ir P8].

Mokyklų uždaviniuose akcentuojama ir tai, kad mokykla yra nuolatos *besimokanti organizacija* [V4], kurioje yra svarbus **veiklos (įsi)vertinimas**: *profesinės veiklos įsivertinimas* [P1, P7 ir K1] ir *kompetencijų įsivertinimas*: „kompetencijų <...> vertinimas ir įsivertinimas“ [K9], „Ugdyti gebėjimą įsivertinti kompetencijas“ [P20 ir K13].

Strateginių planų uždaviniai, kad šiuolaikiškai mokyklai, kaip ir šiuolaikiškam mokiniui, taikyti informacines technologijas, siekiant pažangos. Žiūrėti 31 paveikslą.



31pav. Uždavinių analizė: modernių priemonių taikymas ugdyme (N=32)

Lietuvos progimnazijų strateginiuose dokumentuose akcentuojamas organizacijos siekis naudoti **inovatyvias mokymosi priemones** (žr. 31 pav.) ir būti **modernia mokykla** (N=32). Subkategorijose išskirtas šių technologijų naudojimas ugdymo procese: *įrangos/IKT* [P1, K1, P5, P2, I8, V7, V8 ir S1], *mokymosi priemonių* [P1, P5, P9, K1, K13, K14, I4 ir V8]. Progimnazijos stengiasi būti inovatyvios naudojant *šiuolaikines technologijas*: „naudotis įvairesnėmis šiuolaikinėmis technologijomis“ [P5 ir P18], „aprūpintas šiuolaikinėmis technologijomis“ [K5 ir K11] ir *inovacijas* [P1, P9 ir K9].

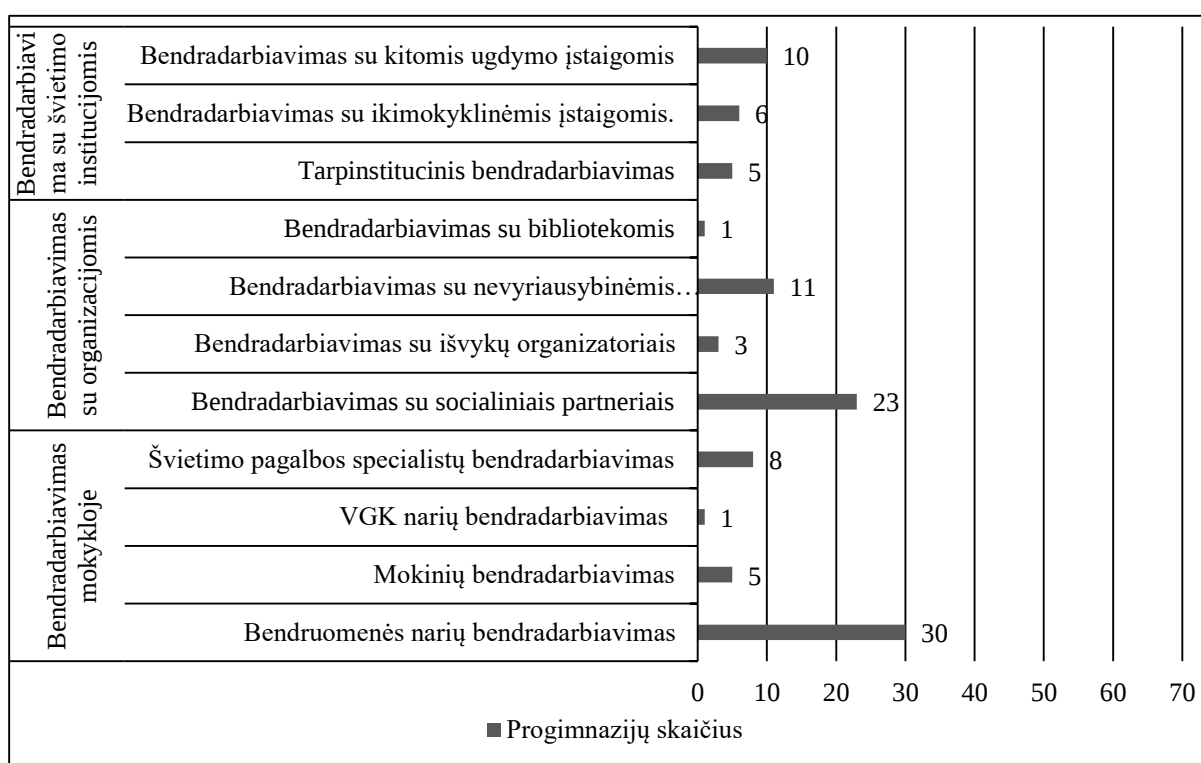
Išanalizavus progimnazijų strateginių planų išskirtus uždavinius pastebima, kad mokyklos planuose išskirta daugelis bendruomenės gyvenimo sričių. Uždaviniai pagrįsti mokymosi tobulinimo aspektu šiose srityse: pedagogų ir mokinių kompetencijų tobulinimo sritis, veiklos kokybės gerinimo svarba, aplinkos atnaujinimas ir pritaikymas ugdymui, bendradarbiavimo svarba ir visapusiškas mokinių ugdymas. Uždaviniuose tapo svarbus gebėjimas naudoti IKT formas vadybai, komunikavimui, mokymui ir mokymuisi. Į tai pateko ir techniniai gebėjimai naudotis kompiuterine bei programine įranga. Tačiau yra sričių, į kurias progimnazijos turėtų orientuotis daugiau, tai būtų: specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas (N=14),

specialiosios švietimo pagalbos teikimas (N=2) bei mikroklimato gerinimas (N=9). Strateginių planų rezultatų analizė atskleidė, kad menkas dėmesys skiriamas mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymui, mokytojų kompetencijų tobulinimui šioje srityje.

2.4. Lietuvos didžiųjų miestų strateginių priemonių analizė

Progimnazijos, nusistačiusios strateginius aiškius tikslus ir uždavinius, pateikia priemones. Tai yra užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai. Progimnazijos nurodo veiksmus, projektus, kuriais įgyvendins numatytas programas.

Strateginiuose planuose viena iš pagrindinių priemonių sėkmingos organizacijos augimui yra įvairiapusis bendradarbiavimas bendruomenėje, žr. 32 pav.



32 pav. Priemonių analizė: bendradarbiavimo stiprinimas (N=103)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose viena iš pagrindinių priemonių mokykloms augti ir klestėti yra **bendradarbiavimas** (žr. 32 pav.). Pagrindinė kategorija išskiriama **bendradarbiavimas mokykloje**, kurioje išskiriama subkategorija *bendruomenės narių bendradarbiavimas*: daugelyje progimnazijų strateginių planų priemonėse planuojamas „glaudus <...> mokytojų bendradarbiavimas“ [P1, P2, P5, P6, P13, P16, P17, P19, P20, V3, V5, V7, S2 ir S4]. Progimnazijos planuoja „telkti bendruomenę“ [I6], „stiprinti <...> bendruomenės narių tarpusavio santykius“ [P3], „bendradarbiauja užtikrinant sklandų <...> darbą“ [V4 ir P12]. Planuojamas pedagogų profesinis bendradarbiavimas [P15, K8, K12 ir V1], progimnazijų „mokytojai bendradarbiauja su įstaigos administracija“ [K13], taip pat organizacija

„inicijuoja <...> susitikimus“ [P9 ir S5], „<...> bendruomenės narių bendradarbiavimo plėtojimas“ [P18], „bendradarbiavimo stiprinimas“ [P7], „<...> bendradarbiavimo organizavimas“ [P11], „<...> mokytojų bendradarbiavimas <...>“ [P19 ir P20].

Išskiriama kita subkategorija – *mokinių bendradarbiavimas* [P3 ir P19], „planuojamos paskaitos mokiniams“ [P7], „<...> skatinamas mokinių tarpusavio bendradarbiavimas“ [V4] bei planuojamas „bendradarbiavimas su buvusiais mokiniais“ [K9].

Strateginių planų priemonėse išskiriamas bendradarbiavimas *su VKG nariais* [P12] ir *bendradarbiavimas su švietimo pagalbos specialistais* [P1, P2, P12, P13, P16, V1 ir V8]. Tai strateginių planų priemonėse nurodoma kaip „bendradarbiavimo su <...> pagalbos mokiniui specialistais stiprinimas“ [P3].

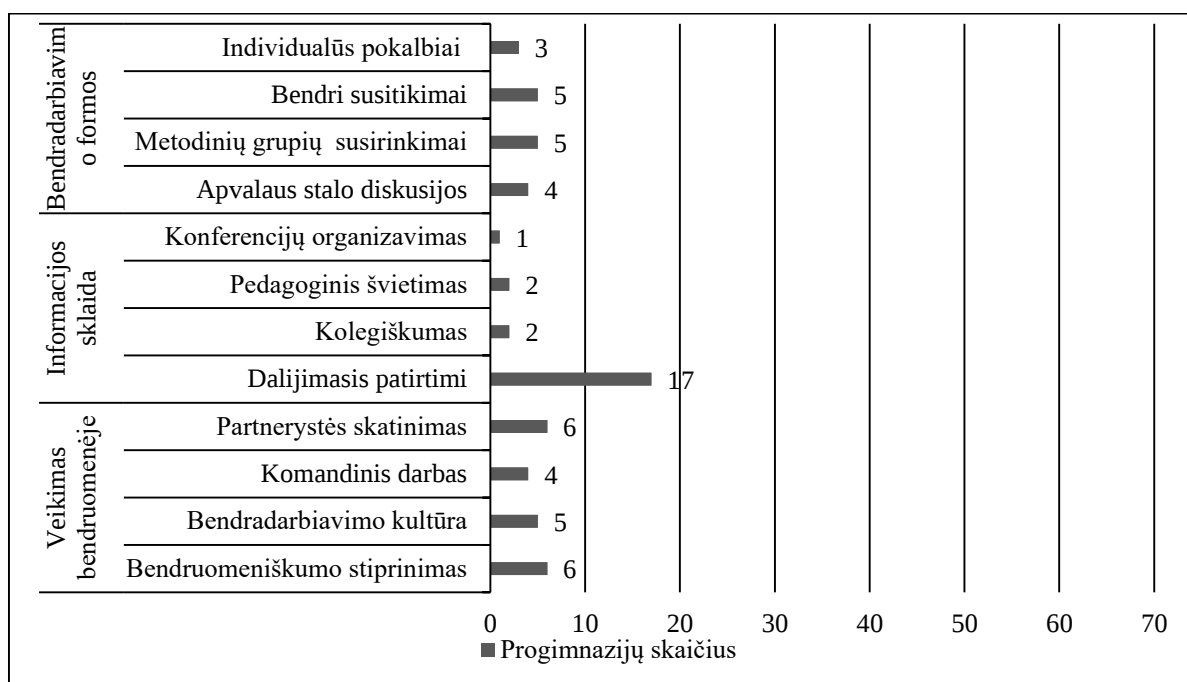
Progimnazijų strateginių planų priemonėse siekiama **bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis**: „suteikti daugiau erdvės <...> socialinių partnerių iniciatyvoms“ [P3], „pasitelkti ir socialinius partnerius“ [P5], „bendradarbiavimas su socialiniais partneriais“ [P9, P12, P17, V21, P22, P20, P21, P22, K3, K8, K11, V5 ir S5]. Kai kurios progimnazijos planuoja socialinių partnerių „paieška <...>“ [P19], „bendravimo stiprinimo, iniciatyvos“ [S5 ir V2], planuojamas „bendradarbiavimo su socialiniais partneriais plėtojimas“ [P11]. Taip pat nurodoma „bendravimo su seniūnija“ [P16] priemonė, „planuojama tęsti bendradarbiavimą“ su kitomis organizacijomis [P12].

Progimnazijų ugdytiniai dažnai vyksta į ekskursijas, strateginiuose planuose nurodomos tokios priemonės, kaip *bendradarbiavimas su išvykų organizatoriais* [P2 ir P16]: „šaulių sąjunga“ <...> „teatru“ <...> „turizmo ir informacijos centru“ [P1].

Kartu progimnazijos siekia ir *bendradarbiavimo su nevyriausybėmis organizacijomis* [P21, P22, K1 ir K13], svarbios „bendradarbiavimo sutartys su nevyriausybėmis <...> organizacijomis <...>“ [P9], „pasirašyti jungtinės veiklos <...> su bendruomenės centru“ [P15], „verslo atstovais ir kitais išorės partneriais“ dokumentus [K12]. Planuojama „bendravimo plėtra“ [S10], su „visuomenės sveikatos biuru“ [P19], su „pedagoginių studijų krypties studentais, senjorais“ [K1], „Planuoja mikrorajono mokyklos – bendriems renginiams“ [K4], su miesto bibliotekomis [P15].

Progimnazijos planuoja priemones **bendradarbiavimo su švietimo institucijomis**, tarpinstitucinio bendradarbiavimo įstaigomis [K9, P9 ir P7], planuoja kurti bendradarbiaujančių mokyklų tinklus [K3 ir V4], planuoja ir palaiko ryšius, *bendradarbiauja su ikimokyklinėmis įstaigomis* [P16, P7, K4, K14, K6 ir V3], *bendradarbiavimas su ugdymo įstaigomis*: „švietimo“ [P19, P22, P21, P23 ir P19] ir kitomis „ugdymo įstaigomis“ „mokyklomis“, „gimnazija“ [P16]. Planuojamas mokyklų „bendradarbiavimo sistemos aktyvinimas“ [K1], „bendradarbiavimas su universitetais“ [K9].

Sekanti priemonė, skatinanti bendradarbiavimą plačiąja prasme, yra įstaigos veikimas kartu, žr. 33 pav.



33 pav. Priemonių analizė: įstaigos veikimas kartu (N=60)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose **veikimui kartu** (žr. 33 pav.) planuojama naudoti tokias priemones, kaip **veikimą bendruomenėje**: *bendruomeniškumo stiprinimą*: vienoje progimnazijoje planuoja kurti „bendruomeniškus santykius“ [K2], kitose – planuojama „bendruomeniškumą skatinti ir stiprinti“ [P3, P20 ir V4]. Svarbi priemonė yra „bendruomenės narių savanoriškų iniciatyvų įgyvendinimas“ [K4] bei „bendruomeniškumą skatinantys renginiai“ [K15]. Progimnazijose skatinama *bendradarbiavimo kultūra*. Planuojamos „bendradarbiavimo kultūrą „skatinančios“ [P7], „kultūros ugdymo“, „formavimo“ [K2 ir K12] priemonės. Planuojamas ir „bendruomenės kultūros puoselėjimas“ [S3], siekiant „efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo kultūros <...>“ [V2]. Kita subkategorija nurodoma *komandinis darbas*, nes ši „veikla grindžiama veikimu komandomis“ [P7 ir V4], planavimu „tobulinti <...> komandinio darbo sistemą“ [P15], „mokymų“ organizavimu [P18]. Prie šios kategorijos priskirtas ir *partnerystės skatinimas*, kurį siekiama „užmegzti <...> socialine partneryste“ [P13], planuojamas „partnerystės su mikrorajono gyventojais kūrimas“ [K1]. Progimnazijos, užmezgusios ryšius, planuoja „socialinių partnerių tinklo plėtrą“ [P14] bei kitais būdais „plėtoti partnerystę“ [P15 ir K1], „bendrauti tarpusavyje“ [V6].

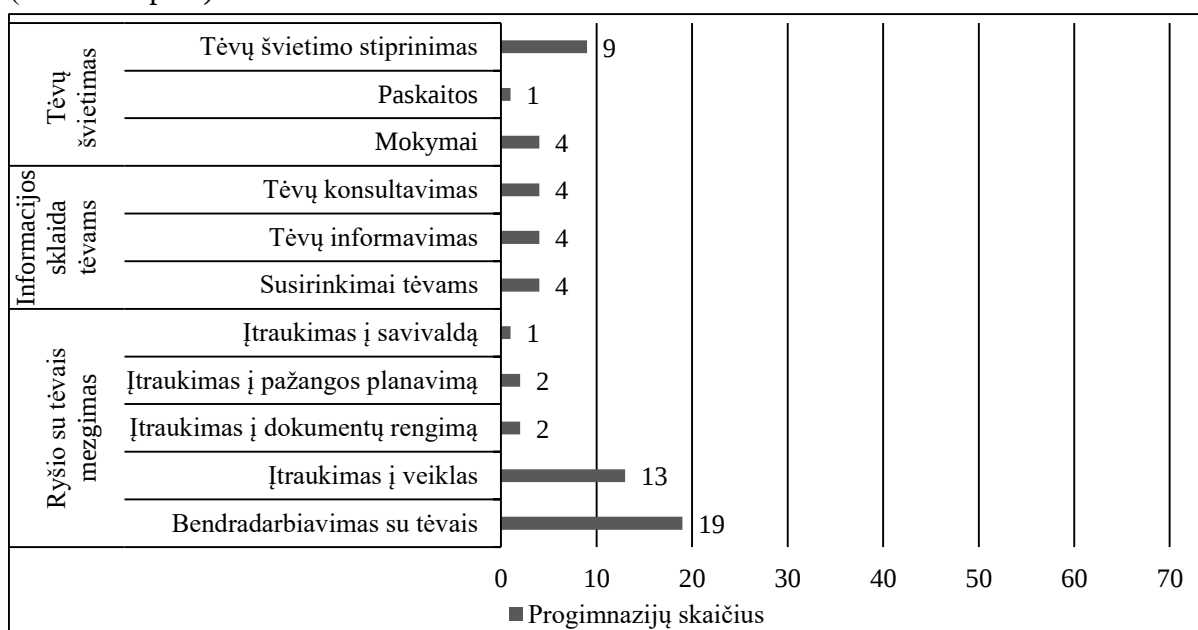
Progimnazijų bendruomenei svarbi **informacijos sklaida**. Prasminis raktinis žodis „patirtis“ strategijų priemonėse pavartotas pavieniui 17 kartų. Šiai priemonei įgyvendinti planuojama *dalinimasis patirtimi*, „sukaupta“ patirtimi [P2], „gerosios patirties sklaidos“ priemonės, dalinamasi gerąja, „kokybiška“ progimnazijos patirtimi [P8, P14, P15, P16, K11, K15,

K4. V1, V3, V4, V6, V8, S2, P7 ir K9]. To siekia kelios mokyklos, planuodamos „patirtinio mokymo(si) strategijas“ [K12], kolegiškumu: „Kolega – kolegai“ įgyvendinimas [V1 ir P7] ir „koliagalaus mokymosi skatinimas“ [S4]. Dviejų progimnazijų priemonės *pedagoginis švietimas* [V1 ir V3], *konferencijų organizavimas* [V4].

Taip pat minimos priemonės, kuriomis siekiama bendradarbiauti įvairiomis formomis.

Bendradarbiavimo formos: *apvalaus stalo diskusijos* [V6 ir P12], „Apvalaus stalo susitikimai <...> klasėje dirbančių mokytojų <...>“ [P7], „Apskritojo stalo diskusijų organizavimas“ [V5], *metodinių grupių susirinkimai* [P12, P13, P14, V8 ir P2], *bendri susitikimai* [P1, P16, P18 ir P19], „susitikimai“ [P2], *mokytojų individualūs pokalbiai* [P15, P19 ir V3].

Strateginiuose planuose kaip uždavinių įgyvendinimo priemonė laikoma ryšys su tėvais (žiūrėti 34 pav.)



34 pav. Priemonių analizė: tėvų įtraukimas į ugdymą (N=63)

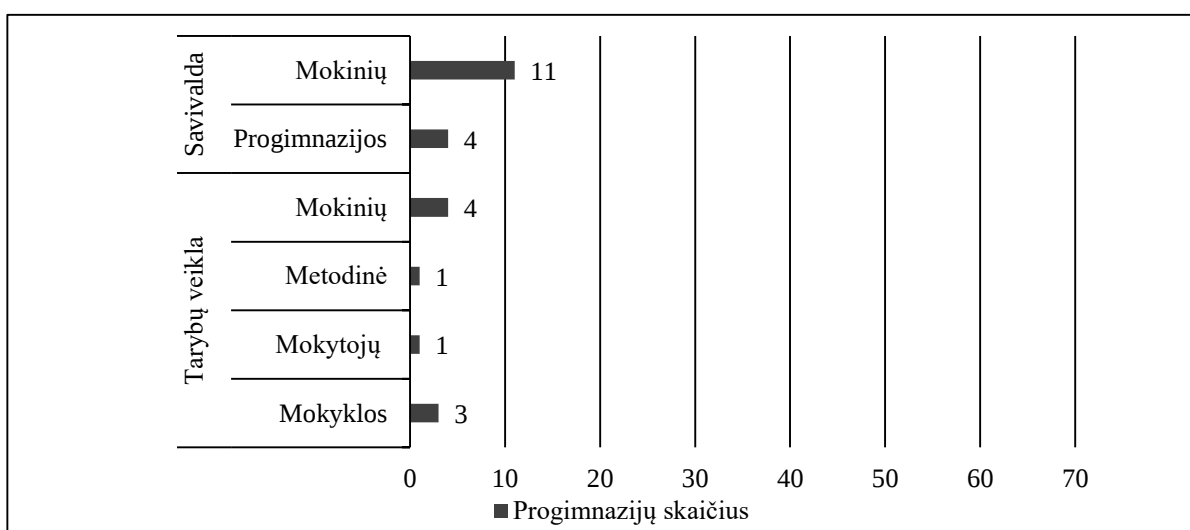
Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose išskiriama bendradarbiavimo su tėvais svarba ir tėvų įtraukimas į ugdymą (žr. 34 pav.). Viena iš **ryšio su tėvais mezgimo** priemonių yra *bendradarbiavimas su tėvais* [P1, P2, P7, P8, P14, P16, P19, K1, K9, K14, V8, S1 ir S4], ryšio su tėvais palaikymas [V2 ir V5], bendradarbiavimas su tėvais [P12], „tėvų dalyvavimas klasės gyvenime“ [P18]. Yra mokyklų, kuriose bendradarbiavimas su tėvais yra „tobulintina“ sritis [S1 ir P19]. Pagal priemonių analizę, daugelyje progimnazijų vyksta tėvų *įtraukimas į veiklas*: „<...> tėvų įtraukimas <...> į progimnazijos veiklas“ [P3, P19, P7, P21, P22, K2, K10, V1, S10, P3, P14, P12 ir K14]. Progimnazijos įtraukia tėvus „į svarbiausių dokumentų rengimą <...>“ [P18], vyksta „su mokinių tėvais programos kūrimas ir įgyvendinimas“ [K6].

Vykdomas tėvų „įtraukimas į pažangos planavimą ir stebėjimą <...>“ [P3], „ugdomojo proceso tobulinimą <...>“ [P6], tėvų *įtraukimas į savivaldą* [P11]. Progimnazijos vykdo

informacijos sklaidą tėvams, tėvams organizuojami *susirinkimai* [P20, P21, P22 ir V8], progimnazijų administracija ir pedagogai vykdo *tėvų informavimą*, vyksta „reguliarus tėvų informavimas apie mokinių pažangą <...>“ [P17 ir P21], nurodoma informavimo priemonė – „per e-dienyną“ [P12].

Mokyklose veikia *tėvų konsultavimo*, „informavimo ir komunikavimo sistema“ [P17, P20 ir K14]. Planuoja progimnazijos **tėvų švietimą**, vyksta *mokymai* „pozityvios tėvystės įgūdžių ugdymo programos „Step 6–12“ [P5, K3 ir V6], mokymai „apie vaikų kultūringo elgesio ugdymą“ [K14], organizuojamos *paskaitos* [P7]. Planuose planuojama priemonė *tėvų švietimo stiprinimo* [K1, K9, K4, P5, V3, V4, P5 ir K10], tėvų švietimo politikos kūrimas [K6].

35 paveiksle atspindi mokyklos tarybų veikla.

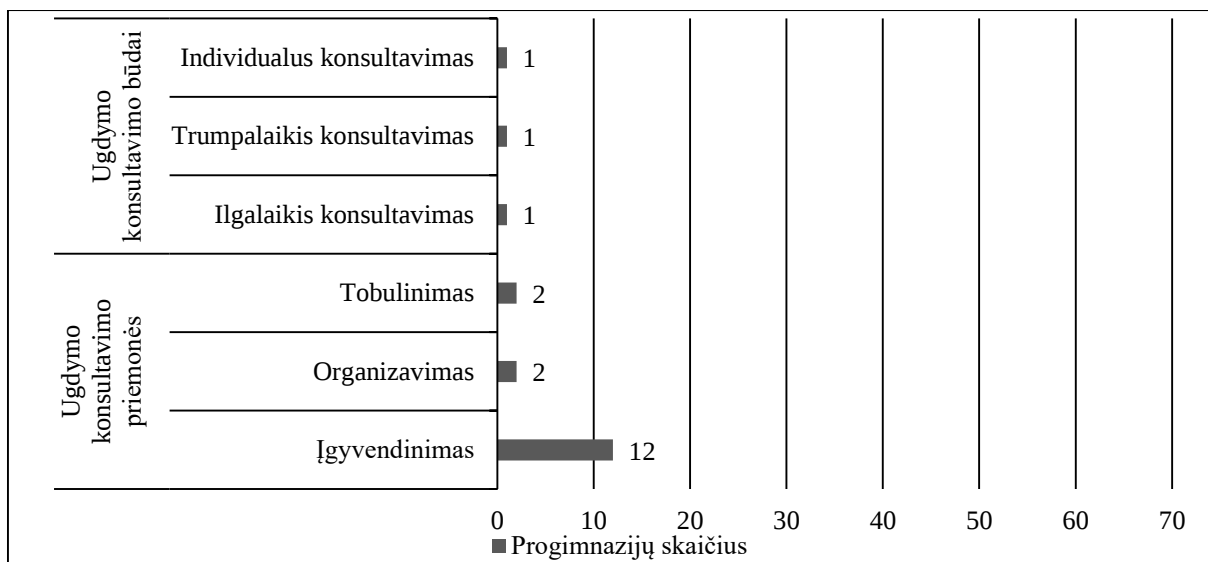


35pav. Priemonių analizė: mokyklos tarybų veikla (N=24)

Lietuvos didžiųjų miestų strateginių veiklos planų **tarybų veikla** (žr. 35 pav.) pateikta, kaip priemonė kokybės tobulinimui. pateikta, kaip Lietuvos progimnazijos siekia **tarybų veiklos**. Vykdo veiklą *mokyklos tarybos* [P16, P21 ir V1], *mokytojų tarybų* priemonė „tarybos narių iniciatyvų skatinimas“ [P21], veikia *mokinių taryba* „aktyvi“ [P16], reikalingas mokinių tarybos veiklos stiprinimas [P21, P16 ir V1].

Progimnazijose **savivalda** grindžiama švietimo tikslais, **mokykloje** vykdomomis švietimo programomis ir susiklosčiusiomis tradicijomis, numatoma priemonė – „savivaldos stiprinimas“ [P7 ir P12], savivaldos renginių organizavimas [K16], „savivaldos užtikrinimas“ [V5]. Mokyklose *mokinių savivaldos* nariai priima mokiniams reikšmingus sprendimus, numatomos priemonės „savivaldos aktyvinimas“, „stiprinimas“, „plėtra“, „sklaida“ [P11, P13, P14, P15, P19, P20, K1, K5 ir K11], „kiekvieno mokinio savivaldžio mokymo skatinimas“ [P18].

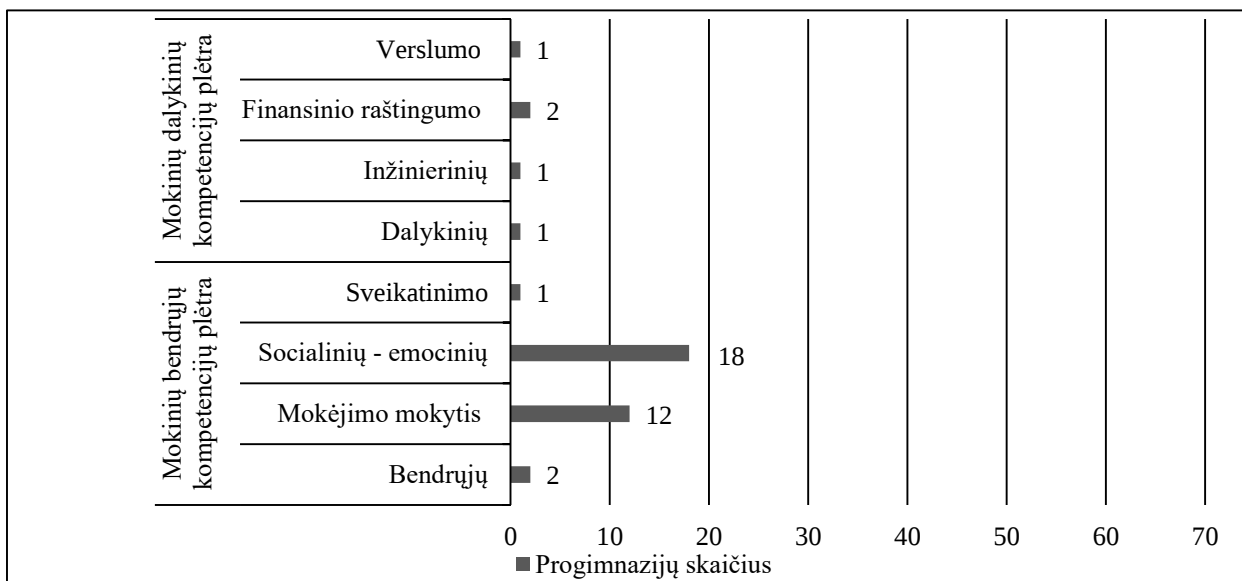
Toliau išskirti ugdymo informacijos teikimo būdai ir priemonės, žiūrėti 36 pav.



36 pav. Priemonių analizė: ugdymo informacijos teikimo būdai ir priemonės (N=19)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose įvardintų priemonių siekinys **informacijos teikimo priemonės** (žr. 36 pav.). Išskiriamos *ugdymo konsultavimo priemonės*: dažniausiai siekiama konsultavimo *įgyvendinimo* [P2, P11, P15, P19, P20, V6, VI, P20 ir K1], „patobulinti konsultacijų teikimo sistemą“ [K4, K13 ir V7]. Mažiau svarbiu laikomas konsultavimo *organizavimas* [P7 ir K1]: planuojamas konsultacijų *tobulinimas* [P12 ir V8]. Išskiriami **ugdymo konsultavimo būdai**: *ilgalaikis konsultavimas* [K1], *trumpalaikis konsultavimas* [K13] bei *individualus konsultavimas* [K4].

Progimnazijos kelia uždavinius ir pateikė priemones, kurios padės mokiniams išsiugdyti tiek bendrąsias, tiek dalykines kompetencijas. Žiūrėti 37 paveikslą.



37 pav. Priemonių analizė: mokinių bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymas (N=38)

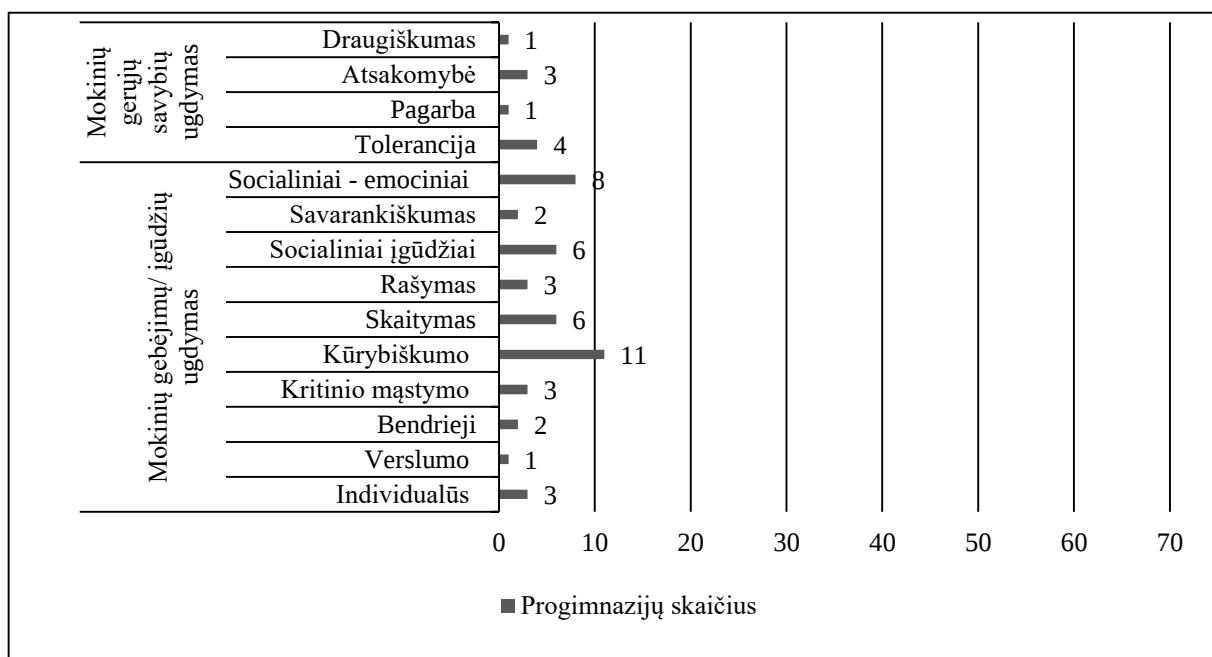
Lietuvos progimnazijų strategijose akcentuojama (N=38), jog viena iš svarbiausių mokyklos priemonių yra **ugdyti visapusišką mokinį** (žr. 37 pav.). Išlaikoma pagrindinė idėja – padėti mokiniams išmokyti mokytis, įgyti asmeninę, socialinę, kultūrinę ir kitas kompetencijas, o kompetencijų pavadinimai ir jas sudarantys elementai – gebėjimai, nuostatos – išskiriami pagal tai, kas yra aktualu, svarbu mokiniams. Priemonėse apibrėžiama, kad mokykla bus ugdanti mokinio **bendrąsias ir dalykines kompetencijas**. Progimnazijų priemonėse mokykla išryškinama kaip ugdanti mokinio *bendrąsias kompetencijas* visaverčiam gyvenimui, kad mokyklą baigęs asmuo turėtų pamatus tolimesniame savo raidos etape: „padedanti įgyti mokiniams reikiamas bendrąsias kompetencijas [P19 ir V1].

Mokyklų priemonėse akcentuojama ir tai, kad mokykla **moko** vaikus **mokytis**. Ji formuoja mokinio *mokėjimo mokytis kompetencijas*. Prasminė frazė ugdomos „mokėjimo mokytis kompetencijos“ buvo pavartota 12 kartų [P4, P12, P15, P21, P22, K4, K1, K15, K13, V1, V7 ir S8].

Progimnazijų priemonėse mokykla išryškinama kaip ugdanti mokinio *socialines-emocinės kompetencijas*. Mokykloms svarbu „mokinių socialinių emocinių kompetencijų ugdymas“ [P3, P8, V1 ir V8], „diegimas“ [V5], „socialinio emocinio ugdymo įgyvendinimas“ [P9, S8 ir S10]. Ugdyti šias kompetencijas mokyklos planuoja „siejant veiklas“ [P15 ir K3], „Socialinių emocijų programų <...> vykdymu“ [P16, K4, K9 ir V8], „vykdant integruotas, socialinių emocinių kompetencijų ugdymo paskaitas [S2], stengtis skatinti „socialinių kompetencijų ugdymo veiksmingumą“ [S3], „socialinių-emocinių kompetencijų tobulinimą“ [S6 ir S7] ir „sveikatinimo kompetencijos ugdymą [S6].

Taip pat priemonėse numatoma mokinių dalykinių kompetencijų plėtra. Yra išskirtos *dalykinės* [P19], *finansinio raštingumo* [P9 ir P15], *verslumo* [V5] bei *inžinierinės* [S7] kompetencijos.

Mokinių asmeninių savybių ugdymas kaip priemonė išskiriama 38 paveiksle.



38 pav. Priemonių analizė: individualių sugebėjimų ugdymas (N=63)

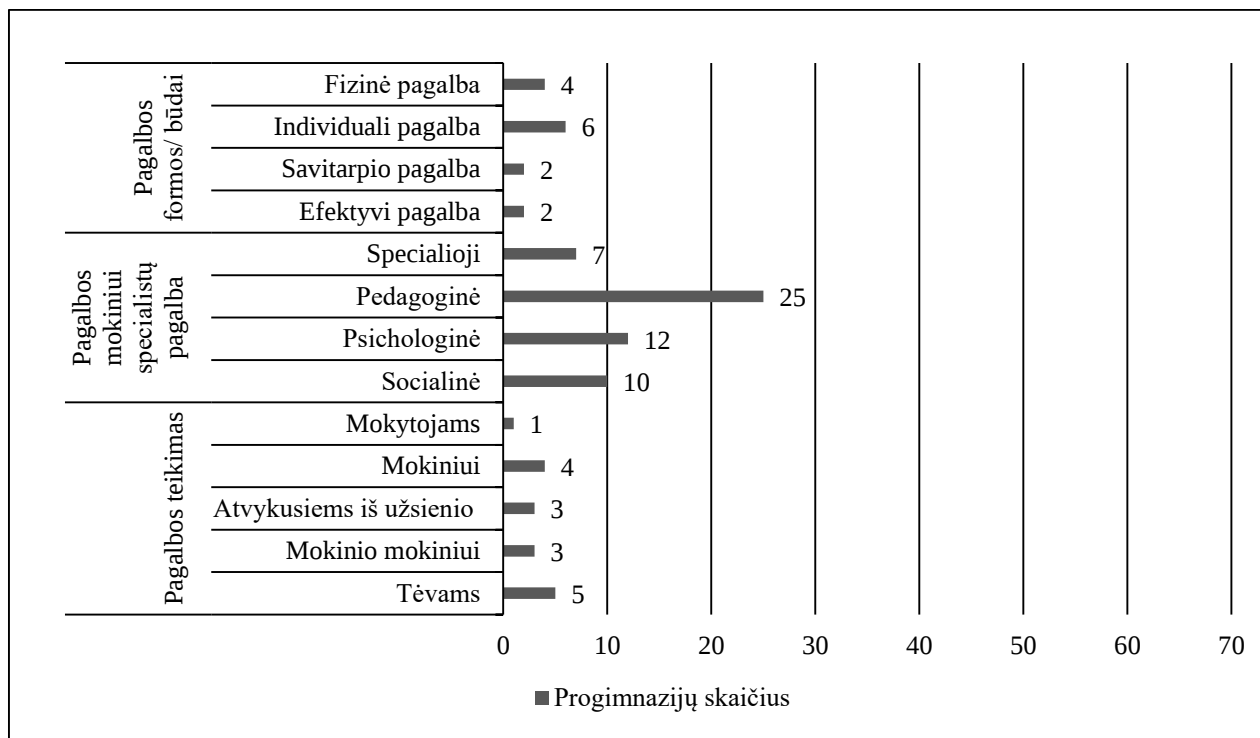
Lietuvos progimnazijų strategijose akcentuojama (N=63), kad vienas iš svarbiausių mokyklos priemonių elementų yra **individualių sugebėjimų ugdymas** (žr. 38 pav.). Minima, jog mokykla yra ugdanti **mokinių įvairius gebėjimus ir įgūdžius**, svarbius mokinio asmenybės formavimuisi, tame tarpe *individualius*: mokyklos siekia „stiprinti mokinių individualius gebėjimus“ [K7 ir S11] bei „sudaryti sąlygas ugdytis kiekvienam pagal gebėjimus“ [V3], „orientuotus į *verslumo gebėjimų* ugdymą“ [V5], svarbu „ugdyti mokinių *bendruosius gebėjimus* <...>“ [V7 ir S5], *kritinį mąstymą* [P10, P13 ir S5]. Analizėje labiausiai išryškėjo *kūrybiškumo* gebėjimų ugdymo svarba [P3]. Panašu, kad progimnazijos „vykdo kūrybiškumą skatinančias veiklas [P5, P11, P13, K11, K19, K4, P3, P14, P8, P9, P15, K13, V2, V6 ir V7], „lavina kūrybiškumą“ [S7] įvairiais būdais. Taip pat mokyklos savo priemonėse nusimato, kad skatins mokinių įgūdžių ugdymą. *Skaitymo gebėjimų ugdymui* išskiriami šie priemonėse patvirtinti prasminiai teiginiai: „skaitymo įgūdžių stiprinimas“ [P14], „Tobulinti mokinių skaitymo įgūdžius <...> supažindinimas su įvairiomis skaitymo strategijomis“ [P15], „Taisyklingos lietuvių kalbos skaitymo įgūdžių formavimas <...> literatūrinės popietės, skaitymo projektai“ [P19], „skaitymo įgūdžių ugdymo“ [K11, V1, K4, V6 ir V4]. *Rašymo gebėjimams* išskiriami šie priemonėse patvirtinti prasminiai teiginiai: „Mokinių rašymo <...> gebėjimų gerinimas“ [P14], „Rašymo <...> gebėjimų ugdymas“ [V1 ir V4].

Socialiniai įgūdžiai svarbūs, kadangi tai asmens savybių kompleksas, leidžiantis lengvai bendrauti su kitais žmonėmis. Tai patvirtinantys prasminiai teiginiai: „Vykdyti socialinių įgūdžių ugdymą“ [P3 ir P8], organizuoti „socialinių įgūdžių valandėles“ [P9], „socialinių įgūdžių ugdymo <...> programos tęsimas“ [V1], „organizuoti <...> užsiėmimus <...> emocinių-socialinių įgūdžių“

[V6]. Kartu analizėje išskiriami *socialiniai-emociniai įgūdžiai*: „socialinių emocinių įgūdžių <...> vykdymas“ [P1, P4, P21, K7, K13, K12, P9 ir P15], „Tęsti socialinių emocinių įgūdžių ugdymo programą“ [P5 ir P12], „socialinių emocinių programų priežiūra“ [P16].

Taip pat progimnazijų vizijose apibrėžiama, kad ateityje mokykla bus **ugdanti mokinių gerąsias savybes**: *toleranciją* [P7, P15, K12 ir V4], *pagarbą* [P7], *atsakomybę* [P1, P3 ir P17], *draugiškumą* [P7].

Pagalbos mokiniui sistema operatyviai sprendžia mokymosi problemas, padeda gerinti stipriąsias mokinių puses, stiprina motyvaciją, gerina pasiekimus, žr. 39 pav.

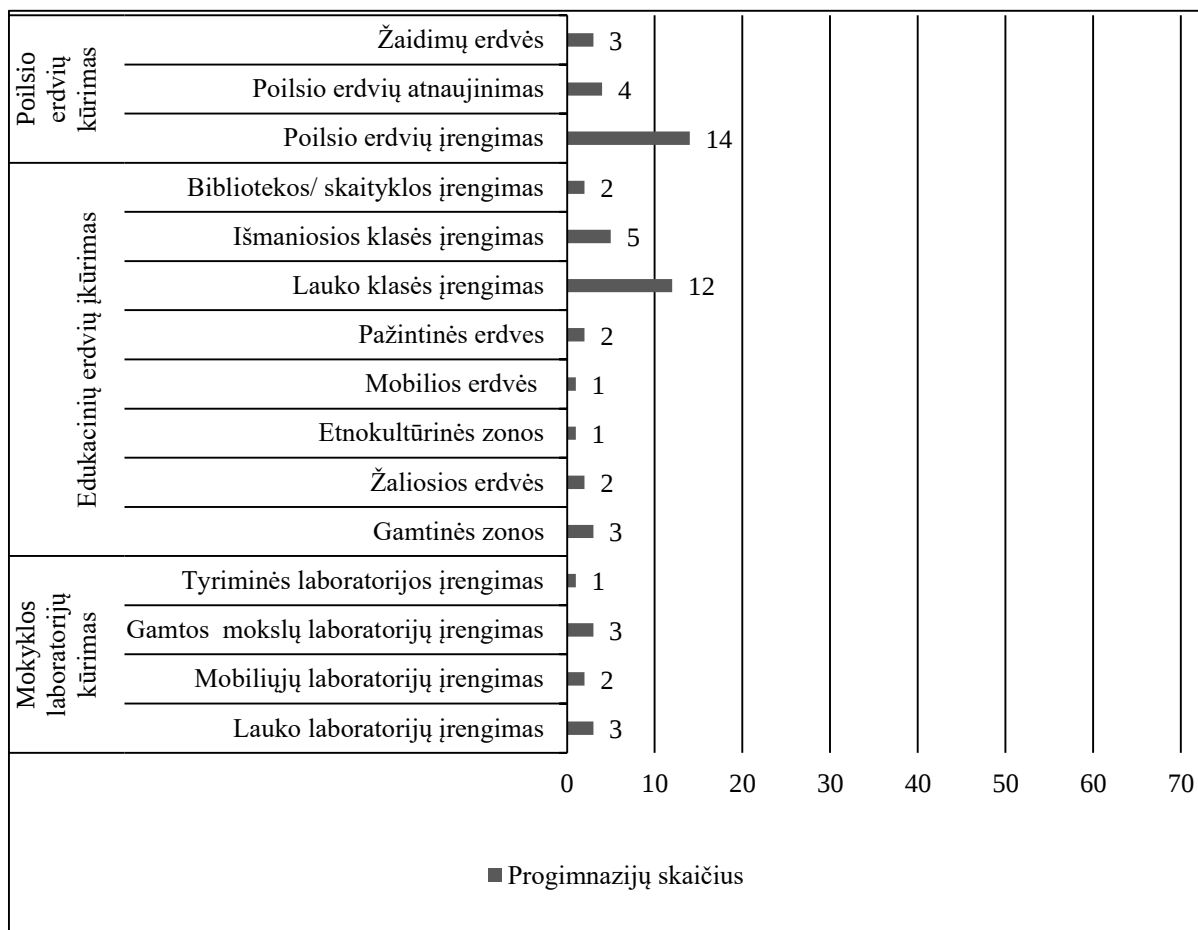


39 pav. Priemonių analizė: pagalbos teikimo sistema (N=84)

Kaip priemonę siekti progimnazijos strateginių tikslų nemažai ugdymo įstaigų renka **pagalbos teikimą** (žr. 39 pav.): *tėvams* [P14, P15, K4, V1 ir S4], *mokinio mokiniui*, *planuoja* „įtraukti gerai besimokančius mokinius į pagalbos teikimą silpniesiems“ [P15], „mokinių tarpusavio pagalbos mokantis“ [K4 ir V1], *pagalba atvykusiems iš užsienio*, „užsieniečiams ir sugrįžusiems gyventi ir mokytis į Lietuvą“ [K12, P11 ir S11], „teikiama pagalba mokiniams“ [V2, S4, S5 ir S7], *mokytojams* [K12]. Progimnazijos renka priemonę **pagalbos mokiniui specialistų pagalbą**: *socialinę* pagalbą planuoja „savalaikę“ [P1, P5, P9, P22, P21, I5, V1 ir V8], „vaikams iš socialinės rizikos <...> šeimų“ [K12], su „socialinę pagalbą mokiniui teikiančiomis institucijomis“ [P3], įvardijama *psichologinė* pagalba [P3, P5, P7, P8, P9, P7, P22, K12, K9, I5, V1 ir V8], svarbi *pedagoginė*, ją renka [P1, P7, P8, P5, P9, P16, P21, P22, P12, K9, K2, K1, I1, I3, I14, P15, I7, I8, I11, V1, V4, V5, V8, S10 ir S12] progimnazijos, pateikiama *specialios* pagalbos reikmė [P18, P19, I5, I7, V8 ir S2] mokyklose. Planuose pateikiamos **pagalbos formos/būdai** yra: siekia

efektyvios pagalbos [P11 ir S3], savitarpio [P20 ir K12], reikalinga individuali pagalba [K4, K8, K5, K7, K10 ir K12], fizinė pagalba „Mokinių pavėžėjimo užtikrinimas“ [I4, I5, I6 ir I11]. Iš progimnazijos strateginių planų priemonių matome, kad daugelis mokyklų stengiasi užtikrinti mokymą įvairių pagalbą.

Strateginiuose planuose yra išskirta **mokyklų** tikslingų, darnių ir estetiškų edukacinių **erdvių kūrimas** kaip mokinių ugdymo procesui organizuoti skirta priemonė (žiūrėti 40 pav.).



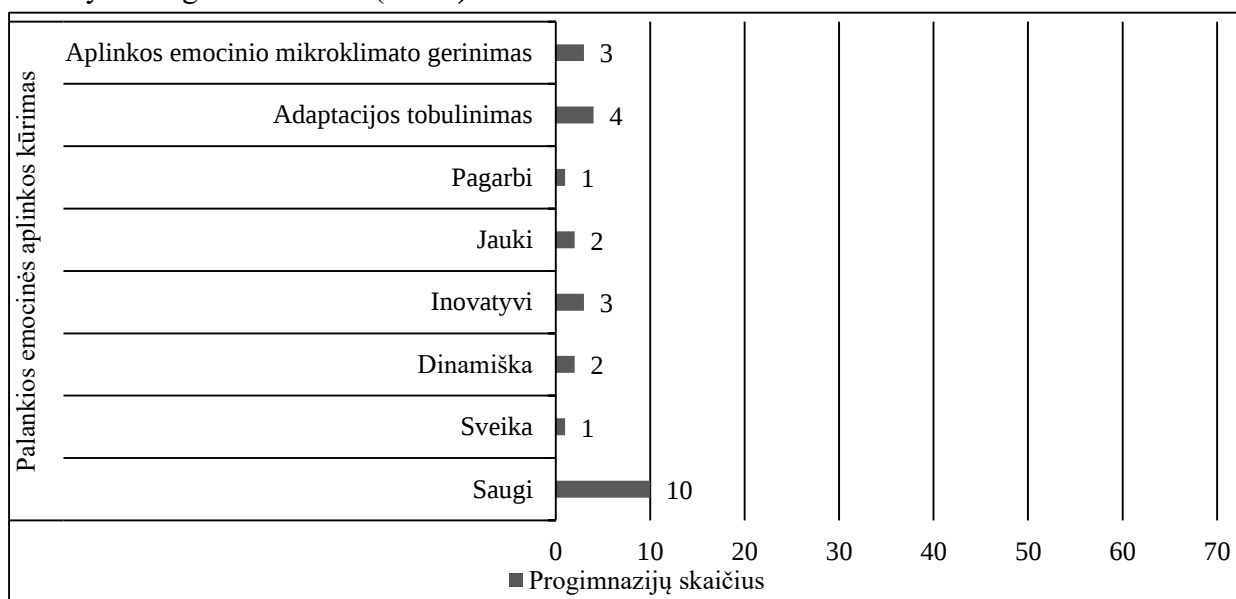
40 pav. Priemonių analizė: naujų erdvių kūrimas (N=58)

Lietuvos progimnazijų strateginių planų priemonėse dėmesys yra skiriamas **naujų erdvių įkūrimui** (žr. 40 pav.). Planuojamas **mokyklų laboratorijų kūrimas**: ugdymui įrengiamos „lauko laboratorijos“ [P4 ir K1] bei „Fab Lab laboratorijos“ [P9]. Skiriamas dėmesys *mobiliųjų laboratorijų įrengimui* [P4, P11 ir P6], įrengiamos *gamtos mokslų laboratorijos* [K1, K3 ir K4], *tyriminės laboratorijos* [V18].

Kita išskirta kategorija yra **edukacinių erdvių įkūrimas**. Progimnazijose svarbu kurti kuo įvairesnes, ugdymui pritaikytas aplinkas: *gamtinių zonų* [P4, P9 ir K10], *žaliųjų erdvių* [P20 ir K10], *etnokultūrinių zonų* [P4], *mobiliųjų erdvių* [P4 ir P6], *pažintinių erdvių* [P3 ir P11], *lauko klasių* [V5, V9, S3, P11, S9 ir K6], *žaliųjų erdvių* [P9, S3 ir S2], *išmaniųjų klasių* [I1, I9, I6, V3 ir V6]; *bibliotekos/skaityklos įrengimas* [P20, K8 ir K10].

Progimnazijų strateginių planų kaip svarbi priemonė išskirta **poilsio erdvių kūrimas**: *poilsio erdvių įrengimas* [P7, P8, P11, P19, K6, I1 ir K13], „<...> poilsio erdvės pedagogams gerinimas“ [K14], „įrengti kabinetus mokinių poilsui“ [K4], „Įrengti poilsio kambarį <...> poilsio erdves“ [V6], „Plėtoti poilsui skirtas erdves“ [S2], „Aktyvaus <...> poilsio aplinkų įrengimas“ [S3], „<...> laisvalaikio zonų kūrimas“ [S11]. Taip pat mokyklos priemonėse nusimato, kad *atnaujins poilsio erdves*: „poilsio zonų atnaujinimas“ [P21, S1 ir S5], „Funkcionalių poilsio aplinkų kūrimas“ [K12], *žaidimų erdvių* [P5, P19 ir P11] įrengimas.

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos pasižymi palankios aplinkos mokymuisi ir asmenybės augimui kūrimu. (žr. 41).



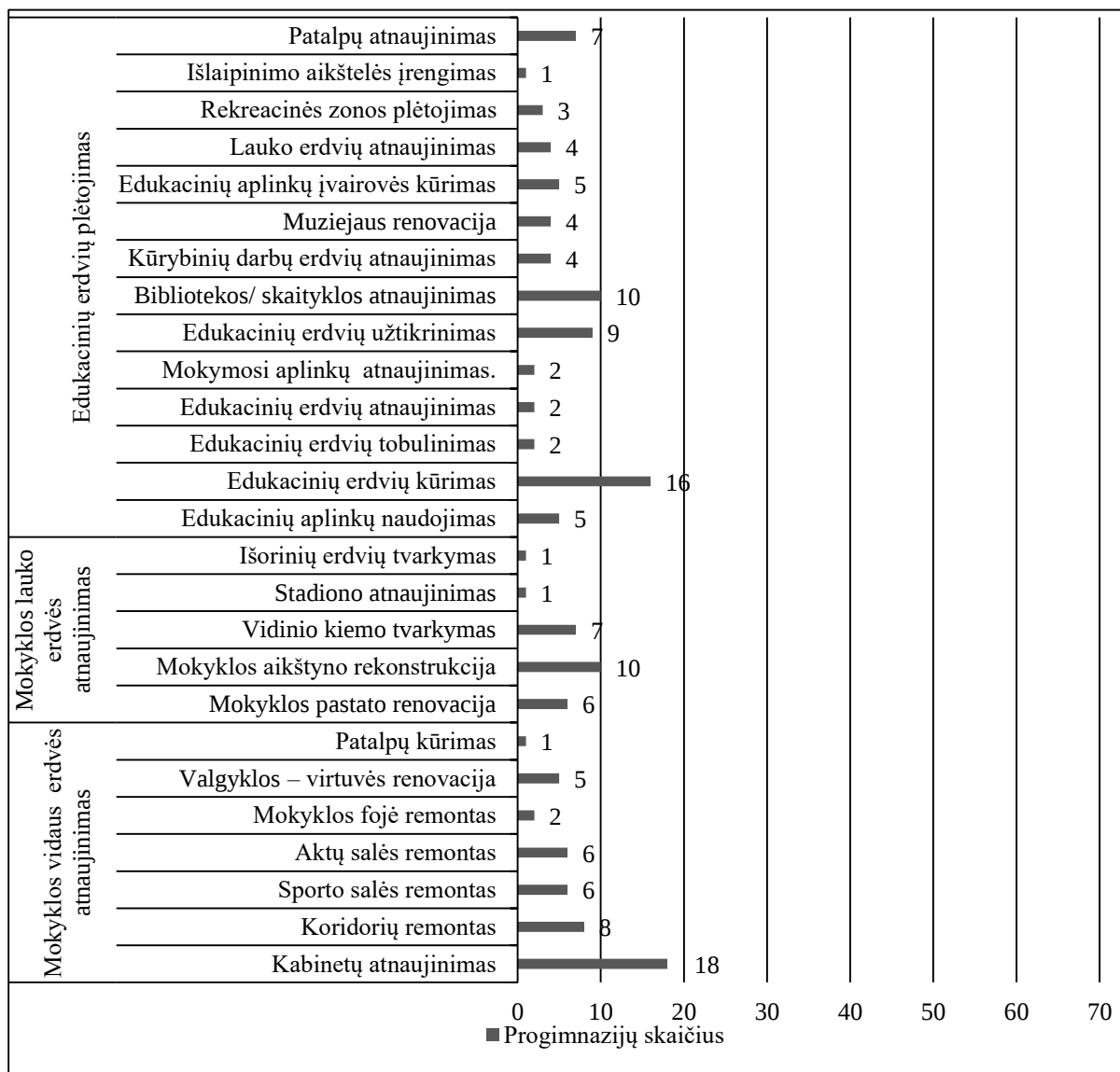
41 pav. Priemonių analizė: palankios aplinkos kūrimas (N=29)

Strateginių progimnazijų planų priemonėse išryškinama mokinio **ugdymui tinkanti palanki emocinė aplinka** (žr. 41 pav.): išskiriamas *emocinis mikroklimatas* [P19, K6 ir K12] ir viena iš subkategorijų – *saugios mokyklos* priemonė. Trylikoje progimnazijų saugumas įvardinamas kaip svarbus ateities mokyklos vaizdinys: „saugi“ [P3, K3, P1 ir P15], „saugumas“ [S11]. Taip pat minimas ir „saugios aplinkos kūrimas“ [V6, S3, V4, I1 ir V7]. Kai kuriais atvejais saugumo sąvoka patikslinama, nurodant saugumo pobūdį (*fizinis, psichologinis* saugumas) – „užtikrinanti mokinių psichologinį ir fizinį saugumą“ [S7 ir P17], „mokyklos narių saugumo užtikrinimas“ [K9]. Taip pat minimas ir „sveikos aplinkos kūrimas“ [V2]. *Pagarbios* [V4], *dinamiškos* aplinkos motyvą atskleidė dvi progimnazijos [K6 ir K9]. Toliau subkategorijose buvo išskirta *inovatyvumas* [P3, P18 ir V4], *jaukumas*, „jaukių aplinkų <...> kūrimas“ [P3 ir P21].

Reikia nepamiršti, kad nuo adaptacijos mokykloje priklauso mokinių emocinis saugumas. Strateginių planų priemonėse išskiriamas kaip priemonė ugdymui gerinti *adaptacijos tobulinimas*: „adaptacijos veiklų tobulinimas“ [P3, P5 ir P20], „adaptacijos <...> įgyvendinimas“

[S6], reikšmingas ir *ugdymo proceso įgyvendinimas* [P19], *ugdymo turinio modernizavimas* [P9], *profiliavimas* [P9], *ugdymo programų vykdymas* [S6] bei ugdymo programų optimizavimas [P6].

Strateginiuose planuose daug dėmesio buvo skiriama edukacinių erdvių atnaujinimui kaip būtinai priemonei. Visos progimnazijos išskyrė po kelis patalpų atnaujinimo būdus. Žiūrėti 42 paveikslą.



42 pav. Priemonių analizė: erdvių rekonstrukcija (N=145)

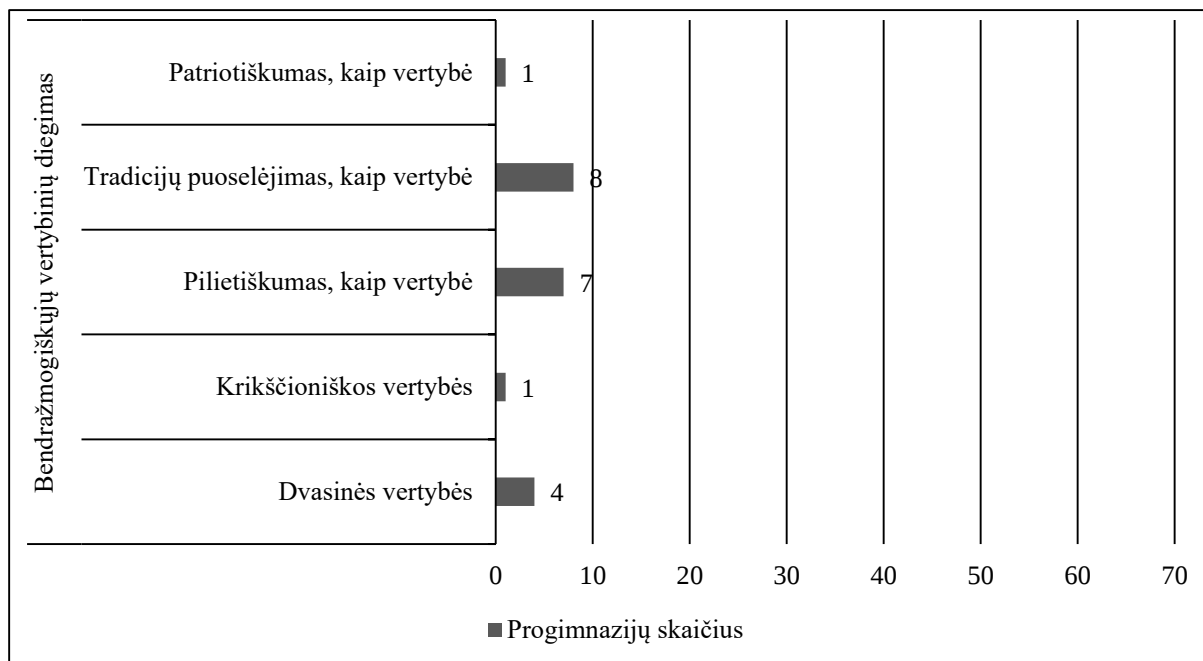
Progimnazijų strateginių planų priemonėse išryškinama mokyklų **erdvių rekonstrukcija** (žr. 42 pav.). Teigiama, kad bus **atnaujinamos mokyklos vidaus erdvės**, vykdomas *kabinetų atnaujinimas* (N=18), šią priemonę įgyvendina [P1, P12, P13, P14, K1, P16, P18, P19, K5, K6, K13, V3, S4, V4 ir S8] progimnazijos, atnauja „išorinių kabinetų aplinkas“ [P4], modernizuoja kabinetus [V6]. Plečiamos mokyklų patalpos [P4], atnaujinamos progimnazijų vidaus patalpos: priemonė – *koridorių remontas*, „sienų“ [P1, P18, P19, K2, K6 ir S4], pertvarkomos patalpos [I4], „koridorių erdvių pritaikymas edukacijai“ [K12]. Atnaujinamos ir remontuojamos sportui skirtos patalpos, „sporto salės“ [P19, K1, K5, K14, K12 ir V3].

Progimnazijose tvarkomos „aktų salės“ [P16, P20, P19, K14, V8 ir S4]. Tvarkomos mokyklų kitos patalpos – „fojė“ [P1 ir P18]. Mokyklų „valgyklos interjero gerinimas“ [P18, K5, K6, V4 ir S8], *naųjų patalpų kūrimas* [P4].

Remontuojamos, atnaujinamos **mokyklų lauko erdvės** (N=74), vykdoma *pastatų renovacija* [P7, P12, P16, V4, S3 ir S8], atnaujinami, renovuojami, „modernizuojami“ *mokyklų aikštynai* [P1, P7, P12, P14, K1, K2, K5, V6 ir S11], „žaidimų aikštelės“, „muzikos instrumentų alėjos įrengimas <...> mokyklos kieme“ [P16], vyksta *vidinio kiemo tvarkymas*: „dangos keitimas“ [P1, P7, K1, V11, S3, V6 ir S4], tvarkomos mokyklų išorinės erdvės [P15].

Progimnazijose vykdomos **edukacinių erdvių plėtojimas**, kai kurios mokyklos edukacines aplinkas plečia, tai planuose nurodo [P2, K3, K4, S11 ir V4] progimnazijos. Daugiausia progimnazijų nurodo, jog svarbu **edukacinių erdvių plėtojimas**, strateginiuose planuose nurodo nemažai mokyklų (N=16), kad „tobulina“, „kuria“ edukacines erdves nurodo [P3, P4, P5, P6, P12, P16, P7, K3, I13, I6, I7, V1, V6, V7, S6 ir S12], vyksta *edukacinių erdvių tobulinimas*, jos „modernizuojamos“ [I10 ir S5], *atnaujinamos* [I1 ir V3], *mokymosi aplinkų atnaujinimas* [P11, ir P12]. Mokymo įstaigose rūpinamasi kultūros erdve, vyksta *bibliotekos/skaityklos atnaujinimas* [P12, P14, P15, V4 ir V8], „modernizavimas“ [P19, P22, K12, V3 ir V6], rekonstruojamos ir atnaujinamos *kūrybinių darbų erdvės*: kūrybos patalpos [V3, P6, V12 ir K1]. Progimnazijose įrengti muziejai, vykdoma *muziejų renovacija* [P15], vyksta „muziejaus atnaujinimas ir įveiklinimas“ [P9, P12 ir K12], *edukacinių aplinkų įvairovės kūrimas* [P17, P21, P22, K2 ir I4]. *Atnaujinamos lauko erdvės* [P4, P7, P21 ir S4]. Galime teigti, kad veiksminga priemonė iškeltiems tikslams (N=145) progimnazijose yra mokyklos vidaus, lauko ir edukacinių erdvių atnaujinimo ir modernizavimo priemonių įgyvendinimas.

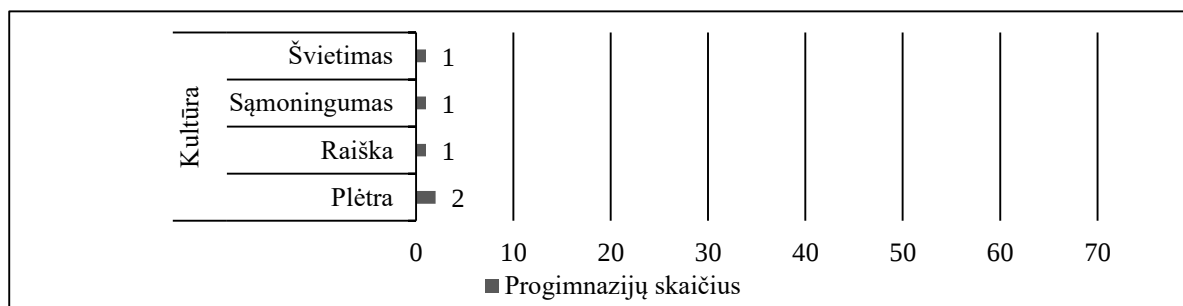
Mokyklos funkcija – ne tik teikti žinių, bet ir formuoti pamatines vertybes. Vertybės padeda mokiniams orientotis aplinkoje, pasirinkti iš aplinkos socialinio, kultūrinio gyvenimo aspektus, kurie jam tampa svarbūs tolimesniame gyvenime. Progimnazijų vertybes aiškiai formuoja esama kultūra. Kaip siekinys vertybių puoselėjimas pateiktas 43 paveiksle.



43 pav. Priemonių analizė: vertybių puoselėjimas kaip siekinys (N=21)

Lietuvos progimnazijos akcentuoja **vertybių diegimo svarbą** (žr. 43 pav.) (N=22). Šioje kategorijoje daugiausiai siekiama skatinti *tradicijų puoselėjimą mokykloje* [P3, P7, P11, P16, P18, K19, K15 ir V1]: „Mokyklos tradicijų kūrimas bei puoselėjimas“ [P16], ir ugdyti mokinių *pilietiškumą* [P7, P15, P18, P19, V6, V7 ir S12]: „<...> pilietiškumui ugdyti <...> organizuoti pilietiškumo ugdymo <...>“ [V6]. Taip pat progimnazijos veiklos priemonėse dalis mokyklų pažymi *vertybių ugdymo svarbą* [P18, K12, S7 ir S11], *krikščioniškų vertybių diegimą* [V1], *ritualų puoselėjimą* [V1] ir *patriotiškumo skatinimą* [P18].

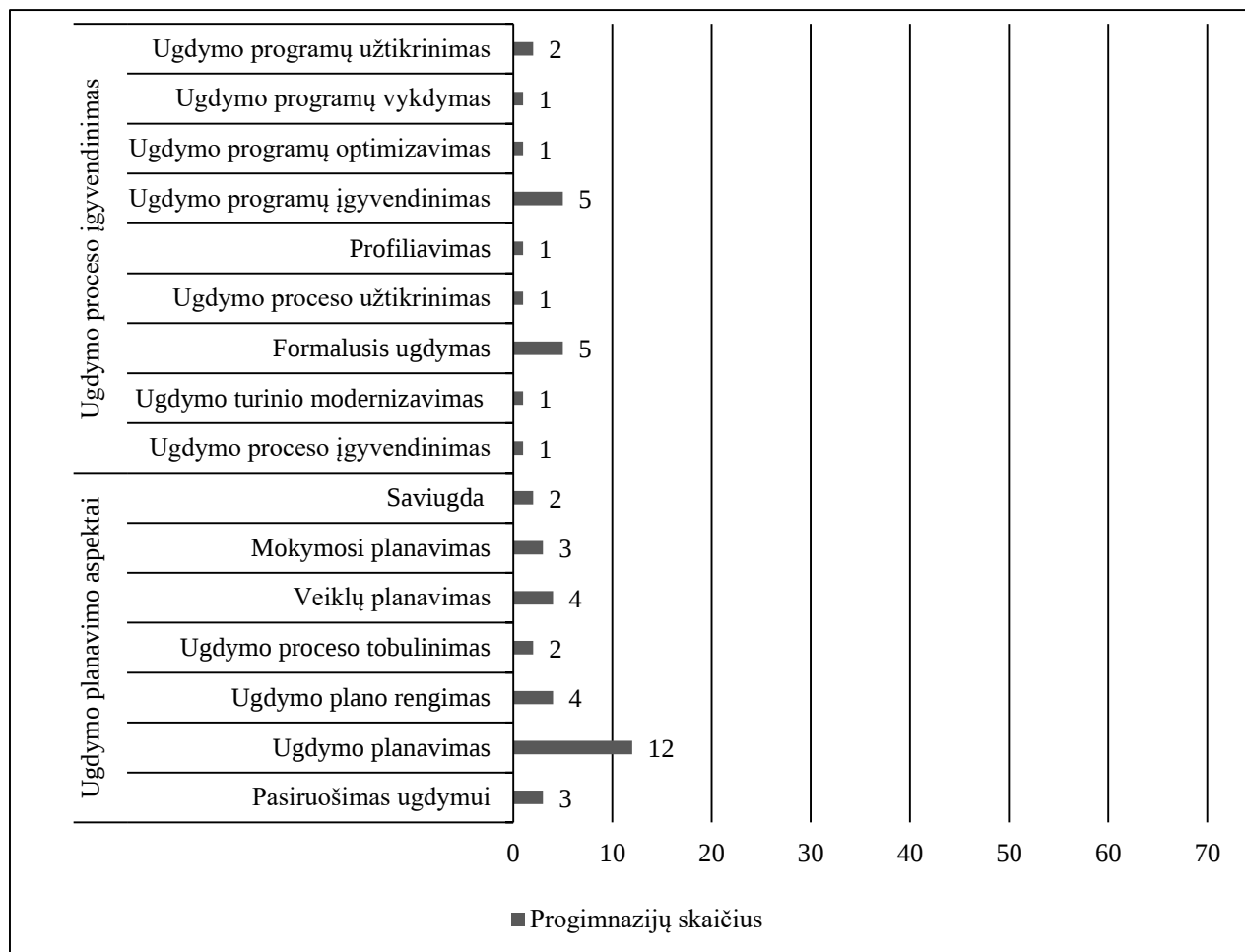
Kultūros kaip vertybės diegimas akcentuojamas 44 paveiksle.



44 pav. Priemonių analizė: kultūra kaip vertybė (N=5)

Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse nežymiai akcentuojamas **kultūros** siekinys (žr. 44 pav.) (N=5). Šioje kategorijoje progimnazijos įvardina šių priemonių svarbą: *plėtra* [P15]: „kultūros plėtra“ [V6], *raiška*: „skatinanti kultūrinę raišką“ [P2], *sąmoningumas*: „kultūrinio sąmoningumo programą“ [P15] ir *švietimas*: „kultūrinis švietimas“ [V4].

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose kaip priemonė ugdymo kokybei išryškėjo planavimo ir įgyvendinimo sritys. Žiūrėti 45 paveikslą.

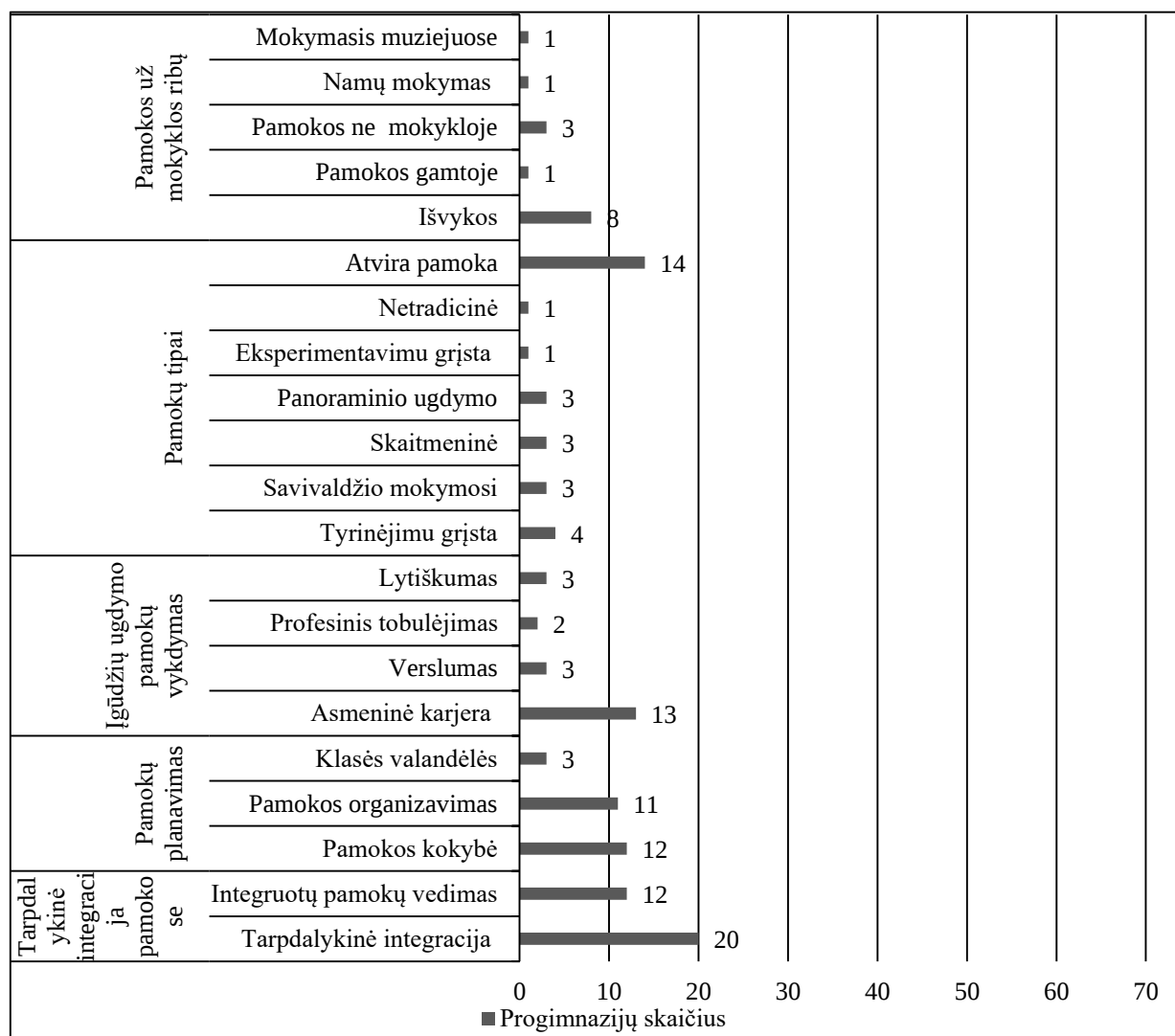


45 pav. Priemonių analizė: ugdymo proceso planavimas ir įgyvendinimas (N= 49)

Kaip reikalingą priemonę strateginių planų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti kai kurios progimnazijos įvardija **ugdymo planavimo aspektus**: *pasiruošimą ugdymui*, „naujiems mokslo metams“ nurodo [I1, I2 ir I3] mokyklos, kaip svarbiausią priemonę (N=12) pateikia *ugdymo planavimą* „įdiegti <...> naujus ugdymo organizavimo modelius“ [P15]. Reikšmingas yra *ugdymo planavimas* (N=12). Pageidaujama „ugdymą planuoti pusmečiais“, siekiama matyti „tikslingą ir planingą ugdymo organizavimą“, „diegti naujus ugdymo organizavimo modelius“, taip pat „rezultatus panaudoti planavimui“ [P1, P7, P13, P14, P15, P19, P21, K8, K9, I6, V8 ir S8]. Pasisakoma ir už *ugdymo plano rengimo* svarbą, norima „rengti ugdymo planus“ [P1, P7, P16 ir P19]. Kreipiamas dėmesys į *veiklų planavimą*, siekiama „aktyviai dalyvauti veiklų planavime“ [P1, P4, P16 ir V4], taip pat ir *mokymosi planavime*, norima „individualaus mokymosi planavimo“ ar tiesiog „mokymosi planavimo“ [P15, P20 ir V4]. Kai kas kreipia ypatingą dėmesį į *pasiruošimą ugdymui*, siekiama „pasiruošti naujiems mokslo metams“ [I1, I2 ir I3]. Siekiamybė yra ir *ugdymo proceso tobulinimas*, norima skirti tam laiko [P4 ir S11], taip pat *saviugda*, siekiama „organizuoti saviugdą praktikumus“, „aktyvinti saviugdą“ [P15 ir V1]. Dar viena svarbi subkategorijos priemonė yra **ugdymo proceso įgyvendinimas**. Čia reikšmingiausias yra *formalusis ugdymas*,

kreipiamas dėmesys į „formalaus ugdymo dermę“ [P21, P22, K12, K4 ir K1]. Siekiamybė yra *ugdymo programų įgyvendinimas*, norima tai padaryti kokybiškai, „užtikrinti kokybiško mokymosi programas“ [V4, S2, S3, S7 ir S11] arba yra svarbus *ugdymo programų užtikrinimas* [I5 ir V2]. Pavienėms progimnazijoms reikšmingas ir *ugdymo proceso įgyvendinimas* [P19], *ugdymo turinio modernizavimas* [P9], *profiliavimas* [P9], *ugdymo programų vykdymas* [S6], ugdymo programų optimizavimas [P6], ugdymo proceso užtikrinimas [12].

Progimnazijos daug dėmesio skiria pamokos sandarai, jos planavimui ir vykdymui, žiūrėti 46 pav.

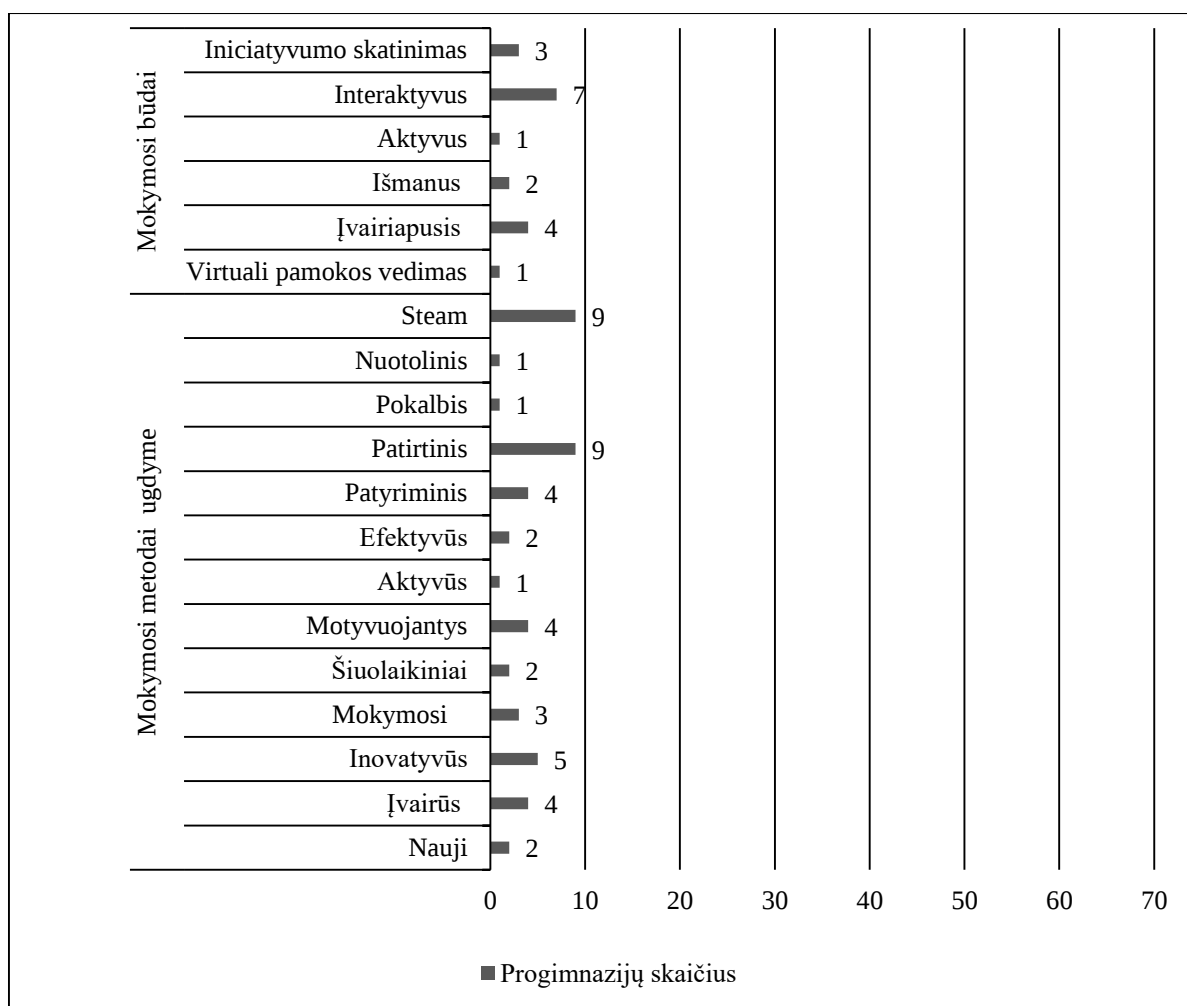


46 pav. Priemonių analizė: ugdymo proceso organizavimas (N=122)

Didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose numatomos **ugdymo proceso organizavimo priemonės** (žr. 46 pav.). Daugiausia dėmesio progimnazijos skiria **tarpdalykinei integracijai pamokose** (N=20). Skaičiai iliustruoja, kad mokykloms tai svarbi sritis, planuose minima „*tarpdalykinė integracija*“ pamokose [P2, P7, P9, P15, P20, P21, P22, K2, K1, K14, K11, K12, K15, P22, V6, V3, V7, S2 ir S10], planuojama „parengti integruotą sveikatos temų pamokų ciklą“ [P19]. Mokyklos siekia *integruotų pamokų vedimo* [P6, P2, P9, P11, P16, P17, K14, K2,

K15, K9, V1 ir V3], vyksta *tyrinėjimu grįstas mokymas* [P11, P2 ir K6], „tyrimais ir atradimais grįstas mokymas(is)“ [K11], *panoraminis ugdymas*: „visuminio (panoraminio) ugdymo taikymas“ [P1, S2 ir S8], vienos mokyklos strateginiame plane kaip priemonė mokinių ugdymui minimas *eksperimentavimu grįstas mokymas* [P11]. Priemonėse buvo išskirta **pamokų planavimas** (N=28) svarba, į kurią patenka *pamokų kokybė*: „pamokos kokybės gerinimo projektas“ [P9], mokyklos siekia „pamokų kokybės“ gerinimo [P15, P17, P21, P22, K3 ir K10], vykdomos „ugdamosios veiklos stebėsenos“ [K10, K11, K1, V1, V3 ir S11]. Svarbus aspektas – *pamokos organizavimas* [P4, P8, P13, P17, P22, P19, K9, V2, P15 ir V3], „efektyvios pamokos organizavimas“ [P2]. Mokyklose vedamos *klasės valandėlės* [P7, P20 ir V3]. Dviejų mokyklų planuose siekiama nustatyti *mokinių mokymosi stilių* [P15 ir K11]. Išskirta kategorija **pamokų vykdymas** (N=26), galima teigti, kad ši kategorija mažiau svarbesnė už **pamokų planavimą**, čia išryškėja: *asmeninė karjera*, pamokos planavimas, „mokinių, gebančių planuoti <...> karjerą, ugdymas“ [P3, P19, P21, P22, V2, V3, S2 ir S12]. Pavieniai reikšmingos priemonės – gamtamokslis ugdymas, „gamtamokslinio ugdymo pamokos“ [V4], *karjeros/verslumo planavimas* [P7, P12 ir P20], *savivaldus mokymas(is)* [P9, P12 ir V6], *lytiškumo ugdymo pamokos* [P5, P9 ir P12]. Planų priemonėse išskiriami **pamokų tipai**, *skaitmeninė pamoka, ją renkami* [P14, K13 ir S11] mokyklos, priemonę nereikšminga laiko, *netradicinę pamoką* vykdo [P19]. Daugiausiai teiginių (N=14), kad progimnazijos laiko efektyvia *atvirą pamoką* ir renkami šią priemonę [P6, P7, P9, P12, P14, P19, P20, K4, K14, K11, K1, V1, V8 ir V3], mažiau mokyklų renkami *išvykas*, „edukacines išvykas“ [P12, P16, P20, K1, V3, V6 ir S6] bei „ekskursija į darbovietę“ [P14], *pamokas ne mokykloje* [K15 ir P13], nori „aktyvinti mokymąsi ne mokyklos aplinkose“ [P8]. Pavienės mokyklos nurodo *pamokas gamtoje* [P9], „efektyvinti mokymąsi namuose“ [P15], „mokyklos istorijos muziejuje“ [K15].

Mokymosi metodų ir būdų taikymo rūšys pateiktos 47 paveiksle.



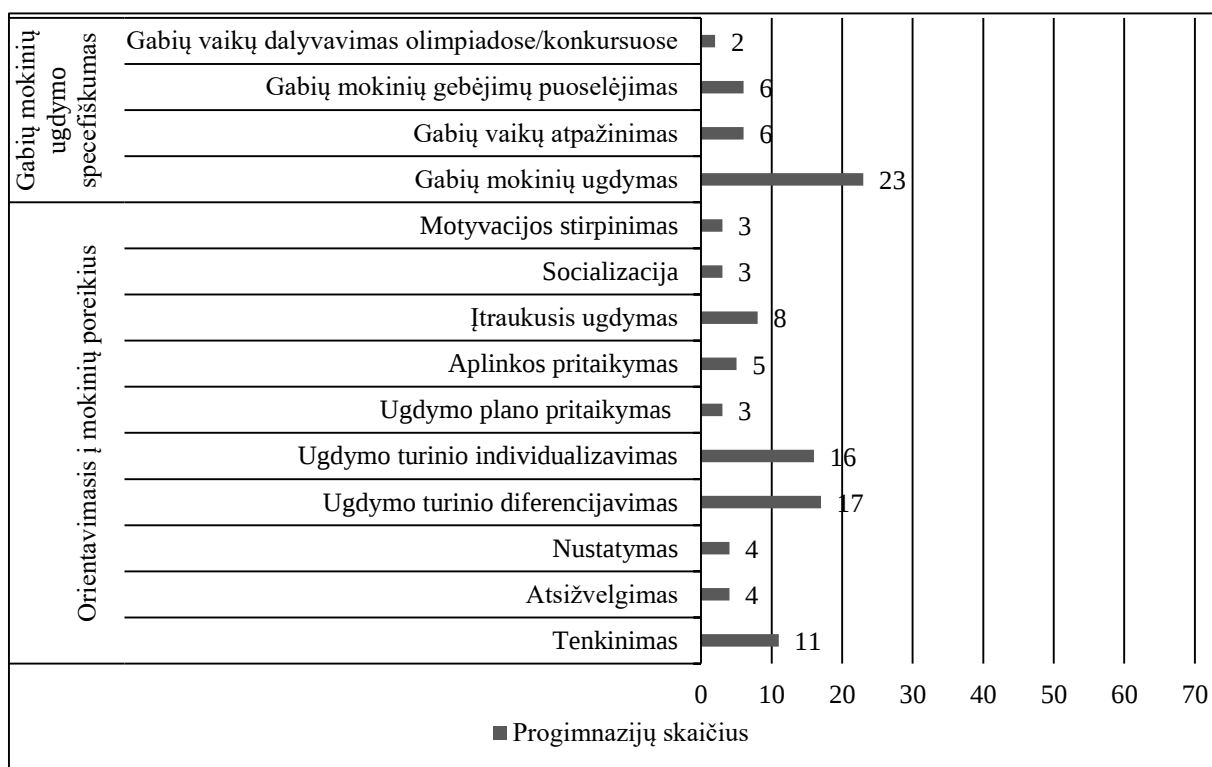
47 pav. Priemonių analizė: mokinių mokymosi metodų ir būdų taikymas (N=65)

Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse akcentuojamas **mokinių mokymosi metodų taikymo ugdyme** siekinys (žr. 47 pav.). Šioje kategorijoje daugiausiai siekiama taikyti ir diegti *Steam metodą* [P6, K10, K12, V3, V4, V6, V8 ir S5]: „Išplėtoti Steam programų įgyvendinimą“ [K8]. Taip pat progimnazijos veiklos priemonėse dalis mokyklų pažymi *inovatyvių metodų* [P17, K10, K3, K7 ir V3], *aktyvių metodų* [K4], *motyvuojančių metodų* [P4, P5, P9 ir P6], *įvairių metodų* [P19, P21, P22 ir K3] taikymą pamokose. **Progimnazijų priemonėse išryškinama įvairių šiuolaikinių mokymosi metodų taikymo svarba pamokose. Priemonėse pagrindiniai išskiriami metodai – patirtinio mokymosi metodas** [V2, V4 ir V5], „taikyti patirtinio mokymo(si) strategijas“ [V6], „<...> sukurti patirtinio mokymosi pamokų banką“ [V7], „patirtinio mokymosi taikymą“ [V8, K4 ir V3], „Patirtinio mokymosi sąlygų sudarymas <...> bendrų patirtinio ugdymosi veiklų organizavimas <...> mokinių patirtinio mokymosi srityje <...>“ [S1] ir *patyriminio mokymosi metodas*: „skatinti <...> patyriminę veiklą“ [K10], „<...> vyrauja patyriminis mokymasis“ [V4], „<...> patyriminio mokymosi plėtra <...>“ [V7], „Organizuoti veiklas, paremtas patyriminiu mokymusi <...>“ [V9]. Kartu išskirti taikomi *šiuolaikiniai* [V8 ir S4], *nuotoliniai*

[S11], *efektyvūs* [P4]: „efektyvių mokymo metodų <...> taikymas“ [V1], *pokalbio metodai* [S15] ugdymo procese.

Taip pat minimas ir **mokymosi būdų** (N=18) įgalinimo mokyklose siekinys. Daugiausiai mokyklų renka *interaktyvius mokymosi būdus* [P2, P10, P15, P16, K10 ir V4]: „interaktyvus ugdymas“ [P19], *įvairiapusišką mokymą* [P8, P22 ir V2]: „kuriant įvairiapusišką mokymą(si)“ [P21] bei *iniciatyvumo skatinimą* [P18 ir V4]: „iniciatyvų palaikymas <...> socialinių iniciatyvų skatinimas“ [V1]. Tik viena progimnazija taikomose priemonėse pažymi *virtualios pamokos vedimą* [P19].

Kaip vienas iš ugdymo(si) planavimo rodiklių yra išskiriama *orientavimosi į mokinių poreikius* svarba. Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos skiria dėmesį mokinių individualiems poreikiams ir stengiasi pritaikyti ugdymą, žr. 48 pav.



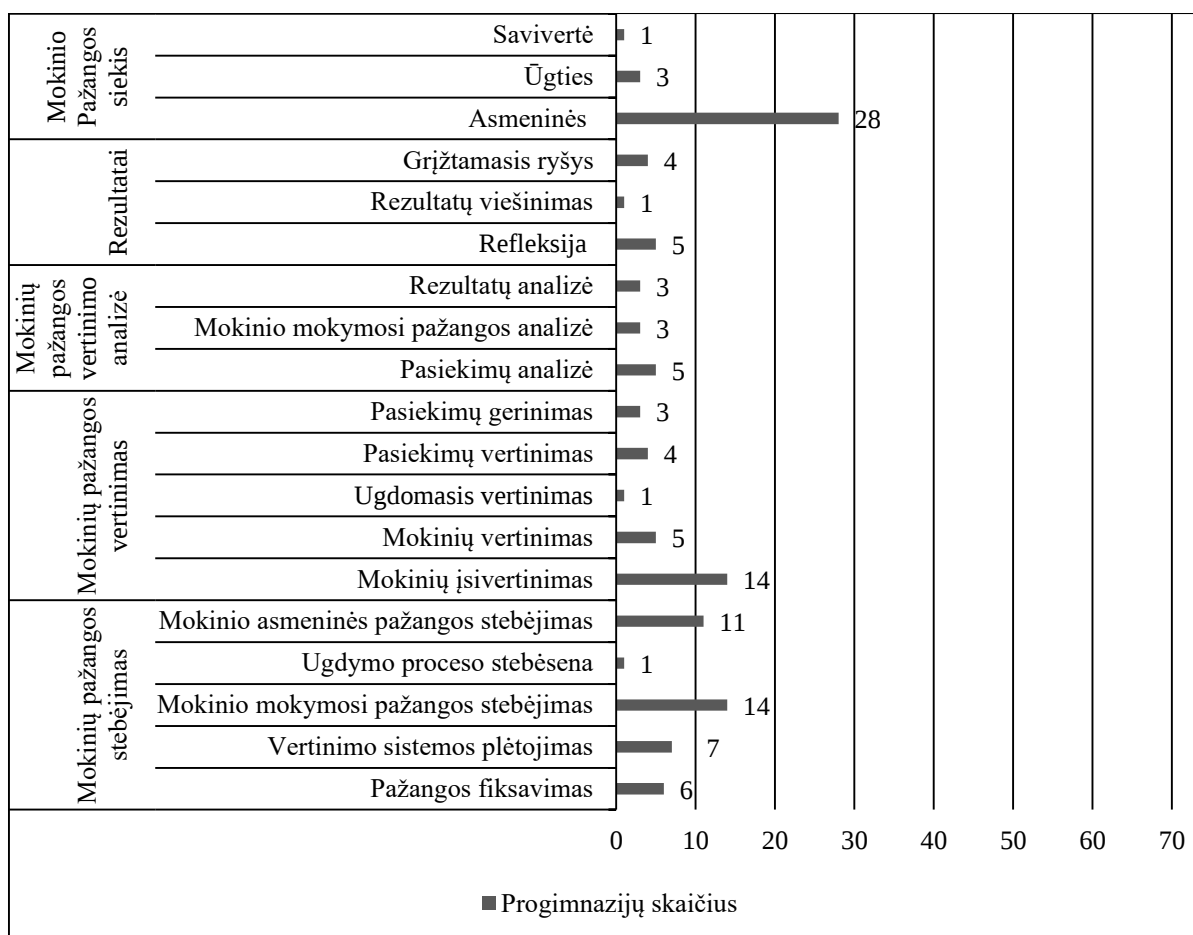
48 pav. Priemonių analizė: orientavimasis į mokinių poreikius (N=96)

Lietuvos didžiųjų miestų strateginių planų priemonėse didelis dėmesys skiriamas kokybiško ugdymo, orientuoto į mokinių poreikius, procesui (žr. 48 pav.). Priemonėse atsispindi tai, kad mokyklos, siekdamos kokybiškesnio ugdymo, **orientuojasi į mokinių poreikius**, į planų priemones įtraukiamas *atsižvelgimas*, siūloma „atsižvelgti į mokinių poreikius“ [P1, P14, P4 ir P16], *akcentuojamas ugdymo turinio diferencijavimas* (N=17), siekiama „**tobulinti ugdymo proceso diferencijavimą**“ [P6, P19, P3, P14, P15, P19, V5, K15, K11, K7, K10, K12, S11, P13, V8 ir P9], reikalingas „diferencijavimo užduočių taikymas pamokose“ [P12], daug dėmesio mokyklos skiria *ugdymo turinio individualizavimui*, siekia „individualizuoti mokymą(si),

atsižvelgiant į mokinių pasiekimų skirtumus“ [P5], svarbiu laiko (N=16) „ugdymo turinio individualizavimą“ [P3, P6, P12, P19, P14, P3, P15, P16, K7, K11, K12, K15, V5, V8 ir S1]. Planuoja priemonę *ugdymo plano pritaikymas*, šį segmentą pasirenka tik kelios mokyklos [P4, P15 ir S1], planuojamas *aplinkos pritaikymas*, „įrengti <...> nusiramino kambarį sunkumų turintiems mokiniams“ [P6], „užtikrinančią ugdymo aplinkos pakeitimą elgesio sunkumus patiriantiems mokiniams“, relaksacijos kambario sukūrimas ir pritaikymas“ [P9], „įrengti nusiramino kambarį“ [V6, K6 ir I2]. Mokyklos stengiasi sudaryti palankias sąlygas kiekvienam ugdytiniui, todėl planuoja „įtraukiojo mokinių ugdymo gerinimą <...>“ [V1, P15, K12, K6, S10, V6, I2 ir P6], rūpinasi mokinių *socializacija*“ [P18, V2 ir V4], *motyvacija*: planuoja „skatinti mokinių mokymosi motyvaciją“ [K1, K3 ir K6].

Daugiausia progimnazijų rodo *gabių mokinių ugdymo* aktualumą (N=23), „tobulinamos <...> gabiųjų mokinių ugdymo programos“ [P4], svarbus „gabių mokinių ugdymas [P12, P3, P5, P7, P17, P18, P14, P19, P11, P17, P18, P20, K3, K8, K13, K7, V3, V4, V5, V8 ir S5], „mokinių gabumų realizavimas“ [P16], gabiųjų mokinių akademijos plėtra“ [K15]. Svarbi priemonė gabių mokinių ugdymui – „*gabių vaikų atpažinimas*“, iš tiriamų progimnazijų strateginių planų renkasi šią priemonę [P5, P7, P11, K7 ir K12] mokyklos, beje, siekia „gabių mokinių atpažinimo metodikos tobulinimo“ [K1]. Atkreipiamas progimnazijų strateginiuose planuose ir *gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas*, priemonės planuoja [P1, P2, P12, P14, P16 ir V8] ugdymo įstaigos. *Gabių mokinių dalyvavimas olimpiadose/konkursuose*, kaip priemonę nurodo tik kelios [P14 ir P19] analizuotos mokyklos.

Pagal progimnazijų strateginiuose planuose pateiktų priemonių analizės duomenis, mokinių pažangumo stebėjimas ir vertinimas yra viena iš pagrindinių priemonių, siekiant įvertinti mokinio ugdymosi rezultatus, žr. 49 pav.



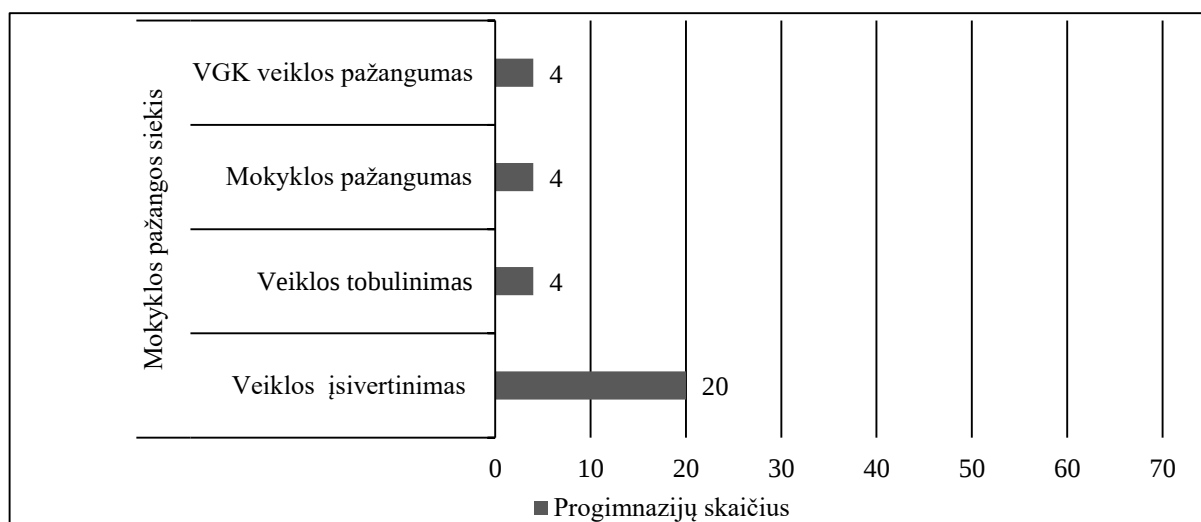
49 pav. Priemonių analizė: mokinių pažangos stebėsena (N=119)

Kai kurios progimnazijos strateginiuose planuose nurodo ir numato mokinių pažangos stebėsenos veiksmus. Planuoja priemonę **mokinių pažangos stebėjimas** (žr. 49 pav.), pirmas stebėjimo segmentas – *pažangos fiksavimas*, jį pasirenka [P1, K4, K6, K1, V5 ir V6] ugdymo įstaigos: „akademinų pasiekimų stebėjimas“, „pažangos matavimo“ priemonės. Planuojamą *vertinimo sistemos plėtojamą* renka [P5, P9, P13, P14, K6, V3 ir V5] progimnazijos. Vykdomas *mokinio asmeninės pažangos stebėjimas*, „siekiama mokymosi pažangos“ [V3, P5, P7, P11, P12, P13, P15, P17, P18, V8 ir V4], ruošiamas „pažangos stebėsenos sistemos sukūrimas“ [P20], „tolesnio mokinių mokymosi sėkmės stebėjimas“ [V1 ir V7] bei „ugdymo proceso stebėsena“ [P19]. Reikšminga priemonė yra *mokinio asmeninės pažangos stebėjimas*, kai kuriose progimnazijose „vertinimo sistemos, nukreiptos į individualią pažangą“ [P12], planuoja „sukurti įrankį pamokose patiriamai sėkmei pamatuoti [P6], stengiasi „organizuoti pamokose savęs vertinimo procedūras“ [P15] bei „vykdo pasiekimų ir pažangos stebėseną“ [P1, P22, K6, K10, K11 ir K12] progimnazijos. Mokyklose nemažiau svarbus **mokinių pažangos vertinimas** (N=14), atliekamas *mokinių įsivertinimas*, vykdomas „Mokinio įsivertinimo instrumentų naudojimas kiekvienoje pamokoje“ [P7, P19, K6, S5, P4 ir V4], „mokinių pasiekimų ir pažangos į(si)vertinimo sistemos tobulinimas <...> į(si)vertinimo įrankių paieška ir praktinis taikymas“ [P3, P5 P11, P12,

P17, S8 ir S7]. Vienos progimnazijos strateginiame plane teigiama, kad vyksta „i(si)vertinimo sistemos sukūrimas ir jos įgyvendinimas“ [P22]. Mokyklose taip pat siekiama skirti daugiau dėmesio „vertinimo sistemos <...> pamokoje tobulinimui“, „sukūrimui“ [P9, P21 ir P11], kitose vyksta [K10], „vyrauja ugdomasis vertinimas“ [V4], minimas *pasiekimų vertinimas* „sistemos tobulinimas“, „atnaujinimas vertinimo aprašas“ [P9, S7, P13 ir P14]. Progimnazijos siekia *pasiekimų gerinimo*, žada „Planuoti ugdymą, atsižvelgiant į <...> nacionalinių mokinių pasiekimų <...> rodiklius“. „Mokymosi pasiekimams gerinti [P5 ir K5], parengti ir įgyvendinti mokinių pasiekimų gerinimo planą [K11]. Strateginių planų priemonėse akcentuojama ir vyksta **mokinių pažangos vertinimo analizė**, mokyklose atliekama *mokinio mokymosi pažangos analizė*, „mokinių NMPP testų rezultatų analizė“ [K11, K4, K11 ir K7], analizuojami „mokinių pasiekimai“ [V4] bei vyksta *rezultatų analizė* [P1, P17 ir P12]. Mokyklose taikomi įvairūs refleksijos būdai: „refleksinių pokalbių diegimas“, [P9, P18, V1 ir V6], „sukurtos <...> refleksijų grupės <...> reflektavimas <...>“ [V4]. Tik vienos tirtos progimnazijos strateginio plano priemonėse paminėtas *rezultatų viešinimas* [P1], priemone paminėtas *grįžtamasis ryšys*, rūpi „pažangos grįžtamoji informacija“ [K9 ir K14], „kolegialaus grįžtamojo ryšio <...> diegimas“ [V1 ir V8]. Mokinių pažangos stebėsenos svarbus ir vykdomas stebėjimas, analizė ir grįžtamojo ryšio aptarimas.

Progimnazijos planuoja priemonėmis siekti **mokinio asmeninės pažangos** [P3, P4, P7, P13, P18, P19, P9, P11, P13, P14, P15, P19, P20, K12, K13, K2, K4, K9, K10, V6, V8, S2, S5, S7, S8, S10 ir S12], siekia „individualios pažangos <...> modelio veiksmingumo didinimo“ [S3]. Mokyklose priemonėmis siekiama mokinio asmeninės ūgties [P19, S4 ir S7], tik viena mokykla priemonėmis siekia mokinio savivertės [P18].

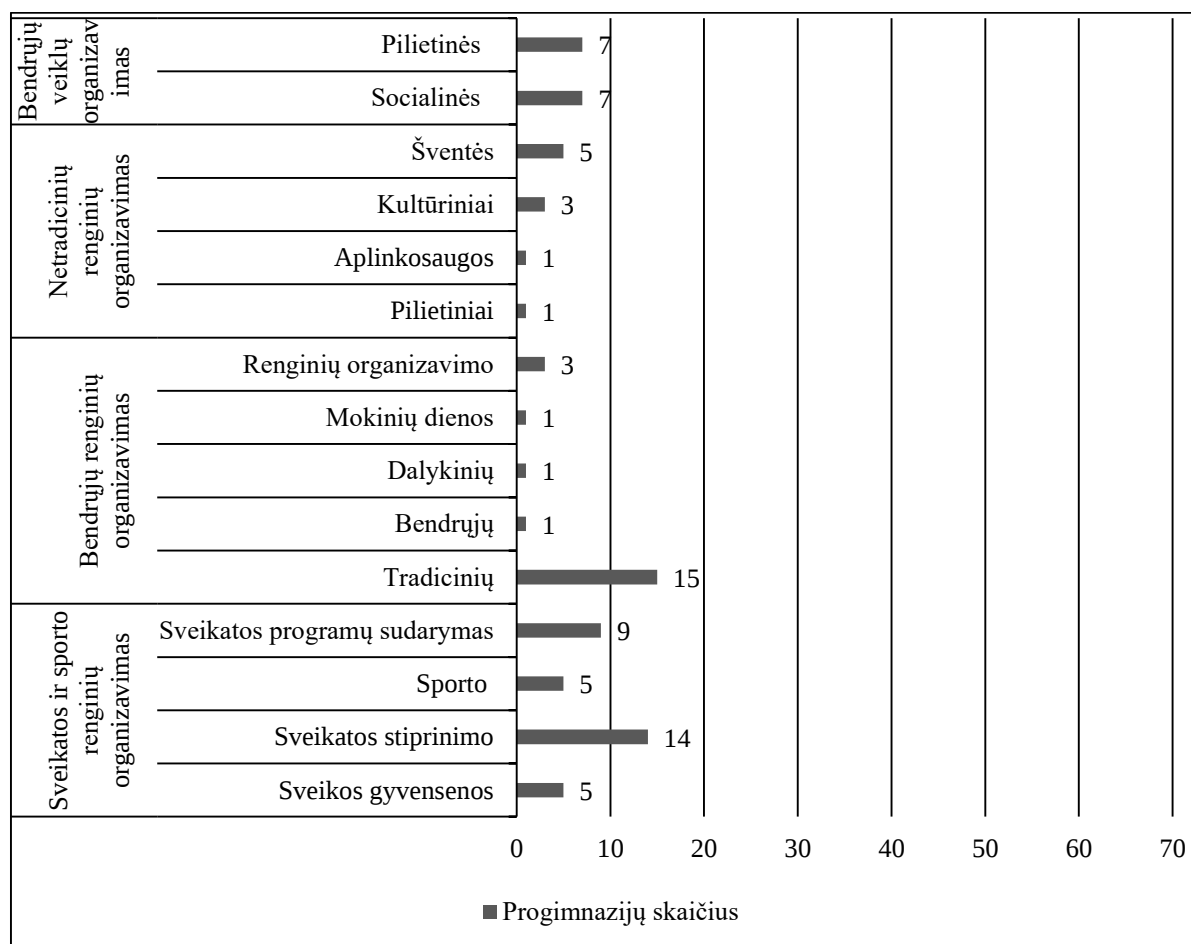
Progimnazijos, siekdamos kokybės, turi nuolatos stebėti ir įsivertinti veiklos pažangą. Žiūrėti 50 paveikslą.



50 pav. Priemonių analizė: mokyklos pažangumas kaip siekinys (N=32)

Reikalinga priemonė strateginių planų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti kai kurios progimnazijos įvardija **mokyklos pažangos siekį** (žr. 50). Stebima, kad *mokyklos pažangos* rodiklį nelaiko svarbiu, nes nurodo tik [V4], o ypatingai ryškiai išsiskiria veiklos įsivertinimas (N=20) progimnazijos [P1, P3, P7, P8, P11, P13, P15, P16, P17, P20, P19, P12, K14, K4, K8, K12, V4 ir S4] renkami minėtą priemonę. Ženkliai mažiau svarbia priemonė progimnazijos planuose atsiskleidžia *veiklos tobulinimas* [P1, P3, P19 ir P16]. Kai kurios mokyklos priemonė siekia „nuolatinio mokyklos pažangumo <...>“ [P17, P3 ir P4, P18], svarbi *VKG veiklos pažanga* [P7, P20 ir K1]. Iš atliktos analizės matome, kad dažniausia pasirinkta priemonė yra mokinio asmeninės pažangos siekimas, jis yra svarbus ir reikšmingas kiekvieno mokinio ugdymui ir ugdymuisi.

Švietimo įstaigų strateginiuose planuose dėmesys buvo skiriamas renginiams kaip siekiniui kurti tolerantišką aplinką ir skatinti mokinių saviraišką. To bandoma pasiekti įvairiomis priemonėmis, žr. 51 pav.



51 pav. Priemonių analizė: mokinių bendrų veiklų organizavimas (N=78)

Prevenčinės veiklos akcentavimas strateginių planų priemonėse susideda iš keturių pagrindinių kategorijų. Daugiausiai progimnazijų įvardina **sveikatos ir sporto renginių organizavimo** (žr. 51 pav.) siekinio aktualumą (N=33). Šioje kategorijoje matomas dviejų teiginių ženklus išsiskyrimas: *sveikatos stiprinimo* [P5, P8, P11, P12, P19, S2, V4, P19, P21, V2, V1 ir

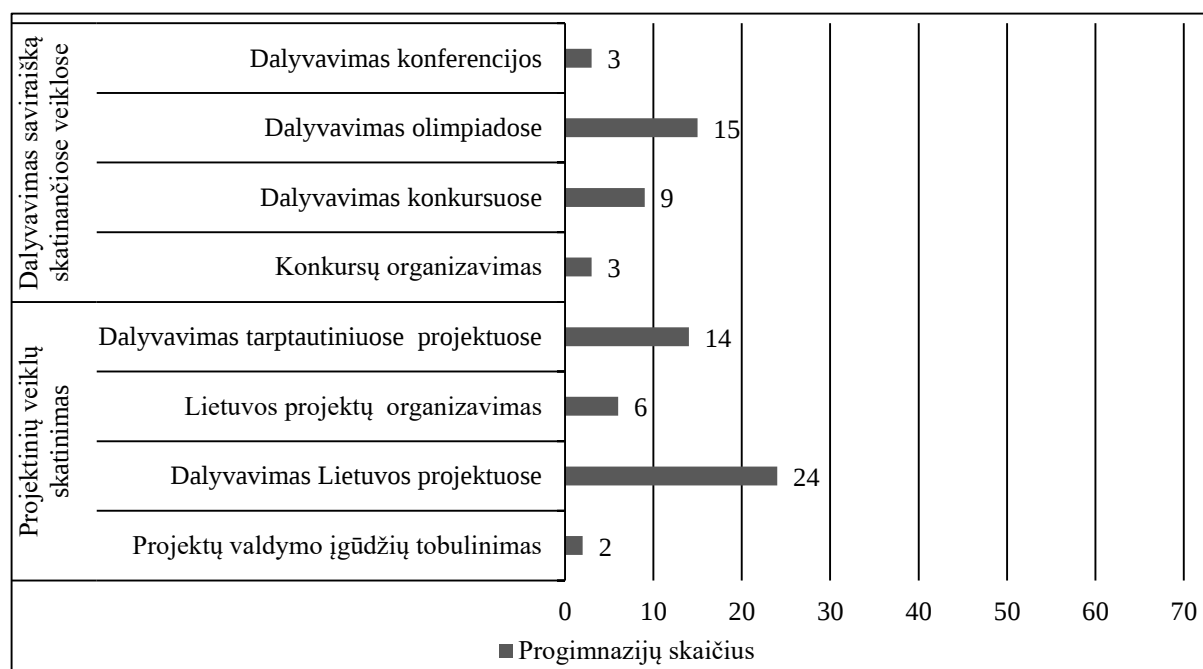
K9]: „Sveikatą stiprinančių veiklų įgyvendinimas“ [P3], „sveikatos stiprinimo sveikatą stiprinančia mokykla <...> sveikatos stiprinimo programos įgyvendinimas“ [V3] ir *sveikatos programų sudarymo* [P5, P8, P9, P21, K3, P22 ir P9]: „sveikatos programą“ [P15], „Sveikatos ugdymo bendrąją programą“ [P12].

Taip pat Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse išskirtas **bendrujų renginių organizavimo** įtraukimas (N=21). Pateiktoje kategorijoje daugiausiai mokyklų paminėjo teiginį – *tradicinių renginių organizavimas* [P1, P4, P6, P11, P12, P14, P17, P18, P20, P11, V3, V4 ir V6]: „Organizuoti tradicinius mokyklos renginius <...> organizuoti naujus renginius“ [P13]. Nedidelė dalis mokyklų akcentuoja apibendrintai *renginių organizavimo* [P20 ir K12], *mokinių dienos* [V6], *dalykinių* [S5] ir *bendrujų* [P16] renginių organizavimo teiginius.

Netradicinių renginių organizavimo kategorijoje (žr. 45 pav.) išryškinamas papildomų renginių siekinys (N=10). Daugiausiai dėmesio skiriama mokyklų organizuojamoms *šventėms* [P9, P15, P18, P11 ir P20]: „švenčių minėjimas“ [P18] ir *kultūriniais* renginiams [P20, V4 ir V6]: „mokyklų <...> kultūrinius <...> renginius“ [V6].

Keturiolikoje (N=14) progimnazijų yra akcentuojamas ir **bendrujų veiklų organizavimo** siekinys. Po tolygiai pasiskirstė šios priemonės mokyklų strateginiuose planuose: *pilietinių* [P9, P15, P3, P9, P18 ir P20]: „Pilietinių akcijų organizavimas ir dalyvavimas pilietinėse <...>“ [K12] ir *socialinių* [P9, P15, P3, P17, P22 ir P16]: „Pradinukų įtraukimas į socialines <...> veiklas“ [P9] veiklų organizavimas.

Kita svarbi priemonė, skirta mokinių individualiems gebėjimams ugdytis bei saviraiškai, yra dalyvavimas konkursuose, olimpiadose ir kt. Žiūrėti 52 pav.

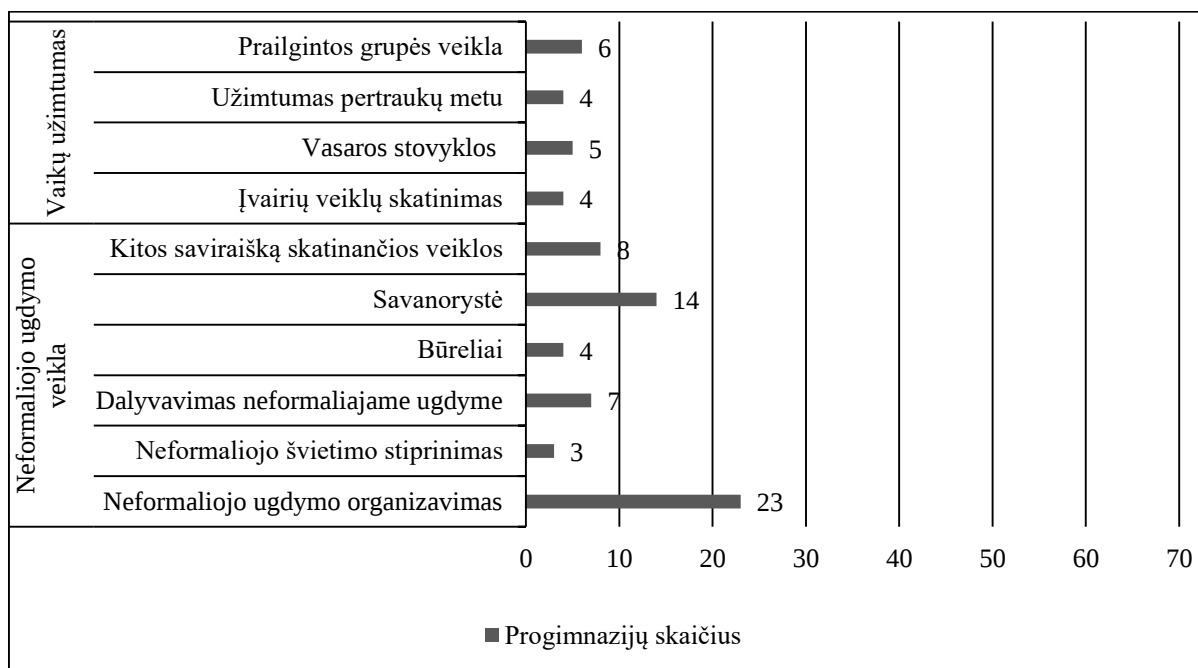


52 pav. Priemonių analizė: mokinių saviraišką skatinančios veiklos (N=76)

Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse pažymimas **projektinių veiklų skatinimo** siekinys (žr. 52 pav.) (N=46). Šioje kategorijoje daugiausiai progimnazijų įvardina dvi priemones, tai *dalyvavimą Lietuvos projektuose* [P1, P5, P6, P9, P12, P13, P15, P16, P17, P22, K4, K5, K15, V3, V4, V5, V6, S2, S5, S7 ir S11]: „Dalyvavimas projektinėje veikloje“ [P19], „projektai <...> Miesto, šalies“ [P12], ir *dalyvavimą tarptautiniuose projektuose* [P12, P14, P17, K3, K11, K1, V1, V6, V7, S1, S2, S6 ir S11]: „Dalyvavimas tarptautiniuose <...> projektuose <...> tarptautinių projektų įgyvendinimas“ [P11], „įsitraukti į tarptautinių projektų vykdymą“ [V7].

Taip pat mokyklos akcentuoja **dalyvavimo saviraišką skatinančiose veiklose** (N=30) svarbą. Daugiausiai mokyklų kaip strateginiuose planuose esančią priemonę renka *dalyvavimą olimpiadose* [P1, P2, P6, P9, P12, P15, P17, P18, P19, K1, K5, K9, V1 ir S5]: „Dalyvavimas olimpiadose“ [P16], ir *dalyvavimą konkursuose* [P16, P17, P9, K1, K9, V1, V6 ir S5]: „sėkmingam <...> dalyvavimui <...> konkursuose“ [P18]. Kelios progimnazijos taikomose priemonėse akcentuoja patį *konkursų organizavimą* [P15, P9 ir V1] ir *dalyvavimą konferencijose* [P15, P19 ir V4].

Progimnazijos strateginiuose planuose didelis dėmesys skiriamas mokinių popamokinei veiklai. Kaip priemonės išskirtos užimtumas ir kita veikla. Žiūrėti 53 paveikslą.



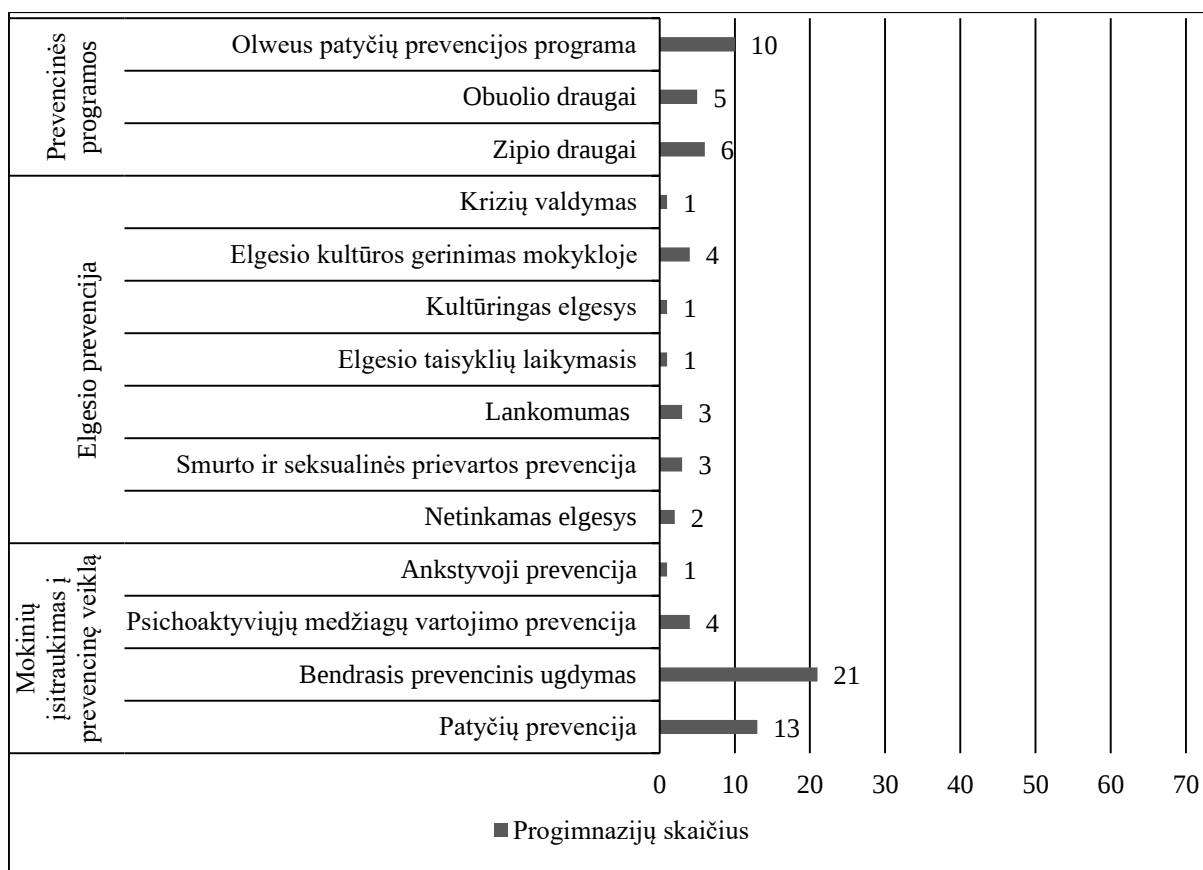
53 pav. Priemonių analizė: neformaliojo švietimo skatinimas (N=78)

Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse pažymimas **mokinių užimtumo** siekinys (žr. 53 pav.) (N=73). Šioje kategorijoje daugiausiai siekiama *organizuoti neformalųjį ugdymą* [P7, P9, P15, P18, P20, P21, K3, K4, K7, K13, K1, K11, V1, V2, V4, V5, V6, S2, S3, S4, S5, S7 ir S11]: „Plėsti neformaliojo švietimo įvairovę“, „Vykdėti neformalųjį vaikų švietimą“ [S2], „skatinti aktyvią mokinių *savanorystę*“ [P3, P5, P12, P8, P9, K2, K7, K8, V4, V6, V7, S8 ir S10],

saviraišką kitose veiklose [P1, P3, P11, P18, K9, V4, S5 ir S7], dalyvavimą neformaliajame ugdyme [P1, P3, P4, P5, P12, P13 ir V1] ir neformaliojo švietimo stiprinimą [P11, P22 ir S6] kaip priemonę išskiria progimnazijos.

Taip pat pabrėžiamas ir **vaikų užimto po pamokų** (N=12) organizavimo siekinys. Daugiausiai mokyklų renkasi akcentuoti *prailgintos grupės veiklą* [I2, I3, I5, I6, I8 ir I11]: „Pailgintos dienos grupės <...> organizavimas“ [I6], ir *vasaros stovyklas* [P5, P7, P12 ir P15]: „organizuoti vasaros dienos stovyklėlę“ [P15]. Tik kelios progimnazijos taikomose priemonėse pažymi užimtumą *po pamokų* [K5] ir „*skatinti kitų įvairių veiklų organizavimą*“ [P2, P3, P11 ir P15].

Progimnazijos strateginiuose planuose išskiria siekimą užkirsti kelią socialinės rizikos veiksniams. Prevencinės programos suprantamos kaip priemonės ir būdai, kuriais siekiama užkirsti kelią socialinės rizikos veiksniams atsirasti arba jų įtakai sumažinti, stiprinti apsauginius veiksnius (žiūrėti 54 pav.).



54 pav. Priemonių analizė: mokinių įtraukimas į prevencijos programas (N=75)

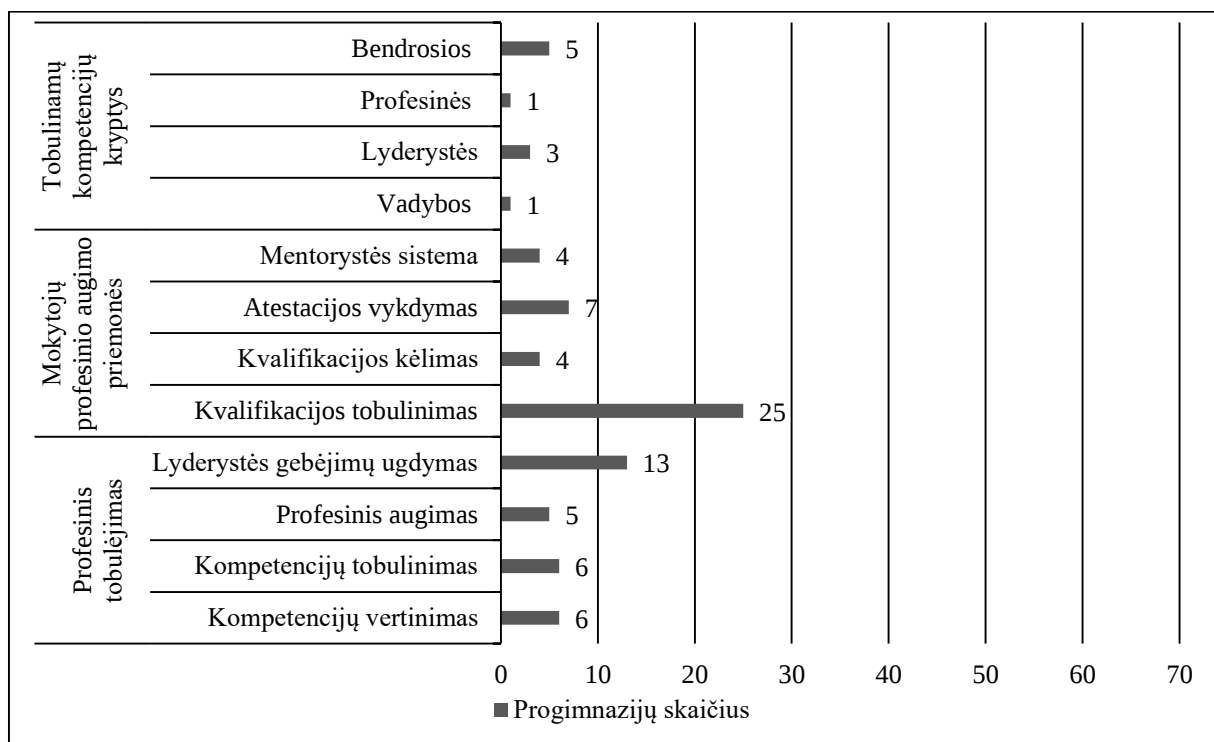
Prevencinės veiklos akcentavimas strateginių planų priemonėse sudarytas iš trijų kategorijų (žr. 54 pav.). Daugiausiai progimnazijų įvardina **mokinių įsitraukimo į prevencinę veiklą** siekinio aktualumą (N=39). Šioje kategorijoje matomas dviejų teiginių ženklus išsiskyrimas: *bendrasis prevencinis ugdymas* [P5, P7, P8, P14, P15, P16, P17, P18, P22, K12, K3,

K7, K9, V1, V4, V6, V8, S1, S4, S6 ir S12]: „Prevencinių programų <...> organizavimas“ [V1], „organizuoti paskaitų ciklą <...> prevencijos temomis. <...> kasmet įgyvendinti <...> prevencines programas“ [P15] ir *patyčių prevencijos vykdymas* [P1, P3, P5, P7, P11, P12, P16, P18, P19 ir K12]: „patyčias <...> mažinančias <...> mažinanti prevencija“ [P4], „prevencijos prieš patyčias veiklos“ [P9].

Taip pat Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse įvardinamos ir konkrečios **prevencinės programos** (N=21). Pateiktoje kategorijoje akcentuojama *Olweus patyčių prevencijos programa* [P7, P19, P20, P22, K3, K4, K8, K10, K11, K14], *Zipio draugų* [P5, P19, K6, K8, K12 ir K14], *Obuolio draugų* [K3, K13, K14, K6 ir K12] prevencinės programos.

Trečioje kategorijoje išryškinamas **elgesio prevencijos** siekinys (N=19). Daugiausiai vartojami teiginiai šioje kategorijoje yra susiję su *elgesio kultūros gerinimu mokykloje* [P11, V1 ir V6]: „Gerinti mokinių elgesio kultūrą mokykloje“ [P8], *lankomumo kontrole* [P7 ir P19]: „Gerinti mokinių lankomumo kontrolės sistemą“ [P17], bei *smurto ir seksualinės prievartos prevencija* [P7 ir P11]: „Įgyvendinti smurto <...> prevenciją“ [P15].

Strateginiuose planuose dėmesys kreipiamas ne tik į mokinių poreikių skatinimą, bet ir į bendruomenės narių poreikius. Žiūrėti 55 paveiksle.



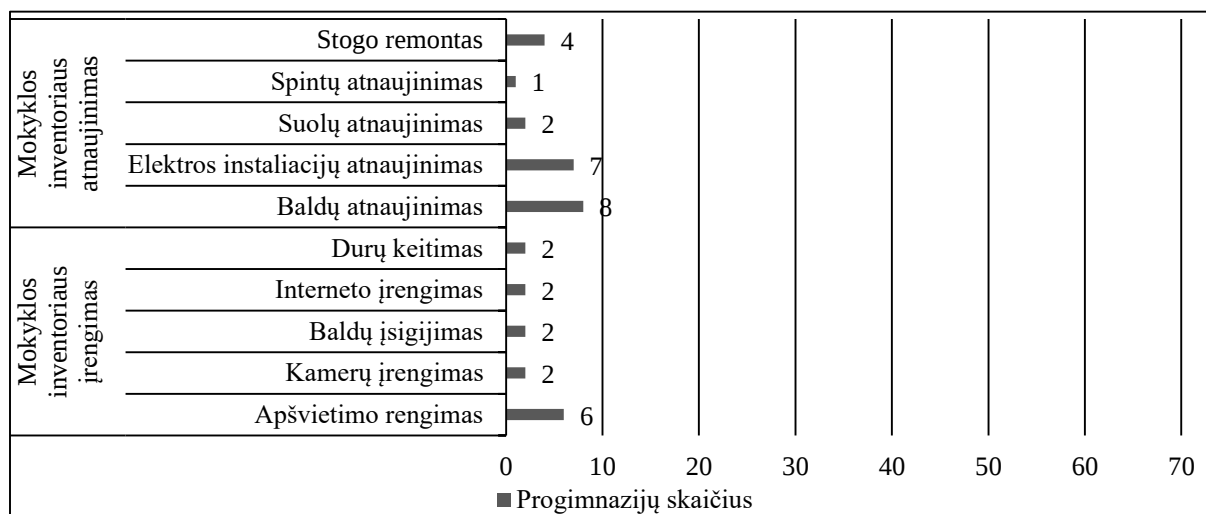
55 pav. Priemonių analizė: pedagogų saviugda (N=80)

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose išskirtos priemonės **pedagogų saviugdai** (žr. 55 pav.) Veiksmingomis priemonėmis laikoma *kompetencijų vertinimas* (N=6). Manoma, kad norint pasiekti užsibrėžtų tikslų ir uždavinių, reikia „įsivertinti kompetencijas įvairiais lygmenimis“, „tobulinti pažangos ir pasiekimų vertinimo kompetencijas“

[P3, P7, P9, P15, P17 ir S5], „tobulinti kompetencijas“, taip pat „tobulinti ir didinti mokytojų kompetencijas“ [K7, K10, K12, V8, S1 ir S3]. Kaip svarbi ir veiksminga priemonė įvardijamas ir *profesinis augimas* (N=5), kurį atspindi panašūs teiginiai: „siekti pedagogų profesinio tobulėjimo“, „mokytojo profesinių kompetencijų plėtojimas“ [P15, V2, V3, V8 ir V10]. Manoma, kad profesionaliai tobulėdami pedagogai galės lengviau įgyvendinti strateginių planų uždavinius bei tikslus. Daugiausiai teiginių (N=13) atspindi siekį *lyderystės gebėjimų ugdymui* [P1, P3, P7, P11, P15, P16, P18, P21, K9, V4, V5, S2 ir S10]. Norima „organizuoti lyderystės mokymus“, „skatinti, plėtoti lyderystę“.

Įvardijamos ir **mokytojų profesinio augimo priemonės**, kurios reikalingos pedagogų darbo tobulinimui (N=40). Daugiausia teiginių atspindi *kvalifikacijos tobulinimo* norą ir poreikį (N=25). Teigiama, kad reikia „skatinti mokytojus tobulinti kvalifikaciją“, „kelti kvalifikaciją mokinių socialinių ir emocinių kompetencijų tobulinimo srityje“, „mokytojų, vadovų ir nepedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo“, „parengti kvalifikacijos tobulinimo programą“ [P1, P14, P15, P18, P21, K3, K9, K10, I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I10, I11, V4, V6, S2, S3, S4, S8 ir S11]. Minimasi ir *kvalifikacijos kėlimas* [P1, P19, K5 ir K7], teigiama, kad tikslinga yra „sudaryti kvalifikacijos kėlimo kryptų planus“, „tikslingai kelti kvalifikaciją“. Kai kurios progimnazijos nurodo ir numato, kokios turėtų būti **tobulinamų kompetencijų kryptys**. Daugiausia tokių, kurios teigia, kad reikėtų tobulinti bendrąsias kompetencijas. Teigiama, kad vertėtų „plėtoti ir ugdyti bendrąsias kompetencijas“, „kelti kompetencijas“ [P19, V1, V3, S8 ir S12]. Kai kuriose progimnazijose manoma, kad verta tobulinti lyderystę, teigiama, kad reikia „tobulinti vadybinę, lyderystės kompetencijas“ [P17, P18 ir P19]. Pavienės ugdymo įstaigos mano, kad reikia ugdyti *profesines* [S12] ar *vadybos* t. y. „pokyčių ir inovacijų valdymo“ [P17] kompetencijas.

Kaip priemonės strateginiuose planuose išsiskyrė ir įvairios fizinės aplinkos – mokyklos tvarkymas, remontas. Žiūrėti 56 paveiksle.

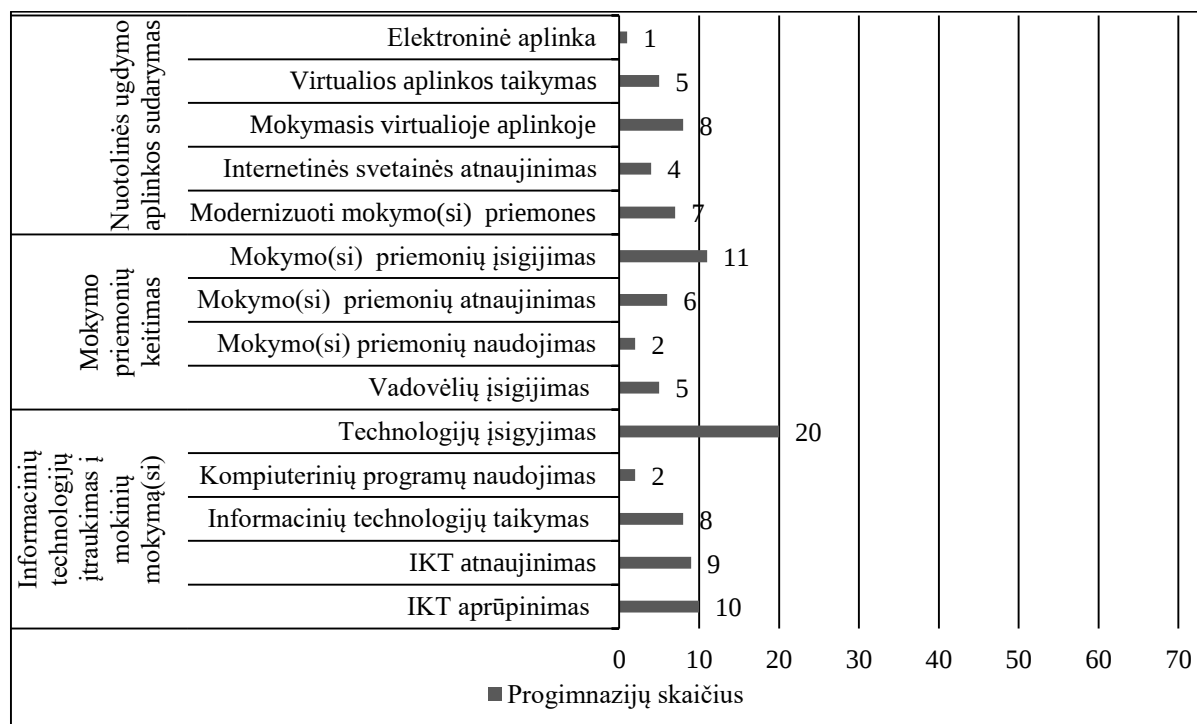


56 pav. Priemonių analizė: mokyklos remonto vykdymas (N=38)

Progimnazijų strateginių planų priemonėse numatyti ūkiniai darbai, tai atspindi (N=34) teiginiai mokyklos **inventoriaus atnaujinimas** (žr. 56 pav.) planuose minimas *apšvietimo rengimas* – siekia „įrengti“, „atnaujinti“ [K2, K6, V4, S1, S4 ir P16] progimnazijos. Mokyklos vidaus patalpų ir išorės apšvietimas yra reikšmingas veiksnys, kadangi tinkamas vidaus apšvietimas padeda nepervargti akims, o mokyklos išorės apšvietimas reikalingas dėl mokinių saugumo. Planuose atsispindi „stebėjimo“ *kamerų įrengimas*. [K2 ir S4], kelios mokyklos atlieka stogo remontą [K2, K6, K5 ir S4], tik viena mokykla planuoja *vamzdyno keitimą* [K6], dvi planuoja durų keitimą [K5 ir K6]. *Baldų atnaujinimą* iš visų šios subkategorijos teiginių galime laikyti svarbiausiu (N=8), jį nurodo [P18, I3, I11, I4, I6, I10, V8 ir S5] progimnazijos. Progimnazijos taip pat planuoja *baldų įsigijimą* [K4 ir K10], tvarkyti *interneto ryšį* [K4 ir K10].

Antra subkategorija buvo išskirta **mokyklos inventoriaus atnaujinimas: elektros instaliacijos atnaujinimas** [P16, P22, I1, I4 ir S4], *suolų atnaujinimas* [K6 ir K10], *spintų keitimas* [K6], *stogo remonto darbai* [K2, K5, K6 ir S4]. *Baldų atnaujinimas* [P18, I3, I11, I4, I6, I10, V8 ir S5] išskiriama kaip svarbiausia inventoriaus atnaujinimo dalis.

Mokymo priemonių įsigijimas ir atnaujinimas strateginiuose planuose išskiriamas kaip priemonė, reikalinga kokybiškam mokymuisi. Žiūrėti 57 paveiksle.



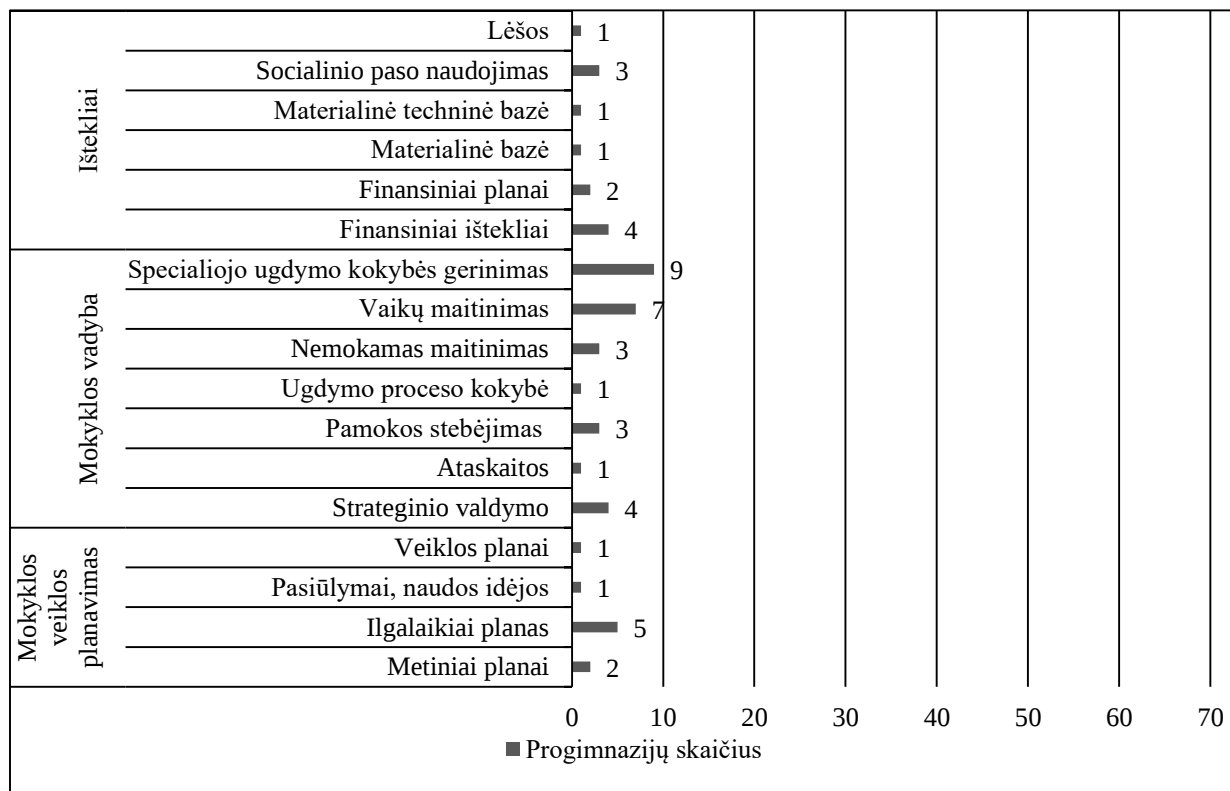
57 pav. Priemonių analizė: mokymo priemonių įsigijimas ir atnaujinimas (N=98)

Progimnazijų strateginių planų priemonėse išryškkinamas mokyklų naujų/šiuolaikinių **mokymosi priemonių įsigijimas** ir jų **atnaujinimas** (žr. 57 pav.) Pagrindinis dėmesys skiriamas **informacinių technologijų įtraukimui į mokinių mokymą(si)**. Mokyklos siekia būti moderniomis, *apsirūpinti ir įsigyti informacinių technologijų: „įsigyti planšetinių kompiuterių“*,

„projektorių“ „ekranų“ [P6, P14, P16, V3 ir V6], „įsigyti interaktyvias lentas“, „stendus“ [K10 ir K11], įsigyti naujų „stacionarių kompiuterių“, „multimedijos“ [K6, K13 ir I8], „mokomųjų programų“ [K12 ir P14], „atnaujinti technologijų bazę“ [P7, P12, K9, P5 ir P19]. Organizuojamas elektrotechninės dalies remontas [K5], „Naujausių technologijų <...> priemonių įsigijimas“ [I3, I6, I11, S5, P17 ir P12], numatoma skirti dėmesio „kabinetų aprūpinimui IKT priemonėmis“ [P1, P7 ir P14]. Įsigytas *informacines technologijas taikys* ugdyme: „informacinių technologijų taikymas“ [P1, K9, P15 ir V5], „įvairiapusiškiau išnaudojama IKT galimybės“ [K15, P9 ir K12], „Informacinių technologijų diegimo ir naudojimo įgyvendinimas [I2]. *IKT atnaujinimas* [K4, K1, S2, S5, K3 ir K9] taip pat išskiriamas kaip svarbi subkategorija: „Atnaujinti ir išplėsti interneto ryšio tinklą“ [K8], „Atnaujinti IKT bazę“ [V7, S10, S12 ir S8], „Atnaujinti IT klases“ [P6], *kompiuterinių programų naudojimas „pamokose“* [P4 ir K15].

Progimnazijų strateginių planų įgyvendinimo priemonėse išryškintas ir **mokymosi priemonių keitimas**. Analizėje išskirtas mokymo priemonių įsigijimas, jų atnaujinimo ir naudojimo svarba, reikšmingas ir *ugdymo proceso įgyvendinimas* [P19], *ugdymo turinio modernizavimas* [P9], *profiliavimas* [P9], *ugdymo programų vykdymas* [S6], ugdymo programų optimizavimas [P6] bei *ugdymo proceso užtikrinimas* [I4].

Progimnazijose vykstančių procesų vertinimui, veiklos koregavimui ir jos rezultatų gerinimui priemonėse išskiriami kokybės veiksniai pateikti 58 paveiksle.



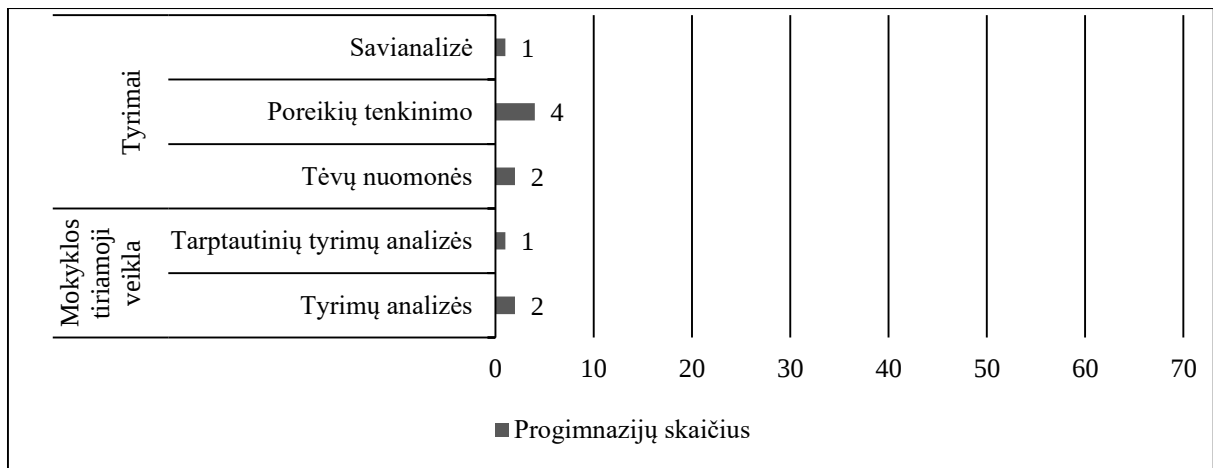
58 pav. Priemonių analizė: mokyklos kokybės veiksniai (N=49)

Daugiausiai Lietuvos progimnazijų akcentuoja **mokyklos vadybos** (žr. 58 pav.) siekinio aktualumą (N=28). Teigiama, kad reikšmingas ir svarbus yra *specialiojo ugdymo kokybės gerinimas*, todėl pasisakoma už „kokybišką specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymąsi“, „tvarkos aprašo, užtikrinančio mokinių poreikius, parengimą“, „specialiojo ugdymo paslaugų gerinimą“ [P1, P4, P14, P16, P12, P17, V3 ir S5]. Manoma, kad svarbus yra ir *vaikų maitinimas*, „kokybiško vaikų maitinimo organizavimas“ [I3, I4, I5, I6, I9, I10 ir I11]. Pasisakoma ir už nemokamo vaikų maitinimo organizavimą, kuris laikomas reikšminga sėkmingos mokyklos vadybos dalimi [I1, I2, ir I9]. Kai kurios progimnazijos veiksminga priemone įvardija *strateginio valdymo tobulinimą*. Čia teigiama, kad verta ieškoti „strateginių partnerysčių ar priemonių“, „tobulinti strateginio valdymo įgūdžius“ [P14, K9, K8 ir V7]. Kai kurios progimnazijos pasisako už *pamokų stebėjimą* kaip veiksmingą priemonę mokyklos vadybai. Teigiama, kad verta rengti „Pamokų stebėjimo planus, tobulinti pamokos stebėjimo lenteles“, „organizuoti pamokų stebėjimą“, „dalyvauti pamokose“ [P9, P5, P13 ir K5]. Po vieną progimnaziją mano, kad svarbi yra *ugdymo proceso kokybė*, todėl „būtina ją užtikrinti“ [S7], ar tiesiog *ataskaitos*, todėl būtina „parengti veiklų ataskaitas“ [V6].

Antroje kategorijoje kaip tikslams pasiekti reikalinga priemonė nurodomi **ištekliai** (N=12). Kai kur manoma, kad tai yra *Finansiniai ištekliai* (N=4), todėl teigiama, kad būtinas „Apsirūpinimo ištekliais plano parengimas“, „vidinių ir išorinių išteklių pasitelkimas“, „papildomas finansavimas“ [P22, V1, S11 ir V6]. Teigiama, kad ištekliais yra svarbus *socialinio paso naudojimas*, todėl reikalingas „socialinio paso sudarymas“, būtina „kiekvienais metais sudaryti socialinį pasą“, „išnaudoti paso galimybes“ [P5, P7 ir P15]. Kai kam svarbūs ir *finansiniai planai*, manoma, kad reikia turėti „finansiniams metams parengtą planą“, „pritraukti finansavimą“ [P1 ir P14]. Pavienėms progimnazijoms svarbi *materialinė bazė*, „jos kūrimas“ [S7], *techninė materialinė bazė*, siekis „ją atnaujinti“ [S3] ar apskritai *lėšos* ir „nuolat viešinamas progimnazijos lėšų administravimas“ [V4].

Trečioje kategorijoje išryškinamas **mokyklos veiklos planavimo** siekinys. Šioje kategorijoje dažniausiai vartojami ir svarbiausi teiginiai yra *ilgalaikiai planai*, todėl siūloma skirti dėmesį „ilgalaikių planų rengimui“, „nuolat koreguoti ir reflektuoti ilgalaikius planus“ [P1, P5, P19, P16 ir P19]. Kai kur manoma, kad svarbiausi yra *metiniai planai*. Čia teigiama, kad veiksminga priemonė yra „metinių planų rengimas“ [P1 ir P16]. Atskiros mokyklos mano, kad svarbūs yra *veiklos planai* [V6], kad vertėtų „sudaryti veiklų vykdymo planą“, ar tiesiog *pasiūlymai, naudos idėjos* [P16], kurie „turėtų būti teikiami“.

Norint, kad progimnazijos veikla būtų atliepanti visų mokymo(si) veiklose dalyvaujančių asmenų poreikius, strateginių planų priemonėse išskiriama tyrimų, apklausų svarba. Žiūrėti 59 paveikslą.



59 pav. Priemonių analizė: tiriamosios veiklos (N=10)

Lietuvos progimnazijų strategijų priemonėse pažymimos **tiriamosios veiklos** priemonės (žr. 59 pav.) Šioje kategorijoje reikalinga priemone strateginių planų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti kai kurios progimnazijos įvardija ir **mokyklos tiriamąją veiklą bei tyrimus** (N=10). Nurodoma, kad svarbi yra *tyrimų analizė*. Teigiama, kad svarbios yra „nacionalinių duomenų analizė“ ar „tarptautinių tyrimų duomenų analizė“ [P7 ir P11]. **Tyrimuose** išskiriama *poreikių tenkinimas*, todėl norima atlikti „mokymosi galimybių pamokoje tyrimą“, „atlikti tyrimus pagal gabijų mokinių atpažinimo metodiką“, „poreikių tenkinimo tyrimą“ [P3, P13, P19, P18 ir P22]. Svarbia laikoma *tėvų nuomonė*, siekiama atlikti „tėvų nuomonės tyrimus“ [P7 ir P11]. Vienoje mokykloje norima atlikti *savianalizę*, „tirti savianalizės anketas“ [P12].

Priemonės yra numatomos kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Strateginiuose planuose priemonių numatymas leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais.

Išanalizavus Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose pateiktas priemones išryškėjo, kad didžiausias dėmesys skiriamas ugdymo kokybei, o vertybių, saviraiškos ugdymui buvo skirta mažiau dėmesio. Taip pat mažiau buvo akcentuojamas gero mikroklimato kūrimas, kuris yra svarbus mokinio psichologinei sveikatai ir saugumo jausmui – pamatiniam emociniam poreikiui. Be to, analizuojant priemones pastebima, kad mokyklos taip pat skiria dėmesį dalyvavimui prevencinėse programose, dalyvavimui šventėse, tarptautiniuose renginiuose, išvykose, olimpiadose. Šios priemonės skatina veikimą kartu ir bendradarbiavimą.

Kokybinės turinio (angl. content) analizės apibendrinimas

Kadangi progimnazijos yra laikomos viešosiomis įstaigomis, kurios rengia strateginius planus, o įstaigos vadovas vadovauja strateginio plano rengimui ir tvirtinimui, tai pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą dėl strateginio planavimo rengimo, įstatymas taikomas ir joms. Išanalizuoti pasirinkta Lietuvos didžiųjų miestų strateginių planų pateiktus tikslus, uždavinius ir priemones. Reiktų pažymėti, kad pagrindinių struktūrinių reikalavimų laikėsi beveik visos progimnazijos, kurios buvo pavišinusios savo galiojančius strateginius planus. Kai kurios progimnazijos buvo pavišinusios planus, bet juose nebuvo pateiktos priemonės, tačiau tikslai ir uždaviniai buvo visuose analizuotuose strateginiuose planuose.

Didžiausią veiklos srities dalį tarp visose Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijose išskirtų tikslų, uždavinių ir priemonių užima ugdymo aplinkų gerinimas. Į šių veiklą patenka įvairų materialinių aplinkų gerinimo veiksniai – nuo aprūpinimo vadovėliais, IKT priemonėmis iki kabinetų, laboratorijų įrengimo. Toliau išsiskyrė švietimo paslaugų kokybės ir ugdomojo proceso tobulinimo sritis. Tai – naujų ugdymo, vertinimo ir įsivertinimo formų diegimas, ugdomojo proceso priežiūra – proceso planavimas, organizavimas, įgyvendinimas, mokinių ir mokytojų kompetencijų tobulinimas, pedagogų kvalifikacijos kėlimas, gebėjimų ugdymas, neformaliojo švietimo plėtra bei bendradarbiavimo skatinimas – su organizacijomis, socialiniais partneriais, tėvais, mokiniais.

Strateginių planų tiksluose, uždaviniuose ir priemonėse yra sričių, kuriose galima įžvelgti pažangą: didėjantis supratimas, kaip vaikai mokosi. Nauji būdai mokyti vaikus ir organizuoti pamokas (klasės lauke), taip pat ugdymo programos ir turinio raida. Didesnis tėvų įtraukimas, bendrystės ryšių stiprinimas: tarpusavio santykių gerinimas, veikimas kartu, besiplečiantis technologijų vaidmuo, naujos mokymo medžiagos ir metodai. Galima teigi, kad progimnazijos kuria besimokančių organizaciją, kurioje stebimas ir vertinamas darbas, fiksuojama pažanga, atliekamos refleksijos ir kt.

Šiandieninėms švietimo įstaigoms keliama labai aukšti reikalavimai, todėl ne visoms mokykloms pavyksta parengti kokybišką planą, atliepiantį visų poreikius. Strateginio plano sudarymo veiksniai sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis ir įtaka skirtingoms mokyklų veiklos sritims nevienodo masto, intensyvumo ar reikšmingumo. Toliau reiktų atkreipti dėmesį, kad strateginiuose planuose iškelti tikslai neatskleidė jokio konkrečios ugdymo įstaigos išskirtinumo, strateginiai planai atrodo identiškai – dominuoja vienodos frazės, tie patys apibendrinamieji žodžiai. Taip pat pastebėta neatitikimų tarp progimnazijų planuojamų tikslų ir uždavinių bei priemonių – tai, kas nurodyta priemonėse, ne visada atitinka tikslus ir uždavinius. Mažai dėmesio skiriama arba visai nebuvo užsiminta apie nuotolinį mokymąsi, mikroklimato svarbą, inovatyvumo diegimą, mokinių individualių gebėjimų ugdymą bei informacijos sklaidą.

Išanalizavus progimnazijų strateginių planų tikslus, uždavinius ir priemones, akivaizdu, kad šie planai turi didelės įtakos mokyklos sėkmingam darbui, kadangi numato tai, į ką būtina kreipti dėmesį ir skirti visas jėgas, sutelkiant darbui kuo didesnę mokyklos bendruomenės dalį. Žinojimas, ką reikia daryti ir kaip, labai palengvina ir efektyvina visos organizacijos darbą, padeda pamatyti ir įvertinti savo stipriąsias puses, suteikia žinių, kam reikia skirti dėmesio. Tai vertinga veikla ir patirtis, turinti neįkainojamos svarbos sėkmingam mokyklos darbui ir besimokančių joje mokinių ateities gerovei.

Išvados

1. Strategija – procesas, modelis, planas, dokumentas, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius institucijos tikslus, politiką ir veiksmų seką. Strategija kaip dokumentas apima strateginį tikslą, uždavinius ir priemones tam tikslui pasiekti. Tai funkcionavimo gerinimo būdas, galimybė mokyklai parodyti savo pastangas keistis ir kuo geriau pasirūpinti ją lankančiais vaikais bei kryptis, kuria siekia judėti organizacija. Strategija yra strateginio planavimo rezultatas, o strateginio valdymo sudedamoji dalis yra planavimas. Mokyklos vadovas yra asmuo, kuris atsakingas už strateginio planavimo procesą ir strategijos kūrimą. Planavimu vadinami procesai, vykstantys kuriant strateginį planą. Jis gali būti apibrėžtas kaip sprendimų visuma, kuri nurodo, ką reikia kaip daryti ir kodėl.
2. Strateginio plano rengimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kurį turi atlikti mokyimo įstaiga savo tolimesniam sėkmingam funkcionavimui užtikrinti. Strateginis planas apjungia įvairias strategines sritis. Strateginiam planui parengti būtina atlikti situacijos analizę. Darbo grupės sujungia visų pateiktas išvadas ir numato tikslus. Atlikus analizę pagal rekomenduojamą Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodiką, kuriamas mokyklos strateginis planas. Strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai: aplinkos, išteklių ir SSGG analizė, misijos formulavimas, strateginių tikslų nustatymas, institucijos programų rengimas, institucijos programų įgyvendinimas, stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. Strateginis planas pateikia rekomendacijas organizacijoms, kad jos galėtų kuo efektyviau vykdyti užduotis. Jis nuolat įgyvendinamas, vertinamas ir peržiūrimas, siekiant pagerinti mokinių pasiekimus ir mokyklos rezultatus. Strateginis tikslas nusako rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį, uždaviniai skirti, pasinaudojant galimybėmis, spręsti silpnybes. Priemonės numatomos kiekvienam uždaviniui įgyvendinti ir uždavinio rezultatui pasiekti.
3. Visos tiriamos Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos turi nusistačiusios savo strateginius tikslus. Išsiaiškinta, kad tikslai buvo kuriami atsižvelgiant į SSGG analizėje paminėtas mokyklų silpnybes bei grėsmes: vadovaujantis motyvavimo, realumo, tinkamumo kriterijais. Sektini progimnazijų veiklos rezultatai buvo iškeliami atsižvelgiant į veiklos naujumą, efektyvumą, fizinius ir finansinius išteklius, organizacijos struktūrizavimą, darbuotojų valdymą ir atsakomybę. Formuojami tikslai yra konkretūs, išmatuojami ir glaudžiai siejami su ugdymo įstaigos narių bendradarbiavimo skatinimu. Pažanga ir pasiekimai – vieni iš pagrindinių mokyklos pateikiamų tikslų. Daugiausia dėmesio skiriama mokymosi rezultatų gerinimui ir asmeninei mokinio pažangai, fizinės aplinkos gerinimui, tuo tarpu apie vertybinių

nuostatų puoselėjimą užsimenama rečiau, mažiau minima pilietiškumo plėtra ir puoselėjimas, mokymąsi virtualioje aplinkoje, nors tai itin aktualu šiandien.

4. Progimnazijų strateginio plano įgyvendinimui suformuluoti tikslai ir įgyvendinami atitinkami uždaviniai derėjo tarpusavyje, tačiau kai kurių progimnazijų išskirtos priemonės neatitiko išsikeltų uždavinių. Tyrimo analizė atskleidė, ką progimnazijos atliks ateinančiais metais, siekiant įgyvendinti tikslus. Išsiaiškinta, kad mokyklos skiria dėmesio mokinių formaliajam ir neformaliajam ugdymui, veiklos (įsi)vertinimams, formuojant asmenybės vertybines nuostatas, savarankiškumą, saviraišką, tobulinant kompetencijas ir įgūdžius. Taip pat progimnazijos skiria dėmesio fizinių ir emocinių aplinkų gerinimui, išoriniam mokyklos atnaujinimui. Lietuvos progimnazijų strateginių planų tiksluose, uždaviniuose ir priemonėse minimas administracijos veiklos kokybės aspektas, veiklos kokybės (įsi)vertinimas kaip svarbus objektas įgyvendinti tikslams. Kreipiamas dėmesys į svarbiausius esminius dalykus: tarpusavio santykius, bendravimą ir bendradarbiavimą, santykius su tėvais, progimnazijų moderninimą, informacinių technologijų taikymą. Išanalizavus progimnazijų strateginių planų tikslus, uždavinius ir priemones, akivaizdu, kad šie planai turi didelės įtakos mokyklos sėkmingam darbui, asmenybės brandai, ugdymo planavimui, ugdymo organizavimui, mokymosi patirties plėtojimui, veiklos vertinimo įvairovei, grįžamojo ryšio skatinimui, aplinkai įgalinančiai mokytis, mokymosi be sienų ideologijos kūrimui, komandiniam veikimui, asmeniniam meistriškumui.
5. Strateginiuose tiksluose, uždaviniuose ir priemonėse išryškėjo sritys, kurioms progimnazijos skiria ženkliai mažiau dėmesio. Maža dalis mokyklų mini visuomenės poreikių, skirtingų mokinių poreikių ir šiuolaikinių aktualių, tenkinančių aplinką poreikių svarbą. Dėmesio nebuvo skirta švietimo pagalbos specialistų teikiamoms paslaugoms mokiniams, siekiant kiekvieno mokinio gerovės, visapusiškos pagalbos jam, stiprinant psichologinę ir socialinę pagalbą, mažai progimnazijų pažymėjo mikroklimato svarbą, kultūros reikšmingumą, patriotiškumo vertybių diegimą mokiniams.

Rekomendacijos

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijos strateginių veiklos planų rekomendacijos skirtos progimnazijų strateginio planavimo darbo grupei, sudarinėjančiai, analizuojančiai strateginius veiklos planus.

1. Kuriant strategiją ir strateginį planą, daugiau skirti laiko tikslingam tikslų, uždavinių ir priemonių išskyrimui, atliepiant būtent tos organizacijos poreikius, vertybines nuostatas, atskleidžiant progimnazijos unikalumą, išskirtinumą. Norint tikslingai suprojektuoti mokyklos strategiją svarbu skirti daugiau dėmesio darbo grupių kompetencijų tobulinimui strategijos kūrimo srityje. Duoti daugiau suvereniteto progimnazijoms, kad jos galėtų pagal savo sukurtą šabloną kurti mokyklos viziją, misiją, tikslus ir kt.
2. Kuriant ir įgyvendinant strateginius planus, stengtis įtraukti mokinių tėvus į progimnazijos veiklas – svarbiausių dokumentų rengimą, programos kūrimą ir įgyvendinimą. Kadangi tėvai yra suinteresuoti savo vaikų ateities gerove, jų pastangos, darbai, siūlymai galėtų būti naudingi mokykloms numatant ateities tikslus, planuojant tolimesnę veiklą, tobulinant ugdomąją veiklą.
3. Skirti daugiau dėmesio mokinių vertybinių nuostatų, ypač pilietiškumo, ugdymui, meniniam ugdymui ir savanorystei, kadangi tai yra puikus būdas vystyti sėkmingą mokinių socializaciją ateityje.
4. Planuojant atsižvelgti į informacinių technologijų vaidmenį ugdymui, į nuotolinio mokymosi galimybes. Tai aktualu sugrįžtantiems iš užsienio šalių mokiniams bei tiems, kurie dėl kokių nors priežasčių negali lankyti mokyklos. Atminti, kad tai gali tapti alternatyviu ugdymu ateityje, sėkmingai derinamu su įprastiniu. Nuotoliniam darbui naudoti: *zoom, google class room, tamo* platformas.

Diskusija

Mokykla yra labai svarbi vieta jaunam žmogui – augančiai asmenybei, turinti lemiamos įtakos jos ateičiai. Todėl būtina, kad ugdymo įstaiga tinkamai atliktų savo misiją – suteiktų žinių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingam gyvenimui ateityje. To pasiekti padeda strateginis planavimas ir strateginis planas.

Palyginti su kitais socialiniais ir ekonominiais sektoriais, švietimas apima daugiau nei bet kada anksčiau sudėtingas ir daugialypes problemas. Vyriausybės neretai nepatenkina plačiosios visuomenės reikalaujančių poreikių, o švietimo srityje jau kurį laiką nesiimama pokyčių. Strateginis planavimas ir strategijos kūrimas institucijoms yra tapęs privalomu dokumentu, simbolizuojančiu mokyklos kryptį. Didelę atsakomybę nešantiems įstaigų vadovams trūksta kompetencijų strateginių planų kūrime, neretai mokyklos tikslas ir uždaviniai neatitinka numatomų priemonių. Strateginiai planai turi užtikrinti, kad švietimo politika būtų įgyvendinta (Chang, 2008). Mokyklos savo pareigą atlieka, tačiau norint užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, reikalinga pagalba iš kitų institucijų. Geras išsilavinimas, tai yra įgyti puikūs gebėjimai ir tinkamos, aktualios laikmečiui žinios, sudaro galimybę mokiniams puikiai įsitvirtinti šalies darbo rinkoje ir susikurti norimą gerovę. Savo ruožtu mokykla, tinkamai ugdanti mokinius, tampa siekiamybe, į ją nori patekti daugiau mokinių, ji tampa prestižine. Todėl ugdymo kokybė yra labai svarbi. Želvys (2014) nurodo, kad Lietuvos mokinių pasiekimų rezultatai, palyginus su Europos, yra vidutiniški, o naujoji ilgalaikė Lietuvos švietimo strategija esminių pokyčių šioje srityje nenumato. Autorius atkreipia dėmesį, kad norint pasiekti geresnių rezultatų, šalies mokyklų vadovų įgaliojimai turėtų būti didesni. Vadovaujantis tuo, galima daryti išvadą, kad vadovo veikla rengiant strateginius planus ugdymo kokybei yra ištis svarbi, kadangi autorius daro prielaidą, kad didesnis mokyklos savarankiškumas turi teigiamos įtakos ugdymo kokybei (Želvys, 2014).

Strategija yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas, kurio paskirtis yra pasiekti kaip galima geresnių rezultatų numatytose srityse. Atlikus strateginių planuose pateiktų tikslų, uždavinių ir priemonių turinio analizę išryškėjo, kad progimnazijų strateginiuose planuose mažai atsižvelgiama į šiandienos aktualijas – neplanuojamas darbas su grįžusiais iš užsienio mokiniams, dar neįvertintos darbo nuotoliniu būdu per įvairias platformas galimybės. Labiausiai Lietuvos progimnazijų strategijose akcentuojamas uždavinys ugdymo proceso kokybei yra aplinkų kūrimas ir gerinimas. Mokykla yra ne tik darbo vieta, bet ir antri namai, tačiau nereiktų pamiršti, jog pirmiausia mokykla atlieka mokymo-ugdymo paskirtį. Sprendžiant pagal tikslus, uždavinius ir priemones, mokykla koncentruojasi į fizinės aplinkos pritaikymą, o ne ugdymo pritaikymą individualiems mokinių poreikiams atliepti. Išanalizavus Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginius planus paaiškėjo, kad dar per mažai dėmesio skiriama įvairių gebėjimų ir poreikių mokinių socialiniam dalyvavimui pamokose ir popamokinio ugdymosi veiklose, nes mokiniai vis

dar patiria tam tikrų barjerų. Tai matome paanalizavę skirtingų progimnazijų planus – daugiausia dėmesio skiriama mokinių asmeninei pažangai, pamokos kokybei, ugdymo organizavimui, mokytojų ir kitų specialistų kvalifikacijos kėlimui ir kt. Tik nedidelė dalis progimnazijų pažymi, kad teikia ir užtikrina įvairių mokinių kompetencijų ugdymą. Mažai buvo paminėtos socialinės, profesinės, dalykinės ir bendrosios kompetencijos. Planuose nebuvo pažymėta apie sąlygas mokytis viską gyvenimą. Kadangi mes gyvename itin sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, kuriame nuolat reikia keistis ir mokytis, šios kompetencijos ateityje gali būti svarbios.

Suplanuotos strategijos atskleidė mokyklos realią būklę, veiklos prioritetus bei procesus, kuriais, panaudodamos savo išteklius, progimnazijos numato pasiekti užsibrėžtų tikslų. Strategijos planas ir kūrimas yra labai svarbus dokumentas mūsų aplinkoje. Neturėti strateginio plano žmonėms, žinoma, leistina. Bet tada tokie žmonės, pasak Ališausko (2010), turėtų pasirinkti kitą karjerą – ne mokykloje. Rizikuotume savo vaikus patikėti žmonėms be vizijos, nežinantiems, ko jie patys siekia, nemokantiems siekti tikslų, nebendradarbiaujantiems dėl bendro tikslo (Ališauskas, 2010, p. 12). Kaip jie išmokys mūsų vaikus bendruomeninio, pilietinio gyvenimo?“. Taigi, Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų strateginiuose planuose tikslų, uždavinių ir priemonių sudarymas vis dar patiria tam tikrų barjerų.

Mokslinė literatūra

1. Ali, A., A. (2018). *Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review*. International Journal of Healthcare Management, 11(1), 8–24.
2. Ališauskas, R. (2010). Strateginis žvilgsnis į strategiją. Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L., Visockienė, G. (2010). *Žingsniai link veiksmingo planavimo*. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (p. 11–14). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
3. Andrijauskienė, V. (2014). Strateginis valdymas viešajame sektoriuje: kontekstas, panašumai, skirtumai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje 2014*. I-os tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 4). Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija.
4. Arimavičiūtė, M., Požeckienė, D. (2013). Strateginis planavimas Anykščių rajono bendrojo lavinimo mokyklose. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 293–311.
5. Bakonis, E. (2019). Savivaldybių švietimo pažangos ataskaitos: prasmės paieškos. *Švietimo problemos analizė*, 5 (176), 1–8.
6. Bakonis, E. (2020). *Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
7. Bakonis, E., Balevičienė, S., Gražytė-Skominienė, A., Mikėnė, S., Paurienė, L. (2019). *Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimo pusiaukelė*. Medžiaga diskusijoms, (p. 6). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
8. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9–15.
9. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., Ferkha, L. (2015). *Leader Roles for Innovation: Strategic Thinkig and Planning*. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 72–78.
10. Bradford, R. W. (2010). *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*.
11. Bružienė, A. (2006). *Ikimokyklinės įstaigos vadovo mentorystės veikla*. (Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006).
12. Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*.
13. Buys, P. W. (2012). *Developing corporate strategies to enable Resilience in the South African information systems and Technology industry*. Journal of Applied Business Research (JABR), 28(5), 913-920. Cole, G.A. (2006). *Strategic Management - Theory and Practice*. London: Thomson Learning.
14. Chang, G., C. (2008). Strategic planning in education: Some concepts and methods. *Directions in educational planning: symposium to honour the work of Françoise Caillods*.

15. Chen, S., H., Nasongkhl, J., Donaldson, A. (2018). A strategic planning process model for developing open educational resources. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(5), 362–367.
16. Čiarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., Milius, P. B., Solnyškienė, J., Taraškevičius, A., Žekevičienė, A. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
17. Cibulskas, G. (2010). Mokyklos strategija ir planavimo procesai, mokyklos planų dermė. Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L., Visockienė, G. (2010). *Žingsniai link veiksmingo planavimo*. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (p. 20–27). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
18. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango*. Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
19. Davies, B., Elisson, L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. Vilnius, Homo liber.
20. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 75–88.
21. Ecra group report (2015). *Strategic Planning for Schools*. Prieiga per internetą: https://ecragroup.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/07/Strategic-Planning-White-Paper.pdf [žiūrėta 2020-01-03].
22. European Commission. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools. (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf> [žiūrėta 2019-12-11].
23. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai (p. 15). Vilnius: Žara.
24. Galkienė, A. (2013). *Specialiojo ugdymo kaita: nuo atskirties pripažinimo link*. Mokymo priemonė. Vilnius: Edukologija.
25. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 983-996.
26. Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L. (2010). Žingsniai link veiksmingo planavimo. Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L., Visockienė, G. (2010). *Žingsniai link veiksmingo planavimo*. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (p. 11–14). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
27. Gumuliauskeinė, A. (2014). *Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis*. Mokslo darbų apžvalga. Vilnius: BMK.

28. Gumuliauskienė, A., Gricienė, D. (2010). *Strategic planning in a modern school: evaluation aspect of a real situation*. Vilnius: Acta Paedagogica, 25(25), 110–126.
29. Gumuliauskienė, A., Smilgienė, J. (2010). *Ugdymo kokybės kaip švietimo politikos prioriteto raiška bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose. Prieiga per internetą: <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf> [žiūrėta 2019-11-15]*.
30. Jakniūnaitė, D., Nekrašas, E. (2010). *Kaip tirti tarptautinius santykius konstruktyvistiškai: filosofinių prielaidų ir teorinių nuostatų analizė*. Politologija, 3 (59), 29-58.
31. Jančiauskas, B., Maceika, A., Strazdas, R., Toločka, E., Zabelavičienė, I. (2012). *Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas*. Vilnius: Technika.
32. Jucevičienė, P., Jucevičius, R. (2007). *Mokyklos strateginis valdymas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. Kaunas.
33. Juozaitis, A. (2010). Koks planavimas veiksmingas? Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L., Visockienė, G. (2010). *Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos* (p. 11–14). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
34. Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2017). *Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos optimizavimo koncepcija*.
35. Katiliūtė, E., Žydzūnaitė, V., Cibulskas, G., Kalvaitis, A., Švedaitė- Sakalauskaitė, B., Balčiūnas, S., Valuckienė, J. (2010). *Mokyklų savės vertinimo instrument naudojimo rekomendacijos*. Kaunas: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
36. Kučinskienė, M., Broniukaitis, R. (2017). Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: integralus požiūris. *Informacijos mokslai*, 78(78), 53–65.
37. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2015). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose.
38. Lamanauskas, V. (2010). Mokslinės veiklos vertinimas: tarp kokybės ir mokslo imitavimo. *Visuomenė: Švietimas ir ugdymas*.
39. Lamanauskas, V. (2012). Vadyba: atsakomybės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė/Education Policy, Management and Quality*, 3(12), 4–5.
40. Lietuvos kalbos institutas (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: http://old.lki.lt/LKI_LT/index.php?option=com_content&view=article&id=594&Itemid=1 [žiūrėta: 2020-03-15]*.
41. Lietuvos Respublikos nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). *Valstybės žinios*, 2004-06-12, Nr. 57-2312 (2019 m. nauja redakcija).
42. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas (2019). *Valstybės žinios*, 2019-12-10, Nr. XIIP-4294.

43. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, 2011-03-31, Nr. 38-1804.
44. Lietuvos respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (1996). *Valstybės žinios*, 1996-07-19, Nr. 68-1633 (galiojanti suvestinė redakcija 2019-01-01).
45. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
46. Machado, M. D. L., Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Research in higher education journal*.
47. Martišauskienė, E. (2008). *Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis* (V. Rajecko „Ugdomojo mokymo“ ir konstruktyvizmo paralelės). *Pedagogika*, (89), 11-17.
48. Martišauskienė, E. (2015). *Edukologijos inžinerijos link: teorijos ir praktikos sanglauda: mokslo studija*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
49. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2001). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
50. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius.
51. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. *Mokomoji knyga.*, Vilnius, *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
52. Mikėnaitė, S., Gailiūtė, E. (2020). *Pažangos samprata mokyklose (pagal mokyklų įsivertinimo duomenis)*. Tyrimo ataskaita. Vilnius: NVMA.
53. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners*.
54. Morden, T. (2016). *Principles of Strategic Management*. 3rd Editon. Oxon: Routledge.
55. Navickienė, J., Vacekauskienė, V. (2006). Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: ką tobulinti? *Švietimo problemos analizė*, 2(5), 1–12.
56. Neis, D. F., Pereira, M. F., Maccari, E. A. (2017). *Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities*. BBR. Brazilian Business Review, 14(5), 479-492.
57. Oficialios statistikos portalas (2019). *Gyventojai*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R166#/> [žiūrėta: 2020-03-18].
58. Prakapas, R., Targamadzė, V. (2008). *Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos*.
59. Reeves, D. (2007). *Making strategic planning work*. *Educational Leadership*.
60. Roller, M. R., Lavrakas, P. J. (2015). *Applied qualitative research design: a total quality framework approach*. New York: Guilford press
61. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija.
62. Schram, A. (2014) *Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries*. World Business and Economics Research Conference: Auckland, New Zealand.

63. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. *Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija*. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/39798645/Vadybos-Pagrindai-Seibokiene>. [žiūrėta 2011-04-05].
64. Stovolos, R. (2010). Strateginio plano kūrimas kaip problemos sprendimo procesas. Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukienė, L., Visockienė, G. (2010). *Žingsniai link veiksmingo planavimo*. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (p. 49–51). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
65. Survutaitė, D., Venclovė, R. (2013). *Mokyklos įsivertinimo reikšmė ugdymo kokybei gerinti*. Pedagogika, 66–71.
66. Švietimo informacinių technologijų centras. (2019). *Švietimo valdymo informacinė sistema*. Prieiga per internetą: <http://svis.emokykla.lt/bendrasis-ugdymas-2/> [žiūrėta: 2020-02-10].
67. Tamaliūnienė, V. (2007). Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. *Metodinė medžiaga*.
68. Vaitas, P. (2012). *Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija*. Visuomenės organizacijos tyrimas. Vilnius.
69. Valstybinė pažangos strategija Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61-3050.
70. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095.
71. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Monografija. Šiauliai: Titnagas.
72. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: MRU, 53–54.
73. Vasiliauskas, A. (2015). *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos sintezė*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
74. Večkienė, N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., Targamazde, V., Šermukšnytė, L., Mačerinskienė, I. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
75. Yaakob, M. F. M., Musa, M. R., Habibi, A., Othman, R. (2019). *Strategic Management and Strategic Planning in School: Is it worth for Teachers?*. Academy of Strategic Management Journal.
76. Želvys, R. (2014). *Mokyklų savarankiškumas ir ugdymo kokybė Lietuvoje*. Vilnius.
77. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
78. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius.

PRIEDAI

Lietuvos didžiųjų miestų progimnazijų nuorodos į strateginius planus

Eil. Nr.	Progimnazijos pavadinimas	Progimnazijos kodas	Strateginio plano patvirtinimo data	Nuoroda į progimnazijos puslapį
1.	Kauno Dainavos progimnazija	[K1]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 12 d., įsakymo Nr. V-022	https://www.dainava.kaunas.lm.lt/
2.	Kauno Kazio Griniaus progimnazija	[K2]	Tvirtinimo žymos nėra/ strateginis planas 2019–2021 m.	https://kgm.lt/
3.	Kauno Martyno Mažvydo progimnazija	[K3]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 8 d., įsakymo Nr. V-13	https://www.mazvydas.kaunas.lm.lt/
4.	Kauno Milikonių progimnazija	[K4]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 19 d., įsakymu Nr. V-37	https://milikoniai.kaunas.lm.lt/
5.	Kauno Petrašiūnų progimnazija	[K5]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 7 d., įsakymu Nr. 1-12	https://petrasiunai.kaunas.lm.lt/
6.	Kauno Pilėnų progimnazija	[K6]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 14 d., įsakymu Nr. V-15	https://www.pilenai.kaunas.lm.lt/
7.	Kauno Senamiesčio progimnazija	[K7]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 7 d., įsakymu Nr. V-27	https://www.senamiestis.kaunas.lm.lt/
8.	Kauno Simono Daukanto progimnazija	[K8]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 12 d., įsakymu Nr. V1-30	https://www.daukantas.kaunas.lm.lt/
9.	Kauno šv. Kazimiero progimnazija	[K10]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 7 d., įsakymu Nr. V-20	https://www.svkazimieras.kaunas.lm.lt/
10.	Kauno Tado Ivanausko progimnazija	[K11]	Strateginio plano patvirtinimo žymos nėra	http://www.ktip.lt/
11.	Kauno technologijos universiteto Vaižganto progimnazija	[K9]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. kovo 1 d., įsakymu Nr. V-48	http://www.vaizgantas.kaunas.lm.lt/
12.	Kauno Viktoro Kuprevičiaus progimnazija	[K12]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 11 d., įsakymu Nr. 1.3-33	https://kuprevicius.kaunas.lm.lt/
13.	Kauno Vinco Kudirkos progimnazija	[K13]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 7 d., įsakymu Nr. V-7	https://www.kudirka.kaunas.lm.lt/
14.	Kauno Žaliakalnio progimnazija	[K14]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 12 d., įsakymu Nr. V-10	https://www.zaliakalniopm.kaunas.lm.lt/

15.	Vytauto Didžiojo universiteto „Atžalyno“ progimnazija	[K15]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 26 d., įsakymu Nr. (neįrašytas)	https://www.atzalynas.kaunas.lm.lt/
16.	Klaipėdos Gabijos progimnazija	[I1]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 4 d., įsakymu Nr. V-41	https://www.gabijos.klaipeda.lm.lt/
17.	Klaipėdos Gedminų progimnazija	[I2]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gruodžio 11 d., įsakymu Nr. V1-68	http://www.gedminai.lt/n/
18.	Klaipėdos Liudviko Stulpino progimnazija	[I3]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. lapkričio 12 d., įsakymu Nr. V-126	http://www.stulpinas.org
19.	Klaipėdos Martyno Mažvydo progimnazija	[I4]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. 11 mėn. 29 d.	http://mazvydas19.lt/
20.	Klaipėdos Prano Mašioto progimnazija	[I5]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. lapkričio 7 d., įsakymu V-64	http://www.masiotas.lt/
21.	Klaipėdos Sendvario progimnazija	[I6]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. spalio 21 d., įsakymu Nr. V-66	https://www.sendvaris.klaipeda.lm.lt/
22.	Klaipėdos Simono Dachos progimnazija	[I7]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. lapkričio 21 d., įsakymu Nr. V1-92	http://www.sdachas.lm.lt/
23.	Klaipėdos „Smeltės“ progimnazija	[I8]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. lapkričio 28 d., įsakymu Nr. V-138	http://www.smeltes.lt/
24.	Klaipėdos Tauralaukio progimnazija	[I9]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gruodžio 11 d., įsakymu Nr. V1-75	http://www.tauralaukiomokykla.lt/
25.	Klaipėdos „Verdenės“ progimnazija	[I10]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. lapkričio 19 d., įsakymu Nr. VI-98	http://www.verdene.klaipeda.lm.lt/
26.	Klaipėdos „Versmės“ progimnazija	[I11]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m.	https://www.versme.klaipeda.lm.lt/
27.	Klaipėdos Gabijos progimnazija	[I1]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 4 d., įsakymu Nr. V-41	https://www.gabijos.klaipeda.lm.lt/
28.	Panevėžio Alfonso Lipniūno progimnazija	[V1]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 15 d., įsakymu Nr. V-33	https://www.alipniunomokykla.lt/
29.	Panevėžio „Aušros“ progimnazija	[V2]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 18 d., įsakymu Nr. V-19	https://www.ausros.panevezys.lm.lt/
30.	Panevėžio „Beržų“ progimnazija	[V3]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 24 d., įsakymu Nr. V-47	http://www.berzu.lt/
31.	Panevėžio Rožyno progimnazija	[V4]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 27 d., įsakymu Nr. V-108	http://www.rozyno.panevezys.lm.lt/

32.	Panevėžio „Saulėtekio“ progimnazija	[V5]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. kovo 5 d., įsakymu Nr. V-52	http://www.sauletekis.org/
33.	Panevėžio „Šaltinio“ progimnazija	[V6]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. kovo 2 d., įsakymu Nr. V1-30	https://saltinio.panevezys.lm.lt/
34.	Panevėžio „Vyturio“ progimnazija	[V7]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 14 d., įsakymu Nr. V-35	http://www.vyturio.panevezys.lm.lt/
35.	Panevėžio „Žemynos“ progimnazija	[V8]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 11 d., įsakymu Nr. V-47	https://zemynos.panevezys.lm.lt/
36.	Panevėžio Alfonso Lipniūno progimnazija	[V9]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. vasario 15 d., įsakymu Nr. V-33	https://www.alipniunomokykla.lt/
37.	Šiaulių Dainų progimnazija	[S1].	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 27 d., įsakymu Nr. V-329	http://www.dainai.lt/
38.	Šiaulių Gegužių progimnazija	[S2]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 30 d., įsakymu Nr. V-112.	http://www.geguziai.lt/
39.	Šiaulių Gytarių progimnazija	[S3]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gruodžio 31 d., įsakymu Nr. V-421 (1.3).	http://www.gytariai.lt/
40.	Šiaulių Jovaro progimnazija	[S4]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gruodžio 31 d., įsakymu Nr. V-189	http://www.jovaras.com/
41.	Šiaulių Juventos progimnazija	[S5]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 12 d., įsakymu Nr. V-33.	http://www.juventa.lt/
42.	Šiaulių Medelyno progimnazija	[S6]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 31 d., įsakymu Nr. V-424	http://medelynoproгимnazija.lt
43.	Šiaulių Ragainės progimnazija	[S7]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 14 d., įsakymu Nr. V-27 (1.3)	http://ragaine.su.lt/
44.	Šiaulių „Rasos“ progimnazija	[S8]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 31 d., įsakymu Nr. V-178	https://rasosp.lt/
45.	Šiaulių „Romuvos“ progimnazija	[S9]	Strateginis planas įkeltas 2019 m. sausio 10 d., Nėra duomenų apie patvirtinimą, taip pat priemonių	http://www.romuvospm.lt/
46.	Šiaulių Salduvės progimnazija	[S10]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. sausio 3 d., įsakymu Nr. V-2 (1.3)	http://salduve.lt/
47.	Šiaulių „Sandoros“ progimnazija	[S11]	Strateginis planas patvirtintas progimnazijos direktoriaus 2019 m. gruodžio 31d. įsakymu Nr. V-163	http://www.sandora.eu/

48.	Šiaulių Zoknių progimnazija	[S12]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 31 d., įsakymu Nr. 1-181 (1.3)	http://www.zokniuprogimnazija.lt /
49.	Šiaulių Dainų progimnazija	[S13]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gruodžio 27 d., įsakymu Nr. V-329	http://www.dainai.lt/
50.	Vilniaus Antakalnio progimnazija	[P1]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. birželio 18 d., įsakymu Nr. V-117.	http://www.antakalnioprogimnazija.vilnius.lm.lt/dokumentai/strateginis-planas
51.	Vilniaus Antano Vienuolio progimnazija	[P2]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. gegužės 20 d., įsakymu Nr. A15-1149/19(2.1.4E-KS)	http://www.vienuolio.vilnius.lm.lt /?lang=en
52.	Vilniaus „Ažuolyno“ progimnazija	[P3]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. kovo 14 d., įsakymu Nr. V-9	http://www.azuolynas.lt/ugdymo-dokumentai/
53.	Vilniaus Balsių progimnazija	[P4]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. rugpjūčio 4 d., įsakymu Nr. V-57	http://www.balsiumokykla.lt/
54.	Vilniaus Baltupių progimnazija	[P5]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. kovo 1 d., įsakymu Nr. V-63	http://www.baltupiuprogimnazija.vil
55.	Vilniaus Emilijos Pliaterytės progimnazija	[P6]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. kovo 12 d., įsakymu Nr. V-62	http://www.pliaterytes.lt/
56.	Vilniaus Gerosios Vilties progimnazija	[P7]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. sausio 27 d., įsakymu Nr. V-29	http://www.vilties.vilnius.lm.lt/
57.	Vilniaus Jeruzalės progimnazija	[P8]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gegužės 25 d., įsakymu Nr. V-167	http://www.jeruzale.vilnius.lm.lt/
58.	Vilniaus Jono Basanavičiaus progimnazija	[P9]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. kovo 6 d., įsakymu Nr. V-49	http://basanaviciausprogimnazija.lt/dokumentai/strateginis-planas/
59.	Vilniaus Jono Pauliaus II progimnazija	[P10]	Strateginis planas patvirtintas 2020 m. vasario 7 d., įsakymu Nr. 1.4/V-034	http://www.jonopauliausprogimnazija.vilnius.lt
60.	Vilniaus Maironio progimnazija	[P11]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. spalio 28 d., įsakymu Nr. V-093	http://www.maironioprogimnazija.vilnius.lm.lt/
61.	Vilniaus Martyno Mažvydo progimnazija	[P12]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. (tik metai) galiojantis	http://mmazvydas.lt/
62.	Vilniaus Petro Vileišio progimnazija	[P13]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. vasario 8 d., įsakymu Nr. V-90	http://www.pvileisis.vilnius.lm.lt/
63.	Vilniaus „Ryto“ progimnazija	[P14]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. vasario 1 d., įsakymu Nr. V-20	http://www.ryto.vilnius.lm.lt/
64.	Vilniaus „Santaros“ progimnazija	[P15]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. sausio 9 d., įsakymu Nr. VIP-02	http://santaros.lt/

65.	Vilniaus „Sietuvos“ progimnazija	[P16]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. gegužės 15 d., įsakymu Nr. V-72	http://www.sietuvos.vilnius.lm
66.	Simono Daukanto progimnazija	[P17]	Strateginis planas patvirtintas 2019 m. kovo 15 d., įsakymu Nr. V1-98	http://daukantopagrindine.vilnius.lm.lt.migdolai.serveriai.lt/
67.	Vilniaus Sofijos Kovalevskajos progimnazija	[P18]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. sausio 30 d., įsakymu Nr. V-12	http://www.sofijoskovalevskajosmokykla.lt/
68.	Vilniaus „Spindulio“ progimnazija	[P19]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. gegužės 25 d., įsakymu Nr. V-105	http://spindulioprogimnazija.lt
69.	Vilniaus šv. Kristoforo progimnazija	[P20]	Strateginis planas patvirtintas 2018 m. spalio 28 d., įsakymu Nr. V-(1.3)V-175	http://www.kristoforoprogimnazija.vilnius.lm.lt/
70.	Vilniaus „Taikos“ progimnazija	[P21]	Strateginis planas patvirtintas 2017 m. vasario 2 d., įsakymu Nr. V-9	http://www.taikos.vilnius.lm.lt/
71.	Vilniaus Žemynos progimnazija	[P22]	Strateginis planas 2018-2022 m. nėra pateikta tvirtinimo žymos	https://zemynosprogimnazija.lt/
72.	Vilniaus kunigaikščio Gedimino progimnazija	(nekoduotas)	Strateginis planas neįkeltas	https://gediminoprogimnazija.lt/
73.	Vilniaus Pavilnio progimnazija	(nekoduotas)	Įkeltas tik Vilniaus Pavilnio pagrindinės mokyklos strateginis planas	http://www.pavilnioprogimnazija.vilnius.lm.lt/
74.	Vilniaus Barboros Radvilaitės progimnazija	(nekoduotas)	Įkeltas tik Vilniaus Barboros Radvilaitės pagrindinės mokyklos strateginis planas	http://www.radvilaites.vilnius.lm.lt/
75.	Kauno Jurgio Dobkevičiaus progimnazija (nekoduotas)	(nekoduotas)	Galiojantis strateginis planas neįkeltas	https://www.dobkevicius.kaunas.lt/
76.	Panevėžio „Ažuolo“ progimnazija	(nekoduotas)	Strateginis planas nepateiktas	http://azuolo.lt/
77.	Panevėžio „Senvagės“ progimnazija	(nekoduotas)	Senvagės progimnazija buvo prijungiama prie „Aušros“ progimnazijos 2017 m. birželio 29 d. sprendimu Nr. 1-245	https://www.ausros.panevezys.lm.lt/
78.	Panevėžio „Vilties“ progimnazija	(nekoduotas)	Strateginio plano įkelto galiojančio nėra	https://www.vilties.panevezys.lm.lt/up/
79.	Šiaulių Rėkyvos progimnazija	(nekoduotas)	Strateginio plano įkelto galiojančio nėra	http://www.rekyvospm.com/
80.	Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazija	(nekoduotas)	Strateginio plano įkelto galiojančio nėra	http://www.vkudirka.lt/

LIETUVOS DIDŽIŲJŲ MIESTŲ STRATEGINIŲ TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ IR PRIEMONIŲ ANALIZĖS DUOMENYS

Strateginių tikslų lentelės

1 lentelė. Pedagogų tarpusavio santykių vystymosi būdai

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Tarpusavio santykiai	Partnerystė	2	<...> partnerystė grįstos <...> [K10]. // <...> partnerystė <...> grįstos<...> [V1]. //
	Bendruomeniškumas	9	Glaudus bendruomeniškumo ryšys. [P1]. // <...> bendruomeniškumo skatinimas <...> [P9] // Stiprinti bendruomeniškumą. [P12]. // <...> mokyklos bendruomeniškumą <...> [P15]. // <...> bendruomeniškumo skatinimas. [P19]. // bendruomeniškumo kūrimas. [P21]. // <...> telkiant besimokančią bendruomenę. [K1]. // . // stiprinant <...> bendruomeniškumo santykius <...> [K15]. // Stiprinti bendruomeniškumą.[I4]. //
	Bendradarbiavimas	11	<...> bendradarbiavimo ryšys [P1]. // <...> bendruomenės narių <...> bendradarbiavimas. [P3]. // <...> bendradarbiavimas <...> [P10]. // <...> bendruomenės narių bendradarbiavimą. [P12]. // <...> bendradarbiavimas tarp visų bendruomenės narių. [P16]. // <...> bendradarbiaudami. <...> ugdome asmenybę, gebančią <...> bendradarbiauti <...>[P20]. // Tobulinti <...> bendradarbiavimą. [I4]. // <...> bendruomenės narių bendradarbiavimą. [V2]. // Bendradarbiavimu grįstas <...> [V4]. // <...> bendradarbiaujant <...> [V8]. // Tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas <...> [S5]. //
	Savanorystė	1	<...> prasmingos savanorystės <...> plėtrai <...> [V7]. //

2 lentelė. Bendruomenės poreikių atliepimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Poreikių atliepimas	Visuomenės	1	<...> besimokančios visuomenės poreikius. [K9]. //
	Mokinių	7	<...> poreikius atitinkančio ugdymo proceso tobulinimas.[P5]. // <...> užtikrinant mokinių ugdymosi forų tenkinimą <...> [K3]. // <...> tenkinant <...> individualius poreikius <...> [K12]. // <...> užtikrinant ugdymosi poreikių tenkinimą <...> [K13]. // <...> orientuotas į kiekvieno mokinio mokymosi sėkmę.[I4]. // <...> orientuotos į mokinių <...> [V4]. // <...> poreikių tenkinimo plėtra <...> [S2]. //
	Skirtingus	1	<...> skirtingų poreikių vaikams. [K12]. //
	Šiulaikinius	2	<...> šiuolaikinius <...> poreikius tenkinančią aplinką. [I3]. // <...> šiuolaikiško mokymosi plėtrai <...> [V7]. //
	Saviraiškos	7	<...> tenkinti saviraiškos poreikius. [I5]. // <...> saviraiškos poreikių tenkinimas <...> [S1]. // Mokinių saviraiškos <...> poreikių tenkinimas. [S9]. // <...> saviraiškos poreikių tenkinimas <...> [S10]. // <...> Mokinių saviraiškos poreikių tenkinimas <...> [S5]. // <...> narių saviraiškos poreikių tenkinimas <...> [S10]. // <...> saviraiškos poreikių tenkinimas. [S12]. //

3 lentelė. Mokinių individualių gebėjimų ugdymo bruožai

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių individualių gebėjimų ugdymas	Socialinis – emocinis sąmoningumas	1	Ugdyti socialinį emocinį sąmoningumą <...> [V5]. //
	Emocinio intelekto ugdymas	2	<...> ugdant mokinių emocinį intelektą. [K3]. // <...> dalyvavimas <...> socialinio emocinio ugdymo programoje. [K12]. //
	Identiteto ugdymas	1	<...> stiprinant tapatumo jausmą. [K7]. //
	Asmenybinės brandos ugdymas	1	<...> siekiant kiekvieno mokinio asmenybės brandos. [K10]. //

4 lentelė. Mokinių pažanga ir pasiekimai, kaip siekinys

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Pažanga ir pasiekimai	Mokinio asmeninė pažanga	6	<...> siekiant mokinių pažangos. [V2]. // Gerinti mokinių pažangą <...> [V3]. // <...> siekti kiekvieno mokinio pažangos <...> [V5]. // Užtikrinti <...> mokinių ugdymo(si) pažangą <...> [V6]. // <...> kiekvieno mokinio <...> pažangai. [V8]. // <...> siekiant kiekvieno mokinio pažangos <...> [S1]. //
	Asmeninė ūgtis	5	Sudaryti galimybes mokiniams <...> siekti asmenybės ūgties. [P11]. // <...> kiekvieno mokinio <...> ūgtį. [K4]. // <...> sėkmingai asmenybės ūgties raidai. [K10]. // <...> orientuojantis į asmens ūgtį. [K11]. // <...> siekiant mokinio asmenybės ūgties. [S9]. //
	Ugdymo rezultatų siekimas	2	<...> pasiekti geresnių ugdymo rezultatų. [P5]. // Gerinti <...> ugdymo(si) pasiekimus <...> [V3]. //
	Ugdymosi rezultatų gerinimas	5	Siekiant aukštesnių <...> rezultatų. [P12]. // Gerinti mokinių pasiekimus. [K7]. // pasiekti 3 proc. aukštesnių <...> mokymosi pasiekimų. [K13]. // Siekiant aukštesnių <...> rezultatų. [I4]. //

5 lentelė. Mokinių kompetencijų ugdymo tipai

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių kompetencijų ugdymas	Bendrosios kompetencijos	1	<...> patobulinti <...> bendrąsias kompetencijas ugdant <...> [K13]. //
	Dalykinės kompetencijos	1	<...> patobulinti <...> dalykines kompetencijas ugdant <...>. [K13]. //
	Profesinės kompetencijos	1	Plėtoti profesines <...> kompetencijas. [V6]. //
	Socialinės kompetencijos	1	<...> socialinių kompetencijų ugdymas <...> [S6]. //

6 lentelė. Aplinkos pritaikymas ugdymui, kaip siekinys

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Tinkama emocinė/	Emocinė aplinka	6	Saugios <...> emocinės aplinkos kūrimas. [P1]. // emociškai palankioje <...> aplinkoje. [P2]. // Tobulinti progimnazijos emocinę aplinką <...> [P10]. // Kurti <...> emocinę aplinką. [I1]. // Kurti <...> saugiai

raiškos aplinka			gyvenančią bendruomenę <...> [P15]. // Kurti <...> saugiai emociškai gyvenančią bendruomenę. [K12]
	Saugi aplinka	31	<...> saugioje aplinkoje. [P2]. //Saugios <...> progimnazijos aplinkos kūrimas. [P3]. // <...> saugi ugdymo(si) aplinka.[P5]. // Saugios <...> mokyklos kūrimas. [P6]. // Saugus <...> vaikas. [P7]. // Kurti <...> saugią <...> aplinką. [P8]. // <...> saugi mokykla. [P16]. // Puoselėjame saugią ir darnią aplinką. [P20]. // <...> Saugios <...>. [P21]. // Saugios <...> aplinkos kūrimas. [P22]. // <...> bendruomenių saugumą. [K1]. // Kurti saugią <...> [K2]. // saugumo užtikrinimas <...> [K3]. // <...> saugią <...> aplinką. <...> saugias <...> aplinkas [K5]. // Saugių <...> aplinkų kūrimas.[K5]. // Saugios <...> aplinkos kūrimas. [K7]. // <...> saugioje aplinkoje. [K8]. // siekiant sukurti saugią <...> aplinką. [K9]. // <...> saugios <...> aplinkos plėtra. [K10]. // <...> kurti saugias <...> [K13]. // <...> tobulinant saugią <...> [K14]. // <...> saugi <...> ugdymo(si) aplinka.[13]. // <...> puoselėti saugią <...> aplinką. [15]. // Užtikrinti <...> saugią <...> aplinką. [16]. // Užtikrinti <...> saugią <...> aplinką. [110]. // Saugios <...> [V1]. // <...> Kurti saugią ugdymosi aplinką <...> [S1]. // <...> saugios ugdymosi aplinkos kūrimas <...> [S2]. // <...> užtikrinant <...> saugumą <...> [S7]. // <...> saugioje <...> aplinkoje. [S9]. // <...> saugioms ugdymo(si) sąlygoms <...> [S11]. // <...> saugumo <...> tenkinimas <...> [S12]. //
	Atvira aplinka	6	Sukurti <...> atvirą ugdymo(si) aplinką. [P14]. Atvira <...> ugdymosi aplinka. [P16].// <...> gimnazija <...> funkcionalia. [K11]. // <...> gimnazija taptų atvira <...>.[K11]. // <...> kurti <...> atvirą <...> [S4]. // Atviros <...> aplinkos stiprinimas. [S9]. //
	Pozityvi aplinka	1	<...> kurti <...> pozityvią <...> aplinką. [11]. //
	Harmoninga aplinka	1	Siekti harmoningos <...> aplinkos. [14]. //
	Dinamiška aplinka	7	<...> dinamiška <...> ugdymo(si) aplinka.[P5]. // Sukurti dinamišką <...> ugdymo(si) aplinką. [P15]. // <...> dinamiškos ugdymo(si) aplinkos kūrimas. [P16]. // <...> dinamiškų <...> aplinkų kūrimas. [K6]. <...> gimnazija <...> dinamiška aplinka<...> [K11]. // Kurti dinamišką <...> [S4]. // <...> dinamiškos <...> [S9]. //
	Kūrybiška aplinka	6	Kurti kūrybiškumą <...> skatinančią aplinką. [P13]. // <...> kūrybingus <...>[P14]. // Kurti <...> kūrybišką <...>. [P15]. //<...> kūrybingą <...> [P20]. // Kurti kūrybišką <...> // Kūrybiškumą <...> skatinančios aplinkos <...> [K12]. // <...> kūrybinga <...> [S11]. //
	Sveika aplinka	6	<...> sveikos <...> aplinkos kūrimas. [P3]. // <...>sveikas <...>. [P7]. // Kurti <...> sveikai gyvenančią <...> [K12]. // <...> sveikatai palankią <...> aplinką [K14]. // <...> sveika <...> ugdymo(si) aplinka. <...>sveiką <...> aplinką. [16]. // Užtikrinti sveiką <...> ugdymo (si) aplinką. [110]. //
	Mokymąsi skatinanti aplinka	3	<...> mokymąsi skatinanti plinka. [K12]. // <...> mokymąsi skatinančias aplinkas.[14]. // <...> ugdymui palankią <...> aplinką [V8]. //
	Funkcionali aplinka	3	Sukurti <...> funkcionalią ugdymo(si) aplinką. [P14]. //<...> funkcionalios <...> aplinkos kūrimas. [P16]. // <...> funkcionalią ugdymo(si) aplinką <...> [S4]. //
	Tolerantiška aplinka	2	<...> tolerantiškos <...> aplinkos plėtra. [K10]. // <...> tolerantiškoje <...> [S9]. //
	Edukacinė aplinka	4	<...> tobulinti edukacines aplinkas, siekiant gerinti ugdymosi sąlygas. [P19]. // <...> kuriant edukacines aplinkas.[K7]. // <...> edukacines <...> erdves. [K13]. // <...> kuriant naujas edukacines erdves <...> [S1]. //
	Paveiki aplinka	1	<...> tobulinti paveikią <...> ugdymosi aplinką. [P8]. //
Tinkama fizinė aplinka	Atitinkanti higienos normas	1	<...> higienos normas atitinkančios aplinkos kūrimas. [K7]. //
	Atnaujinanti erdvės	12	Edukacinių erdvių atnaujinimo <...>. [P5]. // Tobulinti ugdymą <...> gerinančias aplinkas.[P12]. // // Edukacinių erdvių tobulinimas.[K3]. //

			kurti <...> edukacines aplinkas. [K4]. // Kurti ir naudoti edukacines aplinkas <...> [K11]. // <...> atnaujinti <...> erdves. [K13]. // Atnaujinti <...> edukacines erdves. [I2]. // <...> atsinaujinančios <...> aplinkos. [I4]. //
	Kurianti poilsio erdvės	2	<...> mokinių poilsui skirtas erdves. [K13]. // Kurti laisvalaikio <...> erdves. [K14]. //
	Gerinanti ugdymo sąlygas	1	Pagerinti ugdymo sąlygas <...> [P5]. //
Tinkamas mikroklimatas	Geras mikroklimatas	3	Gerinti mokyklos bendruomenės mikroklimatą. [P4]. // Teigiamo emocinio klimato kūrimas. [P22]. // Geras mokyklos mikroklimatas. [K14]. //
	Psichologinis klimatas	2	<...> pagerinti psichosocialinį klimatą. [K14]. // Kurti aplinką, lemiančią gerą progimnazijos <...> savijautą. [I7]. //

7 lentelė. **Inovatyvumas, kaip siekinys progimnazijai**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Inovatyvi progimnazija	Šiuolaikinė	9	Šiuolaikinės mokymosi aplinkos kūrimas. [P1]. // <...> progimnazijos šiuolaikišką aplinką. [P2]. Šiuolaikinė. [P5]. // šiuolaikinės <...>. [P6]. // <...> šiuolaikiškam ugdymui (si). [P10]. // Atnaujinti <...> šiuolaikišką <...> aplinką. [I1]. // <...> šiuolaikinius <...> [I6]. // <...> šiuolaikinius <...> <...> atliepiančią <...> [I10]. //
	Inovatyvi	1	Kurti <...> inovatyvias erdves <...> [I2]. //
	Moderni	9	<...> modernios mokyklos kūrimas. [P6]. <...> modernizuoti <...> aplinkas. [P19]. // <...> modernios mokyklos aplinkos kūrimas. [P22]. // <...> modernizuojant ugdymo (si) aplinką. [K1]. // Kurti <...> modernią mokyklą. [K2]. // kuriant <...> modernias aplinkas. [K5]. // Modernios edukacinės aplinkos. [K15]. // Moderni <...> aplinką. [I5]. Modernizuoti aplinką <...> [S8]. // Modernizuoti ir pritaikyti <...> edukacines erdves. [P10]. Sukurti <...> modernią <...> progimnazijos ugdymo (si) aplinką. [P14]. // Modernizuoti <...> edukacines aplinkas. [P19]. // <...> ugdymosi erdvėms atnaujinti. <...> modernizuoti <...> [K10]
	Mokykla be sienų	1	<...> mokykla be sienų. [K11]. //

8 lentelė. **Tinkama mokyklos kultūra, kaip siekinys**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Tinkama mokyklos kultūra	Savita	3	Kurti savitą progimnazijos kultūrą. [P12]. // <...> savitos <...> [P12]. // Kurti savitą progimnazijos kultūrą. [I4]. //
	Pasitikėjimu grįsta	2	<...> pasitikėjimu grįstos kultūros. [P9]. // Stiprinti pasitikėjimu grįstą mokyklos kultūrą. [P13]. //
	Atsinaujinanti	1	Siekti <...> atsinaujinančios <...> kultūros. [P12]. //
	Ugdymu grįsta	1	<...> ugdymu grįstą mokyklos kultūrą. [K2]. //
	Bendradarbiavimo	1	Ugdant bendradarbiavimo kultūrą <...> [K4]. //
	Susitarimų	1	<...> susitarimų kultūrą. [K11]. //
	Mokyklos kokybės	9	Mokyklos kultūros puoselėjimas. [P19]. // <...> gerinant progimnazijos kultūros. [K3]. // Kurti progimnazijos kultūrą <...> gerės progimnazijos kultūros rodiklis. [K7]. // Progimnazijos kokybės kultūra. [P3.] // Kultūringa <...> [P7]. // <...> kuriant stiprią mokyklos kultūrą. [P9]. // Formuoti kultūringą <...>. [K1]. // <...> kokybės kultūros kūrimas. [K11]. // <...> siekiant ugdymosi kokybės <...> [V8]. //

9 lentelė. Vertybinių nuostatų diegimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Vertybinės nuostatos	Vertybės	5	<...> krikščioniškomis vertybėmis <...> [V1]. // Aktualių vertybių ugdymas. [V4]. // <...> ugdyti vertybines nuostatas <...> [V8]. // <...> vertybių puoselėjimas <...> [S7]. // <...> vertybių ugdymas <...> [S11]. //
	Pilietiškumas	1	<...> pilietiškumo plėtrai. [V6]. //
	Mokyklos tradicijos	4	<...> išsaugant ir gilinant mokyklos tradicijas. [P2]. // Ugdyti <...> tradicijas puoselėjančius bendruomenės narius. [P13]. // Kurti pilietišką <...> bendruomenę. [P15]. // Kurti pilietišką <...> [K12]. //
	Mokyklos tradicijos/ patriotiškumas	4	Progimnazijos <...> patriotiškumo puoselėjimas <...>. [P7]. // <...> Progimnazijos vertybių, patriotiškumo puoselėjimas. [P9]. // <...> tradicijas puoselėjančius <...> [P14]. // <...> puoselėjant ir kuriant tradicijas. [K7]. //

10 lentelė Finansinės ir materialinės bazės naudojimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Finansinė ir materialinė bazė	Vidinių išteklių panaudojimas	1	Tikslingai panaudoti <...> vidinius <...> išteklius. [K9]. //
	Išorinių išteklių panaudojimas	2	Tikslingai panaudoti <...> išorinius išteklius. [K9]. // Telkti išorinius išteklius. [K10]. //
	Finansinių išteklių panaudojimas	2	Racionaliai panaudojant finansinius išteklius <...> [K13]. // <...> racionaliai panaudojant finansavimą. [K14]. //
	Materialinės bazės stiprinimas	7	<...> atnaujinti materialinę bazę. [I9]. // Materialinės <...> bazės stiprinimas. [S2]. // <...> materialinės ir techninės bazės stiprinimas. [S6]. // Mokyklos materialinės ir techninės bazės stiprinimas. [S7]. // Kryptingas <...> materialinės ir techninės bazės <...> [S5]. // Mokyklos materialinės bazės gerinimas. [S10]. // <...> materialinės bazės stiprinimas. [S12]. //

11 lentelė Mokytojų lyderystės kompetencijų plėtojimas, kaip siekinys

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Lyderystės kompetencijų stiprinimas	Pasidalytoji lyderystė	2	<...> ugdyti pasidalintos lyderystės gebėjimas <...> [K11]. // <...> pasidalytos lyderystės sampratos <...> [K13]. //
	Lyderystė	4	Skatinti <...> lyderystę <...>. [P11]. // tobulinti <...> lyderystę. [P14]. // lyderyste grįstos <...> [V1]. // Tobulinti lyderystę <...> [S4]. //

Strateginių uždavinių lentelės

12 lentelė. **Progimnazijų bendrystės ryšio stiprinimas**

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Tarpusavių santykiai	Partnerystė	5	Partnerystės ryšių <...> stiprinimas. [P2]. // stiprinant viešuosius ryšius. [P6]. // Plėtoti partnerystę. <...> partneriško ugdymo <...> [P7]. // Plėtoti partnerystės tinklus <...> [V1]. // <...> partnerystės plėtojimas <...> [S1]. //
	Bendruomeniškumo telkimas	12	Telkti mokyklos bendruomenę. [P1]. // bendruomenės narių socializacijos. [P2]. // Puoselėti progimnazijos bendruomeniškumą. [P3]. // Stiprinti mokyklos bendruomeniškumą. [P4]. <...>telkiant bendruomenę. [P6]. // Bendruomeniškumo <...> stiprinimas. [P11]. // Stiprinti bendruomeniškumą. [P13]. // Stiprinti bendrystės <...> kultūrą. [P17]. //<...> bendrystės ryšiai <...> [P9]. // Stiprinti bendruomeniškumą. [K2]. // Ryšių su <...> mikrorajono bendruomenės <...> puoselėjimas. [K6]. // <...> tarp mokyklos bendruomenės narių. [V6]. //
	Komandinis darbas	2	<...> komandinio darbo įgūdžius. [K8]. // <...> ir veikimui komandomis. [S4]. //
	Bendradarbiavimo formos ir būdai	3	Tobulinti <...> bendradarbiavimo būdus ir formas. [P21]. // Tobulinti <...> bendradarbiavimo būdus ir formas. [P22]. // <...> bendradarbiavimo formas <...> būdus. [V6]. //
Kultūros puoselėjimas	Bendradarbiavimo kultūra	6	Plėtoti progimnazijos <...> kultūrą <...> bendradarbiavimu. [P3]. // Kurti <...> mokyklą <...> bendradarbiaujančią <...>. [P10]. // Stiprinti bendrystės <...> kultūrą <...> [P17]. // Tobulinti bendradarbiavimo <...>kultūrą [P20]. <...> užtikrinti bendradarbiavimo kultūrą <...> [K8]. // Tobulinti bendruomenės <...> bendradarbiavimo kultūrą. [I7]. //
	Savita kultūra	1	Formuoti savitą mokyklos kultūrą. [P15]. //
	Bendrakūros kultūra	3	Bendrakūros <...> diegimo <...> kultūra. [K9].// Skatinti <...> bendrakūrą. [P18]. //Bendrakūros kultūros diegimas. [K7]. //
	Mokyklos kultūra	7	Kurti <...> mokyklą <...> kultūrą. [P22]. //Tobulinti mokyklos kultūrą <...> [K3]. // progimnazijos kultūros <...> gerėjimo <...> [K7]. // <...> mokyklos kultūrą. [K8]. // <...> susipažinti <...> su kultūra <...> [S3]. // Kurti <...>progimnazijos kultūrą. <...>[S8]. // Plėtoti <...> kultūrą mokykloje <...> [S10]. //
	Darni kultūra	1	Plėtoti darnią mokyklos bendruomenės kultūrą. [P18]. //
Veikimas bendruomenėje	Bendruomenės narių bendradarbiavimas	24	<...> bendradarbiaudami <...>mokytojai [P1]. // Visų bendruomenės narių bendradarbiavimo stiprinimas. [P2]. // Efektyvinti progimnazijos bendruomenės narių bendradarbiavimą. [P7]. Stiprinti <...> bendradarbiavimą <...> [P8]. // Plėtoti <...> bendruomenės <...> bendradarbiavimą. [P10]. // Stiprinti <...> bendradarbiavimo su mokykla sistemą. Skatinti <...>mokytojus <...> bendradarbiaujant tarpusavyje. [P12]. // <...> bendradarbiavimo <...> mokytojų <...> stiprinimas. [P16]. // Aktyvinti bendradarbiavimą. [P18]. // Aktyvinti bendradarbiavimą. [P19]. // aktyviai bendradarbiaujančią <...> [P20]. // Aktyviai bendradarbiaujančią su <...> bendruomenę. [P21]. // Efektyvinti <...> bendruomenės narių bendradarbiavimą <...> [K1]. //<...> formuojančius bendruomenės <...> [K3]. // Stiprinti mokytojų <...> bendradarbiavimą. <...> testuoti <...> bendradarbiaujant. [K4]. // Efektyvinti bendruomenės narių bendradarbiavimą <...> [K7]. // bendradarbiaujant bendruomenės nariams. [K9]. // Mokytojų <...> bendradarbiavimo siekimas. [K12]. // Skatinti <...> mokytojų bendradarbiavimą <...> [K13]. // <...> progimnazijos <...> bendradarbiavimą. [K14]. // <...> bendradarbiavimą <...> bendruomenės narių. [V2]. //<...> bendruomenės narių bendradarbiavimo skatinimas <...>. [V3]. // Organizuoti <...> mokytojų bendradarbiavimo veiklas <...> [V7]. // <...> Plėtoti <...> bendradarbiavimą <...> [V8]. // Plėtoti <...> bendradarbiavimą <...> [S2]. //
	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	13	Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais stiprinimas . [P2]. // Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais. [P6]. <...> bendradarbiaujančią su socialiniais partneriais <...> [P10]. //Testuoti ir nuolat

			plėsti progimnazijos bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. [P12]. // Tobulinti <...>. [P13]. // <...> ryšius su <...> partneriais [P15]. Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais stiprinimas. [P16]. // <...> aktyviai bendradarbiaujančią su <...> socialiniais partneriais. aktyviai bendradarbiaujančią su <...> socialiniais partneriais. [P22]. // <...> bendradarbiauti <...> socialiniais partneriais. [K3]. // Tęsti socialinį bendradarbiavimą <...> [K4]. // Plėtoti <...> socialiniais partneriais. [V1]. // <...> bendradarbiavimas su socialiniais partneriais <...> [V4]. // <...> bendradarbiavimą <...> su socialiniais partneriais <...> [S1]. //
	Mokinių bendradarbiavimas	4	<...> ryšių <...> vaikų <...> stiprinimas. [P16]. <...> tobulinti mokinių bendradarbiavimo <...> [P20]. // <...> mokinių <...> bendradarbiavimo <...>. [K12]. // <...> mokinių <...> bendradarbiavimą <...>. [K14]. //
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	1	Bendradarbiavimo <...> su kitomis institucijomis plėtojimas. [V3]. //
	Bendradarbiavimas su tėvais	11	Ryšių tarp vaikų tėvų <...> stiprinimas. [P2]. // Tėvų bendradarbiavimas. [P12]. // Kurti palankų bendradarbiavimą <...> tėvų. [P14]. // <...> ryšių <...> tėvų <...> stiprinimas. [P16]. // Tobulinti bendradarbiavimo su tėvais sistemą. [P20]. Tobulinti tėvų <...> bendradarbiavimo <...>. [P21]. // Stiprinti <...> tėvų <...> bendradarbiavimą. <...> tęsti <...> bendradarbiavimą. [K4]. // Ryšių su mokinių tėvais <...> plėtra. [K6]. // <...> tėvų <...> bendradarbiavimo siekimas. [K12]. // Tobulinti tėvų <...> bendradarbiavimą. [K14]. // <...> aktyvinant bendradarbiavimą su tėvais <...> [S1]. //
	Tarpusavio santykiai	1	<...> ir tarpusavio pagalba grįstus santykius. [S9]. //
Informacijos sklaida	Dalijimasis patirtimi	6	<...> dalinantis gerąja patirtimi. [K4]. // <...> gerosios pedagoginės patirties sklaida. [K13]. // Skatinti <...> dalintis gerąja patirtimi. [19]. // <...> skatinti <...> keitimąsi gerąja patirtimi. [P14]. // Dalintis patirtimi <...> [V6]. // <...> gerosios darbo patirties sklaidą <...> [V8]. //
	Patirtinis ugdymas(is)	1	Gerinti <...> patirtinio <...> ugdymo (si) organizavimą <...> [S1]. //
	Informavimas	1	Toliau tobulinti <...> informavimo <...> sistemą [K12]. //
	Mokyklos reprezentavimas	1	Reprezentuoti mokyklą <...> leidiniuose, <...> portaluose ir gerinti progimnazijos įvaizdį. <...> [P21]. //
Savivalda	Savivaldos kūrimas	3	Stiprios savivaldos kūrimas. [P2]. // Plėtoti veiklią <...> savivaldą, <...> [P18]. Aktyvinti <...> savivaldos veiklą. [P19]. //
	Savivaldos stiprinimas	4	<...> savivaldos stiprinimas. [P11]. // Stiprios savivaldos kūrimas. [P16]. // Stiprinti <...> savivaldą. [P21]. // Stiprinti <...> savivaldos vaidmenį. [V1]. //

13 lentelė. Mokinio visapusiškos asmenybės ugdymas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokinių gebėjimų ugdymas	Individualių	3	Siekama sudaryti mokiniams galimybes realizuoti individualius gebėjimus ir poreikius. [P5]. // Ugdyti individualius mokėjimo mokytis <...> [P20]. // Atsižvelgiant į individualius mokinių poreikius <...> [S11]. //
	Mokymosi	1	<...> mokėjimo mokytis gebėjimų demonstravimą <...> [V7]. //
	Bendrųjų	1	Tikslingai ugdyti <...> bendruosius gebėjimus. [V7]. //
	Kritinio mąstymo	1	Plėtoti <...> kritinio mąstymo ugdymą. [P13] //
	Kūrybiškumo	13	Ugdyti <...> kūrybingą <...> asmenybę. [P3]. // Ugdyti <...> kūrybiškumą. Plėtoti kūrybiškumo gebėjimus užtikrinant komunikacinio, kultūrinio ir medijų raštingumo ugdymą. [P9]. // Mokinių kūrybiškumo <...> skatinimas. [P11]. // . Plėtoti projekcinę veiklą. Plėtoti <...> kūrybiškumo <...> ugdymą. [P13]. // Sudaryti sąlygas <...> lavinti <...> , kūrybiškumą. [P18]. // <...> dalyvauti dekoruojant mokyklos erdves. [P20]. // Mokinių kūrybiškumo <...>

			skatinimas. [K3]. // ugdant mokinių kūrybiškumo <...> [K8]. // Užtikrinti kūrybiško <...> dermę. <...> kūrybiškam <...> ugdymui palaikyti. [K13]. // <...> ugdytis individualius kūrybinius gebėjimus <...> kūrybingumo <...> [V6]. // <...> kūrybiškumo ugdymąsi. [V7]. // <...> lavinti <...> kūrybiškumą <...> [S7]. //
	Verslumo	3	<...> Verslumo <...> [P12]. // Ugdyti <...> verslumą. [P20]. // Diegti <...> verslumo ugdymo elementus. [V5]. //
Mokinių įgūdžių ugdymas	Bazinių įgūdžių įgijimas	1	Skatinti <...> įgyti bazinius įgūdžius. [P10]. //
	Lytiškumo ugdymas	1	<...> lytiškumo ugdymo <...> [V6]. //
	Socialinių įgūdžių ugdymas	2	Lavinti mokinių socialinius įgūdžius. [V8]. // Įgyvendinti <...> socialinių emocinių įgūdžių <...> [S4]. //
	Sveikos gyvensenos ugdymas	10	Stiprinti sveikos gyvensenos <...> [P3]. // ugdyti sveikos gyvensenos įgūdžius. [P5]. // Ugdyti sveikos gyvensenos įgūdžius. [P7]. // <...> sveikos gyvensenos įgūdžių <...> formavimas. [P9]. <...> sveikatingumo ugdymo srityse. [P10]. // <...> ugdant sveikos gyvensenos nuostatas <...> [P18]. // Puoselėti bei skatinti sveiką gyvenseną. [P19]. // Ugdyti(s) sveikos gyvensenos <...> pagrindus. [V1]. // <...> sveikatą stiprinančių <...> tinklą. [V3]. // Formuoti <...> sveikos gyvensenos įgūdžius. [V8]. // <...> ugdyti sveikos gyvensenos įgūdžius. [V7]. // <...> sveikatos <...> stiprinimu. [I8]. // <...> sveikatą <...> [V6]. //
Ugdomos mokinių savybės	Atsakomybė	12	prisiimti atsakomybę už savo veiksmus <...> [P1]. // <...>, prisiimti atsakomybę už iniciatyvas ir sprendimus <...> [P2]. // ugdyti <...> atsakingą asmenybę. [P3]. // <...> atsakingumo <...> ugdymas. [P11]. // plėtoti <...> atsakomybės ugdymą <...> [P13]. // Sudaryti sąlygas <...> lavinti atsakomybę. [P18]. // Auginti <...> atsakingą, gebančią spręsti gyvenimiškas problemas <...> asmenybę. [P19]. // Ugdyti mokinių atsakomybę už savo mokymąsi. <...> Ugdyti socialinę atsakomybę <...>. [P20]. Didinti <...> asmeninę atsakomybę <...>. [K2]. // Mokinių atsakomybės <...> ugdymas. [K9]. // Stiprinti <...> atsakomybės <...>. [P17]. // <...> siekiant didesnės atsakomybės <...> [V1]. //
	Tolerancija	2	<...> tolerancijos ugdymosi galimybes. [P13]. // Ugdyti mokinių toleranciją. [P19]. //
Intelektu ugdymas	Emocinio	2	<...> emocinio intelekto <...> ugdymo srityse. [P10]. // <...> emocinio intelekto lavinimo. [K3]. //
	Protinio	2	<...> protinio intelekto <...> ugdymo srityse. [P10]. //

14 lentelė. **Preveninių programų vykdymas progimnazijose**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Preveninių programų plėtojimas	Vykdymas	7	Vykdyti prevencinę veiklą <...> [P5]. // Stiprinti prevencines veiklas. [P3]. // Vykdyti prevencinę veiklą <...> [P7]. // Užtikrinti <...> prevencinę veiklą. [K3]. // <...> prevencinių projektų <...> įgyvendinimas. [K6]. // Taikant prevencines programas <...> [K14]. // Stiprinti prevencinę veiklą. [P20]. // <...> prevencinių programų vykdymą. [K1]. //
	Plėtojimas	3	Plėtoti prevencinę veiklą. [P18]. // Plėtoti prevencines veiklas <...> [P10]. // Plėtoti <...> prevencinių programų įgyvendinimą <...> [P14].

15 lentelė. Pagalbos teikimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Švietimo pagalbos specialistų konsultavimas	Psichologinė pagalba	1	Sustiprinti psichologinę <...> [V6]. //
	Socialinė pagalba	1	<...> socialinę pagalbą mokiniams. [V6]. //

16 lentelė. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Orientavimasis į mokinių poreikius	Ugdymas visiems	5	<...> kiekvienam mokiniui <...>[P1]. // <...> skirtingų ugdymosi poreikių mokinių ugdymas. [P6]. // Užtikrinti mokinių ugdymosi poreikių tenkinimą. [K3]. // <...> ugdyti spec. Poreikių mokinius. [K4]. // Orientuojant iš į mokinių poreikius <...> [K6]. //
	Erdvių pritaikymas	3	<...> erdvių pritaikymas. [P2]. // Pritaikyti ugdymosi aplinkas <...> [I10]. // Gerinti <...> aplinkos pritaikymą ugdymui. [P13]. //
	Poreikių pažinimas	2	Pažinti mokinių ugdymosi poreikius. [K4]. // <...> pagal <...> poreikių <...> pažinimą <...> [V7]. // <...> <...>
	Mokinių skirtybių ugdymas	2	<...> pripažįsta mokinių skirtybes. P1]. // <...> įvairaus įvairiems ugdymo (si). P7]. //
	Socializacijos ugdymas	1	Tobulinti <...> vaikų socializacijos programose. [P12]. //
	Mokymo būdai ir formos	1	Pritaikyti <...> įvairius mokymosi būdus ir formas.[P1]. //

17 lentelė. Mokinių popamokinės veiklos skatinimas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokinių užimtumo aspektai	Neformalusis švietimas	11	<...> neformaliojo vaikų švietimo veiklas. [K8]. // <...> kokybišką neformalųjį švietimą. [K9]. // Užtikrinti kokybišką neformalųjį švietimą.[K9]. // Taikant <...> neformalų mokymą(si). [K13]. // Plėtoti <...> neformaliojo <...> švietimo veiklas. [P13]. // <...> neformaliojo vaikų švietimo veiklas <...> [P14]. // organizuoti aktyvią popamokinę veiklą <...> [P18]. // Tobulinti neformalųjį vaikų švietimą. [V1]. // Užtikrinti mokinių neformaliojo švietimo poreikius <...> neformaliojo <...>švietimo programos [S2]. // <...> Užtikrinti <...> neformaliojo <...> švietimo <...> vykdymą <...> [S3]. // <...> neformaliojo ugdymo veiklose. [S7]. //
	Savanorystė	2	<...> savanorystės sampratai dalyvauti savanorystės <...> veiklose <...> [V7]. // Plėtoti <...> savanorystę <...> [S10]. //
	Mokinių saviraiškos ugdymas	13	<...> mokiniui optimaliai išreikšti save. [P1]. // Užtikrinti <...> socialinę raišką mokyklos gyvenime. [P9]. // <...> saviraiškaus dalyvavimo <...> skatinimas [P11]. // Didinti mokinių saviraiškos galimybes <...> [K7]. // Mokinių saviraišką <...>skatinančių aplinkų kūrimas. [K12]. // <...> skatinti <...> saviraišką. [P20]. // Sudaryti sąlygas mokinių saviraiškai <...> [V3]. // <...> saviraiškus <...> [V4]. // Skatinti saviraiškų <...> dalyvavimą <...> [S1]. // <...> saviraiškos priemonių tenkinimas <...> [S6]. // <...> kiekvieno vaiko saviraiškos poreikių tenkinimui <...> [S7]. // Skatinti mokinių saviraišką. [S8]. // Skatinti <...> saviraiškų <...> dalyvavimą <...> [S9]. //

	Meno ugdymas	1	Meno sodas programos <...> kokybės <...> plėtoti <...> Dailės skyriaus <...> modernizuoti Dailės skyriaus mokymo bazę <...> [S2]. //
--	--------------	---	--

18 lentelė. **Mokinių pažangos siekimas**

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokinių pažangos siekimas	Pasiekimų įsivertinimas	8	Patobulinti <...> pasiekimų <...> į(si)vertinimo sistemą. [P3]. // <...> pasiekimus <...> [K1]. // Gerinti <...> pasiekimus. [K7]. // Pagerinti mokinių pasiekimus. [K8]. // Tobulinti <...> pasiekimų <...> į(si)vertinimo sistemą. [P22]. // Tenkinti mokinių pasiekimų lūkesčius. [V1]. // Pagerinti mokinių pasiekimus. [S4]. // <...> gerinant <...> pasiekimus <...> [S6]. // Tobulinti <...> pasiekimų <...> įsivertinimo <...> [S7]. //
	Pasiekimų vertinimas	4	// Tobulinti <...> pasiekimų <...> vertinimo sistemą. [P13]. // Sudarytis sąlygas <...> pasiekimų vertinimu <...> [K12]. Tobulinti <...> pasiekimų vertinimo sistemą. [P22]. Tobulinti <...> pasiekimų vertinimo <...> sistemą. [S7]. //
	Diagnosticinis vertinimas	1	<...> diagnostinio vertinimo <...> rezultatai. [P1]. //
	Asmeninės pažangos įsivertinimas	5	Patobulinti asmeninės pažangos į(si)vertinimo sistemą. [P3]. // asmeninės pažangos į(si)vertinimą. [P11]. // <...> asmeninio į(si)vertinimo <...> [K13]. // Patobulinti <...> pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemą. [P21]. // <...> įsivertinimo rezultatus <...> [V8]. //
	Asmeninės ūgties skatinimas	6	<...> skatinti asmenybės ūgtį. [P3]. // <...> užtikrinant kiekvieno mokinio asmenybinę ūgtį. [P6]. // Skatinti <...> mokinio asmeninę ūgtį. [P7]. // <...> bendruomenės narių asmens ūgčiai. [K9]. // Sudaryti sąlygas <...> asmeninei ūgčiai. [I7]. // <...> siekiant <...> asmenybinės ūgties <...> [S7]. //
	Refleksija	1	<...> refleksiją <...> [P1]. //
	Ugdymo rezultatai	2	<...> norimų ugdymosi rezultatų formavimas. [P1]. // Siekti aukštesnių ugdymo(si) rezultatų. [P3]. //
	Mokymasis orientuotas į sėkmę	1	Sudaryti <...> galimybių <...> patirti mokymosi sėkmę <...> ugdymą(si) orientuojant į sėkmę. [P19]. //
Rezultatai	Asmeninės pažangos siekis	22	<...> orientuotų į asmeninę mokinių pažangą <...> [P1]. // <...> mokinio asmeninės pažangos siekis. [P2]. // Ugdyti <...> siekiant asmeninės pažangos <...> [P9]. // <...> stebėti ir vertinti asmeninę pažangą <...> [K1]. // Pasiekti aukštesnės mokinių asmeninės pažangos <...> [K5]. // Padėti <...> siekti asmeninės pažangos. [K11]. // <...> ugdymo (si) orientuoto į asmeninę pažangą <...> [K9]. // <...> kiekvienam mokiniui daryti asmeninę pažangą. [K12]. // Užtikrinti <...> pažangos augimą. [I9]. // <...> siekiant kiekvieno mokinio individualios pažangos. [P13]. // <...> Užtikrinti individualias galimybes <...> ugdymosi pažangą [P14]. // Kiekvieno mokinio asmeninės pažangos siekis <...> [P16]. // Siekti nuolatinės <...> asmeninės pažangos. [P19]. // Sukurti mokinių pažangos <...> sistemą <...> [P20]. // <...> vertinti individualią mokinio pažangą. [V2]. // <...> pamatuoti mokinio daromą individualią pažangą <...> individualios pažangos [V6]. // <...> individualios pažangos stebėjimas <...> [V8]. // Užtikrinti <...> mokinių mokymosi <...> pažangos tvarumą. [S1]. // <...> siekiant individualios pažangos <...> [S7]. // <...> suadant sąlygas <...> asmeniniai pažangai. [S9]. // <...> siekiant individualios mokinių pažangos. [S10]. // <...> siekiant kiekvieno <...> asmeninės pažangos. [S12]. //

	Mokymosi pažanga	6	<...> siekiant mokinių mokymosi pažangos. [P4]. // kokybiškesnį <...> pažangos siekimą. [V4]. // Užtikrinti kiekvieno mokinio <...> mokymosi pažangą.[V5]. // <...> ugdymosi <...> pažangos augimo <...> ugdymosi pažangos [V7]. // <...> mokinio mokymosi pažangos stebėjimą. [V8]. // <...> siekti mokymosi pažangos. [S3]. //
--	------------------	---	--

19 lentelė. Mokinių kompetencijų tobulinimas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokinių kompetencijų plėtra	Mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymas	4	Stiprinti <...> mokėjimo mokytis kompetenciją <...> [K8]. // <...> ugdant <...> mokytis kompetenciją <...> [K11]. // Pagerinti <...> mokymosi kompetencijas. <K13>. // Ugdyti mokėjimo mokytis kompetencijas <...>. [K15]. //
	Socialinių – emocinių kompetencijų ugdymas	5	<...> ugdant socialines emocines kompetencijas. [P9]. // <...> socialinių emocinių kompetencijų ugdymą.[V5]. // <...> mokinių socialinę emocinę <...> [V6]. // Plėtoti <...> emocinių ir socialinių <...> kompetencijų ugdymą. [S3]. // Aktyvinti <...> socialines - emocines kompetencijas <...> [S9]. //
	Matematinų kompetencijų plėtra	1	<...> matematinių kompetencijų plėtra.[P2]. //
	Šiuolaikinio mokymosi kompetencijų ugdymas	1	Sudaryti sąlygas <...> įgyti šiuolaikinio mokymosi kompetencijų. [S9]. //
	Inžinierinių kompetencijų ugdymas	1	<...> lavinti <...> inžinierines kompetencijas <...> [S7]. //
	Pažinimo kompetencijų ugdymas	1	Tobulinti <...> pažinimo <...> kompetencijas <...> [S12]. //
	Pilietinių kompetencijų ugdymas	3	Tobulinti <...> pilietines <...> kompetencijas. [S9]. // <...> pilietines kompetencijas <...> [S10]. // <...> pilietines <...> [S12]. //
	Socialinių kompetencijų ugdymas	3	Efektyvinti <...> socialinių kompetencijų ugdymą <...> [S7]. // <...> socialines kompetencijas. [S9]. // <...> socialines <...> kompetencijas. [S12]. //

20 lentelė. Mokymosi metodų taikymas pamokose

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokinių mokymosi metodų taikymas pamokose	Patirtinio mokymosi	2	Taikyti patirtinį mokymą(si). [V5]. // <...> patirtinio mokymosi taikymą mokykloje <...> organizuoti patirtinio mokymosi <...> [V6]. //
	Patyriminio mokymosi	3	Taikyti patyriminį ugdymą [K1]. // <...> Taikyti patyriminį ugdymą <...> [K3]. // Kurti patyriminę <...> ugdymo <...> [K12]. //
	Įvairūs	2	<...> taikant įvairius mokymo metodus. P2]. // <...> taikant įvairius mokymo metodus <...> [P16]. //
	Netradiciniai	2	mokymo metodų įvairovė <...> [P6]. // <...> įtraukiant <...> netradicinius mokymo metodus. [P9]. //
	Inovatyvūs	3	Naudoti <...> inovatyvius <...> metodus. [P17]. // <...> taikant inovatyvius mokymosi <...> [V6]. // Plėtoti <...> inovatyvius <...> [S7]. //
	Aktyvieji	4	<...> tikslingai taikant aktyviuosius <...> mokymo (si) metodus. [K14]. // Užtikrinti <...> aktyvaus mokymosi <...> [K13]. // Naudoti aktyvius <...> mokymo(si) metodus ugdymo procese. [P17]. // <...> taikant aktyviuosius mokymo(si) metodus <...> [S6]. //

21 lentelė. Mikroklimato svarba

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mikroklimato kūrimas	Geras mikroklimatas	6	<...> gerą mikroklimatą. [P5]. // siekiant <...> gero <...> mikroklimato. [K1]. // Gerinti <...> mikroklimatą. <...>. [K7]. // <...>mokyklos klimato gerinimas. [K12]. // Nuolatos gerinti mikroklimatą <...> [K13]. // <...> bendruomenės mikroklimato <...> gerinimo. [V1]. //
	Palankus mikroklimatas	2	Palankaus mikroklimato <...>[P5]. // Palankaus mikroklimato kūrimas visiems mokyklos bendruomenės nariams. [P6].
	Psichosocialinis mikroklimatas	1	Gerinti darbuotojų psichosocialinį klimatą. [K14]. //

22 lentelė Aplinkos pritaikymas ugdymui

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Tinkama emocinė raiškos aplinka	Saugi aplinka	29	Saugi <...> aplinka. [P1]. // <...> užtikrinančias mokinių saugumą. <...> užtikrinti saugią aplinką [P3]. // <...> užtikrinančią mokinių saugumą <...>[P5]. // <...> užtikrinančią mokinių saugumą. <...> Sukurti saugią <...> aplinką. [P7]. // <...> užtikrinant saugią mokymosi aplinką. [P9]. // <...> užtikrinti mokinių saugumą. [K2]. // <...> bendruomenės saugumą. [K3]. // Užtikrinti saugią <...> Sukurti saugesnes <...> aplinkas. [K5]. // Mokinių saugumą <...> užtikrinančių <...> priemonių įgyvendinimas. [K6]. // Padidinti <...> saugumo reikalavimus. [K7]. // Kurti saugią <...> aplinką. [K9]. // Užtikrinti <...> saugumą <...> [K13]. // <...> užtikrinti mokinių saugumą. [K15]. // Užtikrinti <...> saugią ugdymosi aplinką. [I2]. // <...> saugią <...> [I5]. // <...> keliamiems saugumo reikalavimams. [P14]. // saugią <...> mokymosi aplinką. [P15]. // Saugios aplinkos kūrimas. [P16]. // Kurti <...> saugią <...> aplinką. [P18]. // Sukurti saugią aplinką. [P19]. // <...> Kurti <...> saugią mokyklos aplinką. [P20]. // Sukurti <...> saugią ugdymo(si) aplinką. [P21]. // Sukurti <...> saugią <...> ugdymosi aplinką. [P22]. // Užtikrinti ugdymosi aplinkų saugumą. [V7]. // Kurti saugią <...> aplinką <...> kurti saugią <...> aplinką [S1]. // Kurti saugią mokyklą. [S3]. // Saugių ugdymo(si) sąlygų <...> tobulinimas. [S6]. // Kurti <...> saugią <...> aplinką <...> [S7]. // <...> užtikrinti <...> saugumą <...> [S12]. //
	Pozityvi aplinka	6	Pozityviai <...> aplinkai kurti. [P9]. <...> pozityvią <...> [P20]. // <...>pozityvaus > [K1]. // <...> pozityviai bendraujant <...> [K9]. // <...> pozityvią <...> aplinką. [I1]. // Gerinti <...> pozityvią mokyklos ugdymą aplinką <...> [S3]. //
	Jauki aplinka	2	<...> kuriant jaukią <...> aplinką <...>. [P21]. // <...> kuriant jaukią <...> aplinką. [P22]. //
	Kūrybiška aplinka	1	Skatinti edukacinių ir kūrybiškų aplinkų kūrimąsi <...> [P19]. //
	Dinamiška aplinka	2	<...> dinamiška <...> [K9]. // Kurti atvirą mokyklą <...> [P21]. //
	Sveika aplinka	7	<...> sveiką aplinką. [P18]. // Kurti <...> sveikai <...> aplinką. [P15]. // Sukurti <...> sveikesnes <...> aplinkas. [K5]. // <...> sveiką gyvenseną užtikrinančių <...>. [K4]. // Kurti <...> sveiką <...> [K9]. // <...> sveiką <...> [I5]. // <...> sveiką ugdymo (si) aplinką. [P18]. //
	Moderni aplinka	15	Kurti modernias <...> ugdymo aplinkas. [P10]. // // modernizuoti <...> aplinką. [K3]. // Atnaujinti bei įrengti modernia<...> aplinkas. [K1]. // Modernizuoti <...> edukacines erdves. [K6]. // <...> modernizuoti <...> [K8]. // Kurti inovatyvias <...> erdves. [I2]. // užtikrinti <...> modernią <...> aplinką. [I5]. // <...> modernizuoti ugdymosi aplinką. [I10]. // Ugdymosi aplinkų modernizavimas. [P16]. // Kurti modernią <...> aplinką. [V1]. // Modernizuoti mokyklos <...> [S2]. // Modernizuoti ugdymo aplinką. [S3]. // Ugdymosi aplinkų modernizavimas.[S6]. //

			Modernizuoti <...> aplinkas. [S8]. // Modernizuoti <...> [S11]. //
	Įgalinanti mokytis aplinka	4	Įgalinant mokytis. [P1]. // <...> palankią mokymuisi aplinką <...> [K4]. // Ugdymo <...> aplinkas. [K9]. // Sudaryti sąlygas mokymuis <...> [S4]. //
	Stimuliuojanti aplinka	1	Kurti ugdymąsi stimuliuojančią aplinką <...> [P14]. //
	Tvarkinga aplinka	1	Mokyklos aplinkos tvarkymas <...> [P2]. //
	Patraukli aplinka	1	Patrauklių mokymosi aplinkų sukūrimas <...> [V3]. //
	Teigiama emocinė aplinka	10	Gerinti emocinę aplinką. [P4]. // Tobulinti <...> emocinę aplinką. [P8]. // <...> emocinei aplinkai kurti. [P9]. // <...> kurti emocinę aplinką gerinančias <...> [P10]. // Užtikrinant emocinį saugumą <...> [K9]. // užtikrinti <...> gerą savijautą <...> [K15]. // Kurti <...> emocinę aplinką. [I1]. // <...> emociškai stabili <...> [V4]. // Gerinti emocinę aplinką mokykloje. [V5]. // <...> emocinę aplinką. [S1]. //
	Funkcionali aplinka	4	Tapti <...> funkcionalia. [K9]. // <...> kurti funkcionalią <...> mokyklos aplinką. [P20]. // Užtikrinti mokyklos funkcionavimą. [S10]. // Užtikrinti mokyklos funkcionavimą. [S12]. //
	Atvira aplinka	1	<...> atvira <...> aplinka <...> [K9]. //
	Mokinių motyvacijos stiprinimas	5	<...> stiprinant mokymosi motyvą. Pagerinti <...> motyvavimo <...> [K11]. // <...> motyvuojančiam <...> [K13]. // Skatinti mokymosi <...> motyvą. [P17]. // <...> didinant mokinių <...> motyvą <...>. [V3]. // <...> kelti <...> mokymosi motyvą. [S11]. //
	Adaptacija	1	Organizuoti veiklas <...> adaptaciją <...> [V6]. //
Tinkama fizinė aplinka	Fizinė aplinka	7	Fizinė <...> [P1]. // fizinę <...> aplinką. [P3]. // <...> Tobulinti <...> fizinę aplinką. [P8]. // <...> mokyklos fizinėse aplinkose. [K4]. // <...> fizinių erdvių <...> [K13]. // Mokyklos aplinkos tvarkymas. [P16]. // Užtikrinti <...> fizinių aplinkų <...> atnaujinimą <...> [V8]. //
	Poilsio aplinka	6	<...> patrauklias <...> poilsiui pritaikytas erdves. [P8]. // Įrengti poilsio zonas [K2]. // Pritaikyti <...> poilsiui skirtas <...> erdves. [K13]. // Sukurti mokinių laisvalaikio erdvę. [K14]. // <...> sveiką <...> aplinką. [I2]. // <...> poilsio erdves. [V6]. //
	Higienos normas atitinkanti aplinka	6	<...> atitikti higienos normų <...> [K7]. // <...> higienos normų reikalavimams. [K13]. // Vykdyti <...> nustatytus higienos reikalavimus. [I5]. // <...> darbo higienos sąlygas <...> [S4]. // Gerinti <...> higienines sąlygas. [S7]. // Gerinti <...> higienines sąlygas. [S9]. //
	Išorinė aplinka	5	<...> išorinių edukacinių aplinkų <...> [P11]. // Stiprinti <...> ugdymosi erdvės lauko aplinką. [K10]. // Pritaikyti <...> išorines erdves <...> [I8]. // <...> pritaikant įvairias ugdymosi išorines aplinkas [P2]. // pritaikant įvairias ugdymosi išorines aplinkas. [P16]. //
	Vidinė aplinka	3	Vidinių <...> edukacinių aplinkų <...> [P11]. // Pagerinti <...> vidaus infrastruktūrą. [K10]. // <...> vidines erdves. [I8]. //
Edukacinė erdvė	Tobulinti edukacines aplinkas	14	Tobulinti <...> edukacines aplinkas. [P4]. // // Naudoti edukacinių aplinkų <...> galimybes. [P7]. // Tobulinti edukacinę <...> aplinką. [P8]. // Tobulinti edukacines aplinkas <...> kuriamos edukacinės aplinkos. [K4]. // <...> edukacines aplinkas. [K5]. // Užtikrinti edukacinių <...> atitikimą. [K13]. Tobulinti <...> edukacines aplinkas. [K15]. // Pritaikyti <...> patalpas ugdymo(si) reikmėms. [I2]. // Gerinti <...> edukacinę aplinką <...> pritaikyti <...> aplinkas švietimo reikmėms. [I3]. // Gerinti <...> aplinką. [I6]. // Turtinti edukacines aplinkas. [I9]. // Gerinti <...> aplinką. [I11]. // Plėtoti ugdymo(si) aplinkas <...> [V3]. // <...> kuriant naujas edukacines erdves <...> [S1].

	Atnaujinti edukacines erdves	4	Igyvendinti <...> edukacinių erdvių atnaujinimo projektus. [P5]. // <...> atnaujinti edukacines erdves <...> [P6]. <...> atnaujinti <...> edukacines aplinkas. [V7]. /// <...> erdvių atnaujinimas. [S8].
	Kurti edukacines erdves	6	Skurti edukacines zonas. [K2]. /// Įrengti <...> erdvę. [K14]. // <...> kuriant edukacines erdves. [I7]. // kurti <...> edukacines aplinkas.[K15]. // Kurti ir puoselėti edukacines erdves. [S10]. // Kurti ir puoselėti edukacines erdves.[S12]. //
	Matematinė erdvė	1	Matematinių erdvių kūrimas <...> [P2]
	Mokymosi erdvė	2	Sukurti naujas mokymosi <...> erdves. [V6]. // Gerinti ugdymo(si) aplinkos sąlygas. [S2]. //
	Pastato erdvės atnaujinimas	6	<...> Aplinką <...> pastatą <...>. [P1]. Pritaikyti turimas patalpas švietimo reikmėms. [I1]. // Pritaikyti <...> aplinkas švietimo reikmėms. [I11]. // <...> erdvių atnaujinimas . [K1]. // Atnaujinti <...> kūrybinių darbų eksponavimo erdves.. [K4]. // Atnaujinti <...> patalpas. [I4]. //
	Vidinio kiemo rekonstrukcija	1	Rekonstruoti mokyklos vidinį kiemą. [K4]. //
	Valgyklos patalpų atnaujinimas	1	<...> Atnaujinti <...> valgyklos patalpas. [K13]. //
	Sporto aikštelės atnaujinimas	1	<...> sporto aikštelių rekonstravimo <...> [K8]. //
	Baseino remontas	1	Baseino patalpų atnaujinimas. [V8]. //
Mokykla be sienų	Kita aplinka	1	Mokymasis ne mokykloje.[P1]. //
	Netradicinė aplinka	3	<...> naudojant <...> netradicines ugdymo aplinkas <...> [P9]. // <...> netradicinėse erdvėse. [K2]. // . Organizuoti <...> veiklas netradicinėse aplinkose. [K14]. //
	Virtuali aplinka	6	Mokymasis virtualioje aplinkoje. Virtualios aplinkos tikslingumas <...>[P1]. // Naudoti virtualių aplinkų <...> galimybes. [P7]. // Plėtoti <...> mokymą(si) virtualioje aplinkoje. [K10]. // Kurti <...> virtualią aplinką. [K12]. // Efektyvinti mokymąsi virtualioje aplinkoje. [K15]. // <...> mokymąsi virtualiose aplinkose <...> [V6]. //
	Lauko laboratorijos įrengimas	1	Praturtinti lauko laboratoriją <...> [K11]. //
	Lauko klasės įrengimas	1	<...> įrengti „lauko“ klases <...> [K11]. //
	Ekskursijos	1	Edukacinės išvykos. [P1]. //

23 lentelė. Vertybių diegimas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Vertybinės nuostatos	Tautiškumo puoselėjimas	2	<...> tautiškumo <...> [P9]. Veiklos <...> skatinančias mokinių tautinę savimonę <...> [V6]. // //
	Patriotiškumo puoselėjimas	1	patriotiškumo vertybes . [P9].
	Pilietiškumo ugdymas	8	<..> pilietiškumo ugdymas. [P11]. // Plėtoti pilietinio sąmoningumo vertybes. [P18].//Ugdyti mokinių <...> pilietinę savimonę. [P19]. // Ugdyti <...> pilietiškumą kaip vertybę. [P20]. // Pilietinio ugdymo <...> [K12] // Puoselėti <...> pilietinį sąmoningumą. [P15]. // <...> pilietiškumą. [V6]. // <...> pilietiškumą ugdančiose veiklose <...> [V7].
	Bendražmogiškųjų vertybių diegimas	1	//Puoselėti bendražmogiškąsias vertybes. [P18]. //

Pozityvių vertybių diegimas	6	Formuoti mokinių pozityvias vertybes.[P3]. <...> vertybių formavimo <...> [P9]. Ugdome pozityvią <...> vertybių <...> . [P20]. // <...> formuojančiuose <...> pozityvias <...> vertybes <...> [K3]. // <...> vertybių raišką <...> [V1]. // <...> stiprinant mokinių vertybines nuostatas. [S7]. //
Tradicijų puoselėjimas	8	<...> mokyklos tradicijas. [P1]. // Puoselėti tradicijas <...> [P3]. // Puoselėti <...> tradicijas. [P7]. // puoselėjant progimnazijos tradicijas. [K6]. // Puoselėti <...> r kurti <...> progimnazijos tradicijas <...> [K15]. // Kurti naujas ir puoselėti senas mokyklos tradicijas. [P5].// Puoselėti senąsias ir kurti naujas progimnazijos tradicijas. [P6]. // <...> išsaugant ir gilinant mokyklos tradicijas. [P22]. //

24 lentelė. Ugdymo veiklos kokybę progimnazijoje nusakantys veiksniai

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Ugdymo planavimo kokybės aspektai	Ugdymo organizavimas	12	<...> organizuodamas mokymą. [P1]. // <...> kurti ugdymo organizavimo <...> [P9]. // <...> ugdymo(si) proceso organizavimą. [K5]. // Kurti <...> ugdymo turinį <...> [K10]. // <...> ugdymo(si) organizavimo <...> [K9]. // Gerinti <...> ugdymosi procesą <...> [P20]. // <...> organizavimas <...> [V3]. // <...> ugdymosi organizavimui. [V7]. // Tobulinti ugdymo proceso organizavimą <...> [S3]. // <...> ugdymo(si) organizavimo tobulinimas. [S6]. // Tobulinti ugdymo organizavimą. <...> [S8]. // Ugdymo proceso organizavimas <...> [S12]. //
	Ugdymo planų, programų sudarymas	1	Ugdymo planų/ programų <...> rengimas. [P1]. //
	Ugdymo proceso planavimas	8	Kokybiškas ugdymo proceso planavimas. [P2]. // <...> tęstinumas <...> veiklos planavime. [P6]. // <...> ugdymo(si) planavimo <...> [K9]. // Užtikrinti ugdymo programų įvairovę. [I5]. // . Įgyvendinti <...> ugdymo ir veiklos planus. [I7]. // <...> ugdymo proceso planavimas. [P16]. // Siekti tikslingo <...> planavimo <...> [P19]. // <...> skatinti <...> ugdymosi procesą. [V7]. //
	Formalusis	1	Taikant <...> formalų <...> mokymą(si). [K13]. //
	Ugdymo veiksmingumas	1	<...> užtikrinti ugdymo veiksmingumą. [P8]. //
	Ugdymo veiklos formos	2	Tobulinti ugdymo(si) veiklos formas. P10]. // Tobulinti ugdymo veiklos formas <...> [K6]. //
Mokinių ugdymo proceso įgyvendinimas	Ugdymo uždavinių įgyvendinimas	1	Įgyvendinti <...> konkrečius mokymo(si) uždavinius. [P8]. //
	Ugdymo planų įgyvendinimas	2	Įgyvendinant ugdymo planą <...> [S3]. // Įgyvendinti ugdymo planą <...> [S10]. //
	Ugdymo tikslų įgyvendinimas	2	<...> ugdymo tikslų įgyvendinimą <...> [P2]. // <...> atsižvelgiant į <...> ugdymo(si) tikslus. [P8]. //
	Ugdymo programų įgyvendinimas	1	<...> įgyvendinti Bendrąsias ugdymo programas <...> [S7]. //
	Ugdymo programų įprasminimas	2	Aktualizuoti, įprasminti ugdymo programų turinį. [P21]. // Aktualizuoti, įprasminti ugdymo programų turinį. [P22]. //
	Taisyklių laikymasis	1	Laikytis susitarimų ir taisyklių visiems <...> [P20].
	Ugdymo proceso kokybės gerinimas	21	Ugdymo kokybės gerinimas <...> [P1]. // Tobulinti ugdymo kokybę <...> [P12]. // <...> pagerinti <...> mokymo(si) kokybės <...>. [K14]. // Efektyvinti ugdymo procesą. [I1]. // Sudaryti sąlygas <...> gerinti ugdymo <...> kokybę. [I3]. // Sudaryti sąlygas kokybiškam <...> ugdymui. [I4]. Sudaryti sąlygas <...> gerinti ugdymo proceso

			kokybę. [I6]. // <...> gerinti ugdymo proceso kokybę. [I8]. // <...> gerinti ugdymo proceso kokybę. [I10]. // <...> gerinti ugdymo proceso kokybę. [I11]. // Ugdymo kokybės gerinimas <...> [P16]. // <...> kurti <...> ugdymo kokybę gerinančias <...> [P17]. // Gerinti ugdymo kokybę. [P18]. // gerinti mokinių mokymosi kokybę. [P20]. // <...> gerinant ugdymo proceso kokybę <...> [V3]. // Pagerinti ugdymo proceso kokybę <...> [S2]. // <...> gerinti ugdymo kokybę. [S3]. // Ugdymo proceso tobulinimas <...> [S6]. // <...> ugdymo proceso kokybės <...> tobulinimas. [S9]. // Tobulinti ugdymo kokybę. [S10]. // <...> gerinti ugdymo kokybę <...> [S11]. //
Mokyklos vadyba	Ugdymo kokybės užtikrinimas	4	// Užtikrinti ugdymo <...> kokybės <...> [I5]. // Užtikrinti aukštą ugdymo kokybę. [V1]. // <...> užtikrinant nepertraukiamą ugdymo kokybės <...> [S7]. // Užtikrinti ugdymo kokybę <...> [S8].
	Pagalbos mokiniui kūrimas	15	<...> pagalbos mokiniui sistemos <...> kūrimas. pagalbą vieni kitiems [P1]. // Tobulinti pagalbos mokiniui sistemą <...> [P3]. // Mokymosi pagalbos <...> organizavimas. [P11]. // <...> veiksmingos pagalbos teikimą. [K3]. // Kurti veiksmingą pagalbos mokiniui sistemą. <...> testuoti pagalbos mokiniui sistemą <...> [K4]. // Sukurti ir įdiegti pagalbos mokiniui modelį <...> [K8]. // Tobulinti pagalbos mokiniui sistemą <...> [K9]. // <...> pagalbą laiku kiekvienam mokiniui <...> <...> pagalba gabiams ir silpniau besimokantiems mokiniams. [K13]. // Gerinti pagalbos mokiniui teikimą. [I1]. // <...> pagalbos teikimo <...> [P13]. // Puoselėti <...> pagalbos sistemą <...> gebėjimų mokiniams. [P17]. // Mokymosi pagalbos teikimas <...> [V8]. // <...> Užtikrinti kokybišką pagalbos teikimą <...> [V4]. // Teikti efektyvią pagalbą kiekvienam vaikui <...> [S7]. <...> organizuoti pagalbą mokiniui. [K6]. //
	Įsitraukimas	3	Gerinti mokinių įtraukimą į ugdymą. [P4]. // Skatinti bendruomenės įsitraukimą <...> [K2]. // Gerinti įtraukti <...> ugdymą. [K15]. //
	Mokymosi sąlygų gerinimas	3	Pagerinti <...> mokymosi sąlygas. [K7]. // Gerinti <...> ugdymo sąlygas. [I6]. // Gerinti įstaigos ugdymo sąlygas. [I11]. //
	Strategijos įgyvendinimas	1	<...> strateginių priemonių įgyvendinimui <...> [V7]. //
	Konsultavimo veiksmingumas	2	<...> konsultavimo <...> sistemą. [K12]. // <...> užtikrinti veiksmingą konsultavimą <...> [V7]. //
	Ugdymo veiklų įvairovė	2	<...> ugdymųjų veiklų įvairovės. [P3]. // Siekti ugdymo(si) veiklų įvairovės. [K4]. //
Pamokos kokybės užtikrinimas	Pamokos kokybė	4	Gerinti pamokos kokybę <...> [P4]. // Gerinti pamokos kokybę. [K2]. // <...> tobulinant pamokos kokybę. [K7]. // Pamokos kokybės tobulinimas. [S12]. //
	Pamokos vadyba	3	Tobulinti pamokos vadybą <...> [P13]. // <...> stiprinti vadybą <...> [P19]. // Pamokos vadybos tobulinimas <...> [V8]. //
	Karjeros ugdymas	3	Tobulinti <...> ugdymo karjerai sistemą. [K12]. // Ugdymo karjerai <...> plėtojimas. [V3]. // Padėti <...> kryptingai planuoti karjerą <...> [S3]. //
	Savivaldus mokymasis	2	Savivaldaus mokymosi gebėjimų stiprinimas. [V3]. // Organizuoti savivaldžio mokymosi dienas <...> [V6]. //
Tarpdalykinė integracija	Integracija	9	tarpdalykinės integracijos. [P1]. // Ugdymo proceso integravimas. [P2]. // Plėtoti <...> tarpdalykinę integraciją. [K1]. // Parengti <...> integravimo planą. [K11]. // <...> integruotą <...> [K13]. // Integruoti <...> [V1]. // <...> integravimą <...> [V6]. // <...> integralaus ugdymosi apimtis <...> padidinti integruoto ugdymosi <...> [V7]. // Plėtoti integruojamų programų įgyvendinimą. [S2]. //
	Integruotų pamokų vedimas	1	<...> integruojant mokyklos vertybių raišką į ugdymo procesą ir mokyklos gyvenimą. [P4].
Ištekliai	Materialinė bazė	7	Gerinti progimnazijos materialinę bazę <...> [I7]. // Nuolat atnaujinti <...> materialinius išteklius. [P19]. // Sukurti <...> poreikius tenkinančią materialinę bazę. [P22]. // Plėtoti materialinės <...> bazės resursus. [S3]. // Atnaujinti <...> materialinę bazę. [S5].

			// Kurti <...> materialinę bazę <...> [S7]. // turtinti <...> materialinę bazę. [S11]. //
	Finansai	1	Ieškoti papildomų finansavimo šaltinių <...> finansavimui gauti <...>. [V6]. //
	Edukaciniai resursai	1	<...> efektyviai išnaudojami edukaciniai resursai. [K11]. //

25 lentelė. Dalyvavimas įvairiose veiklose

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Renginių ir švenčių organizavimas	Dalyvavimas olimpiadose	1	<...> dalyvauti olimpiadose [P12].
	Projektų vykdymas	7	<...> plėtoti projektinę veiklą. [P14]. // <...> projektas <...> Vykdyti <...> projektus. [V6]. // <...> įsitraukti <...> projektų vykdymą <...> organizuoti mokinių projektinę veiklą <...> [V7]. // Aktyvinti <...> mokyklos projektų vykdymą. [S2]. // Tobulinti <...> projektinės veiklos organizavimą <...> [S7]. // Plėtoti projektinę <...> veiklą. [K8]. // <...> įgyvendinat projektus. [K6]
	Dalyvavimas renginiuose	5	Dalyvauti <...> organizuotuose renginiuose <...> [P7]. // Organizuoti <...> bendruomenei <...> renginius. [V7]. // // organizuojant renginiuose. [P12]. // <...> Sudarytas mokinių saviraiškai įvairiuose renginiuose <...> [S5]. // // <...> dalyvavimą miesto, šalies renginiuose. [K7]. //
	Socialinių programų vykdymas	4	Plėtoti socialinių <...> programų vykdymą [K1]. // užtikrinti <...> socialinę veiklą. [K3]. // Organizuoti mokinių socialines veiklas. [P22]. // <...> skatinti <...> veiklą <...> [S3]. //

26 lentelė. Pedagoginių kompetencijų tobulinimas

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Mokytojų kompetencijų ugdymas	Lyderystės gebėjimų ugdymas	12	<...> lyderystės <...> įtvirtinimas. [P11]. // Užtikrinti <...> lyderystę. [K5]. // <...> ugdytis <...> lyderystės gebėjimus. [K9]. // <...> lyderystės ugdymas <...> [K12]. // Skatinti <...> lyderystę <...> [K13]. // Puoselėti <...> lyderystę. [P15]. // <...> ugdyti <...> lyderystę <...> gebėjimą būti lyderiu. [P18]. // Ugdyti <...> lyderystę <...> [P20]. // Ugdyti <...> narių lyderystę. [P21]. // Skatinti <...> lyderystę progimnazijoje. [V1]. // Plėtoti lyderystę. [V5]. // <...> lyderystės <...> [V6]. // Tobulinti <...> lyderystę <...> [S9]. //
	Vadybinių gebėjimų ugdymas	1	Įgalinančios vadybos <...> įtvirtinimas. [P11]. //
	Profesinis tobulėjimas	3	Skatinti <...> profesinį tobulėjimą <...> profesionalumo siekimu. [P3]. // Plėtoti <...> profesinį tobulėjimą. [P20]. // Skatinti <...> profesinį tobulėjimą. [P22]. //
	Mokytojų mokymasis	2	Organizuoti mokytojų mokymąsi <...> [V6]. // Stiprinti kryptingą mokytojų mokymąsi. [V8]. //
	Besimokanti organizacija	1	<...> besimokanti organizacija <...> [V4]. //
	Kvalifikacinės kategorijos kėlimas	4	Keliama mokytojų kvalifikacija. [P1]. // Tobulinti <...> kvalifikaciją <...> [P4]. // Tobulinti mokytojų kvalifikaciją. [K3]. // sąlygas darbuotojų kvalifikacijos augimui. [I2]. //
	Asmeninis meistriškumas	2	Puoselėti <...> asmeninio meistriškumo augimo kultūrą. [K4]. // Skatinti asmeninį meistriškumą. [S4]. //
	Kompetencijų plėtra	4	Progimnazijos mokytojų ir vadovų kompetencijų plėtra. [P2]. // Tobulinti <...> kompetencijas. [P4]. // Plėtoti <...> kompetencijas. [P7]. // Tobulinti <...> kompetencijas. [P8].

Veiklos (įsi)vertinimas	Profesinės veiklos įsivertinimas	3	<...> profesinį įsivertinimą, [P1]. // įsivertinimo ir vertinimo <...> [P7]. // Tobulinti <...> pažangos, kokybės įsivertinimą <...> [K1]. //
	Kompetencijų (įsi)vertinimas	3	<...> kompetencijų <...> vertinimas ir įsivertinimas. [K9]. // Ugdyti gebėjimą įsivertinti kompetencijas. [P20]. // Patobulinti vertinimo ir įsivertinimo sistemą. [K13]. //
Tobulinamų kompetencijų rūšys	Profesinės	13	Tobulinamos profesinės <...> kompetencijos. <...> [P1]. // <...> profesinių kompetencijų augimo. [P5]. Tobulinti <...> kompetencijas <...> [K3]. // <...> mokymo kompetencijas. [K11]. // <...> pedagogų <...> profesinio <...> skatinimas. [K9]. // <...> nuolat tobulinti profesines kompetencijas <...> [K12]. // Užtikrinti <...> profesinės kompetencijos augimą. [K15]. // Siekti nuolatinio <...> profesinių kompetencijų tobulinimo. [P15]. // Sukurti <...> mokytojų profesinio augimo sistemą. [P17]. // <...> profesines kompetencijas. [P18]. // Skatinti <...> profesinį tobulėjimą. [P21]. // <...> profesinės veiklos pokyčių. [V3]. // <...> kompetencijų <...> tobulinimas <...> [S6]. //
	Didaktinės	4	Patobulinti <...> didaktines kompetencijas <...> [K13]. // <...> stiprinti ir plėtoti pedagogų dalykines kompetencijas <...> [P13]. // <...> tobulinti <...> dalykines <...> [V6]. // <...> mokslų srities kompetencijas <...> [P9]. //
	Bendrosios	12	<...> bendrųjų <...> kompetencijų ugdymo. [P5]. // <...> bendrųjų kompetencijų ugdymą. [P10]. // <...> įgyti bendrųjų kompetencijų <...> [K4]. // Sudaryti sąlygas <...> nuolat tobulinti bendrąsias kompetencijas <...> [K12]. // <...> ugdant <...> bendrąsias kompetencijas. [K14]. // <...> nuolatinio mokytojo > // bendrųjų <...> kompetencijų augimą. [K15]. // <...> bendrųjų <...> kompetencijų tobulinimo. [P15]. // <...> kompetencijų plėtra. [P16]. // Plėtoti <...> bendrąsias <...> kompetencijas. [P18]. // <...> plėtoti turimas ir įgyti naujas kompetencijas. [P20]. // <...> bendrųjų kompetencijų ugdymą. [V1]. // <...> bendrąsias kompetencijas <...> [V6]. //
	Kultūrinės	1	Tobulinti bendruomenės narių kultūrinės <...> kompetencijas. [S10]. //

27 lentelė. Modernių priemonių taikymas ugdyme

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Informacinių technologijų naudojimas ugdymo procese	Įranga/ IKT	9	Įranga <...> [P1]. // Aprūpinti kabinetus <...> kompiuterine įranga. [K1]. // <...> sumontuojant <...> pritaikant įrenginius. [P5]. // <...> IKT <...> [P2]. // Sudaryti sąlygas IKT aprūpinimu ir panaudojimui. <...> [I8]. // <...> taikant IKT <...> [P16]. // Atnaujinti IKT bazę <...> [V7]. // <...> įvairinti <...> pasitelkiant IKT <...> įrangos <...> [V8]. // <...> atnaujinant IKT bazę <...> [S1]. //
	Mokymosi priemonės	8	<...> priemonės <...>. [P1]. <...> naudotis įvairesnėmis mokymosi priemonėmis. [P5]. // <...> įtraukiant modernias ugdymo priemones. <...> naudojant <...> mokymo(si) priemones. [P9]. // Aprūpinti <...> mokymo priemonių <...> [K1]. // Įsigyti <...> atnaujinti <...> mokymo(si) priemones. [K13]. // Atnaujinti <...> inventorių <...> [K14]. // Atnaujinti bibliotekos <...> mokymo priemones. [I4]. // <...> priemonių <...> turtinimą. [V8]. //
	Šiuolaikinės technologijos	4	<...> naudotis įvairesnėmis šiuolaikinėmis technologijomis [P5]. // <...> aprūpintas šiuolaikinėmis technologijomis. [K5]. // Įsigyti interaktyvias lentas. <...> planšečių <...> robotikos rinkinius <...> šiuolaikinių technologijų ir įrangos naudojimas. [K11]. // <...> taikyti šiuolaikines technologijas. [P18]. //

	Inovacijos	3	<...> inovacijoms <...> [P1]. // Kurti inovatyvų ugdymą, <...> <...> naudojant inovatyvias <...> priemones [P9]. // Telkti mokyklos bendruomenę <...> inovacijoms <...> [K9]. //
--	------------	---	--

Strateginių priemonių lentelės

28 lentelė. Bendradarbiavimo stiprinimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Bendradarbiavimas mokykloje	Bendruomenės narių bendradarbiavimas	30	Glaudus <...> mokytojų bendradarbiavimas <...> [P1]. // <...> įtraukiant visą bendruomenę <...> visų bendruomenės narių <...> [P2]. // stiprinti <...> bendruomenės narių tarpusavio santykius. <...> produktyvesnio bendradarbiavimo stiprinimas. [P3]. // Skatinti <...> mokytojų <...> bendradarbiavimą. [P6]. bendruomenės skatinimas ir motyvavimas, <...> bendruomenės <...> iniciavimas <...> bendradarbiaujant su mokytojais. [S5]. // <...> renginių, buriančių bendruomenę, organizavimas. [P11]. // <...> dalykų mokytojų, <...> bendradarbiavimas. [P13]. // Glaudus mokytojų <...> bendradarbiavimas. [P16]. // <...> mokytojų bendradarbiavimas <...> [P7]. // <...> narių bendradarbiavimo plėtojimas. [P18]. // <...> mokytojų bendradarbiavimas <...> [P20]. // Bendradarbiavimo stiprinimas <...> stiprinančią <...> progimnazijos bendruomenės <...> santykius. [P15]. // Bendruomenės susitikimų <...> iniciavimas. [P9]. <...> bendruomenės narius <...> mokytojų <...> [P12]. // Organizuoti metodinių grupių bendradarbiavimą <...> Stiprinti <...> mokytojų ryšius <...> profesinis bendradarbiavimas [K8]. // Glaudus mokytojų <...> bendradarbiavimas <...> [S4]. // <...> bendradarbiavimas <...> [P17]. // <...> bendruomenės narių bendradarbiavimo plėtojimas. [P18]. // <...> bendradarbiavimas <...> [P19]. // <...> mokytojų bendradarbiavimas <...> [P20]. // <...> bendradarbiauti su įstaigos administracija. [K13]. // Suburtos bendradarbiavimo <...> [P5]. // <...> mokytojų <...> bendradarbiavimas <...> [K12]. // <...> telkti bendruomenę. <...> [I6]. // <...> mokytojų mokymasis bendradarbiaujant <...> [V1]. // <...> mokytojų bendradarbiavimas. [V3]. // Mokytojai <...> planuoja bendradarbiaudami <...> bendradarbiauja užtikrinant sklandų <...> darbą. [V4]. // mokytojų <...> bendradarbiavimas <...> [V5]. // <...> mokytojų bendradarbiavimo veiklas <...> [V7]. // Vykdyti <...> bendradarbiavimą. [S2]. //
	Mokinių bendradarbiavimas	5	<...> mokinių <...> [P3]. // Paskaitos mokiniams <...> [P7]. // <...> mokinio bendradarbiavimas <...> [P19]. // <...> skatinamas mokinių tarpusavio bendradarbiavimas <...> [V4]. // Bendradarbiavimas su buvusiais mokiniais. [K9]. //
	VGK narių bendradarbiavimas	1	Bendradarbiavimas su VGK nariais <...> [P12]. //
	Švietimo pagalbos specialistų bendradarbiavimas	8	<...> su pagalbos mokiniui teikimo komanda <...> [P1]. // su pagalbos mokiniui teikimo komanda. [P2]. Bendradarbiavimas su VGK nariais. [P12]. // <...> tobulinti švietimo pagalbos specialistų <...> bendradarbiavimą. [P13]. // Bendradarbiavimo <...> pagalbos mokiniui specialistais stiprinimas. [P3]. // <...> švietimo pagalbos specialistų <...> bendradarbiavimą. <...> pagalbos specialistų bendradarbiavimas <...> [P16]. // <...> pagalbos mokiniui specialistų bendradarbiavimo <...> [V1]. // <...> pagalbos mokiniui specialistų <...> bendradarbiavimo <...> [V8]. //
Bendradarbiavimas su organizacijomis	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	23	Socialinių partnerių <...> daugiau erdvės <...> socialinių partnerių iniciatyvoms.. [P3]. // pasitelkti ir socialinius partnerius. [P5]. // Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais plėtojimas. [P11]. // Bendradarbiauti su socialiniais partneriais, <...>. [P17]. // Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. [V21]. // Bendradarbiavimas su socialiniais <...> partneriais. [P21]. //, kitais

			socialiniais partneriais <...>. [P22].// Bendradarbiavimo su <...> stiprinimas. <..> socialinių partnerių iniciatyvos [P3].// <...> bendradarbiaujant su socialiniais partneriais <...> [P9]. // <...> tęsiant bendradarbiavimą <...>bendradarbiaujant su <...> partneriais. [P12]. // <..> Bendradarbiaujant <..> su seniūnija <...> [P16]. // Bendradarbiauti su socialiniais partneriais <...> [P17]. // <...> partnerių paieška<...> [P19]. // Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais <...> Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. [P20]. // <...> socialiniais partneriais <...>. [P21]. // <...> socialiniais partneriais <...>. [P22]. // Socialinių partnerių <...> bendradarbiavimas. [K3]. // Įtraukti socialinius partnerius <...> [K4]. // <...> bendradarbiavimą su socialiniais partneriais <...> [K8]. // <...> socialinių partnerių <...> [K11]. // Stiprinti <...> ryšius <...> socialiniais partneriais. [V2]. // Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais <...> [V5]. // Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.[S5]. //
	Bendradarbiavimas su išvykų organizatoriais	3	Bendradarbiavimas su išvykų organizatoriais <...> šaulių sąjunga <...> teatru <..> turizmo ir informacijos centru. [P1]. // Bendradarbiavimas su išvykų organizatoriais <...> [P2]. Bendradarbiavimas su išvykų organizatoriais <...> [P16]. //
	Bendradarbiavimas su nevyriausybėmis organizacijomis	11	<...> bendradarbiavimo sutartys su nevyriausybėmis <...> organizacijomis <...> [P9]. //Pasirašyti jungtinės veiklos <...> su bendruomenės centru. [P15]. // <...> nevyriausybėmis organizacijomis. [P21].// Bendradarbiavimas <...> nevyriausybėmis organizacijomis. [P22]. // Bendradarbiavimas <...> visuomenės sveikatos biuru <...> [P19]. // <...> bendradarbiavimas <...> nevyriausybėmis organizacijomis. [P21]. // <...> bendradarbiavimas <...> nevyriausybėmis organizacijomis. <...> su pedagoginių studijų krypties studentais <...> su senjorais <...> [K1]. // mikrorajono mokyklos – bendriems renginiams <...> [K4]. // verslo atstovais ir kitais išorės partneriais <...> [K12]. // <...> bendrauju ir bendradarbiauju. [K13]. // <...> bendradarbiavimo plėtra <..> [S10]. //
	Bendradarbiavimas su bibliotekomis	1	<...> bendradarbiavimas su miesto bibliotekomis <...> [P15]. //
Bendradarbiavimas su švietimo institucijomis	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	5	Bendradarbiavimas su pagalba <..> teikiančiomis institucijomis <..> [P7]. // bendradarbiavimas su pagalba mokiniui teikiančiomis institucijomis <...> [K9]. // <...> Tarpinstitucinis bendradarbiavimas <...> [P9]. // tarpinstitucinis bendradarbiavimas <...> bendradarbiavimas su kitomis institucijomis <...> su <...> miesto ir rajono mokyklomis [K3]. // <...> kurti bendradarbiaujančių mokyklų tinklus <...> [V4]. //
	Bendradarbiavimas su ikimokyklinėmis įstaigomis.	6	Bendradarbiavimas su ikimokyklinėmis įstaigomis. <...> [P16]. // Bendradarbiavimas su darželiais, mokyklomis <...> [P7]. ///<...> mikrorajono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis <...> [K4]. // mikrorajono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis <...> [K14]. // <...> su mikrorajono lopšeliais- darželiais <...> [K6]. // <...> bendradarbiavimas <...> lopšeliais- darželiais. [V3].
	Bendradarbiavimas su kitomis ugdymo įstaigomis	10	<...> Bendradarbiavimas su kitomis <...>įstaigomis. [P19]. Bendradarbiavimas su <...> švietimo įstaigomis [P22]. // Bendradarbiavimas su šalies <...> ugdymo įstaigomis. [P23] // Bendradarbiavimas <...> mokyklomis.[P9]. // Bendradarbiavimas su muzikos mokykla <...> bendradarbiavimas su <...> įstaigomis <..> bendradarbiavimas su gimnazija. [P16]. <...> kitomis ugdymo įstaigomis. [P19]. // Bendradarbiavimas su <...> ugdymo įstaigomis. [P21]. // Bendradarbiavimas su <...> ugdymo įstaigomis. [P22]. // Mokyklų bendradarbiavimo sistemos aktyvinimas . [K1]. // <...> bendradarbiavimas su KTU, VDU . [K9] //

29 lentelė. Įstaigos veikimas kartu

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Veikimas bendruomenėje	Bendruomeniškumas	6	Progimnazijos bendruomeniškumo stiprinimas <...> [P3]. // <...> bendruomenės stiprinimas. [P20]. // <...> bendruomeniškų santykių kūrimas <...> bendruomeniškumui stiprinti <...> [K2]. // bendruomenės narių savanoriškų iniciatyvų įgyvendinimas <...> [K4]. // Bendruomeniškumą skatinantys renginiai. [K15]. // <...> bendruomeniškumas <...> [V4]. //
	Bendradarbiavimo kultūra	5	<...>skatinančios bendradarbiavimo kultūrą<...> [P7]. // Bendruomenės bendradarbiavimo kultūros ugdymo <...> [K2]. // <...> bendravimo kultūros formavimas. [K12]. // <...> efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo kultūros <...> [V2]. // Bendruomeninės <...>bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas. [S3].
	Komandinis darbas	4	Veikla grindžiama veikimu komandomis. [P7]. // Tobulinti <...> komandinio darbo sistemą. [P15]. // Komandinio mokymo organizavimas <...> [P18]. // <...> komandinis darbas <...> [V4]. //
	Partnerystės skatinimas	6	<...> Užmegzti bendradarbiavimo ryšius su <...> įstaiga <...> užmegzti bent dvi socialines partnerystes <...> [P13]. // Socialinių partnerių tinklo plėtra <...> [P14]. // <...> Plėtoti partnerystę <...> [P15]. // <...> sustiprinti <...> partnerystę <...> tarpusavio bendravimo <...> [V6]. // <...> skatinančiose <...> socialinę partnerystę. [S10]. // partnerystės su mikrorajono <...> kūrimas. [K1]. //
Informacijos sklaida	Dalijimasis patirtimi	17	Dalinimasis sukaupta patirtimi. [P2]. // <...> gerosios patirties sklaida <...> [P7]. // Skatinti <...> dalijimąsi gerąja patirtimi.[P8]. // <...> gerosios patirties sklaidos <...> [P14]. // <...> gerosios patirties sklaida <...> [P15]. // kokybiška <...> sklaida. [P16]. // klasių mokytojai <...> dalijasi gerąja darbo patirtimi <...> [K4]. // <...> patirčių sklaidos skatinimas. <...> [K9]. // Dalintis gerąja patirtimi <...> [K11]. // <...> informacijos sklaida, dalijimasis gerąja patirtimi <...> patirties sklaida // <...> gerosios <...> patirties sklaidos sistemą. [K13]. // gerosios pedagogines patirties sklaida. [K15]. <...> patirtinio mokymo(si) strategijas. [K12]. // <...> patirtinių mokymąsi // <...> gerosios patirties sklaidos <...> [V1]. // dalijimasis gerąja patirtimi. [V3]. // mokytojai dalinasi gerąja patirtimi <...> keitimasis gerąja patirtimi. [V4]. // <...> pristatyti sėkmingą <...> patirtį <...> dalijimosi patirtimi <...> pasidalinimas gerąja patirtimi <...> [V6]. // Dalintis <...> darbo patirtimi <...> gerosios patirties sklaidos [V8]. // <...> dalijimąsi patirtimi. [S2]. //
	Kolegiškumas	2	Modelio „Kolega – kolegai“ įgyvendinimas <...> [V1]. Kolegialaus mokymosi skatinimas <...> [S4]. // <...> kolega- kolegai <...> [P7]. //
	Pedagoginis švietimas	2	<...> pedagoginis švietimas.[V1] <...> pedagoginis švietimas <...> [V3]. //
	Konferencijų organizavimas	1	Organizavimas <...> dalykines konferencijas <...> [V4]. //
Bendradarbiavimo formos	Apvalaus stalo diskusijos	4	Apvalaus stalo susitikimai <...> klasėje dirbančių mokytojų <...> [P7]. // apskritųjų stalų diskusijos. [P12]. // Apskritojo stalo diskusijų organizavimas. [V5]. // apvalaus stalo <...> diskusijos [V6]. //
	Metodinių grupių susirinkimai	5	Kuriami metodinių grupių susirinkimai <...> [P12]. // <...> metodinių grupių susirinkimų. [P13]. // <...> organizuojami apskirtieji stalai. [P14]. // <...> metodinėse grupėse <...> [V8]. // susirinkimų <...> organizavimas [P2]. //
	Bendri susitikimai	5	Klasių susirinkimų kokybės gerinimas. [P1]]. // Klasių susirinkimų <...> Bendrų susirinkimų <...> organizavimas. [P16]. // <...> susirinkimų organizavimas.[P18]. // <...> susitikimai <...> [P19]. // susirinkimų <...> [P2]. //

	Individualūs pokalbiai	3	Organizuoti <...> mokytojų individualius pokalbius <...> [P15]. //individualūs pokalbiai <...> [P19]. // Individualūs pokalbiai <...> [V3]. //
--	------------------------	---	--

29 lentelė. Tėvų įtraukimas į ugdymą

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Ryšio su tėvais mezgimas	Bendradarbiavimas su tėvais	19	<...> bendradarbiavimas su tėvais <...> tėvų <...> bendradarbiavimas <...> [P1]. // Glaudus tėvų ir mokytojų <...> [P2]. // <...> tobulinti <...> tėvų bendradarbiavimą<...> [P7]. Tėvų dalyvavimas klasės gyvenime. [P18]. // Glaudus tėvų <...> bendradarbiavimas. [P14].// <...> bendradarbiavimo su tėvais <...> bendradarbiavimo su <...> tėvais sistemą. [P19]. // Skatinti <...> tėvų bendradarbiavimą <...> [P8]. // tėvai supažindinami <...> principais <...> Bendradarbiavimas su <...> tėvų <...> [P12]. // Tobulinti tėvų <...> bendradarbiavimą. [P13]. // <...> tėvų <...> bendradarbiavimas <...> [P16]. // <...> bendradarbiavimo su tėvais <...> bendradarbiavimo su mokinių tėvais <...> [P19]. // Aktyvaus tėvų bendradarbiavimo <...> skatinimas. [K1]. // <...> tėvų bendradarbiavimas. [K9]. <...> kokybišką <...> bendradarbiavimą su mokinio tėvais <...> [K14]. // <...> ryšiai <...> su <...> tėvais <...> [V2]. // <...> ryšio su tėvais <...> palaikymas [V5]. // Tėvų <...> bendradarbiavimo skatinimas <...> [V8]. // Tobulinti bendradarbiavimą su tėvais <...> [S1]. // Bendradarbiavimas su tėvais <...> [S4]. //
	Įtraukimas į veiklas	13	<...> tėvų įtraukimas <...> į progimnazijos veiklas [P3]. // <...> tėvų įtraukimas <...> [P19].// Tėvų įtraukimas į <...> gyvenimą. [P7]. // <...> tėvų įtraukimas <...> [P21]. // <...> tėvų įtraukimas <...> [P22]. // <...> tėvų, globėjų įsitraukimo į progimnazijos veiklas aktyvinimo <...> [K2]. <...> dalyvavimas progimnazijos ugdymo veikloje. [K14]. // Įtraukti tėvus <...> [K10]. // <...> įtraukti tėvus <...> [V1]. // Tėvų įtraukimas <...> [S10]. // <...> tėvų įtraukimas .[P3]. //Tėvų įsitraukimas <...> [P14]. Tėvų dalyvavimas <...> veiklose <...> [P12]. //
	Įtraukimas į dokumentų rengimą	2	// <...> tėvų įtraukimas į svarbiausių dokumentų rengimą <...> [P18]. <...> su mokinių tėvais programos kūrimas ir įgyvendinimas. [K6]. //
	Įtraukimas į pažangos planavimą	2	Tėvų įtraukimas <...> pažangos planavimą ir stebėjimą. <...>[P3]. // // Įtraukti tėvus į <...> proceso tobulinimą <...>[P6].
	Įtraukimas į savivaldą	1	Tėvų įtrauktis į mokyklos savivaldą skatinimas. [P11]. //
Informacijos sklaida tėvams	Susirinkimai tėvams	4	Susirinkimai tėvams. [P20]. // <...> susirinkimai tėvams <...> [P21]. // <...> susirinkimai tėvams <...> [P22]. // Tėvų <...> dalyvavimas tėvų susirinkimuose. [V8]. //
	Tėvų informavimas	4	Reguliarus tėvų informavimas apie mokinių pažangą <...> [P17]. // Tėvų informavimas <...> [P21]. // Informacijos pateikimas tėvams <...> [P12]. // Tėvų informavimo <...> per e dienyną. [K12].
	Tėvų konsultavimas	4	Tobulinti tėvų <...> konsultavimo sistemą. [P17]. // Tėvų informavimo ir komunikavimo sistema <...> [P20]. // <...> pagalbos teikimas tėvams <...> [K12]. // <...> konsultacijos tėvams <...> [K14]. //
Tėvų švietimas	Mokymai	4	<...> organizuoti STEP mokymus tėvams <...>. [P5].// Pozityvios tėvystės įgūdžių ugdymo programos „Step 6-12“ vykdymas. Pozityvios tėvystės įgūdžių ugdymo programos „Step 6-12“ vykdymas, [K3]. // Organizuoti pozityvios tėvystės kursus STEP <...> [V6]. //]. Mokymai <...> apie vaikų kultūringo elgesio ugdymą. [K14]. //
	Paskaitos	1	Paskaitos tėvams <...> [P7]. //
	Tėvų švietimo stiprinimas	9	Tėvų <...> švietimo stiprinimas. [K1]. // <...> tėvų švietimas. [K9] // Mokinių tėvų švietimas <...> [K4]. // <...> tėvų švietimo politikos kūrimas. [K6] <...> švietimas <...> įtraukiant tėvus. [K10]. // Vykdyti tėvų švietimą, <...> [P5]. <...> tėvų švietimas. [V3]. // Efektyvus tėvų švietimas <...>[V4]. // Vykdyti tėvų švietimą <...> [P5]. //

30 lentelė. Mokyklos tarybų veikla

Kategorija	Subkategorijos	N	Teiginiai
Tarybų veikla	Mokyklos tarybos veikla	3	Aktyvi mokyklos tarybos veikla <...> [P16]. // Mokyklos tarybos <...> įtraukimas <...> [P21]. // progimnazijos <...> tarybos <...> [V1]. //
	Mokytojų tarybos veikla	1	Mokytojų tarybos narių iniciatyvų skatinimas <...> [P21]. //
	Metodinės tarybos veikla	1	Metodinės tarybos efektyvus darbas tobulinant ugdymas(si) <...> [P21]. //
	Mokinių tarybos veikla	4	<...> aktyvinant mokinių tarybos veiklą <...> [P12]. // <...> aktyvi mokinių tarybos veikla [P16]. // Mokinių tarybos veiklos sustiprinimas. [P21]. // <...> mokinių tarybos <...> veikla. [V1]. //
Savivalda	Progimnazijos savivaldos stiprinimas	4	Progimnazijos savivaldos stiprinimas. [P7]. // Progimnazijos savivaldos stiprinimas <...> [P12]. // Mokyklos savivaldos inicijuotų renginių <...> organizavimas. [K6]. // Įtraukti mokyklos <...> savivaldos <...> užtikrinimas. [V5]. // <...>
	Mokinių savivalda	11	Mokinių savivaldos aktyvinimas. . [P11]. //Aktyvinti mokinių savivaldos veiklą. [P13]. // Mokinių savivaldos stiprinimas. [P14]. // Stiprinti mokinių savivaldą <...> [P15]. // <...> mokinių savivaldos kūrimas. <...> mokinių savivaldos <...> sklaida <...> bendrų mokinių savivaldos <...> ir kitų savivaldų <...> [P18]. // Mokinių savivaldos stiprinimas <...> aktyvinimas [P19]. // Mokinių savivaldos stiprinimas. [P20]. //Kiekvieno mokinio savivaldžio mokymo skatinimas <...> [P18]. // <...> savivaldos stiprinimas. [K1]. // Mokinių savivaldos veiklų plėtra. [K5]. // Mokinių savivaldą <...> [K11]. //

31 lentelė. Ugdymo informacijos teikimo būdai ir priemonės

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Ugdymo konsultavimo priemonės	Įgyvendinimas	12	Ugdymo(si) konsultavimo sistemos įgyvendinimas. [P2]. / Efektyvinti <...> mokinių konsultavimo įgyvendinimą. [P15]. // <...> mokinių konsultavimas. [P19]. // Konsultavimas. [P20]. // Patobulinti konsultacijų teikimo sistemą [K4]. // // <...> ugdomasis konsultavimas <...> [V1] // Surasti <...> efektyvias <...> konsultavimo <...> [V6]. // <...> veiksmingą <...> ugdymo konsultavimą <...> [V7].
	Organizavimas	2	// Ugdomojo konsultavimo organizavimas. [P7]. // Dalykinių konsultacijų organizavimas <...> [K1].
	Tobulinimas	2	<...> konsultacijų tobulinimas. [P12]. // Ugdomojo konsultavimo <...> tobulinimas. [V8]. //
Ugdymo konsultavimo būdai	Ilgalaikis konsultavimas	1	<...> organizuojant ilgalaikes <...> konsultacijas
	Trumpalaikis konsultavimas	1	<...> organizuojant trumpalaikes <...> konsultacijas
	Individualus konsultavimas	1	Individualių konsultacijų <...> organizavimas. [K13]. //

32 lentelė. Mokinių bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių bendrųjų kompetencijų plėtra	Bendrųjų	2	nuolatinis <...> ugdymas bendrųjų kompetencijų. [P19]. // Bendrųjų kompetencijų ugdymas <...> [V1]. //

	Mokėjimo mokytis	12	Ugdamos <...> mokėjimo mokytis kompetencijos. [P4]. // mokėjimo mokytis kompetencijų ugdymas <...> [P12]. // <...> galimybes <...> įgyti mokėjimo mokytis kompetencijas. [P15]. // <...> mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymui <...> [P21]. // <...> mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymui. [P22]. // <...> Ugdyti mokėjimo mokytis kompetenciją. [K4]. // Mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymo <...> [K1]. // mokėjimo mokytis <...> [K15]. // <...> // <...> mokėjimo mokytis <...> [K13]. // <...> Mokėjimo mokytis kompetencijos. [V1]. // <...> mokėjimo mokytis kompetencijos ugdymo <...> mokėjimo mokytis gebėjimų. [V7]. // Ugdyti <...> mokėjimo mokytis kompetenciją. [S8]. //
	Socialinių - emocinių	18	Mokinių socialinių emocinių kompetencijų ugdymas <...> [P3]. // <...> socialinės <...> [P8]. // Socialinio emocinio ugdymo <...> įgyvendinimas. <...> socialinio emocinio ugdymo <...>. <...> socialinio emocinio ugdymas. [P9]. // <...> siejant veiklas su socialinės kompetencijos <...> [P15]. // Socialinių emocijų programų <...> vykdymas. [P16]. // // <...> kelia <...> mokinių socialinių ir emocinių kompetencijų <...> sritis [K9]. // <...> mokinių socialinių ir emocinių kompetencijų ugdymo <...> [K3]. // Socialinės – emocinės <...> [V1]. // <...> socialinių kompetencijų <...> [V2]. // Socialinių emocinių kompetencijų <...> diegimas. [V4]. // <...> socialinių emocinių kompetencijų ugdymo programų diegimas <...> socialinių emocinių kompetencijų tobulinimas. [V5]. // <...> įgyvendinti socialines ir emocines kompetencijas <...> [V8]. // <...> vykdyti integruotas, socialinių emocinių kompetencijų ugdymo <...> [S2]. // Socialinių kompetencijų ugdymo <...> veiksmingumo <...> [S3]. // <...> socialinių – emocinių kompetencijų <...> tobulinimas. [S6]. // <...> Efektyvinti mokinių socialinių kompetencijų ugdymą <...> [S7]. // Plėtoti <...> socialinių emocinių <...> [S8]. // <...> socialinių kompetencijų ugdymas <...> [S10]. //
	Sveikatinimo	1	Sveikatinimo kompetencijos ugdymas. [S6]. //
Mokinių dalykinių kompetencijų plėtra	Dalykinių	1	nuolatinis <...> ugdymas <...> dalykines <...> kompetencijas. [P19]. //
	Inžinierinių	1	<...> lavinant mokinių inžinierines kompetencijas <...> [S7]. //
	Finansinio raštingumo	2	<...> praplėsti finansinio raštingumo <...> kompetenciją. [P9]. // <...> Stiprinti mokinių informacinį raštingumą, medijų raštingumą. [P15].
	Verslumo	1	Verslumo kompetencijų ugdymas <...> [V5]. //

33 lentelė. Individualių sugebėjimų ugdymas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių įgūdžių/gebėjimų ugdymas	Individualūs	3	<...> stiprinti mokinių individualius gebėjimus. [K7.] // Sudaryti sąlygas <...> ugdytis pagal gebėjimus. [V3]. // <...> atsižvelgiant į mokinių gebėjimus <...> [S11]. //
	Verslumo	1	<...> orientuojantis į verslumo gebėjimų ugdymą. [V5]. //
	Bendrieji	2	<...> ugdyti mokinių bendruosius gebėjimus <...> [V7]. // <...> gebėjimų ugdymas. [S5]. //
	Medžiagos įsiminimas	1	Medžiagos įsiminimo <...> [P15]. //
	Kritinio mąstymo gebėjimų ugdymas	3	<...> susijusiame su <...> kritinio mąstymo ugdymu <...> [P10]. // <...> kritinio mąstymo ugdymu <...> kritinį mąstymą <...> [P13]. // <...> ugdant mokinių kritinį mąstymą. [S5]. //

	Kūrybiškumo gebėjimų ugdymas	11	<...> kūrybiškumą skatinančių <...> kūrybingumo <...> [P3]. // Vykdoma kūrybiškumą skatinanti <...> [P5]. // <...> skatinant mokinių <...> kūrybiškumą. [P11]. // <...> kūrybiškumo <...> ugdymu. <...> kūrybiškumo <...> ugdymu <...> orientuotas į kūrybiškumo <...> ugdančias kūrybiškumą <...> [P13]. // <...> mokinių kūrybiškumui ugdyti. [P15]. // Kūrybingumą <...> skatinančių <...> [K4]. // taikyti kūrybiškumą <...> skatinančius <...> [K13]. // Ugdyti mokinių kūrybiškumą. [V2]. // <...> kūrybiškumui <...> ugdyti <...> kūrybiškumui ugdyti <...> [V6]. // <...> kūrybiškumo ugdymąsi <...> [V7]. // <...> lavinti <...> kūrybiškumą. [S7]. //
	Skaitymas	6	<...> skaitymo gebėjimų stiprinimas. [P14]. // Tobulinti mokinių skaitymo įgūdžius <...> supažindinimas su įvairiomis skaitymo strategijomis. [P15]. // Taisyklingos lietuvių kalbos skaitymo įgūdžių formavimas <...> literatūrinės popietės, skaitymo projektai <...> [P19]. // <...> skaitymo gebėjimų ugdymo <...> [K11]. <...> kalbėjimo gebėjimų ugdymas <...> [V1]. // <...> lietuvių kalbos skaitymo <...> įgūdžių gerinimui <...> [V4]. //
	Rašymas	3	Mokinių rašymo <...> gebėjimų <...> [P14]. // Rašymo <...> gebėjimų ugdymas. [V1]. // Lietuvių kalbos <...> rašymo <...> [V4]. //
	Socialiniai įgūdžiai	6	Socialinių įgūdžių ugdymo. <...> [P3]. // Vykdyti socialinių įgūdžių ugdymo <...> [P8]. // <...> socialinių įgūdžių valandėlės <...>, socialinių gebėjimų prioritetas <...> [P9]. // <...> skaitymo strategijų taikymas <...> [P20]. // <...> socialinių įgūdžių ugdymo <...> programos tęsimas. [V1]. // Organizuoti <...> užsiėmimus <...> emocinių–socialinių įgūdžių <...> [V6]. //
	Savarankiškumas	2	<...> mokinių savarankiškiems <...> įgūdžiams ugdyti. [K4]. // rengiant savarankiško mokymosi <...> savarankiško mokymosi dienas <...> [V6]. //
	Socialiniai – emociniai	8	<...> socialinių emocinių įgūdžių <...> vykdymas . [P1]. // <...> socialinio ir emocinio ugdymo <...> įgyvendinimas <...>. [P4]. // Tęsti socialinių emocinių įgūdžių ugdymo <...> [P5] // <...> gyvenimo įgūdžių programa <...> [P12]. // <...> socialinių emocinių programų priežiūra. [P16]. // <...> socialinio emocinio įgūdžių ugdymo <...> [P21]. // <...> socialinio- emocinio ugdymo <...> [K13]. Socialinis ir emocinis <...> ugdymas [K12]. //
Mokinių gerųjų savybių ugdymas	Tolerancija	4	<...> toleranciją <...> [P7]. // <...> tolerancijos <...> efektyvumo didinimas. [P15]. // <...> tolerancijos nuostatų <...> [K12]. // <...> tolerancijos <...> įdiegimas. [V4]. //
	Pagarba	1	<...> pagarbą vieni kitiems <...> [P7]. //
	Atsakomybė	3	<...> atsakomybę už savo veiksmus [P1]. // <...> atsakomybę už savo veiksmus. [P3]. // Skatinti <...> atsakomybę <...> [P17]. //
	Draugiškumas	1	Veiklos, skatinančios draugiškumą <...> [P7]. //

35 lentelė. **Pagalbos teikimo sistema**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Pagalbos teikimas	Tėvams	5	Pagalbos tėvams organizavimas <...> [P14]. // Organizuoti pagalbą tikslinei tėvų grupei <...> [P15]. // <...> suplanuoti pagalbą. [K4]. // <...> tėvams <...> teikimas [V1]. // <...> pagalba <...> tėvams <...> [S4]. //
	Mokinio mokiniui	3	Organizuoti <...> mokinių pagalbą <...> mokiniams <...> įtraukti gerai besimokančius mokinius į pagalbos teikimą silpniesiems. [P15]. // <...>

			mokinys <...> mokiniui <...> [P17]. // <...> siekti <...> mokinių tarpusavio pagalbos mokantis. [K4]. //
	Atvykusiems iš užsienio	3	<...> pagalba mokiniams, atvykusiems iš užsienio. [P11]. // pagalba <...> užsieniečiams ir sugrįžusiems gyventi ir mokytis į Lietuvą. [K12]. // <...> užsienio grįžtančių lietuvių integravimas <...> [S11]. //
	Mokiniui	4	Tobulinti pagalbą mokiniams.[V2]. // <...> savalaikės pagalbos mokiniams <...> teikimas [S4]. // Pagalbos teikimas <...> mokiniams <...> [S5]. // Teikti <...> pagalbą kiekvienam vaikui <...> [S7]. //
	Mokytojams	1	<...> mokytojams teikiama pagalbos sistema. [K12].//
Pagalbos mokiniui specialistų pagalba	Socialinė	10	<...> socialinės <...> pagalbos mokiniams teikimas. <...> [P1]. // <...> socialinę pagalbą mokiniui teikiančiomis institucijomis. <...> socialinės <...> pagalbos organizavimas. [P3]. // <...> socialinės pagalbos <...> tobulinimas. [P5]. // <...> sukurti socialinės <...> pagalbos teikimą <...> pagal <...> poreikį. [P9]. // <...> socialinės pagalbos teikimo <...> tobulinimas. [P21]. // <...> socialinės pagalbos teikimo <...> tobulinimas. [P22]. // <...> socialinės <...> pagalbos teikimas <...> <...> socialinės, <...> vaikams iš socialinės rizikos <...> šeimų. [K12]. // socialinės pagalbos <...> [I5] // <...> savalaikė socialinės <...> pagalbos <...> [V1]. // Teikti <...> socialinę pagalbą <...> [V8]. //
	Psichologinė	12	Psichologinės <...> pagalbos <...> organizavimas. [P3]. // <...> psichologinės pagalbos teikimo <...> [P5]. // <...> psichologinės <...> [P7]. // <...> psichologinį pagalbos švietimą. [P8]. // <...> psichologinės pagalbos <...> [P9]. // <...> psichologinės <...> pagalbos tobulinimas. [P21]. // Savalaikės <...> psichologinės <...> pagalbos tobulinimas. [P22]. // <...> psichologinės <...> [K12]. // <...> psichologinis <...> [K9]. // <...> psichologinės <...> [I5] . <...> kokybiškos <...> psichologinės <...> pagalbos <...> [V1]. // <...> psichologinę <...> [V8]. //
	Pedagoginė	25	<...> pedagoginės pagalbos mokiniams teikimas. <...> [P1]. // <...> pedagoginės pagalbos <...> teikimas. [P7]. Plėtoti <...> pedagoginį pagalbos <...> [P8]. // Vientisos <...> pedagoginės <...> pagalbos teikimo. [P5]. // <...> pedagoginės <...> pagalbos teikimas <...> konsultaciniais ciklais. [P9]. // kokybiškas socialinės pedagoginės pagalbos mokiniams teikimas.[P16]. // <...> pedagoginės <...> pagalbos <...> tobulinimas. [P21]. // <...> pedagoginės <...> pagalbos <...> tobulinimas. [P22]. // Pedagoginės <...> [P12]. // <...> pedagoginis <...> [K9]. // Pagalbos modelio pamokoje parengimas <...> Pagalbos <...> veiksmingumo sistemos sukūrimas [K2]. // <...> pedagoginės <...> efektyvios pagalbos teikimas. [K1]. // Švietimo pagalbos <...> teikimas. [I1] // <...> pagalbos <...> teikimas. [I3] // Švietimo pagalbos užtikrinimas. [I4] <...> pagalbos gavimo. [P15]. // <...> Teikti mokymo(si) pagalbą <...> [I7]. // Švietimo pagalbos užtikrinimas. [I8] // Švietimo pagalbos vaikui teikimas. [I11] // vientisos <...> pedagoginės <...> [V1]. // <...> mokymosi pagalba <...> [V4]. // <...> pedagoginės pagalbos teikimas <...> mokantis [V5]. // <...> efektyvią <...> pedagoginę <...> [V8]. // Mokymosi pagalbos teikimas <...> [S10]. // <...> mokymosi pagalbos teikimas <...> [S12].
	Specialioji	7	<...> specialiosios pagalbos <...> sistemos kūrimas. [P18]. // <...> specialiosios pedagoginės švietimo pagalbos teikimas. [P19]. // Specialiosios pedagoginės <...> [I5]. // Švietimo pagalbos <...> teikimas. [I6] // pagalba <...> specialiųjų poreikių mokiniams. [I7] // . Teikti efektyvią spec. pedagogo ir <...> pagalbą <...> [V8]. // <...> specialiosios švietimo pagalbos teikimą <...> [S2]. //
Pagalbos formos/ būdai	Efektyvi pagalba	2	Efektyvios ugdymosi pagalbos teikimas įvairių poreikių mokiniams. [P11]. // <...> efektyvios švietimo pagalbos teikimas <...> [S3]. //
	Savitarpio pagalba	2	Savitarpio pagalbos grupės. [P20]. // <...> savitarpio pagalbos grupės <...> [K12]. //
	Individuali pagalba	6	<...> individualios pagalbos teikimo mokiniui <...> [K4]. // <...> pagalbos mokiniui <...>. [K8]. // Pagalbos mokiniui sistemos tobulinimas. [K5]. // Pagalbos mokiniui sistemos tobulinimas. [K7]. // Užtikrinti pagalbą <...> [K10]. // <...> pagalbos žemesnių gebėjimų mokiniams <...> [K12]. //

	Fizinė pagalba	4	Mokinių pavėžėjimo užtikrinimas. [I4] // Mokinių pavėžėjimo užtikrinimas [I5] // Antrųjų klasių mokinių vežimo paslaugos. [I6] // Antrųjų klasių mokinių vežimo paslaugos <...> užtikrinimas <...> [I11].
--	----------------	---	---

35 lentelė. Naujų erdvių kūrimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokyklos laboratorijų kūrimas	Lauko laboratorijų įrengimas	3	<...> lauko laboratorijose. [P4]. // <...> laboratorijos <...> Fab Lab laboratorija <...> [P9]. // <...> lauko laboratorijos [K1] //
	Mobiliųjų laboratorijų įrengimas	2	<...> mobilios laboratorijos. <...> [P4]. // aprūpinti mokyklą <...> mobiliomis laboratorijomis <...>P6]. //
	Gamtos mokslų laboratorijų įrengimas	3	<...> gamtos ir technologinių mokslų laboratorijos <...> įrengimas <...> [K3]. <...> Gamtos mokslų laboratorinės <...> [K1]. // Gamtos mokslų laboratorija. [K4]. //
	Tyriminės laboratorijos įrengimas	1	<...> tyriminės laboratorijos įrengimas. [V I8].
Edukacinių erdvių įkūrimas	Gamtinės zonos	3	Kuriamos <...> gamtamokslės <...> zonos. [P4]. // gamtos studija <...> [P9]. // edukacinę botaninę-biologinę <...> erdvę. [K10]. //
	Žaliosios erdvės	2	Žaliųjų erdvių kūrimas. [P20]. // <...> edukacinę žemės darbų erdvę. [K10]. //
	Etnokultūrinės zonos	1	Tobulinamos <...> etnokultūrinės <...> [P4]. //
	Mobilios erdvės	1	<...> mobilių, lengvai pertvarkomų erdvių <...> įrengimas. [K10]. //
	Pažintinės erdvės	2	Pažintinių <...> erdvių sukūrimas. [P3]. // <...> veiklų organizavimas <...> pažintinėse aplinkose. [P11]. //
	Lauko klasės įrengimas	12	Lauko klasės įrengimas. [P12]. // Įrengti lauko klasę.[P13]. // lauko <...> klasės įrengimas. <...> [K1]. // Lauko klasės įrengimas“ <...> [K3]. // <...>lauko aplinkose tinkamą erdvę <...> kurti lauko klasę. [K4]. // Numatyti vietas „lauko“ klasių įrengimui <...> [K11]. //Lauko erdvių mokomaisiais tikslais pritaikymas. [K12]. // <...> lauko klasės aplinkose <...> [V1]. // <...> lauko klasės įrengimas. [V8]. // Įrengti <...> lauko erdves. [S2]. // Lauko <...> erdvių įrengimas [S5]. // // Įkurti netradicinę klasę lauke. [P6]. //
	Išmaniosios klasės įrengimas	5	Išmaniosios klasės įrengimas. [I1]. // Išmaniosios klasės įrengimas. [I6]. // Išmaniosios klasės įrengimas. [I9]. // Išmaniosios klasės įrengimas. [V3]. // <...> Įrengti <...> išmaniają klasę. [V6]. //
	Bibliotekos/skaityklos įrengimas	2	Funkcionalios skaityklos įrengimas. [P20]. // Bibliotekėlių <...> įrengimas. [K10]. //
Poilsio erdvių kūrimas	Poilsio erdvių įrengimas	14	Poilsio erdvių įrengimas <...> [P7]. // Įrengti <...> poilsio zonas <...> [P8]. Parengti <...> aplinkos pritaikymo poilsiui <...> planą. [P13]. // poilsio aplinkos įrengimas <...> poilsiui erdvių kūrimas. [P19]. // //Funkcionalių poilsio aplinkų kūrimas.[K6]. // laisvalaikio erdvės <...> kūrimas <...> poilsio zonos kūrimas. // Sukurta mokinių poilsiui skirta erdvė <...> [K13]. //<...>poilsio erdvės pedagogams gerinimas. [K14]. // <...> kabinetus <...> mokinių <...> poilsiui poilsio [K4]. //zonų įrengimas. [P11]. // Poilsio zonos įrengimas. [I1]. // Įrengti poilsio kambarį <...> poilsio erdves <...> [V6]. // . Plėtoti poilsiui skirtas <...> erdves. [S2]. // Aktyvaus<...> poilsio aplinkų <...> įrengimas. [S3]. // <...> laisvalaikio <...> zonų kūrimas. [S11] . //
	Žaidimų erdvės	3	Vaikų fizinį aktyvumą skatinančios aplinkos kūrimas. [P7]. // Kurti įvairių žaidimų erdves <...> [P17]. // įkurti žaidimų kambarį <...> [V6]. //

	Poilsio erdvių atnaujinimas	4	<...> poilsio <...> zonų <...> atnaujinimas. [P21]. // Funkcionalių poilsio aplinkų kūrimas <...> [K12]. // Poilsio zonų <...> atnaujinimas. [S1]. //<...> poilsiui <...> skirtų zonų atnaujinimas. [S5]. //
--	-----------------------------	---	--

36 lentelė. Palankios aplinkos kūrimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Ugdymui tinkamos emocinė raiškos bruožai	Saugi	13	<...> užtikrinančią saugią ugdymo(si) aplinką, [P1] <...> saugių erdvių kūrimas [P3]. // <...> saugi <...> [K3]. // Saugi <...> mokymosi aplinka. [P15]. //<...> narių saugumo užtikrinimas. [K9]. // Saugios <...> teritorijos užtikrinimas. [I1]. // <...> saugios <...> aplinkos kūrimas. [V4]. // <...> saugios <...> [V6]. // <...> saugaus <...> ugdymosi aplinkų saugumą <...> [V7]. // užtikrinti fizinę ir psichologinę<...> saugią ugdymo(si) aplinką <...> [S7]. // <...> saugumo užtikrinimas <...> [S11]. // užtikrinanti saugią kokybišką mokymosi aplinką” [S3], „fizinės ir psichologinės<...> saugios aplinkos kūrimas” [P17]. //
	Sveika	1	Sveikos aplinkos kūrimas. [V2]. //
	Dinamiška	2	Dinamiškų aplinkų kūrimas. [K6]. // Dinamiška <...> [K9]. //
	Inovatyvi	3	<...>inovatyvių <...> [P3]. // <...> inovatyvių <...> procesų tobulinimas. [P9]. // <...> inovatyviausios metodinės medžiagos <...> [P18]. //
	Jauki	2	<...> jaukių aplinkų <...> kūrimas. [P3]. // <...> kuriant jaukią <...> aplinką.[P21].//
	Pagarbi	1	Pagarbios <...> aplinkos kūrimas. [V4]. //
	Adaptacijos tobulinimas	4	<...> adaptacijos veiklų tobulinimas. [P3]. // mokinių adaptacijos veiklų tobulinimas. [P20]. // <...> adaptacijos <...> įgyvendinimas.[S6]. //<...> adaptacijos veiklų tobulinimas. [P5]. //
	Emocinio mikroklimato gerinimas	3	<...> emocinis mikroklimatas <...> palankaus emocinio klasės mikroklimato kūrimas [P19]. // <...> bendruomenės grupių klimato <...> [K12]. // <...> siekiant pozityvaus mokyklos mikroklimato <...> [K6]. //

37 lentelė. Erdvių rekonstrukcija

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Edukacinių erdvių plėtojimas	Edukacinių aplinkų naudojimas	5	<...> edukacinių aplinkų naudojimas ugdymo(si) procese. [P2]. //<...> Edukacinių erdvių panaudojimas [K3]. // <...> naudoti išorinių edukacinių aplinkų. // <...> edukacinių erdvių panaudojimas [K3]. // <...> panaudojant edukacines aplinkas <...> [S11]. <...> naujų ugdymosi aplinkų naudojimą. [V4].
	Edukacinių erdvių kūrimas	16	<...> edukacinių erdvių kūrimas. Edukacinių erdvių kūrimas. [P3]. // Tobulinamos ir kuriamos edukacinės aplinkos <...> [P4]. <...> šiuolaikinių mokymosi erdvių kūrimas [P5]. // Tobulinti ir kurti edukacines aplinkas <...> [P6]. // Kuriamos <...> erdvės. [P12]. // <...> edukacinės erdvės <...> [P16]. // Sukurti <...> išorinių edukacinių aplinkų <...> .[P7]. // <...> edukacinių erdvių kūrimas <...> [K3]. ////<...> ugdymosi erdvių sukūrimas. [I3]. // Edukacinių aplinkų kūrimas [I6]. // Kurti ir turtinti edukacines aplinkas. [I7]. // <...> edukacinių <...> edukacinės aplinkos <...> kūrimas[V1]. //<...> kurti mokymosi <...> erdves. [V6]. // <...> sukurti naujas edukacines aplinkas <...> [V7]. // Edukacinių erdvių <...> kūrimas. [S6]. //// Edukacinių erdvių <...> kūrimas. [S12]. //
	Edukacinių erdvių tobulinimas	2	<...> ugdymosi proceso erdvių modernizavimas.<...> [I10].<...> aplinkos tobulinimas <...> [S5]. //

	Edukacinių erdvių atnaujinimas	2	<...> edukacinių erdvių atnaujinimas. [I1]. //<...> atnaujinti <...>edukacinės erdves<...> [V3]. //
	Mokymosi aplinkų atnaujinimas.	2	Mokymosi aplinkų <...> atnaujinimas. [P11]. // <..> <...> edukacinių <..> atnaujinimas <...> [P12]. //
	Edukacinių erdvių užtikrinimas	9	Ugdymo aplinkos užtikrinimas. [15]. // <...> Ugdymo aplinkos <...> užtikrinimas. <...> ugdymosi proceso erdvių <...> Ugdymo <...> aplinkos užtikrinimas [I9]. // Ugdymo <...> aplinkos užtikrinimas. [I1]. // <...> aplinkos užtikrinimas <...> [I10]. //
	Edukacinių aplinkų įvairovės kūrimas	5	<...> aplinkų įvairovę <..> [P17]. // <...> aplinkų įvairovė <...> [P21]. // <...> aplinkų įvairovė <...> [P22]. // Edukacinių <...> aplinkų plėtra <..> [K2]. // Įstaigos aplinkos <...>įvairovė [I4].
	Lauko erdvių atnaujinimas	4	<...> mokyklos lauko aplinkose [P4]. // <...> išorinės aplinkos želdinių ir gėlynų sukūrimas. <[P7]. // Lauko <...> zonų atnaujinimas. [P21]. // Dalies medžių nugėnėjimas, išpjovimas. [S4]. //
	Rekreacinės zonos plėtojimas	3	Kurti <...> rekreacines zonas <...> [P17]. // <...> rekreacinės zonos mokyklos kieme <...> [P22]. // Plėtoti rekreacijos erdvę. [K10]. //
	Bibliotekos/ skaityklos atnaujinimas	10	Bibliotekos skaityklos atnaujinimas. [P12]. // <...> bibliotekos <...> erdvės <...> [P14]. // <...> renovuoti <...> bibliotekoje aplinką <...> [P15]. // Bibliotekos/skaityklos modernizavimas <..> [P19]. // Modernizuota <...> skaitykla. [P22]. // Skaityklos erdvių pritaikymas mokymui(si). [K12]. // Skaityklos modernizavimas. [V3]. // <...> skaitykla – biblioteka <...> [V4]. // Modernizuoti skaityklą-biblioteką <...> [V6]. // <...> atnaujinti <...> skaityklą <...> [V8]. //
	Kūrybinių darbų erdvių atnaujinimas	4	<...> Kūrybos kampelį [V3]. // <..> mokinių kūrybinius darbus <...> mokinių kūrybiniais darbais [P6] // <...> kūrybinę naktį <...> atnaujinti <...> darbų ekspozicijas [V12] <...> dailės darbų parodą <...> [K1] //
	Muziejaus renovacija	4	<...> muziejaus atnaujinimas ir įveiklinimas. [P9]. // Mokyklos muziejaus <...> pritaikymas <...> užsiėmimams. <..> mokyklos muziejaus <...> pritaikymas ugdyme. [P12] // <...> muziejaus renovacija <...> [P15]. // <...>mokyklos istorijos muziejuje <...> [K12]. //
	Išlaipinimo aikštelės įrengimas	1	Siekis, kad būtų atnaujinta mokinių išlaipinimo aikštelė <..> [P16. //
	Patalpų atnaujinimas	7	Progimnazijos erdvių apipavidalinimas. <...> [P1]. // <...> mokymo(si) tikslams atnaujinamos <...> patalpos. [P11]. // // Mokymo(si) tikslams atnaujinamos visos <...> vietos. [P12]. // Atnaujinti pagal galimybes mokyklos patalpas. [P17]. Patalpų atnaujinimas. <..> patalpų <...> atnaujinimas. Atnaujinti vidaus patalpas. [I6]. // Įstaigos patalpų atnaujinimo <...> darbai [I5]. <...> patalpų atnaujinimas. [S4]. //
Mokyklos vidaus erdvės atnaujinimas	Kabinetų atnaujinimas	18	<...> mokomųjų kabinetų<...> atnaujinimo <..> [P1]. // Išorinių kabinetų aplinkas <...> [P4]. // Atnaujinti <...> kabinetą. <...> modernizuoti <...> klasėms <..> skirtus kabinetus <...> muzikos kabinetą. <...> renovuojamos kabinetų patalpos [P12]. // Įrengti kabinetą <...> [P13]. // <...> kabinetų <...> kapitalinis remontas. [P14]. // <...> mokomųjų kabinetų <...> remonto darbų organizavimas <..> [P16]. // Kabinetų modernizavimas <...> kabineto <...> interjero atnaujinimas <...> [P18]. // Technologijų kabineto įkūrimas <..> [P19]. // <...> kabinetų <...> atnaujinimas. [K1]. // <...> kabinetų remontas. [K5]. // <...> kabinetų lubų <...> [K6]. // Mokomųjų kabinetų <...> atnaujinimas. [K13]. // Kabineto naujai <...> klasei įrengimas. <...> kabinetų <...> įrengimas <...> [V3]. // Mokomųjų kabinetų remontas <...> [V4]. // <...> įrengti <...> kabinetą <...>modernizuoti <...> [V6]. // Kabinetų <...> atnaujinimas. [S4]. // Kabinetų atnaujinimas <...> [S5]. //<...> kabinetų <...> atnaujinimo darbus. [S8]. //

	Koridorių remontas	8	<...> koridorių atnaujinimo <...> [P1]. // koridorių <...> remontas. [P18]. // <...> koridoriaus remontas <...> koridorių remontas [P19]. // Koridoriaus sienų, laiptinių remontas [K2]. // Koridorių erdvių pritaikymas edukacijai. [K12]. // Koridorių remontas. [K6]. // / Patalpų pertvarkymas <...> [I4]. // <...> koridorių sienų atnaujinimas. [S4]. //
	Sporto salės remontas	6	Sporto salės remontas <...> [P19]. // Sporto salės erdvės atskyrimas. [P20]. // Sporto salės atnaujinimas. <...> [K1]. // <...> sporto salės remontas <...> [K5] <...> sporto salės <...> atnaujinimas. [K14]. // Sporto salės <...> remontas. [V3]. //
	Aktų salės remontas	6	<...> aktų salės <...> [P16]. // // Aktų salės scenos sutvarkymas. [P19]. // Aktų salės atnaujinimas. [P20]. // aktų <...> aktų salės statybų projekto vykdymas. [K14]. // <...> aktų salės atnaujinimas <...> [V8]. // Aktų salės <...> įrengimas. [S4]. //
	Mokyklos fojė remontas	2	<...> fojė <...> atnaujinimas <...> [P1]. // Mokyklos fojė <...> remontas <...>. [P18]. //
	Valgyklos – virtuvės renovacija	5	Mokyklos valgyklos interjero gerinimas. [P18]. // . Virtuvės patalpų remontas, <...> [K5]. // Valgyklos renovacija. [K6]. // Valgyklos erdvių atnaujinimas <...> [V4]. // Atnaujinti mokyklos valgyklą. [S8]. //
	Patalpų kūrimas	1	Mokyklos patalpų praplėtimas <...> pastatant mokyklos filialą <...> [P4]. //
Mokyklos lauko erdvės atnaujinimas	Mokyklos pastato renovacija	6	Progimnazijos pastato renovacija. [P7]. // Renovuoti mokyklą. [P12]. // Mokyklos pastato priežiūros <...> sprendimas. // Mokyklos aptvėrimas <...> <...> renovavimas. [P16]. // <...> mokyklos pastate <...> [V4]. // Mokyklos pastato <...> patalpų tobulinimas. [S3]. // Mokyklos pastato <...> gerinimas. [S8]. //
	Mokyklos aikštyno rekonstrukcija	10	<...> atnaujinti ar renovuoti mokyklos krepšinio aikštelę <...> kvadrato <...> [P1]. // Krepšinio aikštelės atnaujinimas <...> [P7]. // Atnaujinti <...> futbolo aikštę. [P12]. // Lauko aikštyno <...> įrengimas. [P14]. // <...> žaidimų aikštelės įrengimas. <...> muzikos instrumentų alėjos įrengimas <...> mokyklos kieme. [P16]. // sporto aikštelių <...> stadiono atnaujinimas. [K1]. // . <...> sporto aikštyno modernizavimas. [K2]. // Lauko aikštelių remontas. [K5]. // Apšiltinti <...> išorinę sieną. [K13]. // Sporto aikštyno rekonstravimas <...> [S11]. //
	Vidinio kiemo tvarkymas	7	<...> vidinį kiemelį <...> [P1]. // <...> vidinio kiemelio aptvėrimas. [P7]. // <...> dangos keitimas. [K1]. // Kiemo dangos pakeitimas. [VI1]. // <...> atnaujinti kiemo erdves <...> [V6]. // Asfalto dangos <...> kieme tvarkymas. [S4]. //
	Stadiono atnaujinimas	1	<...> atnaujinti ar renovuoti mokyklos stadioną. [P16]. //
	Išorinių erdvių tvarkymas	1	<...> išorinių edukacinių aplinkų bazė <...> tvarkymas <...> [P15]. //

38 lentelė. Vertybių puoselėjimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Bendražmogiškųjų vertybių diegimas	Dvasinės vertybės	4	Sudaryti sąlygas išsiugdyti <...> būtinas vertybes. [P18]. // dvasinių vertybių <...> [K12]. // <...> stiprinti <...> vertybines nuostatas <...> [S7]. // Vertybių ugdymo programos įgyvendinimas. [S11]. //
	Krikščioniškos vertybės	1	Krikščioniškųjų vertybių ugdymo <...> [V1]. //
	Pilietiškumas, kaip vertybė	7	Pilietiškumo ugdymo veiklų organizavimas. [P7]. // Aš – Lietuvos pilietis“ [P15]. // <...> pilietines iniciatyvas [P18]. // Pilietiškumo vertybių ugdymo <...> organizavimas. [P19]. // <...> pilietiškumui ugdyti <...> organizuoti pilietiškumo ugdymo <...> [V6]. // <...> pilietiškumą ugdančiose <...> [V7]. // . Pilietiškumo ugdymo programos <...> [S12]. //

	Tradicijų puoselėjimas, kaip vertybė	8	Progimnazijos tradicijų <...> puoselėjimas. [P3]. // Progimnazijos tradicijų ir ritualų sukūrimas <...> kuriant klasių tradicijas [P7]. // <...> tradicijų puoselėjimas. [P11]. // Mokyklos tradicijų kūrimas bei puoselėjimas.[P16]. // <...> tradicijų palaikymas. [P18]. // Bendruomenės tradicijų kūrimas. [K19]. // Naujų tradicijų kūrimas. [K15]. // <...> tradicijų puoselėjimas <...> [V1]. //
	Patriotiškumas, kaip vertybė	1	<...> leidžiančias tapti Tėvynės patriotu.[P18]. //

39 lentelė. Kultūros puoselėjimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Kultūra	Plėtra	2	Savita mokyklos kultūra plėtra. <...> [P15]. // <...> kultūros <...> plėtra <...> [V6]. //
	Raiška	1	<...> skatinanti kultūrinę <...> raišką. [P2]/
	Sąmoningumas	1	<...> kultūrinio sąmoningumo programą <...> [P15].
	Švietimas	1	<...> kultūrinis švietimas <...> [V4]. //

40 lentelė. Ugdymo proceso planavimas ir įgyvendinimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Ugdymo planavimo aspektai	Pasiruošimas ugdymui	3	Pasiruošimas naujiems mokslo metams. [I1] // Pasiruošimas naujiems mokslo metams. [I2] // paruošimo naujiems mokslo metams užtikrinimas [I3] //
	Ugdymo planavimas	12	Ugdymo proceso planavimas pusmečiais. [P1]. // Planingas ir tikslingas ugdymo organizavimas. <...> rezultatų panaudojimas planavimui. [P7]. // <...> ugdymo proceso planavimo <...> [P13]. // Ugdymo proceso organizavimas <...> [P14]. // Įdiegti <...> naujus ugdymo organizavimo modelius. [P15]. // <...> ugdymo proceso planavimas. [P19]. // <...> taikant ugdymo organizavimo modelius. [P21]. // ugdymo proceso gerinimui“ <...> [K8]. <...> ugdymo turinio planavimui <...> [K9]. /// Ugdymo proceso organizavimas ir užtikrinimas [I6]. // <...> ugdymo proceso tobulinimui. [V8]. // <...> ugdymosi veiklos organizavimas <...> [S8]. //
	Ugdymo plano rengimas	4	Ugdymo planų <...> rengimas. [P1]. // Ugdymo plano rengimas. [P7]. // Ugdymo planų <...> rengimas. [P16]. // Ugdymo plano rengimas <...> [P19]. //
	Ugdymo proceso tobulinimas	2	<...> ugdymo proceso tobulinimui <...> [P4]. // Ugdymo proceso <...> tobulinimas. [S11]. //
	Veiklų planavimas	4	<...> aktyvus dalyvavimas veiklų planavime. [P1]. // <...> planavimas <...> [P4]. // <...> aktyvus dalyvavimas veiklų planavime <...> pagal kiekvienų mokslo metų veiklos planą .[P16]. // <...> planavimui <...> [V4]. //
	Mokymosi planavimas	3	<...> mokymosi planavimo <...> [P15]. // <...> Individualus mokymosi planavimas. [P20]. // <...> mokymosi planavimui <...> [V4]. //
	Saviugda	2	Organizuoti <...> saviugdų praktikumus. [P15]. // Saviugdų <...> aktyvinimas <...> [V1]. //
	Ugdymo proceso įgyvendinimas	1	<...> proceso įgyvendinimas <...> [P19]. //
Ugdymo proceso įgyvendinimas	Ugdymo turinio modernizavimas	1	<...> Ugdymo turinio modernizavimas <...> [P9]. //
	Formalusis ugdymas	5	Formalaus <...> ugdymo dermė. [P21]. // Formalaus <...> ugdymo dermė. [P22]. // <...> formalųjį švietimą [K12].// formalų <...> ugdymą <...> [K4]. // Formalaus <...> derinimas <...> [K1]. //

	Ugdymo proceso užtikrinimas	1	Ugdymo proceso užtikrinimas [I4] //
	Profiliavimas	1	<...>organizuojamas <...> profiliavimą. [P9]. //
	Ugdymo programų įgyvendinimas	5	Kokybiškas ugdymo programų įgyvendinimas <...> [V4]. // Užtikrinti <...> kokybiško mokymosi <...>programas [S2]. // <...> įgyvendinant ugdymo programas <...> [S3]. // Įgyvendinti <...> bendrojo ugdymo programas <...> [S7]. // Bendrųjų ugdymo programų įgyvendinimas <...> [S11]. //
	Ugdymo programų optimizavimas	1	Optimizuoti <...> programų turinį. [P6]. //
	Ugdymo programų vykdymas	1	<...> bendrojo ugdymo programų vykdymas. [S6].
	Ugdymo programų užtikrinimas	2	<...> ugdymo programų užtikrinimas. [I5]. // Užtikrinti ugdymo turinio <...>. [V2]. //

41 lentelė. Ugdymo proceso organizavimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Tarpdalykinė integracija pamokose	Tarpdalykinė integracija	20	<..> tarpdalykinė integracija pamokose. [P2]. // Tarpdalykinė integracija pamokose. [P7]. // <...> tęsti integruoto <..> mokslų kurso diegimą. <...> integracijos diegimą <...> [P9]. <...> integracinių pamokų <...> Integruoti pilietinę tematiką į <...> dalykų programas. [P15]. // <...> Tarpdalykinė integracija <...> <...> ugdymo turinio integravimas <...>parengti integruotą sveikatos temų pamokų ciklą. [P19]. // <...> integruotos pamokos. [P20]. // Ugdymo turinio integravimas <...> [P21]. // Ugdymo turinio integravimas <...> [P22]. // <...> integruotos pamokos <...> [K14]. // Integracinio ugdymo modelio <...> įgyvendinimas <...> įgyvendinimas. [K1]. // Integruotų pamokų ciklų <...> [K2].// <...> integravimo planą. [K11].// Integruoto <...> ugdymo <...> įgyvendinimas. ugdymo integravimas. <...> vykdoma tarpdalykinė integracija. [K12]. Tarpdalykinės pamokos <...> [K15]. // Plėtoti integruotus <...> veiklas. [K10]. // <...> organizuoti integruotas dalyko <...> [V6]. // <...> Integruoto mokymosi gilinimas <...> išplėsti <...> integralaus ugdymosi apimtis [V7]. // Integruoti informacinių technologijų dalyką <...> [S2]. // Integruojamųjų programų vykdymas. [S5]. // <...> mokant visų dalykų. [S10]. //]// <...> integruotų <...> pamokų planavimas <...> [V3].
	Integruotų pamokų vedimas	12	integruotos pamokos <...> [P4]. // Vesti integruotas pamokas <...> [P6]. // <...> integruotų <..> pamokų <..> vedimas [P9]. // <...> integracinių pamokų <...> [P11]. //<...> integruotos pamokos organizavimas <...> [P16]. // <...> per bendrą pamokų <...> integraciją. [P17]. // <...> integruotos pamokos <...> [K14]. // Integruotų pamokų ciklų <...> [K2]. //Integruotos pamokos. [K14].// <...> istorijos panaudojimas ugdymui. [K9]. // <...> integruotos pamokos <...> [V1]. // <...> integruotų pamokų <...> [V3]. //
Pamokų planavimas	Pamokos kokybė	12	Pamokos kokybės gerinimo projektas <...> [P9]. // Tobulinti <...> pamokų kokybę. [P15]. // Gerinti pamokos kokybę <...> [P17]. // Pamokos kokybės gerinimas <...> [P21]. // Pamokos kokybės gerinimas <...> [P22]. // <...> ugdymo(si) kokybės užtikrinimo <...>. [K3]. // <...> vykdoma pamokų stebėseną, rezultatai aptariami <...> [K10]. // <...> teminę ugdamosios veiklos stebėseną <..> teminę ugdamosios veiklos stebėseną <...> teminę ugdamosios veiklos stebėseną: [K11].//<...> pedagoginės veiklos stebėjimas <...> vertinimas.[K1]. // <...> kokybės <...> [V1]. // Ugdamosios veiklos stebėseną. [V3]. // <...> pamokos kokybės tobulinimas <...> [S11].//

	Pamokos organizavimas	11	<...> efektyvios pamokos organizavimas. [P2]. // <...> organizavimas <...> [P4]. // <...> pamokos organizavimo <...> [P8]. // <...> pamokos struktūros kokybę <...> organizuoti pamokos struktūros <...> [P13]. // <...> pamokas kitaip. [P15]. // <...> bendrą pamokų planavimą <...> [P17]. // taikant <...> ugdymo organizavimo modelius. [P22]. // <...> efektyvios pamokos organizavimas <...> [P19]. // Tobulinti <...> darbo organizavimą pamokoje. [V2]. // Ugdomosios veiklos organizavimas <...> pamokų planavimas ir organizavimas <...> [V3]. // <...> ugdymosi organizavimu <...> [V7]. //
	Klasės valandėlės	3	<...> klasės valandėlių organizavimas. [P7]. // Vyresnių klasių mokinių klasės valandėlės <...> [P20]. // <...> klasių valandėlių <...> vedimas. [V3]. //
Ilgūdžių ugdymo pamokos	Asmeninė karjera	13	Mokinių, gebančių planuoti <...> karjerą, ugdymas [P3]. // <...> karjeros planavimo ir informavimo organizavimas. [P19]. // Veiklos skirtos mokinių karjeros ugdymui <...> [P21]. // Veiklos, skirtos mokinių karjeros ugdymui <...> [P22]. // <...> ugdymo karjerai paslaugų <...> [V1]. // Stiprinti karjeros <...> sąsajas <...> [V2]. // <...> Ugdymo karjerai <...> planavimas <...> karjeros klausimais <...> [V3]. // Plėtoti mokinių karjeros ugdymo galimybes <...> [S2]. // Ugdymo karjerai <...> įgyvendinimas. [S12]. // Plėtoti kryptingą ir įvairiapusį ugdymo karjerai <...> pažinimą. [P9]. // Ugdymosi karjerai sistemos kūrimas.[P18]. // <...> plėtoti mokinių ugdymo karjerai nuostatų įgyvendinimą. [K10]. // <...> mokinių karjeros planavimą. [S5]. //
	Verslumas	3	<...> verslumo veiklų organizavimas.[P7]. // verslumo skatinimas <...> [P12]. // <...> ir verslumo užsiėmimai. [P20]. //
	Profesinis tobulėjimas	2	<...> profesinio tobulėjimo pasirinkimo klausimams <...> [P9]. // Profesinio orientavimo paslaugų plėtra <...> [S11]. //
	Lytiškumas	3	Įgyvendinant <...> lytiškumo ugdymo <...>bendrąją programą. [P5]. // lytiškumo ugdymo <...> programas. [P9]. // lytiškumo ugdymo programą <...> [P12]. //
Pamokų tipai	Skaitmeninė	3	<...> kuriant skaitmenines, vaizdo pamokas <...> [P14]. // Skaitmeninio mokymo ir mokymosi <...> kūrimas <...> [K13]. // <...> naudojant <...> skaitmeninę mokymo(si) aplinką. [S11]. //
	Savivaldžio mokymosi	3	<...> savivaldį mokymąsi <...> savivaldį mokymąsi <...> gebėjimą organizuoti savivaldį mokymąsi [P9]. // <...> Sukurti savivaldžio mokymosi dienų <...> [P12]. // <...> organizuoti savivaldžio mokymosi <...> [V6]. //
	Netradicinė	1	<...> netradicinės pamokos vedimas <...> [P19]. //
	Atvira	14	Organizuoti atvirų pamokų <...> savaites <...>. [P6] // Atvirų <...> pamokų ciklo organizavimas. [P9]. // <...> atviros pamokas <...> [P12]. // <...> vedant atviras pamokas. P14]. // <...> atviros pamokos <...> [P19]. // Atviros <...> pamokos. [P20]. // <...> veddami atviras pamokas. [K4]. <...> atviros, <...> pamokos <...> [K14]. // Organizuoti atvirų pamokų ciklus. [K11]. // Atvirų pamokų stebėjimas. [K1] // <...> atviros pamokos <...> [V1]. // <...> atvirų pamokų planavimas <...> [V3]. // <...> mokosi <...> veddami atviras pamokas <...> [V4]. // Vesti atviras pamokas. [V8]. //
	Tyrinėjimo	4	Tyrinėjimais grįsto ugdymo(si) įgyvendinimas <...> [P2]. // Tyrinėjimu <...> grįstas ugdymas (is). [P11]. // <...> tyrimais ir atradimais grįstas mokymas(is)“. [K11]. // <...> mokymosi tyrinėjant <...> išbandymas <...> [K6]. //

	Panoramio ugdymo	3	Visuminio (panoraminio) ugdymo samprata ir taikymas. [P1]. // Plėtoti visuminio ugdymo <...> [S2]. // <...> visuminį ugdymą. [S8]. //
	Eksperimentavimo	1	<...> eksperimentavimu <...> grįstas ugdymas(is). [P11]. //
Pamokos už mokyklos ribų	Išvykos	8	Edukacinės išvykos. [P12]. // <...> ekskursija į darbovietę. [P14]. // <...> organizuojant mokinių išvykas <...> [P16]. // Ekskursijos. [P20]. // <...> Edukacinės <...> išvykos. [K1]. // <...> išvykos <...> [V3]. // Vykdyti mobilumo išvykas <...> [V6]. // Edukacinių išvykų <...> plėtra. [S6]. //
	Pamokos gamtoje	1	<...> pamokos gamtoje.<...> [P9]. //
	Pamokos ne mokykloje	3	Aktyvinti mokymąsi ne mokyklos aplinkose. <...> [P8]. <...> pamokos ne mokykloje. [K15]. // <...> mokymosi ne mokykloje <...> [P13]. //
	Namų mokymas	1	Efektyvinti mokymąsi namuose <...> [P15]. //
	Mokymasis muziejuose	1	Edukacinių programų <...> mokyklos istorijos muziejuje <...> vykdymas [K3]. //

42 lentelė. Mokinių mokymosi metodų ir būdų taikymas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokymosi metodai ugdyme	Nauji	2	Naujų metodų taikymas <...>[P1]. // <...> ugdymo metodų taikymą <...> [K14]. //
	Įvairūs	4	<...> įvairių metodų <...> naudojimas. [P19]. // <...> metodų <...> įvairovė. [P21]. // <...> metodų <...> įvairovė. [P22]. // <...> metodų įvairovės <...> [K3]. //
	Inovatyvūs	5	<...> taikant inovatyvius mokymo(si) metodus <...> taikančius inovatyvius mokymo metodus [P17]. // <...> inovatyviam <...> mokumui(si) stiprinti. [K10]. // <...> inovatyvius ugdymo(si) metodus [K3]. // Inovatyvių <...> metodų taikymas. [K7]. // Inovatyvių mokymo(si) metodų <...> taikymas <...> [V3]. //
	Mokymosi	3	Įvairių mokymo(si) metodų <...> naudojimas. [P2]. // <...> mokymo <...> metodus <...> [P6]. // Tikslingas <...> metodų <...> naudojimas. [P12]. //
	Šiuolaikiniai	1	<...> šiuolaikiškus ugdymo metodus <...> [S3]. //
	Motyvuojantys	4	Taikomi <...> motyvuojantys ugdymo metodai. [P4]. // <...> motyvavimas <...> [P9]. // <...> mokinių mokymosi motyvacijai skatinti. [P5]. // <...> taikyti mokinius motyvuojančius <...> [P6]. //
	Aktyvūs	1	Pamokose naudoti aktyvius mokymo(si) metodus <...> [K4]. //
	Efektyvūs	2	Analizuojami <...> efektyvūs <...> metodai. <...> taikomų efektyvių metodų. [P4]. // <...> efektyvių mokymo metodų <...> taikymas. [V1]. //
	Steam	9	<...> išbandyti STEAM ugdymo metodą <...> [P6]. // Išplėtoti STEAM programų įgyvendinimą. [K10].// Sudaryti STEAM darbo grupę <...> [K12]. // Išplėtoti STEAM programų įgyvendinimą. [K8].// <...> plėtojant STEAM srities dalykų <...>STEAM dalykų <...> atnaujinimas <...> vykstant STEAM dalykų <...> [V3]. // <...> STEAM mokymo srityse.[V4]. // <...>

			parengti STEAM veiklų <...> tvarkaraščius <...> organizuoti <...> STEAM veiklų <...> [V6]. // STEAM panaudojimo galimybės <...> [V8]. // STEAM ugdymo plėtotė. [S5]. //
Mokymosi būdai	Virtuali pamokos vedimas	1	<...> virtualios pamokos vedimas <...>. [P19]. //
	Įvairiapusis	4	Ugdyme taikyti įvairesnius mokymosi būdus [P8]. // <...> kuriant įvairiapusišką mokymą(si) <...> [P21]. // <...> kuriant įvairiapusišką mokymą(si). [P22]. // <...> galimybes <...> patirti įvairius mokymosi formas <...> [V2]. //
	Išmanus	2	Išmanaus mokymosi įgalinimas. [P15]. // Užtikrinti <...> resursai <...> išmaniajam mokymuisi. [K10]. //
	Aktyvus	1	<...> paremtu <...> aktyviu mokinių mokymusi <...> [V3]. //
	Interaktyvus	7	Interaktyvus ugdymas. <[P2]. // <...> Interaktyvūs žemėlapiai <...> [P10]. // <...> interaktyvios <...> [P15]. // Interaktyvių technologijų <...> kūrimas. [P16]. // <...>, interaktyvumas <...> Interaktyvus ugdymas <...> [P19]. // Interaktyvaus ugdymosi organizavimui <...> Tobulinti interaktyvų mokymą(si), grįstą <...> [K10]. // <...> interaktyvus mokymo turinys <...> interaktyvaus mokymo(si) [V4]. //
	Iniciatyvumo skatinimas	3	<...> iniciatyvumo skatinimas <...> [P18]. // <...> iniciatyvų palaikymas <...> socialinių iniciatyvų skatinimas. [V1]. // Nuolat skatinama <...> asmeninė iniciatyva <...> [V4]. //

43 lentelė. Orientavimasis į mokinių poreikius

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Orientavimasis į mokinių poreikius	Tenkinimas	11	Darbo su SUP mokiniams metodų tobulinimas. [P11]. // <...> mokinių poreikių [P14]. // Kasmet, mokslo metų pabaigoje <...> pristatomi mokinių poreikiai. [K4]. // <...> poreikių tenkinimas <...> [V8]. // Teikti <...> mokinių poreikius tenkinantį <...> [S2]. // <...> tenkinančio mokinių poreikius <...> [S4]. // <...> poreikių tenkinimui <...> [S7]. // Tenkinti <...> skirtingus ugdymo(si) poreikius. [S8]. // <...> mokinių poreikių tenkinimas. [S10]. // <...> atsižvelgiant <...> asmeninius poreikius. [S11]. // <...> mokinių poreikių tenkinimas.[S12]. //
	Atsižvelgimas	4	<...> atsižvelgiant į mokinių ir mokyklos bendruomenės poreikius. [P1]. // <...> atsižvelgti į mokinių poreikius. [P4]. <...> atsižvelgiant į mokinių poreikius <...> [P14]. // <...> atsižvelgiant į <...> poreikius. [P16]. //
	Nustatymas	4	<...> individualių ugdymosi poreikių nustatymas. [P7]. //Laiku identifikuoti mokinių poreikius <...> identifikuojant mokinių gebėjimus. [P15]. // <...> ugdymas pagal individualius poreikius. [K1]. <...> atsižvelgdami į mokinių galias <...> poreikius. [V4]. //
	Ugdymo turinio diferencijavimas	17	Ugdymo turinio <...> diferencijavimas, <...> [P3]. // Tobulinti ugdymo proceso diferencijavimą <...> [P6]. // Ugdymo turinio diferencijavimas [P7]. // <...> diferencijavimo užduočių parengimas <...> [P12]. //Ugdymo <...> diferencijavimas <...> [P19]. // diferencijavimo užduočių <...> taikymas pamokose. [P13]. // <...> ugdymo turinio diferencijavimo <...> [P14]. // Personalizuoto mokymosi stiprinimas <...> Pagerinti pamokoje diferencijavimą <...> [P15]. // Ugdymo turinio <...> diferencijavimas <...> [P19]. // ugdymo <...> diferencijavimas, suasmeninimas [K7].// Ugdymo proceso diferencijavimas, suasmeninimas. [K11]. // <...> diferencijavimo<...> kryptingas plėtojimas <...> [K12].// diferencijavimas <...> atsižvelgiant į mokinių poreikius. <...> [K15]. // <...> personalizuotą

			mokymą(si). [K10].// Ugdymo turinio <...> diferencijavimas. [V5]. // <...> mokymosi <...> diferencijavimas <...> [V8]. // <...> diferencijuojant ugdymo turinį <...> [S11]. //
	Ugdymo turinio individualizavimas	16	Ugdymo turinio individualizavimas <...> [P3]. // Individualizuoti mokymą(si), atsižvelgiant į mokinių pasiekimų skirtumus <...> [P5]. // Tobulinti ugdymo <...> individualizavimą <...> [P6]. // <...> ugdymo turinio<...>individualizavimas.[P7]. //Individualizavimo <...> užduočių taikymas <...> [P12]. // Ugdymo <...>individualizavimas. [P19]. // ugdymo turinio <...> individualizavimo klausimais <...> [P14]. Pagerinti pamokoje <...> individualizavimą. [P15]. // Ugdymo turinio <...> individualizavimas <...> [P19]. <...> ugdymo <...> individualizavimas <...> [K7]. // Ugdymo proceso <...> individualizavimas <...> [K11]. // <...> individualizavimo kryptingas plėtojimas <...> [K12].// <...> individualizavimas <...> [K15]. // Ugdymo turinio individualizavimas <...> [V5]. // <...> individualizavimas <...> [V8]. //<...> individualizuotų <...> [S1]. //
	Ugdymo plano pritaikymas	3	Ugdymo plano pritaikymas <...> [P4]. // Pritaikyti ugdymo planus <...> [P15]. // <...> pritaikytų <...> programų vykdymas. [S1]. //
	Aplinkos pritaikymas	5	Įrengti <..> nusiramino kambarį <...> sunkumų turintiems mokiniams. [P6]. // <...> užtikrinančią ugdymo aplinkos pakeitimą elgesio sunkumus patiriantiems mokiniams. <...> relaksacijos kambario sukūrimas ir pritaikymas <...> [P9]. // Įrengti nusiramino kambarį <...> [V6]. // Patalpų pritaikymas. [K3]. // Patalpų pritaikymas [I2]. //
	Įtraukusis ugdymas	8	Įtraukiojo ugdymo sąlygų kūrimas. <...> Įtraukiojo ugdymo situacija mokykloje <...> [P15]. // <...> išbando įtraukiojo ugdymo principus. <...> SUP vaikų integraciją į bendrąjį ugdymą. [K12]. // <...> siekiant mokinių įtraukimo į mokyklos gyvenimą. [K6]. // Įtraukiojo mokinių ugdymo gerinimas <...> [V1]. // <...> įtraukiojo ugdymo nuostatų plėtojimas. [S10]. //
	Socializacija	3	<...> siekiant <...> socializacijos. [P18]. // <...> įtraukiant kiekvieną mokinį. [V2]. // <...> socializacijos <...> [V4]. //
	Motyvacijos stiprinimas	3	Mokymosi motyvacijos stiprinimas <...> [K1]. // Skatinti mokinių mokymosi motyvaciją <...> [K3]. // Skatinti mokinių mokymosi motyvaciją. [K6]. //
Gabių mokinių ugdymo specifiškumas	Gabių mokinių ugdymas	23	Tobulinamos <...> gabiųjų mokinių ugdymo programos <...> [P4]. // <...> darbas su jais. [P5]. //Gabių mokinių ugdymas <...>[P12]. // <..> sukurti gabių vaikų ugdymo strategiją. Išbandyti gabių vaikų ugdymo strategijos <...>veiksmingumą. [P6]. // Gabių mokinių <...> ugdymas. [P7]. // Tęsti gabiųjų mokinių ugdymą. [P17]. // <...> sistemos darbui su gabiais mokiniams kūrimas. [P18]. // Gabių mokinių ugdymas <...> įgyvendinama gabiųjų mokinių ugdymo programa. [P19]. // Gabių vaikų <..> ugdymas. [P11]. // <...> gabių mokinių ugdymas <...> [P14]. // Mokinių gabumų realizavimas. <...> [P15]. // Tęsti gabiųjų mokinių ugdymą. [P17]. // <...> sistemos darbui su gabiais mokiniams kūrimas. [P18]. // Gabių mokinių ugdymas <...> <...> švietimas gabiesiems <...> aukštų pasiekimų mokiniams. [P20]. // Užtikrinti pagalbą gabiesiems <...> [K3]. // <...> gabių vaikų mokymosi veiklai <...> [K8]. // // <...>gabių <...>. [K13].// Gabių mokinių akademijos plėtra. [K15]. // <...> gabiesiems mokiniams. [K7]. // Konsultacijos

			gabiems <...> mokiniams. [V3]. // Gabių mokinių <...> veiklos. [V4]. // <...> gabiems mokiniams ugdyti plėtojimas.[V5]. // Gabių mokinių <...> ugdymas <...> [V8]. // <...> ugdymo sąlygų sudarymas <...> gabiems <...> [S5]. //
	Gabių vaikų atpažinimas	6	Gabių mokinių atpažinimas <...>. [P5]. // Gabių mokinių atpažinimas <...> [P7]. // // Gabių vaikų identifikavimas <...> [P11]. Gabių mokinių atpažinimo metodikos tobulinimas <...> [K1]. // // Gabių mokinių atpažinimas. [K7]. // <...> gabių vaikų identifikavimo sistema. [K12].
	Gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas	6	Gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas <...> [P1]. //Gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas <...>[P2]. // Gabių mokinių ugdymas <...> mokinių aukštesniųjų gebėjimų ugdymas. [P12]. // Gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas <...> . [P14]. // Gabių mokinių gebėjimų puoselėjimas <...> [P16]. // // Gabių mokinių atpažinimas <...> . [V8].
	Gabių vaikų dalyvavimas olimpiadose/konkursuose	2	Gabių mokinių <...> dalyvavimas olimpiadose, konkursuose. [P14]. // <...> dalyvavimas konkursuose, olimpiadose, varžybose <...> [P19]. //

44 lentelė. Mokinių pažangos stebėsenos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių pažangos stebėjimas	Pažangos fiksavimas	6	Pažangos <...> fiksavimo formų <...> [P1]. // <...> sudaryti sąlygas kiekvienam mokiniui patirti sėkmę. [K4]. // <...> akademinių pasiekimų stebėjimas <...> [K6]. // <...> pažangos ir pasiekimų <...> fiksavimo sistemos <...> atnaujinimas. <...> pažangos ir pasiekimų fiksavimo sistemos kūrimas. [K1]. <...> pažangos <...> plėtojimas. [V5]. // <...> daromos pažangos matavimą <...> matuoti mokinių daromą pažangą <...> mokinių individualios pažangos stebėsenos <...> individualios pažangos stebėsenos [V6]. //
	Vertinimo sistemos plėtojimas	7	Planuoti ugdymą atsižvelgiant į <...> nacionalinių mokinių pasiekimų <...> rodiklius. [P5]. // Pasiekimų vertinimo sistemos tobulinimas <...> [P9]. // Atnaujinti mokinių pasiekimų <...> vertinimo aprašą. [P13]. // <...> pasiekimų vertinimo <...> [P14]. // <...> akademinių pasiekimų vertinimas. <...> mokinio veiklos pamokoje vertinimas. Vertinimo įvairovė <...> [K6]. <...> pasiekimų stebėseną <...> [V3]. // <...> // <...> pasiekimų <...> vertinimo sistemos plėtojimas. [V5]. //
	Mokinio mokymosi pažangos stebėjimas	14	Stebima individuali mokinių mokymosi <...> pažanga. <...> Mokinių mokymosi pažangos stebėjimas <...> [P5]. // mokymosi sėkmės stebėjimas <...> [P7]. // Vaiko individualios pažangos stebėjimo <...> [P11]. // <...> individualią pažangą <...> Mokymosi pažangos stebėjimo sistema <...> [P12]. // <...> siekti akademinės pažangos. [P13]. // Atnaujinti mokinių <...> pažangos vertinimo tvarką <...> dėl dalykų pažangos bei pasiekimų. <...> [P15]. <...> mokinio pažanga <...> stebėti <...> mokinio pažangą <...> [P17]. // <...> mokinio daromos mokymosi pažangos optimalumas. [P18]. // <...> pažangos stebėsenos sistemos sukūrimas <...> [P20]. // Tolesnio mokinių mokymosi sėkmės stebėjimas <...> [V1]. // Individualios mokinių mokymosi pažangos <...> [V3]. // pasiekimų ir pažangos pamatavimai <...> [V4]. // <...> pažangos augimo <...> [V7]. // Tobulinti vertinimo ir įsivertinimo procesus <...> siekiant mokymosi pažangos. [V8]. //
	Ugdymo proceso stebėseną	1	Ugdymo proceso stebėseną <...> [P19]. //

	Mokinio asmeninės pažangos stebėjimas	11	Kiekvieno mokinio asmeninės pažangos stebėjimo <...> [P1]. // Vaiko individualios pažangos stebėjimo <...> Vertinimo sistemos, nukreiptos į individualią pažangą. <...> [P12]. // Sukurti įrankį pamokose patiriamai sėkmei pamatuoti. [P6]. // Paskatinti <...> organizuoti pamokose savęs vertinimo procedūras <...> [P15]. // <...> mokinio(-ių) pasiekimų ir pažangos <...> [P22]. // <...> pažanga <...> [K6]. // Stiprinti <...> mokinių individualios pažangos stebėseną, <...> [K10]. // <...> mokinių asmeninės pažangos stebėjimo<...> [K11]. // <...> kiekvieno mokinio pažangą <...> [K12]. // Individualių mokinio pasiekimų <...> [V1]. // Ugdymo pasiekimų <...> gerinimas <...> [S5]. //
Mokinių pažangos vertinimas	Mokinių įsivertinimas	14	<...> mokinių pasiekimų ir pažangos į(-si)vertinimo sistemos tobulinimas <...> į(-si)vertinimo įrankių paieška ir praktinis taikymas. [P3] // <...> įsivertinimo pamokoje tobulinimui <...>. [P4]. // Mokinio įsivertinimo instrumentų naudojimas kiekvienoje pamokoje.[P7]. // Mokinių įsivertinimo instrumentų naudojimas. <...> [P5]. // <...> mokinių įsivertinimą per pamokas. [P19]. // <...> (įsi)vertinimo sistemos tobulinimas. [P11]. // <...> taikant mokinių įsivertinimą per pamokas <...> Tobulinti mokinio įsivertinimo sistemą. [P12]. // Tobulinti mokinių pažangos <...> įsivertinimo instrumentus <...>. [P17]. // į(-si)vertinimo sistemos sukūrimas ir jos įgyvendinimas <...> [P22]. // <...> veiklos pamokoje įsivertinimas. [K6]. // <...> dėmesys mokinių įsivertinimui <...> [V4]. // <...> įsivertinimą <...> [S7]. // Tobulinti <...> įsivertinimo <...> sistemas. [S8]. // <...> pasiekimų <...> įsivertinimo sistema. [S5]. //
	Mokinių vertinimas	5	<...> pasiekimų vertinimo <...> sistema. [P4]. // <...> vertinimo sistemos <...> pamokoje tobulinimui <...>.[P9]. // <...> vertinimo sistemos tobulinimas. [P11]. // <...> pasiekimų vertinimo <...> [K10]. // <...> mokinio(-ių) pasiekimų <...> vertinimo sistemos sukūrimas <...> [P21]. //
	Ugdomasis vertinimas	1	<...> vyrauja ugdomasis vertinimas <...> [V4]. //
	Pasiekimų vertinimas	4	Pasiekimų vertinimo sistemos tobulinimas <...> [P9]. // <...> įgyvendinti <...> pasiekimų vertinimo <...> [S7]. // Atnaujinti mokinių pasiekimų <...> vertinimo aprašą. [P13]. // <...> pasiekimų vertinimo <...> [P14].
	Pasiekimų gerinimas	3	Planuoti ugdymą atsižvelgiant į <...> nacionalinių mokinių pasiekimų <...> rodiklius. [P5]. // <...> mokymosi pasiekimams gerinti <...> [K5]. // Parengti ir įgyvendinti mokinių pasiekimų gerinimo planą. [K11].
Mokinių pažangos vertinimo analizė	Pasiekimų analizė	5	Kiekvienais mokslo metais <...> klasės mokinio pasiekimų aprašą <...>mokslo metų pabaigoje, išanalizuoti mokinio pasiekimus.<...> Kasmet atlikti mokinių NMPP testų rezultatų analizę <...> [K4]. // <...> į NMPP ir metinius mokinių pasiekimus. mokinių NMPP rezultatų analizė ir aptarimas [K7]. // <...> atlikti I pusmečio <...> mokslo metų pabaigos pasiekimų patikrinimo analizes <...> Organizuoti I pusmečio pasiekimų patikrinimus <...> mokinių NMPP testų rezultatų analizę <...> [K11]. <...> rezultatų analizė <...> [V3]. // <...> mokinių pasiekimai. [V4]. //
	Mokinio mokymosi pažangos analizė	3	Mokinių mokymosi pažangos <...> analizė [P5]. // mokymosi sėkmės <...> analizė <...> [P7]. // <...> metinių rezultatų analizė. [K7].
	Rezultatų analizė	3	Veiklos <...> rezultatų analizė. [P1]. // <...> analizuoti rezultatus <...> [P17]. // Ugdymo <...> sisteminga analizė <...> [P12]. //
Rezultatai	Refleksija	5	<...> papildant refleksijos lapus mokiniams. [P9]. // Refleksinių pokalbių diegimas. [P18]. // <...> refleksija <...> [V1]. // Sukurtos <...> refleksijų grupės <...> reflektavimas <...> [V4]. // <...> reflektuoti <...> refleksijas <...> organizuoti veiklų refleksijas <...> refleksijų dienas <...> refleksijas [V6]. //
	Rezultatų viešinimas	1	Rezultatų <...> viešinimas. <...> [P1]. //

	Grižtamasis ryšys	4	<...> pažangos grįžtamoji informacija. [K9]. // <...> grįžtamajam ryšiui gauti <...> taikymas. [K14]. // Kolegialaus grįžtamojo ryšio <...> diegimas. [V1]. // <...> kolegialaus grįžtamojo ryšio <...> [V8]. //
--	-------------------	---	--

45 lentelė. Mokyklos pažangumo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokyklos pažangos siekis	Veiklos įsivertinimas	20	Mokyklos veiklos įsivertinimas <...>. [P1]. //Veiklos kokybės įsivertinimas <...> įsivertinimo sistemos tobulinimas. [P3]. // <...> į(si)vertina progimnazijos veiklą <...> veiklos kokybės <...> modelį <...> Funkcionuojanti <...> veiklos vertinimo ir įsivertinimo sistema. [P7]. // Skatinti <...> mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų veiklos įsivertinimą. [P8]. // Kryptingas vidaus įsivertinimo<...> veiklos įsivertinimo sistemos tobulinimas. [P11]. // <...> veiklos vertinimo ir tobulinimo procesus. [P13]. // Mokytojų įsivertinimas. Vadovų įvertinimas <...> [P15]. // Mokyklos veiklos įsivertinimas <...> [P16]. // Vidaus įsivertinimo kryptingumas <...> vertinimas <...> [P19]. //<...> stebėjimo Dalyko vertinimo sistemos pristatymas <...> [P12]. // <...> vertinimo ir įsivertinimo klausimais <...> [K14]. // Mokytojų įsivertinimo pokalbiai <...> [K4]. // Mokytojų <...> vertinimo ir įsivertinimo sistema. [K8]. // Susitarimai dėl mokytojų įsivertinimo, vadovų įvertinimo. [K12].// Mokytojai nuolat vykdo savo veiklos įsivertinimą <...>veiklos įsivertinimas <...> [V4]. // <...> veiklos kokybės įsivertinimas. [S4]. //
	Veiklos tobulinimas	4	<...>aktyvus dalyvavimas mokyklos vykdomose veiklose. [P1]. //<...> mokyklos veiklos tobulinimas. [P3]. // <...> mokyklos veiklos rezultato <...> [P19]. //<...> aktyvus dalyvavimas mokyklos vykdomose veiklose. [P16]. //
	Mokyklos pažangumas	3	<...> pažangos siekiui <...> [P3].//<...>mokyklos pažanga <...> [P4]. //<...> nuolatinio mokyklos pažangumo<...>[P17]. //
	VGK veiklos pažangumas	4	Efektyvi VGK veikla. [P7]. // Vaiko gerovės komisijos veiklos tobulinimas.[P20]. // <...> veiklos tobulinimas. [K1]. //

46 lentelė. Mokinių bendrų veiklų organizavimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Sveikatos ir sporto renginių organizavimas	Sveikos gyvensenos	5	<...> sveikos gyvensenos propagavimo renginius . <...> [P5]. // Sveikos gyvensenos iššūkis <...> Sveikos gyvensenos iššūkis. [P7]. //<...> sveikatos ugdymas [P9]. // <...> sveikos gyvensenos <...> // [V2]. // Vykdyti <...> veiklą sveikos gyvensenos temomis. [V8]. //
	Sveikatos stiprinimo	14	<...>sveikatos stiprinimo <...> [P5]. //// Sveikatą stiprinančių veiklų įgyvendinimas <...> [P3]. // <...>, sveikatos <...>[P8]. // Dalyvavimas sveikatingumo renginiuose [P11]. // <...> sveikatingumo renginiai <...> [P12]. // Tęsti sveikatingumo renginyje <...> [P19]. //<...> sveikatos stiprinimo <...> [S2]. //<...> sveikatinimas <...> [V4]. // Organizuoti <...> sveikatinimo renginius <...>// Tapti šalies sveikatą stiprinančių mokyklų nare [P19]. Sveikatą stiprinanti mokykla. [P21].<...> sveikatos stiprinimo veiklą <...> [V2]. // <...> sveikatos stiprinimo sveikatą stiprinančia mokykla <...> sveikatos stiprinimo programos įgyvendinimas <...> [V3].// sveikatos stiprinimas. [V1]. Sveikatos stiprinimo programos <...> . [K9]. //
	Sporto	5	Pavasarinis bėgimo turnyras <...> [P9]. // <...> sporto varžybos <...> [P12]. // <...> sporto diena <...> [P15]. // <...> organizuojant sporto renginius. [P18]. // <...> sporto varžybose <...> [S5]. //

	Sveikatos programų sudarymas	9	<...> sveikatos <...> programą.[P5] // <...> sveikatos <...> [P8]. // <...> sveikatos ugdymas <...> [P9]. // <...> <...> sveikatos programą <...> [P15]. // sveikatą tausojančių <...> programų <...> įgyvendinimas <...> [P21]. // <...> sveika aplinka mokykloje <...> [K3]. // grupės sudarymas <...> sveikatos mokymo <...> sveikatos <...> // <...> sveikatą tausojančiose programose <...> [P22]. // <...> Sveikatos programų vykdymas <...> [P9]. // Sveikatos ugdymo bendrąją programą <...> [P12]. //
Bendrųjų renginių organizavimas	Tradiciniai	15	Renginiuose <...> [P1]. // <...> mokinių veikla progimnazijos tradicinių renginių <...> [P4]. /// Organizuoti įvairius renginius <...> Organizuoti <...> renginius [P6]. // <...> renginių organizavimas. [P11]. // Renginiai <...> [P12]. // Organizuoti tradicinius mokyklos renginius. <...> organizuoti naujus renginius <...> [P13]. // <...> renginių organizavimas mokykloje.[P14]. // <...> renginiai <...> stiprinti tradicinių renginių <...> organizavimą. [P17]. // Tradicinių mokyklos renginių organizavimas <...> [P18]. // <...> mokinių įtraukimas renginių organizavimą. [P20].// Tradicinių ir naujų renginių <...> organizavimas <...> [P11]. // renginių organizavimas. [K4]. // Renginių <...> organizavimas. [V3]. // <...> renginių, buriančių <...> organizavimas <...> vykdo <...> renginius <...> [V4]. // <...> dalyvauti <...> renginiuose <...> [V6]. //
	Bendrieji	1	Bendrų renginių organizavimas. [P16].
	Dalykiniai	1	Dalykinių renginių <...> [S5].
	Mokinių dienos	1	Organizuoti būsimų penktokų dieną <...> [V6]. //
	Įtraukimas į renginių organizavimą	3	renginiai <...> mokinių įtraukimas į renginių organizavimą. [P20]. // <...> renginius <...> [K12]. // <...> organizuoti <...> renginiuose <...> [V6]. //
Netradicinių renginių organizavimas	Aplinkosaugos	1	Dalyvauti <...> aplinkosaugos <...> renginiuose [V1]. //
	Kultūriniai	3	Kultūriniai bendruomenės renginiai. <...> [P20]. // <...> dalyvavimas gimnazijų organizuojamuose renginiuose. [V4]. // <...> mokyklų <...> kultūrinius <...> renginius. [V6]. //
	Šventės	5	Organizuoti valstybines šventes, minėjimus.[P9]. // Organizuoti tradicines mokyklos šventes <...> [P15]. // <...> švenčių minėjimas <...> [P18]. // Kalendorinių švenčių integravimas į ugdymo procesą <...> [P11]. // Organizuoti <...> šventėms <...> [P20]. //
Bendrųjų veiklų organizavimas	Socialinės	7	<...> Pradinukų įtraukimas į socialines <...> veiklas. [P9]. // socialinės <...> veiklos <...> [P15]. // <...> socialinės. [P3]. // <...> dalyvavimas socialinėse sveikatingumo akcijose <...> [P9]. // Organizuoti aplinkos tvarkymo akcijas <...> [P17]. // Aplinkos tvarkymo(s) akcijos. [P22]. // Socialinių paslaugų tiekimo stiprinimas <...> [P16]. //
	Pilietinės	7	<...> pilietinės <...> [P9]. // Pilietinė iniciatyva <...> skatinti pilietinio ugdymo plėtotę <...> [P15]. // <...> pilietinės veiklos organizavimas. [P3]. // <...> pilietinės akcijos <...> [P9]. // Pilietinį ugdymą <...> [P18]. // Pilietinės akcijos mokykloje <...> dalyvavimas pilietinėse akcijose <...> [P20]. // Pilietinių akcijų organizavimas ir dalyvavimas pilietinėse <...> [K12]. // <...> pilietiniuose <...> miesto <...> [V1]. //

47 lentelė. Mokinių saviraišką skatinančios veiklos

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Projektinių veiklų skatinimas	Projektų valdymo įgūdžių tobulinimas	2	<...> projektų valdymo įgūdžių tobulinimas. [P14]. // Suformuoti grupę strateginio plano vykdymo stebėsenai. [P15]. //
	Dalyvavimas Lietuvos projektuose	24	Dalyvavimas <...> projektuose. [P1]. // <...> projektų <...> [P5]. <...> tęsti projektą, [P5]. // <...> kurti <...> projektus <...> Vykdyti <...> projektų paiešką. <...> [P6]. // <...> projektas skirtas

			inovatyvumui ugdymo procese skatinti <...> [P9]. // <...> projektai <...> Miesto, šalies <...> [P12]. // Sukurti <...> mokinių projektinės veiklos <...> dalyvavimui [P13]. // <...> patrauklias mokiniams mokymosi veiklas <...> Tęsti projektinius darbus [P15]. // Plėtoti ilgalaikę projektinę veiklą <...> [P17]. // Dalyvavimas <...> projektinėje veikloje. [P19]. // Įvairūs projektai <...> [P22]. <...> tęsia projektinę veiklą <...> [K4]. // <...> ugdymas dalyvaujant projektinėje <...> [K5]. // Projektinė veikla. [K15] // Lietuvos <...> projektai <...> [V3]. // <...> vykdo projektus mikrorajono bendruomenėse <...> [V4]. // <...> projektinėse veiklose <...> [V4]. // <...> Projektų <...> įgyvendinimas. [V5]. // Dalyvauti miesto, šalies projektuose. [V6]. // Dalyvavimas projektuose. [V3]. // Tęsti <...> šalies <...> projektų vykdymą <...> mokyklos projektų vykdymui. [S2]. // Dalyvavimas <...> respublikiniuose projektuose <...> [S5]. // <...> dalyvauti <...> projektuose <...> [S7]. // Dalyvavimas <...> miesto projektuose. [S11]. //
	Lietuvos projektų organizavimas	6	// Organizuoti <...> projektus. . <...> [P5]. // Organizuoti <...> projektines veiklas. [P6]. /// Dalykų mokytojai <...> organizuoja <...> projektus <...> [K12]. // Organizuoti <...> mokomųjų dalykų projektus. [P9]. // Organizuoti <...> projektinę veiklą <...> [V7]. // Tobulinti <...> projektines veiklos organizavimo <...> [S7]. //
	Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose	14	<...> tarptautiniai projektai. [P12]. // projektų iniciavimas <...> [P14]. // <...> tarptautiniuose projektuose <...> [P17]. // Dalyvavimas respublikinio projekto <...> dalyvavimas respublikiniame projekte <...> [K3]. // Dalyvavimas tarptautiniuose <...> projektuose <...> tarptautinių projektų įgyvendinimas. [P11]. // <...> respublikinio projekto <...> vykdyme <...> [K3]. // Tarptautiniuose <...> [K1]. // <...> tarptautiniuose <...> projektuose. [V1]. // <...> tarptautinių projektų vykdymui <...> [V6]. // <...> įsitraukti į tarptautinių projektų vykdymą <...> [V7]. // Dalyvavimas tarptautiniuose <...> projektuose. [S1]. // Vykdyti tarptautinius projektus <...> dalyvauti tarptautiniuose projektuose. [S2]. // Tarptautinių projektų galimybių plėtojimas. [S6]. // Dalyvauti <...> tarptautiniuose projektuose <...> [S11]. //
Dalyvavimas saviraišką skatinančiose veiklose	Konkursų organizavimas	3	Organizuoti žinių konkursą <...> edukaciniame konkurse <...> įvairiuose konkursuose. [P15]. // Organizuoti užsienio kalbų konkursus ir festivalius. [P9]. // <...> konkursuose <...> [V1]. //
	Dalyvavimas konkursuose	9	<...> sėkmingam <...> dalyvavimui <...> konkursuose <...> [P18]. // <...> dalyvavimas <...> konkursuose. [P16]. // <...> konkursai <...> [P17]. // Rengti <...> konkursus lietuvių ir užsienio kalbomis. [P9]. // <...> miesto <...> konkursuose. [K1]. // <...> dalyvavimas <...> konkursuose <...> ugdymas dalyvaujant konkursuose <...> [K9]. <...> konkursų <...>. [V1]. // <...> organizuoti <...> kūrybinį <...> konkursą <...> konkursus <...> įtraukti <...> dalyvavimą <...> konkursuose [V6]. // <...> konkursuose <...> [S5]. //
	Dalyvavimas olimpiadose	15	Dalyvavimas olimpiadose, konkursuose. [P1]. // <...> dalyvavimas olimpiadose, konkursuose. [P2]. // Organizuoti <...> olimpiadas <...> [P6]. // <...> organizuoti elektroninių technologijų olimpiadą. [P9]. // Dalyvauti <...> olimpiadose. [P12]. // Skatinti mokinių dalyvavimą <...> olimpiadose. [P15]. // Dalyvavimas <...> olimpiadose <...> [P16]. // <...> olimpiadose <...> [P17]. // <...> dalyvavimui <...> olimpiadose. [P18]. // <...> dalyvavimas miesto, šalies, olimpiadose <...> dalyvavimas <...> olimpiadose [P19]. // <...> olimpiadose <...> [K1]. // <...> olimpiadose. [K5]. <...> dalyvavimas <...> olimpiadose <...> [K9]. // Dalykų olimpiadų <...> organizavimas. <...> [V1]. // Dalyvavimas <...> olimpiadose <...> [S5]. //
	Dalyvavimas konferencijos	3	Skatinti mokinius dalyvauti moksleivių mokslinėje tiriamojame konferencijoje <...> konferencijų organizavimas; <...> [P15]. //

			Mokinių konferencijose <...> dalyvavimas.. [P19]. // dalyvauti <...> konferencijose <...> [V4] //
--	--	--	---

48 lentelė. Neformaliojo švietimo skatinimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Neformaliojo ugdymo veikla	Neformaliojo ugdymo organizavimas	23	<...> neformaliojo švietimo veiklų organizavimas.[P7]. // Organizuoti <...> neformaliojo švietimo užsiėmimus. [P9]. // <...> neformaliojo vaikų švietimo paslaugų plėtra <...> Organizuoti <...> neformalius renginius <...> neformalųjį ugdymą. [P15]. // <...> išplėsti neformaliu <...> veikimu <...> įtraukimas į neformalųjį švietimą. [P18]. // Neformalusis švietimas <...> organizuoti <...> neformaliojo švietimo<...> [P20]. // <...> neformalaus ugdymo <...> organizavimas. [P21]. // Neformalaus ugdymo veiklų<...> priežiūra <...> Neformaliojo vaikų švietimo paslaugų plėtra“ <...> [K3]. // <...> neformalų ugdymą <...> [K4]. // Neformaliojo švietimo <...> kaita. [K7]. // Plėsti neformaliojo švietimo <...> pasiūlą. [K13]. // <...> neformalaus ugdymo <...> [K1]. organizuoti neformaliojo švietimo veiklas, orientuotas <...> [K11]. // <...> neformalioje veikloje <...> neformaliojo vaikų švietimo <...> [V1]. // Organizuoti neformalųjį švietimą <...> [V2]. // Neformaliojo švietimo įvairovė <...> neformalusis švietimas [V4]. // <...> neformaliajame ugdyme <...> [V5]. // <...> Įsteigti naujus neformaliojo švietimo <...> [V6]. // Plėsti neformaliojo švietimo <...> įvairovę <...> atlikti neformaliojo švietimo <...> Vykdyti neformaliojo vaikų švietimo. [S2]. // Neformaliojo švietimo paslaugų plėtojimas. [S3]. // Neformaliojo švietimo <...> organizavimas <...> [S4]. // Neformaliojo švietimo <...> įvairovė. [S5]. // <...> neformaliojo ugdymo veiklose <...> [S7]. // Neformaliojo ugdymo organizavimas. [S11]. //
	Neformaliojo švietimo stiprinimas	3	Neformaliojo švietimo stiprinimas <...> [P11]. // <...> neformalaus ugdymo stiprinimas <...> [P22]. // Neformaliojo švietimo paslaugų <...> stiprinimas [S6].
	Dalyvavimas neformaliajame ugdyme	7	<...> aktyvus dalyvavimas neformaliame ugdyme.[P1]. // neformaliojo ugdymo vystymas. [P3]. // Sudaromos sąlygos <...> dalyvaujant neformaliojo ugdymo programose.[P4]. // <...> neformaliojo švietimo veiklose.[P5]. // Dalyvauti neformaliojo ugdymo būreliuose. <...> plėtoti neformaliojo pasirinkimo galimybes. [P12]. // Parengti ir įgyvendinti bent dvi naujas neformaliojo švietimo programas <...> [P13]. // Dalyvavimas <...> neformaliose veiklose. [V1]. //
	Būreliai	4	<...> neformalaus ugdymo būrelių atlikimas. <...> neformalaus ugdymo <...> neformalaus ugdymo būrelių [P14]. // <...> inovatyvūs būreliai <...> [P9]. // <...> būrelių įvairovės plėtojimas.[P18]. // <...> būrelius <...> [V6]. //
	Savanorystė	14	Mokinių dalyvavimo savanoriškose <...> veiklose skatinimas.[P3]. // Didinti savanoriškų iniciatyvų skaičius. [P5]. // Savanorystė - socialinė pilietinė veikla.<...>[P12]. // savanorystės įgyvendinimas. [P8]. // Mokinių įtraukimas į savanorystės idėjas. [P9]. // Įrankių savanorystei <...> [K2]. // <...> mokinių savanorystė. [K7]. // savanorystės įgūdžių ugdymo programa <...> [K8]. // <...> dalyvavimas savanoriškose veiklose. [V4]. // <...>organizuoti <...> savanorystės <...> [V6]. // <...> savanorystės <...> savanorystės <...> [V7]. // <...> taikant <...> savanorystę. [S8]. // <...> savanorystės skatinimas. [S10]. // <...> savanorystė <...> [P9]. //
	Kitos saviraišką skatinančios veiklos	8	Skatinama mokinių saviraiška <...> [P1]. // <...> saviraiškos <...> [P3]. // Mokinių saviraiškos formų, būdų plėtojimas.[P11]. // <...> narių <...> saviraiškos skatinimas.[P18]. // <...> saviraiškos <...> skatinimas. [K9]. // Mokinių <...> saviraiškos <...> pasiekimai <...> [V4]. // <...> saviraiškos <...> programų <...> vykdymas. [S5]. // Sudaryti sąlygas kiekvieno vaiko saviraiškos <...> [S7]. //

Vaikų užimtumas	Vasaros stovyklos	4	Organizuoti vasaros dienos stovyklas „Sveika, vasara Baltupiuose“. [P5]. // Vasaros dienos stovyklų organizavimas. [P7]. // Vasaros stovyklų organizavimas. [P12]. // <...> organizuoti vasaros dienos stovyklėlę <...> [P15]. //
	Užimtumas pertraukų metu	4	Mokinių užimtumo pertraukų <...> programos tobulinimas. <...> [P3]. // Aktyvios pertraukos. [P12]. // Aktyvių pertraukų modelio įgyvendinimas. [P21]. // Aktyvių pertraukų modelio įgyvendinimas. [P22]. //
	Prailgintos grupės veikla	6	Pailgintos dienos grupės veiklos organizavimas. [I2] // Pailgintos dienos grupės veiklos organizavimas. [I3] // Pailgintos dienos grupės veiklos organizavimas. [I5] // Pailgintos dienos grupės <...> organizavimas. [I6] // Pailgintos dienos grupės veiklos užtikrinimas. [I8] // Pailgintos dienos grupės veiklos organizavimas. [I11] //
	Įvairių veiklų skatinimas	4	Įvairių ugdymo veiklų skatinimas. [P2]. <...> edukacinės <...>. [P3]. // Plėtoti galimybes <...> dalyvauti įvairiose veiklose. [P15]. // Mokinių skatinimo priemonių taikymas įvairioms veikloms. [P11]. //

49 lentelė. Mokinių įtraukimas į prevencijos programas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokinių įsitraukimas į prevencinę veiklą	Patyčių prevencija	13	Patyčių prevencijos <...> vykdymas. [P1]. // . Prevencijos apie patyčias <...> [P3]. // <...> patyčias <...> mažinančias <...> mažinanti prevencija . [P4]. // pagal patyčių prevencijos <...> aprašą. [P5]. // <...> patyčių <...> prevencijos. [P7]. // Prevencijos prieš patyčias veiklos. [P9]. // <...> patyčių <...> [P11]. // Patyčių prevencijos programos vykdymas. <...> [P12]. // Įgyvendinti <...> patyčių prevenciją <...> [P15]. // Patyčių prevencijos <...> vykdymas. [P16]. // <...> patyčių prevencijos <...> tvarkos aprašo kūrimas <...> [P18]. // <...> patyčių prevencija <...> Patyčių prevencijos programų tikslingas įgyvendinimas [P19]. // <...> smurto ir patyčių prevencijos programa. [K12]. //
	Bendrasis prevencinis ugdymas	21	<...> prevencinio ugdymo programose. <...> prevencijos programas <...> [P5]. // <...> prevencinių programų paieška <...> Dalyvavimas <...> prevenciniuose renginiuose [P7]. // vykdyti <...> prevencijos <...> programas. [P8]. // Dalyvavimas <...> prevencinėse programose. [P14]. // <...> organizuoti paskaitų ciklą <...> prevencijos temomis. <...> kasmet įgyvendinti <...> prevencines programas <...> [P15]. // Prevencinių programų integravimas <...> [P16]. // Tęsti <...> prevencinių programų įgyvendinimą. [P17]. // 2-3 prevencinių programų įgyvendinimas <...> [P18]. // Prevencinių <...> programų parengimas. Dalyvavimas <...> prevencinėse <...> programose. [P22]. // <...> savalaikis prevencijos priemonių taikymas <...> [K12]. // Prevencinių renginių organizavimas. [K3]. // Ilgalaikių prevencinių programų įgyvendinimas [K7]. // Prevencinių programų projektų <...> įgyvendinimas. [K9]. // Prevencinių programų <...> organizavimas <...>. [V1]. // <...> savalaikis specialiųjų poreikių. [V4]. // Organizuoti prevencinius renginius <...> [V6]. // <...> prevencinėje programoje <...> <...> vykdyti projekcinę veiklą <...> [V8]. // Prevencinių programų įgyvendinimas. [S1]. // Prevencinių programų veiksmingas <...> [S4]. // Prevencijos <...> įgyvendinimas. [S6]. // <...> prevencinių programų įgyvendinimas. [S12]. //
	Psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencija	4	<...> žalingų įpročių paplitimą progimnazijoje vykdymas. [P3]. // <...> žalingų įpročių <...> [P7]. // <...> žalingų įpročių prevencija <...> [P11]. // Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevencija <...> [P12]. //

	Ankstyvoji prevencija	1	Tęsti ankstyvosios prevencijos programą. [P15]. //
Elgesio prevencija	Netinkamas elgesys	2	<...> netoleruotino elgesio prevencinių programų <...> tobulinimas. [P3]. // <...> agresyvaus elgesio prevencijos <...> [P7]. //
	Smurto ir seksualinės prievartos prevencija	3	Smurto <...> prevencija progimnazijoje. [P7]. // Smurto <...> prevencija. [P11]. // Įgyvendinti smurto <...> prevenciją <...> [P15]. //
	Lankomumas	3	Pamokų lankomumo situacijos tyrimai. [P7]. // Gerinti mokinių lankomumo kontrolės sistemą <...> [P15]. // Pamokų lankomumo apskaitos vykdymas ir analizavimas.[P19]. //
	Elgesio taisyklių laikymasis	1	<...> sutartų elgesio taisyklių laikymasis. [V4]. //
	Kultūringas elgesys	1	<...> mokinių kultūringo elgesio skatinimo programą. [K10]. //
	Elgesio kultūros gerinimas mokykloje	4	Gerinti mokinių elgesio kultūrą mokykloje. [P8]. // <...> teigiamo elgesio vertinimo sistemos parengimas. [P11]. // Kultūringo elgesio skatinimo <...> [V1]. // Organizuoti mokinių kultūringo elgesio pratybas <...> [V6]. //
	Krizių valdymas	1	<...> suicidinės krizės grėsmės stiprinimas.[P3]. //
Preveninės programos	Zipio draugai“	6	„Zipio draugai“, „Obuolio draugai“, „Antras žingsnis“, „Įveikiame kartu“, Lions Q. [P5]. // „Zipio draugai“, „Įveikiame kartu“, Olweus ir kt. [P19]. // <...> Zipio draugai [K6]. // <...> Zipio draugai. [K8]. // <...> „Zipio draugai“<...> [K12]. // Programos „Zipio draugai <...>[K14]. //
	Obuolio draugai	5	„Obuolio draugai“ vykdymas. <...> [K3]. // <...> emocijų ugdymo <...> „Įveikiame kartu“ <...> „Obuolio draugai“ 1-8 kl<...> [K13]. „Obuolio draugai“ [K14]. Obuolio draugai, Įveikiame kartu [K6]. // <...> Obuolio draugai <...> „Obuolio draugai“ <...> [K12]. //
	Olweus patyčių prevencijos programa	10	<...> patyčių prevencijos programa Olweus. [P7]. // Olweus <...> [P19]. // Olweus programos atnaujinimas. [P20]. // Olweus <...> [P22]. // OLWEUS [K3]. //<...> Olweus programa <...> [K4]. // Preveninės programos (Olweus) [K8]. // <...> Olweus <...> siekti ugdymo kultūros pokyčių, <...> [K10]. // <...> vykdanč Olweus <...> prevencinę programą. [K11]. // OLWEUS <...> programos. [K14]. //

50 lentelė. **Pedagogų saviugdų būdai**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Profesinis tobulėjimas	Kompetencijų vertinimas	6	<...> kompetencijų įsivertinimo įvairiais lygmenimis <...> [P3]. // Tobulinti <...> pažangos ir pasiekimų vertinimo kompetenciją. [P7]. // <...> mokytojų kompetencijų <...> ugdymas. [P9]. // Mokytojų kompetencijų <...> tobulinimas. [P15]. // Tobulinti vadybos <...> kompetencijas <...> [P17]. // Pedagogų kompetencijų tobulinimas <...> [S5]. //
	Kompetencijų tobulinimas	6	<...> kompetencijas <...> taikymas pamokose. [K7]. // Mokytojų kompetencijų <...> tobulinimas. [K10]. // <...> <...>kompetencijų tobulinimo. [K12]. // <...> Tobulinti mokytojų kompetencijas <...> [V8]. // Mokytojų kompetencijos didinimas <...> [S1]. // <...> kompetencijų <...> [S3]. //
	Profesinis augimas	5	Mokytojų profesinio augimo <...> Profesinių kompetencijų tobulinimas <...> [P15]. // Siekti pedagogų profesinio tobulėjimo. [V2]. // Mokytojų profesinis tobulėjimas <...> mokytojų profesinis tobulėjimas. [V3]. // Mokytojo profesinių kompetencijų plėtojimas. [V8]. // Mokytojų <...> tobulėjimo <...> plėtotė. [S10]. //

	Lyderystės gebėjimų ugdymas	13	<...> bendruomenės narių lyderystė <...> [P1]. // <...> lyderystės idėjas <...>. [P3]. // Lyderystės ugdymas <...> [P7]. // <...> lyderystės plėtojimas. [P11]. // Ugdome lyderius. [P15]. // Organizuoti lyderystės mokymus <...> tarybos nariams. [P15]. // Skatinama visų bendruomenės narių lyderystė. [P16]. // <...> skatinant mokytojų lyderystę <...> mokytojų lyderystę. [P18]. // Lyderystės mokymai. [P21]. // <...> lyderystės skatinimas [K9.] // <...> lyderystė <...> [V4]. // <...> nuoseklios lyderystės skatinimas. [V5]. // <...> lyderystės skatinimas. [S10]. //
Mokytojų profesinio augimo priemonės	Kvalifikacijos tobulinimas	25	<...> kvalifikacijos tobulinimas <...> [P1]. // Kvalifikacijos tobulinimo <...> sąlygų dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose <...> [P14]. // <...> kvalifikacijos tobulinimo <...> efektyvumo didinimas. [P15]. // <...> darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo <...> [P18]. // <...> kvalifikacijos <...> [P21]. // Skatinti mokytojus tobulinti kvalifikaciją <...> [K3]. // <...> tikslingas kvalifikacijos tobulinimas <...> [K9]. // <...> kelia kvalifikaciją mokinių socialinių ir emocinių kompetencijų tobulinimo srityje. <...> mokymosi modelis: - mokytojų metodininkų [K10]. // Mokytojų, vadovų ir nepedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. [I1] // Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo. [I2] // kvalifikacijos tobulinimo. [I3] // <...> kvalifikacijos tobulinimas. [I4] // <...> kvalifikacijos tobulinimas [I5] // kvalifikacijos tobulinimas kvalifikacijos tobulinimas <...> [I6] // <...> kvalifikacijos tobulinimą. [I7] // <...> kvalifikacijos tobulinimą. [I9]. // Pedagogų kvalifikacijos <...> [I10] // kvalifikacijos tobulinimas <...> [I11] // <...> kelia <...> kvalifikaciją <...> [V4]. // Parengti kvalifikacijos tobulinimo programą <...> mokymosi kvalifikacijos tobulinimo programą <...> [V6]. // Skatinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą <...> [S2]. // Darbuotojų kvalifikacijos <...> [S3]. // Bendruomenės narių kvalifikacijos tobulinimo <...> [S4]. // <...> kelti mokytojų kvalifikaciją <...> [S8]. // Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas. [S11].
	Kvalifikacijos kėlimas	4	Sudarytas kvalifikacijos <...> kėlimo kryptių planus. [P1]. // <...> kvalifikacijos kėlimas <...> [P19]. // Tikslinis <...> kvalifikacijos kėlimas. [K5]. // Mokytojų kvalifikacijos kėlimas. [K7].
	Atestacijos vykdymas	7	<...> atestacijos vykdymas [I2] // <...> atestacijos vykdymas [I3] // <...> atestacijos vykdymas [I4] // <...> atestacijos vykdymas. [I5] // <...> atestacijos vykdymas. [I6] // <...> atestacijos vykdymas. [I11] // <...> atestacijos poreikių įvertinimas. [S4]. //
	Mentorystės sistema	4	Mokytojų <...> mentorystės sistema. [P9]. // <...> mentorystė <...> [P15]. // <...> mokytojų mentorių <...> mentorių. [K12]. // Mentoriavimo sistemos stiprinimas. [K1]. //
Tobulinamų kompetencijų kryptys	Vadybos	1	Tobulinti vadybos <...> kompetencijas <...> pokyčių ir inovacijų valdymo <...> [P17]. //
	Lyderystės	3	<...> lyderystės kompetencijas . [P17. // <...> vadybinę kompetenciją <...> [P18]. // <...> lyderystės kompetencija <...> [P19]. //
	Profesinės	1	<...> profesinių kompetencijų tobulinimas. [S12]. //
	Bendrosios	5	nuolatinis <...> informacijos teikimas apie <...> bendrąsias kompetencijas. [P19]. // Bendrųjų kompetencijų ugdymas <...> [V1]. // <...> bendrųjų kompetencijų <...> ugdymą. [V3]. // Kelti <...> kompetencijas. [S8]. // <...> bendrųjų kompetencijų plėtočiai <...> [S12]. //

51 lentelė. Mokyklos remonto vykdymas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokyklos inventoriaus įrengimas	Apšvietimo rengimas	6	Apšvietimo <...> rengimas. [K2]. //// Šviestuvų keitimas. [K6]. // <...> apšvietimo atnaujinimas. [V4]. // <...> apšvietimo atnaujinimas <...> šviestuvai <...> [S1]. // Apšvietimo tvarkymas.[S4]. // apšvietimo <...> įrengimas. // [P16].
	Kamerų įrengimas	2	<...> stebėjimo sistemos <...> [K2]. // <...> stebėjimo kamerų įrengimas. [S4]. //
	Durų keitimas	2	Vidaus durų pakeitimas. <...>[K5]. // Lietaus Lauko durų keitimas. [K6]. //
	Baldų įsigijimas	2	Pasirinkti tiekėją ir įsigyti baldus <...>. [K4]. // <...> kabinetų baldų <...> . [K10]. //
	Interneto įrengimas	2	Intraneto įvedimas mokykloje. [P12]. // Įrengtas WI-FI ryšys. [V3]. //
Mokyklos inventoriaus atnaujinimas	Elektros instaliacijų atnaujinimas	7	<...> elektros instaliacijos renovacijai. [P16]. // Elektros instaliacijos modernizavimas.[P22]. // <...> elektros instaliacijos keitimas. [I1]. // Kapitalinis elektros instaliacijos keitimas .[I4]. // Elektros instaliacijos atnaujinimas. [S4]. //
	Suolų atnaujinimas	2	<...> suolai komplektai, laboratoriniai stalai. [K6]. // <...> įrangos atnaujinimas. [K10].
	Spintų atnaujinimas	1	<...> spintų <...> atnaujinimas <...>. [K6]. //
	Sporto priemonių atnaujinimas	1	Įsigyti naujų sporto priemonių. [K13].
	Stogo remontas	4	Pastato stogo renovacija. [K2]. // Stogo remontas. [K5]. Stogo remontas. // Stogo remontas. [K6]. // Dalies stogo remontas <...> stogo remontas <...>. [S4]. //
	Baldų atnaujinimas	8	<...> mokyklinių baldų atnaujinimas. [P18]. // <...> baldų atnaujinimas. [I3]. <...> baldų atnaujinimas. [I11]. // Naujų baldų įsigijimas <...> [I4] // <...> baldų atnaujinimas. [I6] // <...> baldų atnaujinimas <...> [I10] // Aprūpinti <...> baldais <...> [V8]. // Mokyklinių baldų atnaujinimas. [S5]. //

52 lentelė. Mokymo priemonių įsigijimas ir atnaujinimas

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Informacinių technologijų įtraukimas į mokinių mokymą(si)	IKT aprūpinimas	10	<...> aprūpinimas projektoriais, ekranais ar modernesne įranga [P16]. // <...> aprūpinimas interaktyviomis priemonėmis <...> [V3]. // <...> aprūpinimas <...> technologijomis <...> [S5]. // <...> kabinetų aprūpinimas IKT priemonėmis. <...> [P1]. // aprūpinti šiuolaikinėmis IKT priemonėmis <...> [P7]. Nuolat aprūpinti <...> IKT [P5]. // Kabinetų aprūpinimas šiuolaikinėmis IKT <...> [P14]. // <...> IKT aprūpinimas <...> [P19]. // <...> reikiamomis IKT priemonėmis <...> [P17]. // IKT aprūpinimas <...> [P12]. //
	IKT atnaujinimas	10	Atnaujinti <...> IKT [K8]. // IKT priemonių atnaujinimas. IT <...> <...> [K4]. <...> informacinių technologijų atnaujinimas. [K1]. // <...> Atnaujinti IKT <...> [V7]. // IKT priemonės. [S2]. // IKT priemonių atnaujinimas <...> [S5]. // <...> atnaujinti IKT <...> [S8]. // IKT bazės atnaujinimas [S10]. // IKT <...> atnaujinimas. [S12]. // <...> informacinių technologijų atnaujinimas. [K3]. // <...> IKT atnaujinimas. // [K9]. // <...> atnaujinti šiuolaikinėmis IKT priemonėmis <...> Atnaujinti IT klases <...> [P6]. //

	Informacinių technologijų įsigijimas	20	<...> įsigyti planšetinių kompiuterių <...> [P6]. // planšetės <...> projektoriai [P14]. // įsigyti interaktyvias lentas <...> įsigyti planšečių <...> įsigyti robotikos rinkinius <...> [K11]. // Įsigyti naujų stacionarių kompiuterių. [K13]. // Interaktyvaus stendo įrengimas. [K10]. // Kompiuterinių mokomųjų programų įsigijimas <...> [K12]. // Kompiuteriai, Multimedijos <...> įsigijimas [K6]. // <...> planšetinių kompiuterių įsigijimas <...> [V3]. // <...> IKT priemonės <...> įsigyti <...> [V6]. //Kompiuterių progimnazijoje atnaujinimas. [I8] //<...> įranga turimą <...> technologijų bazę. [P7]. // <...> naujų technologijų įsigijimas. [P12]. // Tikslinis kompiuterių programų bazės papildymas.[P14]. // <...> technologijomis, informacijos šaltiniais ir ryšiais. [K9].// elektrotechninės dalies remontas. [K5]. Naujausių technologijų <...> priemonių įsigijimas [I3] // Naujausių technologijų ir priemonių įsigijimas. [I6] Naujausių technologijų <...> įsigijimas. [I11].
	Informacinių technologijų taikymas	8	<...> informacinių technologijų taikymas [P1]. //<...> įvairiapusiškiau išnaudojama IKT galimybės. [K15].// IKT taikymas <...> [K9]. // Organizuoti IT pamokas <...> [P9]. // IKT technologijų taikymas: <...> [P15]. // <...> taikant IKT tobulinimas <...> Pamokose taikomo kompiuterinės programos <...> [K12]. // IKT taikymas ugdymo procese.[V5]. // Informacinių technologijų diegimo ir naudojimo įgyvendinimas. [I2]
	Kompiuterinių programų naudojimas	2	<...> kompiuterinės programos, vaizdo priemonės [P4]. // IT naudojimas pamokoje <...> IT naudojimas pamokoje“. <...> [K15].
Mokymo priemonių keitimas	Mokymo(si) priemonių įsigijimas	11	Naujų mokymosi priemonių įsigijimas. [I1] // naujų ugdymo priemonių įsigijimas. Vadovėlių ir literatūros įsigijimas. [I4] // Aprūpinimas ugdymo priemonėmis ir IKT. [I5] //Aprūpinimas gamtos ir technologijų mokslų priemonėmis. [I9] // Aprūpinti <...> mokymo priemonėmis <...> [V2]. // Apsirūpinimas <...> mokymo priemonėmis.[S3]. // <...> aprūpinimas mokymo priemonėmis <...> [S5]. // <...> aprūpinimas <...> darbo priemonėmis. [S11]. //<...> modernių ugdymo priemonių <...>įsigijimas [P6]. // Aprūpinti <...> šiuolaikiškomis mokymo(si) priemonėmis. [P17].//<...> prieinamas mokymo(si) priemonių <...> įsigijimas <...> [V6]. //
	Mokymo(si) priemonių atnaujinimas	6	<...> atnaujinti <...> papildyti mokymo priemonių bazę. [P19]. // <...> mokymo(si) priemonių bazės kūrimas. [K1].// <...> priemonių banko didinimas <...> [K9].// <...> gamtos ir techninių mokslų priemonės [K13]. // Ugdymo priemonių <...> atnaujinimas [I11] // <...> priemonių <...>mokymosi <...> atnaujinimui <...> [V3]. //
	Mokymo(si) priemonių naudojimas	2	<...> tinkamų mokymo priemonių naudojimas <...> [P12]. //<...> priemonių <...> [P18]. // <...> mokymo priemonių <...> naudojimas <...>.
	Mokymo(si) priemonių modernizavimas	7	<...> moderniomis mokymosi priemonėmis <...> [P18]. // <...> modernizavimas. [K2]. // <...> priemonės <...> [K3]. // <...> modernios <...> [V6]. // <...> šiuolaikinėmis <...> priemonėmis <...> [V8]. // <...> modernios <...> [S2]. // Modernizuoti <...> mokymo <...> priemonės. [S8]. //
Nuotolinės ugdymo aplinkos sudarymas	Internetinės svetainės atnaujinimas	4	Atnaujinta <...> internetinė svetainė. [P1]. // Sklaidos atnaujinimas <...> internetinėje svetainėje. // [P12]. // Atnaujinta mokyklos internetinė svetainė. // [P16]. // <...> internetinės svetainės tobulinimas. [P19]. //
	Mokymasis virtualioje aplinkoje	8	Mokymosi virtualioje aplinkoje <...>. [P4]. // <...> virtuali aplinka <...> [P9]. // <...> virtualaus mokymosi formos. [P13]. // <...> virtualios aplinkos plėtojimas. [P18]. //<...> virtualaus mokymo erdvė. [K12]. // Pritaikyti virtualią mokymo(si) aplinką <...> virtualių erdvių <...> [V1]. // Virtualios mokymosi aplinkų <...> [V4]. // Įdiegti <...> virtualiąją mokymosi aplinką <...>

			virtualių mokymosi erdvių panaudojimą <...> virtualioje aplinkoje <...> mokymosi virtualioje aplinkoje. [V6]. //
	Virtualios aplinkos taikymas	5	//<...> virtualios aplinkos ir skaitmeninės mokymosi terpės. <...> [P7]. // Virtualios aplinkos panaudojimas. [P11]. // Diegti <...> skaitmeninį ugdymo turinį teikiančias programas. [P12]. //Virtuali aplinka. [K6]. // <...> virtualių aplinkų tikslingas taikymas <...> [K9]. //
	Elektroninė aplinka	1	Skatinti <...> naudoti įvairias elektronines aplinkas.[P17]. //

53 lentelė. Mokyklos kokybę nusakantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokyklos veiklos planavimas	Metiniai planai	2	Metinių planų <...> planų rengimas. [P1]. // Metinių planų <...> rengimas. [P16]. //
	Ilgalaikiai planai	5	<...> ilgalaikių planų rengimas. [P1]. // <...> Rengiant dalyko ilgalaikius planus <...> [P5]. // <...> ilgalaikių planų nuolatinis koregavimas ir reflektavimas. [P19]. // <...> ilgalaikių planų rengimas. [P16]. // <...> ilgalaikių planų nuolatinis koregavimas. [P19]. //
	Pasiūlymai, naudos idėjos	1	<...> pasiūlymų bei naujų idėjų teikimas <...> [P16]. //
	Veiklos planai	1	Sudaryti veiklų vykdymo planą <...> [V6]. //
Mokyklos vadyba	Strateginis valdymas	4	<...> strateginio valdymo įgūdžių tobulinimas.[P14]. <...> naujų strategijų paieška . [K9]. // <...> strateginių partnerysčių <...> [K8].// <...> strateginių priemonių <...> [V7]. //
	Ataskaitos	1	Parengti veiklų ataskaitą <...> [V6]. //
	Pamokos stebėjimas	3	Pamokų stebėjimo planas ir pamokos stebėjimo lentelės tobulinimas. [P9]. // Organizuoti pamokų stebėjimą <...> [P13]. // Pamokų stebėjimas <...> Dalyvavimas pamokose. [K5]. //
	Ugdymo proceso kokybė	1	<...> užtikrinant <...> ugdymo kokybę <...> [S7]. //
	Nemokamas maitinimas	3	Nemokamo mokinių maitinimo organizavimas. [I1] // Nemokamo mokinių maitinimo organizavimas. [I2] // Nemokamo mokinių maitinimo organizavimas. [I9] //
	Vaikų kokybiškas maitinimas	7	Kokybiško <...> maitinimo organizavimas. [I3] // Kokybiško maitinimo organizavimas. [I4] // Kokybiško ir sveiko maitinimo organizavimas. [I5] // Kokybiško vaikų maitinimo organizavimas. [I6] // Vaikų maitinimo organizavimas. [I9] // Kokybiško maitinimo organizavimas [I10] // Kokybiško vaikų maitinimo organizavimas. [I11] //
	Specialiojo ugdymo kokybės gerinimas	9	Specialiojo ugdymo paslaugų gerinimas <...> [P1]. // Kokybiškas specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymasis. [P1]. // <...> ugdyti spec. poreikių mokinius.[P4]. // Tvarkos aprašo, užtikrinančio <...> apie mokinių poreikius <...> parengimas. [P14]. // Specialiojo ugdymo paslaugų gerinimas <...> kokybiškas specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymasis. [P16]. //<...> ugdymo kokybei gerinti. [P12]. // <...> siekiant aukštesnės mokymosi kokybės <...> [P17]. // <...> mokymosi sunkumų turintiems <...> [V3]. // <...> ugdant specialiųjų ugdymosi poreikių mokinius. [S5].
Ištekliai	Finansiniai ištekliai	4	Apsirūpinimo ištekliais plano parengimas.[P22]. // <...> pasitelkiant vidinius ir išorinius išteklius. [V1]. // <...> finansavimas. [S11]. // <...> papildomam finansavimui <...> [V6]. //
	Finansiniai planai	2	<...> finansiniams metams parengtą planą. [P1]. // <...> finansavimo pritraukimas <...> [P14]. //
	Materialinė bazė	1	Kurti <...> materialinę bazę <...> [S7]. //

	Materialinė techninė bazė	1	Materialinės techninės bazės atnaujinimas <...> [S3]. //
	Socialinio paso naudojimas	3	Kiekvienais metais sudaryti progimnazijos socialinį pasą. [P5]. // <...> socialinio paso sudarymas.[P7]. // išnaudoti <..> paso galimybes <..> [P15]. //
	Lėšos	1	<...> nuolat viešinamas progimnazijos lėšų administravimas <..> [V4]. //

54 lentelė. **Tiriamosios mokyklos veiklos**

Kategorija	Subkategorija	N	Teiginiai
Mokyklos tiriamoji veikla	Tyrimų analizės	2	Nacionalinių <...>duomenų analizė <..> [P7]. // Nacionalinių <...> tyrimų analizė. [P11]. //
	Tarptautinių tyrimų analizės	1	<...> tarptautinių tyrimų <..> duomenų analizė <..> [P7].
Atliekami tyrimai	Tėvų nuomonė	2	Tėvų nuomonės tyrimai. [P7]. // <...> tarptautinių tyrimų <...> analizė. [P11].
	Poreikių tenkinimas	4	<...> mokymosi galimybių pamokoje tyrimą. [P13]. // <...> tyrimų atlikimas pagal gabųjų mokinių atpažinimo metodiką. // [P18]. // Vykdyti tyrimus <...> [P19]. // <...> poreikių tenkinimo tyrimas <...> [P22]. //
	Savianalizė	1	<...> savianalizės anketų tyrimas. [P12]. //