

ISSN 1822-119X

Mokytojų ugdymas. 2010. Nr. 15 (2), 146-160

Teacher Education. 2010. No. 15 (2), 146-160

Aušrinė GUMULIAUSKIENĖ, Jurgita SMILGIENĖ

Šiaulių universitetas • Šiauliai University

UGDYMO KOKYBĖS KAIP ŠVIETIMO POLITIKOS PRIORITETO RAIŠKA BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ STRATEGINIUOSE PLANUOSE

MANIFESTATION OF EDUCATIONAL QUALITY AS A PRIORITY OF EDUCATIONAL POLICY IN STRATEGIC PLANS OF GENERAL EDUCATION SCHOOLS

Anotacija

Ugdymo kokybė prioritetiškai priskiriama bendrojo lavinimo mokyklos valdymo sričiai. Straipsnyje nagrinėjami bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos ypatumai strateginiuose veiklos planuose. Pagal identifikuotus požymius išryškunami ugdymo kokybės reikšmingumo bei jos valdymo pokyčiai bendrojo lavinimo mokyklose, apibūdinamos ugdymo kokybės efektyvinimo kryptys, akcentuojama sisteminė ugdymo kokybės tobulinimo prieiga.

Pagrindiniai žodžiai: *ugdymo kokybė, švietimo politika, strateginis valdymas, strateginis planavimas.*

Įvadas

Ugdymo kokybė visada buvo aktuali problema bendrojo lavinimo mokykloms, nors šias sąvokas imta dažniau vartoti tik visuotinės kokybės filosofijos idėjas pradėjus taikyti švietimo sistemoje. Pastaruoju metu ryškėja nacionalinių ir globalinių švietimo raidos tendencijų dėmė, todėl plėtojant švietimo sistemą, orientuojamasi į aktualias ES švietimo plėtotės sritis, ypač švietimo kokybę, siekiant nuolat ją tobulinti, aktualizuojant socialinės atsakomybės ir sisteminės prieigos būtinumą teoriniu ir praktiniu kokybės užtikrinimo lygmeniu. Tai orientuoja mokyklą kurti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą ir siekti jos efektyvaus valdymo. *Ugdymo kokybė tampa kiekvienos mokyklos prioritetinė strategija, atliepanti visuomenės, asmens, švietimo sistemos poreikius, jos įgyvendinimas siejamas su plataus masto planais, orientuotais į organizacijų perspektyvą, tikslus, sąveiką su sparčiai kintančia bei stiprėjančia konkurencine aplinka.* Bendrojo lavinimo mokyklai konstruktyviai reaguojant į sparčius visuomenės pokyčius, strateginis val-

Abstract

Quality of education is attributed to the field of management of general education school as a priority. The article deals with manifestation peculiarities of implementing educational quality in general education schools in strategic activity plans as a priority of educational policy. According to identified features changes in significance of educational quality and in its management in general education schools are highlighted, trends of increasing effectiveness of educational quality are described, and systematic approach for improving quality of education is emphasized.

Key words: *quality of education, policy of education, strategic management, strategic planning.*

Introduction

Quality of education has always been a relevant problem for general education schools although usage of this concept became a frequent phenomenon as soon as the ideas of philosophy of total quality had been started to be applied in the system of education. Recently, alongside with increasing cohesion of national and global education development tendencies and with development of the system of education, it is orientated to the most relevant education development areas of the EU: quality of education, seeking its constant improvement, actualising the necessity of the approach of social responsibility and systematic approach at the theoretical and practical level. This orientates the school to develop an internal quality assurance system and seek its effective management. *Quality of education becomes the priority strategy of every school, responding to the needs of the society, person, the system of education, implementation of which is related to large-scale plans, orientated to the perspective, aims of organisations, interaction with quickly changing and enhancing competitive*

dymas pasidaro svarbi mokymosi ir pažangos priemonė. Jo pagrindas yra sisteminis požiūris į organizaciją bei kompleksinis visų švietimo organizacijos veiklų kokybės valdymas. Kokybė kaip nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis yra veiklos ir įsitikinimų būdas, pabrėžiantis nuolatinių tobulėjimo paieškų svarbą, akcentuojant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų atsakomybę dėl joms deleguotų funkcijų veiksmingo realizavimo, kuris reiškia vidinį bei išorinį organizacijos veiklos kryptingumą bei dermę. Bendrojo lavinimo mokyklos lygmeniu šalies švietimo tikslai transformuojami į konkrečios ugdymo institucijos tikslus. Ugdymo kokybė atspindi, „koku laipsniu, būdais bei priemonėmis mokykla pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti mokiniams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“ (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004).

Ugdymo kokybės bendrojo lavinimo mokykloje problematika įvairiais aspektais analizuojama daugelio autorių darbuose (Bitinas, 2000; Želvys, 2003; Lamanauskas, 2005; Gudynas, 2005; Marzano, 2005; Vilkonienė, 2005; Ališauskas, Dukynaitė, 2006; Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008), tačiau ugdymo kokybė kaip švietimo politikos prioriteto įgyvendinimo raiška bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose aspektu neanalizuota.

Ugdymo kokybės sampratą ir reikšmingumą pačiai organizacijai, jos paslaugų vartotojams, socialiniams partneriams ir visuomenei iš dalies rodo, ką institucija skelbia savo misijoje, kokius numato tikslus. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos strateginis planas – tai formalizuota institucijos strategija, kurios kūrimas ir įgyvendinimas yra svarbus strateginio valdymo etapas. Suplanuota strategija atskleidžia mokyklos realią būklę, veiklos prioritetus bei procesus, kuriais, panaudodama savo išteklius, numato pasiekti užsibrėžtų tikslų. Formalieji kokybės raiškos požymiai strateginiuose planuose per misijos, tikslų, veiklos programų dimensijas leidžia spręsti apie jos reikšmingumą mokykloms, sisteminę prieigą kokybės laidavimui įvairiose mokyklų veiklos srityse, pagaliau apie mokyklų bendruomenių kokybės sampratą ir sisteminį požiūrį.

Tyrimo problema – ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos tendencijos mokyklų strateginiuose planuose.

Tyrimo tikslas – išryškinti ir pagrįsti identifikuosius ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos ypatumus bendrojo lavinimo

environment. As the general education school is constructively responding to fast changes in the society, strategic management becomes an important means of learning and progress. Its foundation is systematic attitude towards the organisation and complex management of quality of all activities of the educational organisation. Quality as constant development and learning is the way of activity and beliefs, which underlines the importance of constant improvement searches, emphasizing responsibility of organisations providing educational services for efficient implementation of functions delegated to them; the way that means inner and outer purposiveness and cohesion of activities of the organisation. At the level of general education school the aims of the country's education are transformed into the aims of a concrete educational institution. The quality of education reflects the degree, ways and means by which the school achieves aims of the national education system, characteristic to its mission, meets learners' needs, helps pupils to achieve personality maturation, is able to manage processes and conditions (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004).

Issues of the quality of education in the general education school have been analysed in various dimensions by many authors (Bitinas, 2000; Želvys, 2003; Lamanauskas, 2005; Gudynas, 2005; Marzano, 2005; Vilkonienė 2005; Ališauskas, Dukynaitė 2006; Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008) but manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy in the aspect of strategic planning of general education schools has not been analysed.

Conception and significance of the quality of education for the very organization, users of its services, social partners and society partially demonstrates what the institution declares in its mission, what aims it projects. Strategic plan of the general education school is a formalised strategy of the institution, development and implementation of which is an important stage of strategic management. Planned strategy discloses actual condition of the school, activity priorities and processes, by means of which, employing its resources, it projects to achieve the set goals. Formal features of quality manifestation in strategic plans through dimensions of the mission, aims, activity programmes enable to judge about its significance for schools, about systematic approach for ensuring quality in various areas of school activities, and finally about the conception of quality by school communities and systematic attitude towards it.

Research problem: tendencies of manifestation of implementing educational quality as a priority of educational policy in strategic plans of schools.

Research aim: to highlight and substantiate identified manifestation peculiarities of implementing

mokyklų strateginių planų misijose, tiksluose ir veiklos programose.

Tyrimo objektas – 2000–2012 m. bendrojo lavinimo mokyklų strateginiai planai.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių, švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė; bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų turinio analizė; aprašomoji statistinė duomenų analizė.

Tyrimo metodologiniai pagrindai. Sisteminis požiūris į vadybą, kai organizacija ir valdymas suvokiami kaip sistema, kurios atskiros sudedamosios dėl tarpusavio ryšių sudaro visumą. Ji nagrinėjama kaip vidaus ir išorės aplinkos veiksnių vienvė, kaip socialinė sistema, kurios kiekvienas posistemis turi savo objektą. **Strateginio valdymo teorijos** (A. D. Shandler, B. Davies, L. Ellison, B. Fidler, D. Hageaves, M. Fullan, A. Vasiliauskas, R. Jucevičius, V. Targamadžė, R. Želvys, N. Večkienė, M. Arimavičiūtė ir kt.), kuriose strateginis valdymas traktuojamas kaip nuoseklus, racionalus bei sisteminis procesas nuo apibrėžto dabarties momento analizės pagrindu sukuriant ateities strategiją ir ją įgyvendinant kompleksiskai visose organizacijos veiklos srityse per pagrindines vadybos funkcijas bei strateginio valdymo modelius. Jie strateginį procesą detalizuoja į atskirus elementus ir fiksuoja tarp jų ryšius. **Kokybės ir visuotinės kokybės vadybos teorijos** (C. Barczyk, E. Demingas, R. Ališauskas, M. Barkauskaitė, R. Bruzgelevičienė, G. Kazakevičius, P. Vanagas, K. Pukelis, A. Juodaitytė, A. Vasiliauskas, R. Želvys, J. Ruževičius, V. Targamadžė ir kt.), kurios akcentuoja išskirtinę kokybės svarbą tenkinant klientų, darbo rinkos ir visuomenės poreikius dabar ir ateityje.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Empirinio kokybinio tyrimo duomenų analizės modelis grindžiamas I. E. Seidman strategija, indukcine logika, turinio (*content*) analizės ir lyginimo metodų taikymu. Tyrimui taikytas turinio (*content*) analizės metodas kaip kokybinis strateginių planų tekstų charakteristikų tyrimas, išryškinantis prasmes. Indikatoriumi pasirinkta *kokybės* sąvoka. Identifikuojama jos prasmė raiška bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų misijose, tiksluose, veiklos programose, kurios, projektuojant tyrimo strategiją, apibrėžiamos kaip informatyviausios dimensijos šio atlikto tyrimo kontekste. Nustatant kokybės kategoriją, skaičiavimo vienetu pasirenkamas sakiny, kuriame ši kategorija yra aptinkama.

Bendrojo lavinimo mokyklos misijos turinio ana-

lytinis kokybės kaip prioritetinis bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų turinio analizės objektas.

Research subject: strategic plans of general education schools of 2000-2012.

Research methods: analysis of research literature and documents regulating educational activities; content analysis of strategic plans of general education schools; descriptive statistical data analysis.

Methodological foundations of the research. Systematic approach towards management, when organisation and management are perceived as a system, the constituents of which thanks to interactions make up the whole, which is analysed as the unity of inner and outer environment factors, as a social system, every subsystem of which has its subject. **Strategic management theories** (Shandler A.D., Davies B., Ellison L., Fidler B., Hageaves D., Fullan M., Vasiliauskas A., Jucevičius R., Targamadžė V., Želvys R., Večkienė N., Arimavičiūtė M. et al.), in which strategic management is treated as consistent, rational and systematic process, when, based on analysis, strategy of the future is created from the defined moment of the present and implemented in a complex way in all activity areas of the organisation through key management functions and strategic management models, which elaborate the strategic process into separate elements and record relations between them. **Quality and total quality management theories** (Barczyk C., Demingas E., Ališauskas R., Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R., Kazakevičius G., Vanagas P., Pukelis K., Juodaitytė A., Vasiliauskas A., Želvys R., Ruževičius J., Targamadžė V. et al.), which emphasize exceptional importance of quality, meeting needs of clients, labour market and society now and in the future.

Research Methodology and Organisation

Data analysis model of the empirical qualitative research is grounded on application of I.E. Seidman's strategy, inductive logic, content analysis and comparative methods. The research employed the content analysis method as a qualitative exploration of characteristics of texts of strategic plans, highlighting meanings. The concept of *quality* was chosen as an indicator. Manifestation of its meanings is identified in missions, aims, activity programmes of strategic plans of general education schools, which are defined as the most informative dimensions in the context of this conducted research. Identifying the category of quality, the calculation unit is the sentence in which this category is found.

Content analysis of the mission of the general education school enables to understand the

lizė leidžia suprasti ugdymo kokybės reikšmingumo prasmę ir jos raišką dabartinėje mokyklos veikloje, atsižvelgiant į jos paskirtį, atliepiant ugdytinių, švietimo sistemos ir visuomenės poreikius bei kokybės sampratą. Strateginių tikslų turinio analizė leidžia įvertinti, kaip bus siekiama misijos įgyvendinimo ir kiek dėmesio skirs mokykla ugdymo kokybei. Mokyklos veiklos programos / plano turinio analizė leidžia identifikuoti procesus, jų sistemas, susijusias su tikslų įgyvendinimu.

Kokybinio tyrimo duomenų interpretacinei analizei iš viso pasirinkti 139 atsitiktinės atrankos būdu gauti įvairių šalies regionų bendrojo lavinimo mokyklų 2000–2012 m. strateginiai planai: 2000–2003 m. – 57 planai; 2004–2006 m. – 21 planas; 2007–2012 m. – 61 planas. Iš jų 43 proc. yra bendrojo lavinimo vidurinių mokyklų, 38 proc. – pagrindinių mokyklų, 19 proc. – pradinių mokyklų.

Ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiška bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose (empirinio tyrimo rezultatai)

2002 m. patvirtinus strateginio planavimo metodiką ir veiklos programų sudarymo principus, mokyklos per maždaug 2003–2005 m. laipsniškai perėjo prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos, nes nauji mokyklų strateginiai dokumentai rengiami pasibaigus ankstesniųjų įgyvendinimo laikotarpiui trejiems, penkeriems, septyneriems metams. Siekdami palyginti ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos tendencijas šiame straipsnyje aptarsime 2000–2003 m. bei 2007–2012 m. strateginiuose planuose išryškėjusias tendencijas, juolab kad 2002 m., patvirtinus mokyklų vidaus audito metodiką, bendrojo lavinimo mokyklos pradėjo kurti veiklos kokybės įsivertinimo ir tobulinimo sistemas.

Strateginio valdymo reikšmingumas nūdienos švietimo organizacijoms plėtojant ugdymo kokybės strategiją

Švietimo organizacijos yra sudėtingos, specifinės, atviros socialinės sistemos, kurios, pasak D. Middlewood (2004), šiuo metu veikia beprecedentiniame kontekste. Jo esminiai požymiai yra spartus pokyčių tempas, neužtikrintumas dėl išlikimo, vis didesnė konkurencija, griežti švietimo kokybės standartų įgyvendinimo reikalavimai, didėjanti organizacijų autonomija ir vadovų atsakomybė. Švietimo organi-

meaningfulness of significance of educational quality and its manifestation in current school activities, its mission, responding to needs of learners, the system of education and society and the conception of quality. Content analysis of strategic aims enables to evaluate how it will be sought to implement the mission and how much attention the school will pay to the quality of education. Content analysis of the school activity programme/plan enables to identify processes, their systems related to implementation of aims.

139 strategic plans of 2000–2012 selected by random sampling from general education schools of various regions of the country were chosen for interpretative analysis of data of the qualitative research. Numbers of plans by years were distributed as follows: 57 plans of 2000–2003; 21 plan of 2004–2006; and 61 plan of 2007–2012. 43 per cent of them are from general education schools, 38 per cent, from basic schools, 19 per cent, from primary schools.

Manifestation of Implementation of Educational Quality as a Priority of Educational Policy in Strategic Plans of General Education Schools (Results of the Empirical Research)

Having approved strategic planning methods and principles of drawing up activity programmes in 2002, approximately during 2003–2005 schools gradually transferred to consistent strategic planning practice because new strategic documents of schools are prepared when the period of previous implementation had finished and for varying time period (3, 5, 7 years). In order to compare tendencies of manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy in this article we shall discuss tendencies that have shown up in strategic plans dated 2000–2003 and 2007–2012, moreover that, having confirmed internal audit methods of schools in 2002, general education schools started creating systems for self-assessing and improving activity quality.

Significance of Strategic Management for Today's Educational Organisations, Developing Strategy of Quality of Education

Educational organisations are complex, specific, open social systems, which, according to D. Middlewood (2004), today operate in the unprecedented context. Its key features are: fast tempo of changes, unwarranted survival, increasing competition, high requirements for implementation of education quality standards, increasing autonomy of organisations and managers' responsibility. Strategy of educational organisations and strategic management

zacijų 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, būti konkurencinga, diegti naujoves ir kt. Valdymo sistema (pagal Barnett, 1992) yra tarsi kokybės „statinys“ (socialinė sistema, technologinė sistema, valdymo sistema) jungiantis veiksnys ir apima: organizacijos struktūrą; tikslus, perspektyvos matymą ir plėtojimą; administracinę veiklą (planavimą, valdymą, kontrolę). Kokybės pagrindas – tai konkrečios strategijų, procesų, projektų, personalijų kokybės valdymo procedūros (Juodaitytė, 2004). Strateginis valdymas kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas leidžia organizacijai laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoti savo turimą potencialą.

Švietimo kokybei tapus antrojo Švietimo reformos etapo prioritetu (ŠMM kolegijos nutarimas Nr. 38, 1998), įvairiais švietimo sistemos lygmenimis nemažai nuveikta įgyvendinant šį prioritetą. Kaip efektyvus švietimo kokybės valdymo būdas bendrojo lavinimo mokyklose 2002 m. (Žin., 2002, Nr. 302) buvo pradėtas taikyti vidaus audito modelis, kurio paskirtis – mokyklos veiklos įsivertinimas ir tobulinimas. 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). Švietimo organizacijos strategijos tikslinė orientacija į kokybę yra plėtojama skirtingos detalizacijos ir konkretizacijos lygiais organizacijos vizijoje, misijoje, tiksluose ir veiklos programoje. Strateginis valdymas jungia ir veikia žmones, procesus, išteklius, kad misija ir tikslai būtų įgyvendinami. Vizijos, misijos, tikslų, programos turinys rodo, ar ugdymo kokybė bendrojo lavinimo mokyklai yra švietimo politikos prioritetas.

due to enhancing impact of political, social, financial, economical factors become essential means and opportunity of schools to successfully develop, implement long-term goals, seek higher quality of education services, be competitive, implement novelties, etc. Management system (according to Barnett, 1992) is kind of factor linking “structure” of quality (social system, technological system, management system) and encompasses: structure of the organisation; aims, sight and development of the perspective; administrative activities (planning, management, control). Foundation of quality is concrete procedures of managing quality of strategies, processes, projects, personalities (Juodaitytė, 2004). Strategic management as a constant, dynamic and consistent process enables the organisation to adjust to changes of outer environment and use one’s possessed potential more effectively.

Once the quality of education had become the priority of the second stage of reform of education (decision of the Board of the Ministry of Science and Education No. 38, 1998), considerable work was done at various levels of the system of education, implementing this priority. As an effective way of managing quality of education in general education schools, the model of internal audit was started to be applied in 2002 (State News, 2002, No. 302), aiming at self-assessment and improvement of school activity. Another important way of managing quality, related to operation of internal audit system, is preparation and implementation of the strategic plan of the school. The strategic plan of the school is based in internal audit data, encompasses trends of school activities, and is the basis for drawing up annual activity programmes of the school. The aim of planning is to ensure quality of teaching and learning, having named corresponding educational and organisational aims, and to improve management of activities and changes so that these aims are reached (Prakapas, Targamadžė, 2008, No. 21).

Targeted orientation of the strategy of the educational organisation to quality is developed at different levels of detail and concretisation in the vision, mission, aims and activity programmes of the organisation. Strategic management links and influences people, processes, recurses so that the mission and aims are implemented. Content of the vision, mission, aims, programme shows that actually the quality of education is an important priority of educational policy for the general education school.

teto, įgyvendinimo raiškos ypatumai mokyklų misijos, tikslų bei veiklos programų turinyje (2000–2003 m.)

Išanalizavus 2000–2003 m. 57 mokyklų planuose pateikiamų misijų formuluotes, iš viso identifikuoti 246 mokyklų misijas sudarantys teiginiai. „Kokybės“ kategorija identifikuota 10,5 proc. analizuotų strateginių planų misijose. Mokyklos savo paskirties realizavimo lygį apibūdina sąvokomis: „kokybiškas ugdymas“, „aukštos kokybės ugdymas“, „kokybiškos ugdymo paslaugos“. Darytina prielaida, kad tik dešimtadalis tirtų mokyklų savo paskirtį sieja su kokybiško ugdymo laidavimu. Iš jų – 3 vidurinės mokyklos, 2 pagrindinės ir 1 pradinė mokykla.

14 proc. mokyklų misijų turinyje aptikta teiginių, netiesiogiai atskleidžiančių mokyklų veiklos orientaciją į kokybišką ugdymo paslaugų teikimą. Netiesioginę ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raišką misijų formuluotėse atskleidžia tokios kategorijos, kaip: „išsilavinimo standartų atitikimas“, „išsilavinimo, mokslo ir kultūros lygio atitikimas“; „išsilavinimo ir ugdytinių poreikių atitikimas“; „nuolatinis tobulėjimas“, „moderni mokykla“, „mokykla atvira kaitai“, „mokykla, siekianti tapti besimokančia organizacija“; „mokyklos veiklos sąsajos su XXI a. ugdymo prioritetais“.

Iš viso tiesioginių ir netiesioginių ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos požymių rasta beveik ketvirtadalis (24, 53 proc.) mokyklų misijų turinyje. Identifikuoti požymiai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos savo paskirtį sieja su pokyčiais, kurie nukreipti į tobulinimą, o tobulinimas yra susijęs su nauja įvairių mokyklos veiklos sričių kokybe, nors misijų formuluotėse kokybės sąvoka aptinkama palyginti nedažnai.

Akcentuotina, kad bendroji strateginių planų turinio analizė parodė, kad nė vienos mokyklos situacijos analizėje prie silpnųjų nepažymėta nepakankama ar prasta ugdymo kokybės būklė. Labiausiai akcentuojama neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų ugdymo materialinė bazė (patalpos, įranga, technologijos), finansavimas bei su ugdymo kokybe tiesiogiai susiję ugdymo proceso organizavimo trūkumai: neefektyvi mokinių pasiekimų vertinimo kontrolė, menkai diejami integruoto mokymo principai, dalykinio pedagogų bendradarbiavimo stoka, tie patys mokymo(si) metodai, dalyko ir konkrečių pamokų tikslų neapibrėžtumas, menkos ugdymo tikslų sąsajos su besimokančiųjų interesais, poreikiais, įgūdžiais, nepakankama pedagoginė pagalba, mažai veiksminga mokinių konsultavimo sistema ir kt. Tai liudija, kad ugdymo kokybė yra

Policy in the Content of School Mission, Aims and Activity Programmes (2000-2003)

Having analysed phrasings of missions of 2000-2003 in the plans of 57 schools, the total of 246 statements outlining school missions have been identified. The category of “quality” was identified in 10,5 per cent of missions of analysed strategic plans. Schools describe the level of implementing their missions by concepts: “quality education”, “high quality education”, “quality services of education”. It can be assumed that one tenth of explored schools relate their mission to ensuring quality education. These include 3 secondary schools, 2 basic schools and 1 primary school.

The content of 14 per cent of school missions contains statements, disclosing orientation of school activities to provision of quality services of education. Indirect manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy in mission phrasings is disclosed by such categories as “correspondence of educatedness to standards”, “correspondence of educatedness to level of science and culture”, “correspondence of educatedness to learners’ needs”, “constant improvement”, “modern school”, “school open to changes”, “school seeking to become the learning organisation”, “links of school activities with priorities of the 21 century”.

In total direct and indirect features of manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy have been found in the content of almost on fourth (24, 53 per cent) of school missions. Identified features enable to assume that schools relate their mission to changes that are directed to improvement, and improvement is related to new quality of various school activity areas although the concept of quality in mission phrasings is used comparatively not often.

It should be emphasized that general content analysis of strategic plans demonstrated that none analysis of the school situation noted insufficient or low condition of educational quality as a weakness. The plans mostly emphasize facilities of education (premises, equipment, technologies) that do not correspond to modern requirements, funding and shortcomings of organising the educational process that are directly related to educational quality: ineffective control of assessing pupils’ attainments, weakly implemented principles of integrated teaching, lack of subject based cooperation between teachers, unvaried teaching/learning methods, indefiniteness of aims of the subject and concrete lessons, poor links of educational aims with learners’ interests, skills, insufficient pedagogical support, inefficient system of pupil consulting, etc. This witnesses that the quality of education is a

aktuali mokyklų problema, ir mokyklos neišvengiamai turi projektuoti bei įgyvendinti ugdymo kokybės tobulinimo strategiją, kurią labiausiai atspindi jų tikslai ir veiklos programos.

Išanalizavus 57 mokyklų strateginius planus, identifikuoti 138 tikslai. Iš mokyklų tikslų turinio analizės matyti, kad šiek tiek daugiau nei trečdalis mokyklų (35,08 proc.) tikslų formuluotės tiesiogiai atspindi ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos požymius (pvz.: „gerinti ugdymo kokybę“; „siekti ugdymo kokybės...“; „siekti visuotinės mokyklos veiklos kokybės...“; „ugdymo kokybės gerinimas...“; „teikti kokybiškas švietimo ir ugdymo paslaugas...“ ir kt.). Dažniausiai tiksluose vartojamos kategorijos „gerinti“, „siekti“, „plėsti“, „tobulinti“, „didinti“ yra siejamos su konkrečia ugdymo proceso sritimi: mokinių poreikiais, jų mokymosi motyvacija, aktyviųjų mokymo(si) metodų ir technologijų taikymu, pedagogų kvalifikacijos kėlimu, ugdymo bazės modernizavimu, ugdymo turinio individualizavimu, integravimu, patrauklios ugdymo(si) aplinkos kūrimu. Rečiau tikslai orientuojami į nuolatinio mokyklos bendruomenės mokymosi ir kultūros plėtotę. Pažymėtina, kad dominuoja ganėtinai siauros, uždaviniams prilygtančios tikslų formuluotės. Ne visada tikslai siejasi su situacijų analizėse įvardytais trūkumais.

Veiklos programų / priemonių planų turinio analizė leidžia konstatuoti, kad ugdymo kokybės plėtotė, nors tiesiogiai tiksluose dažniausiai nėra įvardijama, projektuojama daugelyje kryptių, kas leidžia daryti prielaidą, jog mokyklos ugdymo kokybės tobulinimą sieja su įvairių mokyklos veiklos sričių kokybės gerinimo procesais, numato visumą tarpusavyje susijusių veiksmų, priemonių, kompleksiskai kreipiančių visą organizaciją aukštesnės kokybės link. Identifikuota, kad ugdymo kokybės plėtojimas detalizuojamas ir konkretizuojamas 23-ose mokyklų veiklos srityse.

Mokyklų ugdymo kokybės plėtotės detalizacija ir

relevant problem of schools and schools inevitably have to project and implement strategy for improving quality of education, which is mostly reflected in their aims and activity programmes.

Having analysed strategic plans of 57 schools, 138 aims were identified. Content analysis of aims of schools showed that phrasings of aims of slightly more than one third of schools (35,08 per cent) directly reflect features of manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy. For example: <“improve quality of education”>; <“seek quality of education”>; <“seek general quality of school activities”>; <“improvement of quality of education”>; <“provide quality services of education”>, etc. Most often categories used in the aims “improve”, “seek”, “develop”, “increase” are related to concrete area of the educational process: pupils’ needs, their learning motivation, application of active methods and technologies of teaching/learning, teachers’ in-service training, modernisation of facilities of education, individualisation and integration of the content of education, creation of attractive environment of (self-) education. Rarer aims are orientated to development of constant learning of school community, development of culture of school. It should be noted that quite narrow phrasings of aims, equalling to tasks, are dominant. Not in all cases aims are related to shortcomings named in analyses of situations.

Content analysis of plans of activity programmes/ means enables to state that development of quality of education, although it is not directly named in aims, is projected in numerous trends; this enables to assume that schools relate improvement of quality of education to quality improvement processes in various school activity areas, foresee the whole of interrelated actions, means, which direct all organisation towards higher quality in a complex way. It was identified that development of quality of education is elaborated and concretised in 23 school activity areas.

Elaboration and concretisation of development of educational quality at the level of processes differ

1 lentelė. Ugdymo kokybės plėtotės kryptys mokyklų veiklos programose
 Table 1. Trends of Developing Quality of Education in School Activity Programmes

Eil. Nr. No.	Mokyklos veiklos sritys (N = 23) School activity areas (N = 23)	%
1.	Metodinė veikla Methodical activity	92
2.	Mokyklos materialinė bazė School facilities	84
3.	Pedagogų kvalifikacijos kėlimas Teachers' in-service training	62
4.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas Cooperation between the school and the family	62
5.	Mokinių pažangos ir mokymo(si) pasiekimų vertinimas Assessment of pupils' progress and teaching / learning attainments	59
6.	Ugdymo turinys Content of education	48
7.	Pedagogų bendradarbiavimas ir darbo patirties sklaida Teachers' cooperation and spread of work experience	46
8.	Ugdymo proceso organizavimas Organisation of the educational process	46
9.	Mokymo(si) aplinka Environment of teaching / learning	37
10.	Mokyklos savivalda School self-governance	34
11.	Mokinių mokymo(si) motyvacijos ugdymas Development of pupils' teaching / learning motivation	31
12.	Papildomasis ugdymas Additional education	24
13.	Ugdymo proceso kontrolė, vertinimas Control, assessment of the educational process	18
14.	Individualiosios mokymo programos Individual teaching programmes	17
15.	Specialusis ugdymas Special education	12
16.	Profilinis ugdymas Profiled education	11
17.	Klasės auklėtojų veikla Form tutors' activities	11
18.	Prevencinė veikla Preventive activities	7
19.	Socialinė pagalba mokiniams Social support to pupils	7
20.	Mokyklos mikroklimatas School microclimate	6
21.	Pagalba mokytojams Support for teachers	5
22.	Projektinė veikla Project activities	3
23.	Darbas su gabiais mokiniais Work with gifted pupils	1,4

konkretizacija procesų lygmeniu skiriasi savo apimtimi (kompleksiškumo mastu) bei lygiu. Dažniausiai su tikslų įgyvendinimu susiję veiksmai detalizuojami metodinės veiklos, materialinės mokyklos bazės, pedagogų kvalifikacijos kėlimo, mokinių pažangos ir pa-

by extent (in terms of complexity) and level. Most often actions related to implementation of aims are elaborated in the areas of methodical activities, school facilities, teachers' in-service training, assessment of pupils' progress and attainments, school and family

siekimų vertinimo, mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo srityse. Mokyklų numatomi konkretūs veiksmai ir priemonės apima daugelį sričių (dažniausiai nuo trijų iki septynių). Nedaugelis mokyklų skiria dėmesio ir detalizuoja ugdymo proceso kontrolės ir vertinimo srities procesus. Tikėtina, kad mokyklos kaip prioritetinę pasirenka vieną ar kitą veiklos sritį pagal jos tobulinimo poreikį ir reikšmingumą teikiamų ugdymo paslaugų kokybei. Galima teigti, kad ne visoms mokykloms būdinga kompleksinė ugdymo kokybės efektyvinimo prieiga. Tyrimo duomenys leidžia konstatuoti tokios tendencijos raišką. Dominuojančios veiklos sritys yra iš tiesų svarbios ugdymo kokybės optimizavimui. Veiklos programų turinio analize neatskleista ryškesnių sąsajų tarp atskirų veiklos sričių, nenumatyti tikslų pasiekimo rezultatai, jų vertinimo kriterijai, veiklos procesai nepagrįsti reikalingais ir turimais ištekiais.

Nors mokyklų tikslų tiesioginė orientacija į ugdymo kokybės kaip daugiamačio konstrukto tobulinimą nėra ryški, jos plėtotė mokyklų veiklos programose per kompleksinę veiklą daugelyje sričių yra ženkliai ryškesnė. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokykloms nėra visiškai aiški ugdymo kokybės, ugdymo proceso kokybės samprata, nepakankamas ugdymo kokybės reikšmingumo suvokimas, mokykloms sudėtinga kontekstualizuoti šias kategorijas tikslų lygmeniu. Mokyklų veiklos programos skirtingu mastu atspindi jų veiklos tobulinimo sistemą (kryptys ir jų mastas), todėl ugdymo kokybės valdymo sistemą mokyklose galima vertinti kaip besiformuojančią. Ugdymo kokybės kaip švietimo politikos prioriteto įgyvendinimo raiška labiau pastebima mokyklų veiklos programose ir tiksluose nei misijose ir labiausiai ši tendencija būdinga bendrojo lavinimo vidurinėms mokykloms.

Ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiška mokyklų misijose, tiksluose, veiklos programose (2007–2012 m.)

Problemos analizei atrinkti 2007–2009 m. rengti strateginiai mokyklų planai, kurie apima 2007–2012 m. Strateginiai planai rengti trejiems, penkeriems ir tik keletas septyneriems metams. Iš viso analizuotas 61 strateginis planas. Iš jų 32 bendrojo lavinimo vidurinių mokyklų, 21 pagrindinių ir 8 pradinių mokyklų strateginiai planai.

Išanalizavus 61 mokyklos misijas, identifikuoti 147 misijų formuluočių teiginiai. „Kokybiško išsilavi-

cooperation. Concrete actions and means foreseen by schools encompass different number of areas; most often ranging from three to seven. Not many schools pay attention and elaborate processes of control and assessment of the educational process. It is likely that schools choose one or another activity area as a priority according to the need of improving it and its significance for quality of provided educational services. It can be stated that complex approach of increasing effectiveness of educational quality is characteristic not to all schools. Research data enable to state manifestation of such tendency. Dominant activity areas are really important for optimization of quality of education. Content analysis of activity programmes did not highlight more distinct links between separate activity areas; results of achieving aims, their assessment criteria are not foreseen, activity processes are not grounded on necessary and available resources.

Although direct orientation of school aims to improvement of educational quality as a multidimensional construct is not distinct, its development in school activity programmes through complex activities in numerous areas is much more distinct. This enables to assume that the concepts of quality of the educational process and of the quality of education are not completely clear for schools, perception of significance of the educational quality is insufficient, schools find it difficult to contextualise these categories at the level of aims. School activity programmes to varying extents reflect the system of their improvement (trends and their extent); therefore, the system of managing educational quality in schools can be evaluated as the one that is under formation. Manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy is more observed in school activity programmes and aims than in missions and mostly this tendency is characteristic to general education schools.

Manifestation of Implementation of Educational Quality as a Priority of Educational Policy in School Missions, Aims, Activity Programmes (2007–2012)

Strategic plans of schools prepared between 2007 and 2009, encompassing the period from 2007 till 2012 were chosen for the analysis of the problem. Strategic plans were prepared for the periods of 3, 5 years and only several strategic plans, for 7 years. In total 61 strategic plans were analyzed. These included 32 strategic plans of general education secondary schools, 21, of basic school and 8, of primary schools.

Having analysed 61 school missions, 147 statements of mission phrasings were identified. The category of “quality educatedness” was identified in

nimo“ kategorija identifiukuota beveik pusės mokyklų (45,9 proc. mokyklų) misijų formuluotėse; 14,7 proc. atvejų identifiukuoti ugdymo kokybės kriterijus rodantys požymiai „standartų atitikimas“, „mokinių poreikių atitikimas“ ir kt.; vienodai po 3,2 proc. mokyklų misijose identifiukuota „kokybiškos švietimo paslaugos“ ir „kokybiškas ugdymas“ kategorijos; po 1,6 proc. „kokybiškos žinios“ ir „kokybiškos ugdymo paslaugos“.

„Ugdymo kokybės“ kategorija identifiukuota tik keiliolikoje mokyklų misijos formuluočių. Dažniausiai misijos turinyje dominuoja „kokybiško išsilavinimo“ kategorija. Pažymėtina, kad bendrojo išsilavinimo (pradinio, pagrindinio, vidurinio) kokybės viena-reikšmės sampratos nėra. Dažniausiai ji apibūdinama kaip bendrojo išsilavinimo standartų nusakomas mokiniams privalomas išsilavinimo lygmuo (Bitinas, Žadeikaitė, 2000). Bendrojo lavinimo ugdymo programos ir standartai pradėti diegti užbaigus bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo turinio pertvarką 2003 m. Neatsitiktinai 2000–2003 m. planų misijose dominuoja „bendrojo išsilavinimo kokybės“ kategorija. Bendrojo lavinimo programos ir išsilavinimo standartai, pasak E. Motiejūnienės (2003), yra vientisas dokumentas, reglamentuojantis bendrojo lavinimo ugdymo turinį, visais švietimo lygmenimis padedantis susitarti dėl mokyklos tikslų ir uždavinių, ugdymo turinio ir proceso dermės, ugdymo kokybės užtikrinimo. Remiantis M. Barkauskaitės ir R. Bruzgelevičienės (2004) pasiūlyta ugdymo kokybės samprata, kuri suprantama kaip „sutartinių, vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti mokiniams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“, galima daryti prielaidą, kad išsilavinimo kokybės samprata sietina su pasiektu rezultatu, t. y. išsilavinimo, atliepančio standartus, lygmeniu, o ugdymo kokybės samprata – su daugeliu tam tikro lygmens procesų, padedančių pasiekti ugdymo tikslus (išsilavinimą) tam tikru lygmeniu. Taigi ugdymo kokybė lemia išsilavinimo kokybę.

Mokyklų misijų turinio analizė rodo, kad mokyklos savo paskirties realizavimą suvokia ir numato skirtingu kokybės mastu ir lygmeniu. Tai atspindi misijos formuluotėse aptinkamos kategorijos: „kokybiškos švietimo paslaugos“; „kokybiškos mokymosi sąlygos“; „kokybiškas išsilavinimas“; „kokybiškos žinios“; „kokybiškas ugdymas“; „kokybiškas poreikių tenkinimas“. Sąvokos „kokybiškos žinios“, „kokybiškos mokymosi sąlygos“ yra gerokai siauresnės nei „kokybiškas ugdymas“ ar „kokybiškas poreikių ten-

mission phrasings of almost half of schools (45,9 per cent of schools); in 14,7 per cent of cases features showing criteria of educational quality were identified: “correspondence to standards”, “correspondence to pupils’ needs”, etc.; equal shares of 3,2 per cent of school missions included categories “quality service of education” and “quality education”; 1,6 per cent included “quality knowledge” and “quality services of education”.

The category “quality of education” was identified only in several school mission phrasings. Most often the category of “quality educatedness” dominates in the content of the mission. It should be noticed that there is no unambiguous conception of quality of general educatedness (primary, basic, secondary). Most often it is described as the level of educatedness outlined by general education standards, which is obligatory to pupils (Bitinas, Žadeikaitė, 2000). General education curricula and standards were started to be implemented having completed the reform of content of general education curricula in 2003. It is not accidental that the category “quality of general educatedness” dominates in the missions of plans dated 2000-2003. According to E. Motiejūnienė (2003), general education curricula and educatedness standards are an integral document regulating the content of general education and helping to agree about school aims and tasks, cohesion of educational content and process, ensuring quality of education at all levels. Based on M. Barkauskaitė’s and R. Bruzgelevičienė’s (2004) proposed concept of quality of education as “the whole of conventional, value features, demonstrating to what extent, ways and means the educational institution reaches aims of national system of education characteristic to its mission, meets learners’ needs, helps pupils to reach maturity of personality, is able to manage processes and conditions”, it can be assumed that the conception of quality of educatedness should be related to the achieved result; i.e., level of educatedness, responding to standards, whilst the conception of quality of education should be related to a number of processes of a certain level, helping to achieve aims of education (educatedness) at a certain level. This way quality of education determines quality of educatedness.

Content analysis of school missions shows that schools perceive and foresee implementation of their mission to different extent of quality and at different level. This is reflected in categories of mission phrasings: “quality services of education”; “quality conditions of learning”; “quality educatedness”; “quality knowledge”; “quality education”; “quality meeting of needs”. Concepts “quality knowledge” and “quality conditions of learning” are much narrower than “quality education” or “quality meeting of needs”. They reflect only a certain aspect of quality; therefore,

kinimas“. Jos atspindi tik tam tikrą ugdymo kokybės aspektą, todėl ir jų objektai yra skirtingos apimties.

Pasak R. Mečkauskienės (2008), mokyklos misijos pagrindines kryptis apibrėžia šalies politikos dokumentai ir steigėjo suteikiami įgaliojimai, vadinasi, misija tarsi jau apibrėžta, ir mokyklos turi tik ją sukonkretinti. LR Švietimo įstatyme teigiama, kad pagrindinė mokyklos veikla yra mokinių ugdymas pagal formaliojo švietimo programas (pradinio, pagrindinio, vidurinio ir kt.). Todėl kiekviena mokykla, formuluodama savo misiją, turi atsižvelgti ir į bendruosius švietimo tikslus, kurie nurodyti LR Švietimo įstatyme. Atsižvelgdamos į Įstatymo reikalavimus, šalies mokyklos panašiai formuluoja savo misijas ir dažniausiai savo paskirties apibūdinimui priskiria vartotųjų poreikių kokybišką tenkinimą.

Atlikus tikslų turinio analizę strateginiuose mokyklų planuose, paaiškėjo, kad iš analizuotų 61 strateginių planų beveik ketvirtadaliu atvejų (24,5 proc.) strateginiai tikslai nesiejami su ugdymo kokybės efektyvumu. 75,5 proc. strateginiuose veiklos planuose tikslų formuluotės siejamos su kokybe ir tai leidžia teigti, jog minėtu laikotarpiu dauguma mokyklų savo strategiją labiau orientuoja į švietimo politikos prioritetus. Tikslų formuluotės liudija, kad jose vyrauja „ugdymo kokybės“ bei „ugdymo proceso kokybės“ tobulinimo kategorijos.

Strateginių tikslų turinio analizė išryškino ugdymo kokybės reikšmingumo mokykloms didėjimo tendenciją, lyginant su 2000–2003 m. mokyklų strateginiuose planuose formuojamais tikslais. Daugumoje (75,5 proc.) analizuotų mokyklų veiklos strateginių planų tikslai rodo mokyklų orientaciją į ugdymo kokybės, ugdymo proceso kokybės, ugdymo turinio, kokybiškų švietimo paslaugų teikimo tobulinimą, efektyvinimą, gerinimą. Tai liudija, kad ugdymo kokybės klausimai daugumai mokyklų yra prioritetiniai. Kadangi strateginio planavimo etapai yra glaudžiai susiję, tai ir tikslų formulavimas siejasi su misijos formulavimu bei veiklos programos sudarymu. Jų dėmė suteikia mokyklos bendruomenei veiklos krypties pojūtį, lemia veiksmus, resursus, leidžia įsivertinti pažangą. Tikslai turi atitikti ir organizacijos galimybes, sietis su rezultatu ir būti įgyvendinami. Mokyklos tikslai oficialiai atspindi, ko mokykla stengiasi siekti, o veiklos programa – mechanizmus, konkrečias veiklas, apytikslę pastangų, resursų apimtį, indėlį, siekiant kiekvieno tikslo, t. y. visuminę veiklos dabartį ir perspektyvą (Fidler, 2006).

Ugdymo kokybė yra kompleksinė ir daugiasluoksni kategorija. Jos optimizavimą lemia visuma tiesioginių ir netiesioginių veiksnių, procesų, procedūrų ir

their subjects are of differing extent.

According to R. Mečkauskienė (2008), key trends for school missions are defined by documents of the country's policy and authorisations given by the founder; hence, the mission is kind of already defined and schools have just to concretise it. It is stated in the Law on Education of the Republic of Lithuania that the main school activity is pupils' education according to formal education programmes (primary, basic, secondary, etc). Therefore, every school, formulating its mission, also has to consider general education aims, which are indicated in the Law on Education of the Republic of Lithuania. Considering requirements of the law, the country's schools similarly formulate their missions and most often describe their mission attributing quality meeting of users' needs to it.

Having carried out content analysis of strategic school plans, it was found that out of 61 analysed strategic plans almost in one fourth of cases (24,5 per cent) strategic aims are not related to increasing effectiveness of quality of education. Phrasings of aims in 75,5 per cent of strategic activity plans are related to quality and enable to state that during the above mentioned period the largest majority of schools much more distinctly direct their strategy towards priorities of the policy of education. Phrasings of aims witness that they are dominated by categories of “quality of education” and “quality of educational process”.

Content analysis of strategic school plans highlighted the tendency of increasing significance of educational quality for schools compared to aims formulated in strategic school plans of 2000-2003. The largest majority of cases (75,5 per cent) of analysed strategic school activity plans show orientation to improvement and increasing effectiveness of educational quality, quality of the educational process, content of education, provision of quality services of education. This witnesses that educational quality is a priority issue for the majority of schools. Because stages of strategic planning are closely interrelated, formulation of aims is related to formulation of the mission and to formation of the activity programme too. Their cohesion provide school community with the sensation of activity trend, it influences actions, resources and enables to self-assess progress. Aims have to correspond to possibilities of the organisation, relate to the result and be implementable. School aims officially reflect what the school tries to seek, whilst the activity programme reflects mechanisms, concrete activities, approximate extent of efforts and recourses, contribution, seeking every aim; i.e. the holistic present and the perspective of activity (Fidler B., 2006).

Quality of education is a complex and multilayered category. Its optimisation is determined by the whole of direct and indirect factors, processes, procedures, etc.

kt. Laikantis šios nuostatos, analizuotose veiklos programose buvo identifikuojamos tos veiklos sritys, priemonės ir veiksmai, kuriuos mokyklos priskyrė ugdymo kokybės ar jos gerinimo tikslui pasiekti, ir tos, kurios buvo siejamos su įgyvendinimu kitų tikslų (materialinės bazės plėtra, pedagogų kvalifikacijos kėlimas ir kt.), kurie glaudžiai susiję su kokybės efektyviniu bendrojo lavinimo mokykloje. Iš viso pagal bendriausius požymius nurodytos 26 mokyklų veiklos sritys, kurių tobulinimas siejamas su ugdymo kokybės tikslo plėtoje. Dauguma mokyklų (86,2 proc.) ugdymo kokybės efektyvumą sieja su ugdymo proceso kokybės gerinimu, ugdymo turinio tobulinimu (74,6 proc.), mokyklos veiklos planavimo tobulinimu (62, 4 proc.), bendradarbiavimo su šeima stiprinimu (58,6 proc.) bei paramos mokiniams efektyviniu (54,4 proc.). Identifikuota šiek tiek mažesnė procentinė išraiška, lyginant su 2000–2003 m. laikotarpiu, tokių ugdymo kokybei reikšmingų sričių, kaip: mokytojų kvalifikacija, metodinė veikla, mokyklos materialinė bazė. Mažiausiai mokyklos ugdymo kokybė siejama su mokyklos valdymo tobulinimu (6,8 proc.), mokyklos savivaldos efektyviniu (7,2 proc.), prevencinės veiklos efektyviniu (12,4 proc.), socialinės partnerystės plėtra (12,4 proc.) (žr. 2 lent.).

Iš veiklos programų turinio analizės matyti mokyklų tikslų konkretizavimo, kompleksiskumo skirtumai. Nors analizuotos mokyklų veiklos programos skirtingu mastu aprėpia mokyklos veiklos sritis, jose numatyti veiksmai, priemonės yra orientuoti į tam tikrų mokyklos veiklos sričių tobulinimą, kokybinius jų pokyčius.

Išanalizavus mokyklų veiklos programas matyti, kad pastaraisiais metais gerokai daugiau dėmesio skiriama įvairių procesų stebėjimui, tyrimams, vertinimui, analizei („Tėvų informavimo kokybės tyrimas“, „Valdymo struktūros modelio vertinimas“, „Ugdymo metodų panaudojimo stebėjimas, vertinimas, analizė, sklaida“, „Papildomojo ugdymo veiklos analizė“, „Mokinių saviraiškos poreikių tyrimas“ ir kt.). Procesai kur kas dažniau jungiami į sistemas, pvz., „Ugdymo kokybės vertinimo sistema“, „Mokymosi pasiekimų vertinimo sistema“, „Metodinės veiklos sistema“, „Paramos mokiniams sistema“, „Mokytojų skatinimo sistema“, „Ugdymo proceso tobulinimo sistema“ ir kt. Daugiau dėmesio skiriama visų mokyklos veiklos lygmenų planavimo procesams, naujovių taikymui, orientavimuisi į ugdytinių poreikius, švietimo politikos prioritetus. Beveik visoms mokykloms būdinga sisteminė, nors skirtingo masto, veiklos plėtra ir to-

Following this approach, such activity areas, means and actions were identified in analysed activity programmes, which were attributed by schools in order to reach the aim of educational quality or its improvement, and the ones which were related to implementation of other aims (development of facilities, teachers' in-service training, etc), which are closely related to increasing effectiveness of education in the general education school. In total, according to the most general features, 26 school activity areas, improvement of which is related to development of the aims of education quality, were distinguished. The largest majority of schools (86,2 per cent) relate increasing effectiveness of educational quality to improvement of quality of the education process, content of education (74,6 per cent), improvement of planning school activities (62, 4 per cent), enhancement of cooperation with the family (58,6 proc.) and increasing effectiveness of support for pupils (54,4 per cent). Slightly less percentage expression compared to period from 2000 till 2003 was identified in such areas significant to quality of education as teachers' qualification, methodical activities, school facilities. Schools relate quality of education least with improvement of school management (6,8 per cent), increasing effectiveness of school self-governance (7,2 per cent), increasing effectiveness of preventive activities (12,4 per cent), development of social partnership (12,4 per cent) (Table 2).

Content analysis of activity programmes showed differences of concretising, complexity of school aims in their activity programmes. Although analysed school activity programs cover school activity areas to various extents, actions and means foreseen in them are orientated to improvement of certain school activity areas, their qualitative changes.

Analysis of school activity programmes disclosed that recently much more attention is being paid to observation, surveying, evaluation and analysis of various processes (“Research on quality of parent information”, “Evaluation of management structure model”, “Observation, evaluation, analysis and spread of usage of educational methods”, “Analysis of additional educational activities”, “Research on needs of pupils' self-expression”, etc. Processes are much more often joined into systems; e.g., “System of assessing quality of education”, “System of evaluating learning attainments”, “System of methodical activities”, “System of support for pupils”, “Teachers' inducement system”, “System of improving the educational process”, etc. More attention and significance is given to planning processes at all levels of school activities, to application of novelties, orientation of learners'

2 lentelė. Ugdymo kokybės tikslų įgyvendinimo pagrindinių krypčių raiška mokyklų veiklos programose (2007–2012 m.)

Table 2. Manifestation of Key Trends of Implementing Aims of Educational Quality in School Activity Programmes (2007-2012)

Eil. Nr. No.	Mokyklos veiklos sritį apibūdinanti kategorija / Planuojamas tikslas Category describing the area of school activity / Planned aim	Teiginių pavyzdžiai (priemonės, veiksmai) FP Examples of statements (means, actions) FP
1.	Ugdymo procesas (Ugdymo proceso kokybės gerinimas) / Process of education. (Improvement of quality of the educational process)	<p>„Ugdymo metodų panaudojimo stebėjimas, vertinimas, analizė, sklaida.“ / <“Observation, evaluation, analysis and spread of usage of educational methods”></p> <p>„Mokinių pasiekimų vertinimo sistema.“ / <“System of assessment of pupils’ attainments”></p> <p>„Lankomumo ir ugdymo rezultatų kontrolės ir analizės sistema.“ / <“System of control and analysis of attendance and education results”></p> <p>„Palankių sąlygų sudarymas mokymosi sunkumų turintiems ir gabiems mokiniams.“ / <“Creation of favourable conditions for pupils with learning difficulties and gifted pupils”></p> <p>„Ugdymo metodų analizė, pamokų stebėjimas, aptarimas, patirties sklaida.“ / <“Analysis of educational methods, observation and discussion of lessons, spread of experience”></p> <p>„Ugdymo proceso tobulinimo sistemos sukūrimas.“ / <“Creation of the system for improving the educational process”></p> <p>„Vertinimo sistemos efektyvumo analizė ir tobulinimo būdų numatymas.“ / <“Analysis of increasing effectiveness of the assessment system and foreseeing ways of improvement”></p> <p>„Aprūpinimo mokymo priemonėmis ir naudojimo sistema.“ / <“System of provision with teaching aids and using them”></p> <p>„Kompiuterinių technologijų panaudojimas.“ / <“Usage of computer technologies”></p> <p>„Inovacijų diegimo sistema.“ / <“System of implementing innovations”></p> <p>„Mokinių skatinimo tvarkos tobulinimas ir efektyvus taikymas.“ / <“Improvement of pupils’ encouragement order and effective application”></p> <p>„Mokinių pasiekimų diagnostinių metodikų paieška, diagnozavimo metodikos parengimas ir taikymas. Diagnozavimo rezultatų pritaikymas individualizavimo procesui.“ / <“Search for pupils’ diagnostic attainment methods, preparation and application of methods for diagnosis. Application of diagnosis results for individualisation process”></p>
2.	Ugdymo turinys ir formos (Ugdymo turinio ir formų tobulinimas) / Content and forms of education. (Improvement of content and forms of education)	<p>„Metodinių darbų bazės kaupimas.“ / <“Accumulation of methodical works”></p> <p>„Diferencijavimo modelio įgyvendinimas.“ / <“Implementation of differentiation model”></p> <p>„Teminių planų, dalykų programų renginio kokybės gerinimas.“ / <“Improvement of quality of thematic plans and of preparation of subject programmes”></p> <p>„Naujų modulių ir pasirenkamųjų dalykų programų pasiūla.“ / <“Supply of new modules and programmes of elective subjects”></p> <p>„Mokinių poreikių ir pasiekimų tyrimas, analizė.“ / <“Survey and analysis of pupils’ needs and attainments”></p> <p>„Mokinių mokymosi krūvių mažinimo programos tobulinimas, efektyvus taikymas“ / <“Improvement, effective application of programme for reducing pupils’ learning loads”></p> <p>„Mokymo programų individualizavimas ir diferencijavimas.“ / <“Individualisation and differentiation of curricula”></p> <p>„Pamokų tvarkaraščio sudarymo programos įsigijimas.“ / <“Procurement of timetable software”></p> <p>„Sistemiška mokymo krūvių analizė.“ / <“Systematic analysis of teaching loads”></p> <p>„Klasės ir namų darbų subalansavimo programa.“ / <“Programme for balancing class work and homework”></p>
3.	Mokyklos veiklos planavimas (Mokyklos veiklos planavimo tobulinimas) / Planning of school activities. (Improvement of planning of school activities)	<p>„Mokyklos veiklos planavimo tobulinimas.“ / <“Improvement of planning school activities”></p> <p>„Vidaus ir išorės audito vykdymas, rezultatų panaudojimas mokyklos veiklos planavime ir valdymo tobulinime.“ / <“Performance of internal and external audit, usage of results in planning school activities and management improvement”></p> <p>„Ugdymo kokybės vertinimo sistemos diegimas.“ / <“Implementation of the system for assessing quality of education”></p> <p>„Vieningos mokyklos veiklos (visų lygmenų) planavimo tvarkos parengimas.“ / <“Preparation of general planning order of school activity (at all levels)”></p>
4.	Ryšiai su mokinio šeima (Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais tobulinimas) / Relations with the pupil’s family. (Improvement of communication and cooperation with parents)	<p>„Tėvų informavimo kokybės tyrimas.“ / <“Survey on quality of parents’ informing”></p> <p>„Mokinių tėvų informavimo ir konsultavimo tvarkos parengimas.“ / <“Preparation of order for informing and consulting pupils’ parents”></p> <p>„Elektroninio dienyno įvedimas.“ / <“Introduction of electronic daybook”></p> <p>„Tėvų komiteto darbo organizavimas ir aktyvinimas.“ / <“Organization and activating of work of parents’ committee”></p> <p>„Seminarai tėvams pedagoginės psichologinės pagalbos tema.“ / <“Seminars for parents on pedagogical psychological support”></p> <p>„Aktyviųjų tėvų susirinkimų organizavimas.“ / <“Organization of active parents’ meetings”></p> <p>„Informacijos tėvams prevencinė tema parengimas.“ / <“Preparation of information for parents on preventive topics”></p> <p>„Informacijos tėvams apie pirmųjų adaptaciją parengimas.“ / <“Preparation of information for parents on first form pupils’ adaptation”></p>
5.	Pagalba mokiniams (Pagalbos mokiniams efektyvinimas) / Support for pupils. (Increasing effectiveness of support for pupils)	<p>„Mokytojo padėjėjo etato įvedimas.“ / <“Introduction of the teacher assistant job”></p> <p>„Nusikalstamumo prevencijos ir vasaros poilsio programų įgyvendinimas ir tęstinumas.“ / <“Implementation and continuity of delinquency prevention and summer recreational programmes”></p> <p>„PIC (profesinio informavimo centro) įsteigimas.“ / <“Establishment of Vocational Information Centre”></p> <p>„Mokymo priemonių, metodinės medžiagos kaupimas specialiuųjų poreikių vaikams (sukaupta bazė).“ / <“Accumulation of teaching aids, methodical materials for special needs children (accumulated resources)”></p> <p>„Psichologo etato įsteigimas.“ / <“Introduction of the psychologist job”></p>

bulinimas. Mokyklų veiklos programų turinio analizė atskleidė akivaizdžius ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos požymius ir kokybinius pokyčius. Tai leidžia teigti, kad kokybė (ugdymo, ugdymo proceso, kokybiškų švietimo paslaugų, kokybiško išsilavinimo) vis reikšmingesnis bendrojo lavinimo mokyklų tikslas, prioritetas ar strateginė kryptis. Nors neretai jos tobulinimo priemonės nėra pakankamai sisteminės, pasigendama ryškesnių kokybės valdymo sistemą liudijančių požymių, tebėra aktualios susitarimo dėl kokybės sampratos problemos. Lyginamoji strateginių planų turinio analizė atskleidė akivaizdžius kokybinius šalies bendrojo lavinimo mokyklų strategijos projektavimo pokyčius, išaugusį jų konceptualumo, sistemiškumo lygį bei ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiškos stiprėjimo tendenciją.

Išvados

Švietimo kokybė ir jos valdymo sistemos sukūrimas yra vieni pagrindinių Lietuvos švietimo politikos siekių. Kokybė yra kiekvienos ugdymo institucijos prioritetinga strategija, kurios projektavimas ir įgyvendinimas siejamas su plataus masto, orientuotais į ateitį švietimo organizacijos planais, siekiant tikslų įgyvendinimo, sąveikaujant su sparčiai kintančia, konkurencine aplinka ir orientuojantis į asmens, švietimo bei visuomenės poreikius ir prioritetus. Šiandieninių švietimo organizacijų strateginio valdymo pagrindas yra sisteminis visų organizacijos veiklų kokybių valdymas. Ugdymo kokybės, kaip švietimo politikos prioriteto, įgyvendinimo raiška 2007–2012 m. mokyklų strateginiuose planuose gerokai ryškesnė nei 2000–2003 m. Pastebima ugdymo kokybės nuolatinio ir sisteminio tobulinimo didėjimo tendencija. Ugdymo kokybės plėtojimo konkretizacija pagal veiklos sritis ir detalizacija konkrečiais veiksmais esti ženkliai platesnė pastarojo meto strateginiuose mokyklų planuose. Identifikuota mokyklų kai kurių veiklos sričių sistemiškumo lygio didėjimo tendencija. Nors mokyklų veikla sistingesnė, tikslingesnė, orientuota į tikslų pasiekimo rezultatus, tam tikri veiklos procesai jungiami į sistemas, ženkliai ryškesnė tikslinė orientacija į kokybę, bet dar aktuali susitarimo dėl kokybės sampratos problema. Ryškūs 2007–2012 m. mokyklų strateginių veiklos planų turinio struktūros ir konceptualumo kokybiniai pokyčiai, lyginant su 2000–2003 m. planais.

needs and priorities of educational policy. Almost all schools are characterised by systematic activity development and improvement, though to varying extent. Content analysis of school activity programmes disclosed obvious features and qualitative changes in manifestation of implementing educational quality as a priority of educational policy. This enables to state that quality (of education, educational process, quality services of education, quality educatedness) becomes an increasingly significant aim, a priority or a strategic trend of general education schools. Although quite often its improvement approaches are not sufficiently systematic, more distinct features witnessing quality management system are missing, problems of agreement about conception of quality remain relevant, comparative content analysis of strategic plans showed obvious qualitative changes in making strategies of the country's general education schools, increased level of their conceptuality and systematicity, and the tendency of enhancing manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy.

Conclusions

Quality of education and creation of its management system are one of key endeavours of educational policy of Lithuania. Quality becomes the priority strategy of every educational institution; its creation and implementation is related to plans of the educational organisation of large extent, orientated to the future, seeking implementation of aims, interacting with quickly changing competitive environment and orientating to needs and priorities of the person, education and society. The foundation of strategic planning of today's educational organisations is systematic management of quality of all activities of the organisation. Manifestation of implementation of educational quality as a priority of educational policy in strategic plans of schools of 2007-2012 is much more distinct than of 2000-2003. The tendency of increase of constant and systematic improvement of educational quality is observed. Concretisation of development of educational quality by activity areas and elaboration by concrete actions is considerably broader in strategic school plans of the recent period. The tendency of increasing the systematicity level of separate school activity areas was identified. Although school activities become more systematic, purposeful, orientated to achieving results of aims, separate activity processes are joined into systems, orientation to quality is much more distinct, the problem of agreement about the conception of quality remains relevant. Qualitative changes in the structure of the content and conceptuality of strategic school plans of 2007-2012 are distinct, compared to plans of 2000-2003.

Literatūra • References

Barkauskaitė, M., Bruzgelevičienė, R. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis*. Vilnius.

Bitinas, B., Žadeikaitė, L. (2000). Bendrojo išsilavinimo standartų klausimu. *Pedagogika*, 40, 3–13.

Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.

Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.

Juodaitytė, A. (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija. *Aukštojo mokslo kokybė, 1*, 12–25. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=279441&p_query=&p_tr2=>.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827. *Dėl strateginio plano metodikos patvirtinimo*. 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=292531&p_query=&p_tr2=>.

Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.

Middlewood, D., Lumby, L. (2004). *Strategic management in schools and colleges*. Great Britain: Paul Chapman Publishing.

Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Targamadzė, V., Prakapas, R. (2008). Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. *Acta Paedagogica Vilnensia. Mokslo darbai*, 21, 89–99. Vilniaus universiteto leidykla.

Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

AUŠRINĖ GUMULIAUSKIENĖ

Socialinių mokslų (edukologijos) daktarė,
Šiaulių universiteto Edukologijos katedros
docentė.

Mokslinių interesai: švietimo vadyba,
švietimo politika, mokyklos vadyba, socialinis
ugdymas, mokytojų rengimas.

Doctor of Social Sciences (Education Studies),
Associate Professor of the Department of Education
Studies, Šiauliai University.

Research interests: management of education, policy
of education, school management, social education,
teacher training.

Address: P. Višinskio Str. 25, LT-76361 Šiauliai, Lithuania
E-mail: a.gumuliauskiene@gmail.com

JURGITA SMILGIENĖ

Edukacinių tyrimų mokslinio centro doktorantė,
Šiaulių universiteto Edukologijos katedros asistentė.
Moksliniai interesai: pedagogų etinių bei profesinių
kompetencijų ugdymas, ikimokyklinių įstaigų
pedagogų mokymasis, žmoniškųjų išteklių valdymas.

Doctoral student of Scientific Centre of Educational
Researches,
Junior lecturer of Department of Education Studies of
Šiauliai University.
Research interests: development of teachers' ethical
and professional competencies, learning of teachers
of pre-school institutions, management of human
resources.

Address: P. Višinskio Str. 25, LT-76361 Šiauliai, Lithuania
E-mail: neak.net@cr.su.lt