



LIETUVOS RESPUBLIKOS
ŠVIETIMO IR MOKSLO
MINISTERIJA



ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJOS
NACIONALINĖ MOKYKLŲ VERTINIMO
AGENTŪRA

SERIJA „I PAGALBĄ MOKYKLAI“

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO REKOMENDACIJOS



ŠVIETIMO APRŪPINIMO
CENTRAS

VILNIUS
2008

UDK 373.5:657.6(474.5)
Be-112

Leidinio sudarytojai

Gražvydas Kazakevičius, *NMVA direktorius*

Laima Gudaitė, *NMVA Mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo skyriaus vedėja*

Jolanta Labuckaitė, *NMVA Mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo skyriaus vyriausioji specialistė*

Lidija Laurinčiukienė, *Vilniaus kolegijos dėstytoja*

ISBN 978-9986-03-627-2

TURINYS

Projekto darbo grupė	5
Atnaujintas vidaus auditas <i>Laima Gudaite</i>	6
Projekto „Kaip mums sekasi?“ mokyklų vizitinės kortelės	9
Įsivertinimo plėtra bendrojo lavinimo mokyklose <i>Ričardas Ališauskas, dr. Rita Dukynaitė</i>	15
Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas	19
Plačiojo audito lentelė	27
Ar įmanoma valdyti duomenų srautus mokykloje? <i>Jolanta Navickaitė</i>	29
 VIDAUS AUDITO ORGANIZAVIMO ETAPAI	34
Pasirengimas	34
Mūsų mokyklos sėkmės receptas <i>Jūratė Bružienė</i>	34
Svarbiausia – tinkamai pasirengti <i>Tatjana Tekorienė</i>	37
Taškų ir klausukų kelias <i>Stanislava Tijūnaitienė</i>	39
Veikli koordinacinė vidaus audito grupė – mokyklos sėkmės variklis <i>Olivija Saranienė</i>	41
Platusis auditas	43
Mums platusis auditas – it termometras <i>Lina Senkuvienė</i>	43
Plačiojo audito rezultatai – „pyraguose“ <i>Janina Michalovskienė</i>	44
Atsakymai į šešis svarbiausius klausimus <i>Jolita Morkūnaitė</i>	46
Patikimai, atvirai, visuotinai <i>Jolanta Lokienė</i>	48
Nuosekliai ir sistemiškai <i>Irena Ričkuvienė</i>	50
Kokybės pokyčių grandinė <i>Nijolė Budraitienė</i>	53

Giluminis auditas	55
Veiksmingumo prielaida – darbas komandomis <i>Jolanta Gulbinienė</i>	55
„Problemų krepšelis“ <i>Rima Valiuvoienė</i>	57
Nuo „plačiau aprėpti“ iki „labiau įsigilinti“ <i>Tereza Sotnik</i>	59
Įsivertinimo svarba prioritetams <i>Nina Vaitekūnienė</i>	61
Kas yra gera iliustracija? <i>dr. Vaiva Vaicekauskienė</i>	62
Iliustracijų pavyzdžiai	64
Duomenų rinkimas	131
Diskusija – veiksmingas metodas duomenims rinkti <i>Dalia Visockienė, Ieva Žukovienė</i>	132
Taupykite laiką <i>Loreta Pilipauskienė</i>	133
Kas padėjo optimizuoti duomenų rinkimo procesą? <i>Lina Donauskienė</i>	136
Stebėjimas ir yra gyvenimas <i>Irena Piečiukaitienė</i>	139
Atsiskaitymas ir informavimas	141
Alternatyvus požiūris <i>Algis Bolys</i>	141
Optimalios vidaus audito ataskaitos formos ieškojimai <i>Loreta Vainauskienė</i>	143
Vidaus audito ataskaitų „menu“ <i>Liucija Rumšytė</i>	150
Ataskaitų naudos įvertinimas <i>Edita Usonienė</i>	154
Vidaus auditas ir planavimas	159
Mokėjimas planuoti – sėkmingų pokyčių prielaida <i>Ona Malaškevičienė</i>	159
Vidaus auditas „diktuoja“ pokyčius <i>Lina Brajinskienė, Violeta Valantukevičienė</i>	161
Tuo užsiimti – verta <i>Jolita Švagždienė</i>	165
Iki – procesas – po <i>Dalia Visockienė</i>	167
Projekto dalyvių „minčių lietus“	175

Projekto darbo grupė

Algis Bolys, *Druskininkų Senamiesčio vidurinės mokyklos direktorius*
Lina Brajinskienė, *Kelmės r. Šaukėnų vidurinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Jūratė Bružienė, *Raseinių r. Girkalnio pagrindinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Nijolė Budraitienė, *Šiaulių Medelyno pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Lina Donauskienė, *Kretingos r. Salantų gimnazijos direktoriaus pavaduotoja*
Jolanta Gulbinienė, *Kauno Juozo Urbšio vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Rasvita Jankauskienė, *Tauragės „Versmės“ gimnazijos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Verutė Keblienė, *Kretingos r. Baublių pagrindinės mokyklos direktorė*
Aurelijus Liaudanskas, *Klaipėdos Gedminų pagrindinės mokyklos direktorius*
Jolanta Lokienė, *Kauno Kovo 11-osios vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Romualda Mačerauskienė, *Utenos jaunimo mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Ona Malaškevičienė, *Druskininkų „Saulės“ pagrindinės mokyklos direktorė*
Janina Michalovskienė, *Kauno Kazio Griniaus vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Jolita Morkūnaitė, *Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Irena Piečiukaitienė, *Šakių „Žiburio“ gimnazijos direktoriaus pavaduotoja*
Loreta Pilipauskienė, *Jurbarko r. Vytėnų pagrindinės mokyklos mokytoja*
Asta Pocienė, *Kretingos darželio-mokyklos „Pasaka“ vaikystės pedagogikos centro mokytoja*
Irena Ričkuvienė, *Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Liucija Rumšytė, *Širvintų r. Bagaslaviškio Igno Šeiniaus pagrindinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Olivija Saranienė, *Rokiškio r. Kamajų Antano Strazdo gimnazijos direktoriaus pavaduotoja*
Adelė Aldona Sekonaitė, *Kauno Maironio gimnazijos mokytoja*
Lina Senkuvienė, *Šiaulių „Romuvos“ pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Vita Songailienė, *Pakruojo r. Žeimelio vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Tereza Sotnik, *Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*

Laimutis Škleinikas, *Radviliškio r. Alksniupių pagrindinės mokyklos direktorius*
Jolita Švagždienė, *Šilutės r. Rusnės pagrindinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Vidmantas Tamošiūnas, *Radviliškio Gražinos vidurinės mokyklos direktorius*
Tatjana Tekorienė, *Šiaulių „Romuvos“ gimnazijos direktoriaus pavaduotoja*
Stanislava Tijūnaitienė, *Raseinių katalikiškos dvasios pradinės mokyklos direktorė*
Aleksandra Tunevičienė, *Vilniaus r. Rudaminos Ferdinando Ruščico vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Edita Usonienė, *Ukmergės Dukstynos pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Loreta Vainauskienė, *Kaišiadorių r. Kruonio vidurinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Nina Vaitekūnienė, *Pasvalio Lėvens pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Violeta Valantukevičienė, *Kelmės r. Šaukėnų vidurinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Rima Valiuvienė, *Vilniaus Mindaugo vidurinės mokyklos vidaus audito grupės vadovė, mokytoja*
Dalia Visockienė, *Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja*
Ieva Žukovienė, *Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos psichologė*

Projekto ekspertų grupė

Ričardas Ališauskas, *ŠMM Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjas*
Rita Dukynaitė, *ŠMM Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjo pavaduotoja*
Raimonda Jarienė, *ŠPC Kalbų ir meninio skyriaus vyresnioji specialistė*
Vida Kamenskienė, *NMVA Mokymų ir akreditacijos skyriaus vedėja*
Vida Kazragytė, *ŠPC Kalbų ir meninio skyriaus vadovė*
Jolanta Navickaitė, *ŠMM Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vyriausioji specialistė*
Mirga Skakunova, *ŠMM Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vyriausioji specialistė*
Rita Strockienė, *Panevėžio pedagoginės psichologinės tarnybos direktorė*
Stanislava Strolaitė, *ŠMM Švietimo organizavimo skyriaus vyriausioji specialistė*
Vaiva Vaicekauskienė, *ŠPC Politikos analizės skyriaus vyriausioji specialistė*
Snieguolė Vaičekauskienė, *NMVA Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo skyriaus vedėja*

ATNAUJINTAS VIDAUS AUDITAS

Laima GUDAITE,
Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros
Mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo skyriaus vedėja

„Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rekomendacijos“ – tai mokykloms skirtas leidinys. Jį parašė Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai, direktoriai, jų pavaduotojai – žmonės, kuriems vidaus audito vykdymas mokykloje yra prasminga veikla, teikianti konkrečios naudos mokytojams, mokyklos vadybininkams.

Šiame leidinyje rasime „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą“ (patvirtintą švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakyму Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 82-3372)), kurį kūrė 33 Lietuvos mokyklos, vykdydamos projektą „Kaip mums sekasi?“ Tai atnaujinta 2002 metų vidaus audito metodika, kurią mokyklos dažnai vadina „žaląja“ metodika (pagal leidinio spalvą).

Ši pirmoji vidaus audito metodika mokykloms buvo gana sudėtinga, sunki, apkraunanti darbu su daugybe popierių, kelianti abejonių dėl naudingumo, o kai kurios mokyklų bendruomenės dar buvo „žalios“ optimaliai vykdyti įsivertinimo procesus mokykloje. Tačiau buvo nemažai mokyklų, kurios jau nuo 2000 m., kai pasirodė „žaliosios“ vidaus audito metodikos projektas, į įsivertinimo procesus pažvelgė labai pozityviai, išvelgė naudą ir aktualumą. Todėl pačioms mokykloms buvo pasiūlyta supaprastinti metodiką, labiau pritaikyti ją prie realaus mokyklos gyvenimo, pasinaudoti vykdymo patirtimi, pateikti vykdymo pavyzdžių, įvairių mokyklų iliustracijų, aprašyti sėkmingo įsivertinimo patirtį. Dokumento ir rekomendacijų autoriai yra tie patys, kurie šiuo dokumentu naudosis mokyklose. Šiame leidinyje ir pateikiamas projekto „Kaip mums sekasi?“ veiklos rezultatas.

Keisti vidaus audito rodiklius reikėjo ir dėl įvykusių švietimo pokyčių. Nuo 2002 metų Lietuvos švietime keičiasi ugdymo turinio samprata, bendrosios programos; svarbiausiu veiklos akcentu tampa pamokos kokybė. Atsirado nemažai su vertinimu susijusių dokumentų:

- Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo samprata (2004-02-25, Nr. ISAK-256);
- Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai (2005-07-21, Nr. ISAK-1521, jų pakeitimas 2007-07-27, Nr. ISAK-1567, jų pakeitimas 2008-04-30, Nr. ISAK-1228);

- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005-07-22, Nr. ISAK-1557);
- Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas (2005-11-10, Nr. ISAK-2240);
- Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas (2007-04-02, Nr. ISAK-587);
- Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo ir diegimo strategija (2007-05-23, Nr. ISAK-970);
- Mokytojų atestacijos nuostatai (2007-07-27, Nr. ISAK-1578).

Tai darė įtaką įsivertinimo rodiklių tikslinimui, jų kaitai. Tikėtina, kad ir ateityje švietimo sistema kis, todėl reikės reaguoti į tai peržiūrint įsivertinimo rodiklius, organizavimo eigą. Vidaus audito dokumentai vėl turėtų būti keičiami, kad atitiktų besikeičiančios mokyklos ypatybes.

Kokie svarbiausi „žaliosios“ metodikos ir „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo“ *panašumai ir skirtumai*? Daugiau yra panašumų. Liko beveik tas pats žodynas. Mokyklos veikla suskirstyta į *sritis* (vietoje 7 liko 5), *temas* (vietoje 32 liko 22; tai detalesni, patikslinti sričių aspektai, „žaliojoje“ metodikoje vadinti veiklos rodikliais) ir *veiklos rodiklius* (jų buvo 88, liko 67; „žaliojoje“ metodikoje jie vadinti pagalbiniais rodikliais). Veiklos rodiklis – tai smulkiausias mokyklos veiklos matmuo; pasiektą jo lygį (iš keturių galimų) nustato pati mokykla. Atsižvelgdama į savo kontekstą ir vadovaudamasi apraše pateiktais veiklos rodiklio paaiškinimais mokykla turėtų parašyti visų 67 rodiklių 4-ojo ir 2-ojo lygio iliustracijas. Tik tada reikėtų rinkti įrodymus arba duomenis, kad būtų galima nustatyti, kurį aprašytosios iliustracijos lygį atitinka nagrinėjamas veiklos rodiklis. Šitokios procedūros buvo numatytos ir „žaliojoje“ metodikoje, tik joje buvo pateiktos pavyzdinės 4-ojo ir 2-ojo lygio iliustracijos visoms Lietuvos mokykloms. Naujajame apraše pateikti rodiklių paaiškinimai, o dėl iliustracijų mokyklos tariasi savo mokytojų bendruomenėje, kad atskleistų savosios mokyklos savitumą ir ieškojimus. Leidinyje rasite labai įvairaus konteksto, tipų, dydžių mokyklų pateiktų iliustracijų pavyzdžių. Derėtų prisiminti, kad tai – būtent tų mokyklų susitarimai dėl kokybės lygio; vargu ar jie tiktų kitai, kitokiai mokyklai. (Apie iliustracijos ypatybes rasime paaiškinimų šiame leidinyje spausdinamame dr. Vaivos Vaicekauskienės tekste.)

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

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

Konkretizuodami rodiklį iliustracijomis turime prisiminti, kad jį reikės pamatuoti taip, kad būtų aišku, kokią jis daro įtaką mokinių pasiekimams, ne tik žinioms, bet ir mokymuisi, asmenybės ugdymui, psichologinei mokinio savijautai. Jei rašydami iliustracijas neižvelgiame tokio rezultato, tai verta pagalvoti, ar mūsų darbas prasmingas. Geros mokyklos esmė yra mokymasis, ne turėjimas (daiktų, priemonių, dokumentų...). Jei turime gerus baldus ar priemones, klausime, kaip jie padeda mokiniams mokytis.

Renkant įrodymus (duomenis) kokybės lygiui nustatyti pageidautina kuo labiau šiuos veiksmus integruoti, derinti su kita mokykloje vykstančia veikla. Vidaus auditas – tai ne mechaniškas, o refleksinis, arba profesinis apmąstymo procesas. Tai – susitarimai. Vidaus audito metu mokytojai ima kalbėtis profesine kalba. Mokytojai daug ir dažnai kalba apie darbą netgi ne darbo metu, privačiuose susitikimuose, bendraudami neformaliai, tačiau dažnai tas kalbėjimas būna tik „į orą“. Tai neduoda rezultato, kurio tikimasi, t. y. nuo tokio kalbėjimo niekas nesikeičia, o kartais – net priešingai, susikivirčijama, susipriešinama, „įsiveisia“ nesveikas kritikavimo pelėsis, kuris pūdo pokyčių grūdą. Dažnai girdime mokytojus sakant: „Kalbamės, kalbamės, o iš kalbų – jokios naudos“. Todėl vertėtų kalbėtis profesine arba profesionalia kalba ir vartoti visiems suprantamus švietimo terminus, sąvokas (jie surašyti vidaus audito veiklos rodikliuose). 67 vidaus audito veiklos rodiklius galime išsivaizduoti kaip 67 spalvingus vitražo stikliukus. Tai yra mokyklą apibūdinantys dalykai. Stikliukai yra sudėlioti į tam tikrus rėmelius: platesnius, t. y. sritis (jų yra 5), ir siauresnius, t. y. temas (jų yra 22). Taip metaforiškai suprantant rodiklius mokytojui gali būti lengviau kalbėtis su kolegomis apie savo mokyklą.

Jeigu kalbėjimasi prie kavos mokytojų kambaryje koku nors būdu fiksuotume, tai jau ir galėtų būti duomenų rinkimas. Apie tai įdomiai šiame leidinyje kalba Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos mokytojos. Žinia, kad mokyklose mokytojai ir aukštesniųjų klasių mokiniai budi per pertraukas. Šie žmonės gali padėti rinkti duomenis apie mokinių saugumą, santykius, tvarkos laikymąsi, bendravimo ypatumus ir pan. Tereikia tik KVA (prisimenate „žaliojoje“ metodikoje taip pavadintą koordinacinę vidaus audito grupę?) grupei parengti stebėjimo lapus – per savaitę turėsime pakankamai įrodymų.

Kalbėtis profesionalia kalba mokytojas galės tik tada, kai supras, ką reiškia kiekvienas veiklos rodiklis. Pasirengimo vidaus auditui etapas yra svar-

bus tuo, kad mokytojai, nagrinėdami rodiklių paaiškinimus, gali palyginti savąjį rodiklio, temos ar srities suvokimą, susitarti dėl vienodo jų supratimo. Pradžioje mokytojai rodiklių esmę suvoks pagal savo patirtį, teorinį pasirengimą, domėjimosi mokyklos veikla laipsnį, o kitais metais (ypač labiau pasigilinus) jau bus daug lengviau prieiti bendrą požiūrį. Kartais plačiojo audito rezultatai būna lyg ir neadekvatūs. Pavyzdžiui, vadovai sako, kad pernai tą sritį vertinome geriau, o šiemet – prasčiau, o tada klausia: „Negi mes prasčiau dirbame?“ Taip gali atsitikti todėl, kad tą „vitražo stikliuką“ mokytojai per metus pamatė iš visų pusių, t. y. labiau išgiliojo rodiklio esmę, tapo reiklesni, iškelė kokybės sampratos kartelę aukščiau. Jau vien iš šio fakto galime matyti plačiojo audito naudą.

Mokytojai kartais sako: „Geriau tą laiką, kurį skiriame vidaus auditui atlikti, panaudotume ugdymo procesui tobulinti“. Taip, jie teisūs, reikia ugdymo procesą tobulinti, beveik visi mokytojai tuo suinteresuoti, beveik visi nori gerai dirbti. Tačiau į klausimą, kaip jį tobulinti, nėra lengva rasti pagrįstą atsakymą. Dažniausiai manoma, kad svarbiausia kiekybė: dažniau tikrinti sąsiuvinius, ilgiau rengtis pamokoms. Ar pamoka taps įdomesnė, veiksmingesnė, jei *ilgiau* jai rengsimės? Ar mokinių mokymosi ir mūsų – mokytojų – darbo krūviai mažės, jei mes tik *dažniau* tikrinsime jų sąsiuvinius? Atliekant vidaus auditą išsiaiškinta ugdymo ir mokymosi srities rodiklių kokybė bus pagrindas ugdymo procesui tobulinti.

O tada dar pamatysime, kad svarbu pažvelgti į *mokyklos kultūrą* – santykiai mokyklos bendruomenėje labai siejasi su mokinių mokymusi ir pasiekimais. Mums dar svarbu, kaip organizuojama *pagalba mokiniams* – nuo to labai priklauso jų pasiekimai. *Socialinė aplinka* mokykloje taip pat labai padeda siekti geresnių mokymosi rezultatų. Viskas susiję ir viskas padeda mokiniui mokytis. Tik labai svarbu suvokti tas sąsajas, pamatyti, kad rodikliai yra tarpusavyje susiję. Tobulindami bet kurį rodiklį tobuliname visą mokyklos veiklą. Pavyzdžiui, dažnai mokyklos džiaugiasi, kad stipri yra jų popamokinė veikla (tai rodo ir vidaus audito ataskaitų tyrimas). Vadinas, mokyklos turi puikios patirties dirbdamos su gabiaisiais, talentingais mokiniais, moka ir mėgsta dirbti, kai mokytojui ir mokiniams yra daugiau galimybių kurti, ieškoti. Jei mokytojai moka dirbti įdomiai, mokiniams įdomu, tai kodėl tų gerų popamokinės veiklos metodų nepanaudojus pamokose arba kodėl neivertinus mokinių neformaliojo ugdymo pasiekimų ir neperkėlus jų į formalųjį?

Ką mokyklai gali duoti vidaus auditas? Pirmiausia jis turėtų keisti santykius mokykloje, padėti kurti nuostatą dirbant džiaugtis ne tik didelėmis, bet ir mažomis sėkmėmis. Vidaus auditas yra technologija, kurią verta įvaldyti, kaip kompiuterį ar kitokią technologiją. Juk daugelis mokytojų dabar tiesiog ne-

įsivaizduoja savo darbo be kompiuterio, nors dirbti kompiuteriu vyresnės kartos mokytojų niekas nemokė nei vidurinėje, nei aukštojoje mokykloje, kaip ir kai kurių mokytojų niekas nemokė tyrimo ar duomenų apdorojimo metodų. Matyt, taip pat, naudodamiesi siūloma įsivertinimo technologija, išmoksime analizuoti savo veiklą, rinkti duomenis, naudoti juos savo veiklai tobulinti.

Toki džiaugsmą jau patyrė tos mokyklos, kurios rengė dokumentą ir rekomendacijas. Nuoširdžiai dėkojame visoms projekto „Kaip mums sekasi?“ mokykloms, projekto koordinatoriams už didelį ir prasmingą darbą. Tikimės, kad šis leidinys padės visiems Lietuvos mokytojams mokytis įsivertinimo technologijų.

PROJEKTO „KAIP MUMS SEKASI“ MOKYKLŲ VIZITINĖS KORTELĖS

Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla
Ateities g. 11/Liškiavos g. 33, Druskininkai
Tel. (8313) 457 03

El. p. saulemok@sala.lt

Mokosi 800 mokinių.

Dirba 59 mokytojai.

Pagrindinė mokykla – atvira nuolatinei kaitai, tenkinanti mokinių, tėvų ir visuomenės poreikius, mokytojai – kompetentingi, kūrybingi ir teikiantys kokybiškas švietimo paslaugas, ugdatys socialinius ir bendravimo įgūdžius, kuriantys palankią mokymosi aplinką šiuolaikinėms kompetencijoms įgyti, išugdantys siekimą ir gebėjimą pasirinkti tolesnę mokymosi kryptį.

Druskininkų Senamiesčio vidurinė mokykla
Klonio g. 2, Druskininkai
Tel./faks. (8313) 524 92

El. p. sekretore@senamiestis.com

Interneto tinklalapis www.senamiestis.com

Mokosi 674 mokiniai.

Dirba 64 mokytojai.

Saugioje ir demokratiškoje aplinkoje ugdoma kūrybinga ir atsakinga asmenybė.

Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla
Pilies I k., Skirsnemunės sen., Jurbarko r. sav.
Tel. (8447) 418 67

El. p. vytenumokykla.pilis@takas.lt

Mokosi 127 mokiniai.

Dirba 21 mokytojas.

Mokyklos misija – ugdyti dorą, sveiką, kūrybingą, gebantį pasirinkti ir norintį mokytis visą gyvenimą vaiką.

Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla

Gedimino g. 65, Kaišiadorys

Tel. (8346) 522 74

El. p. direktorius@a.brazausko-vm.lm.lt

Interneto tinklalapis www.a.brazausko-vm.lm.lt

Mokosi 1130 mokinių.

Dirba 72 mokytojai.

Siekti gimnazijos statuso. Sudaryti kiekvienam mokiniui palankias ugdymosi sąlygas pagal gabumus, polinkius ir poreikius. Parengti ugdytinį, suvokiantį nuolatinio mokymosi būtinybę ir gebantį įsitvirtinti besikeičiančioje informacinėje visuomenėje. Mokinių ugdymą grįsti tautinėmis tradicijomis ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis.

Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla

Darsūniškio g. 11, Kruonio mstl., Kaišiadorių r. sav.

Tel./faks. (8346) 573 26

El. p. vidurine@kruonio.kaisiadorys.lm.lt

Interneto tinklalapis www.kruonio.kaisiadorys.lm.lt

Mokosi 292 mokiniai.

Dirba 34 mokytojai.

Vidurinė mokykla su akredituota vidurinio ugdymo programa – Kruonio seniūnijos intelektualinės veiklos centras, teikiantis mokiniams kokybišką išsilavinimą.

Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla

Šiaurės pr. 97, Kaunas

Telefonas/faksas (837) 386 754

El. p. griniausvm@kgm.lt

Interneto tinklalapis www.grinius.kaunas.lm.lt

Mokosi 640 mokinių.

Dirba 57 mokytojai.

Moderni mokykla, turinti aukštos kompetencijos specialistus, reaguojanti į visuomenės poreikius, formuojanti vertybių sistemą ir ugdanti nuostatą mokytis visą gyvenimą, tenkinanti mokyklos mokinių, kitų bendruomenės narių edukacinius ir kultūrinius poreikius.

Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla

Kovo 11-osios g. 50, Kaunas

Tel. (837) 451 418

El. p. kovo11vm@kovo11.kaunas.lm.lt

Interneto tinklalapis www.kovo11.kaunas.lm.lt

Mokosi 648 mokiniai.

Dirba 67 mokytojai, logopedė, 2 specialieji pedagogai bendrojo lavinimo klasėse, socialinė pedagogė, psichologė.

Bendrojo lavinimo mokykla, kurioje integruojami specialiųjų poreikių turintys mokiniai, tobulinant tarpusavio santykius, kuriant tinkamą ugdomąją aplinką, pritaikant mokymo turinį, formas ir metodus.

Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla

Partizanų g. 68, Kaunas

Telefonas (837) 311 088

El. p. urbsiovm@urbsys.kaunas.lm.lt

Interneto tinklalapis www.urbsys.kaunas.lm.lt

Mokosi 1170 mokinių.

Dirba 108 mokytojai.

Mokykla orientuota į humanistinių vertybių stabilumą ir socialinę kaitą, veikia Lietuvos švietimo sistemoje pagal jos principus. Mokykla vykdo pradinio, pagrindinio, vidurinio, suaugusiųjų bendrojo lavinimo programas užtikrindama formaliojo ir neformaliojo ugdymo dermę, kurdama socioedukacinę mokymosi aplinką, panaudodama nuolatinio mokymosi partnerystės tinklą kaip besimokančio miesto elementą, plėtodama nuolatinio mokymosi organizacijos kultūrą, užtikrindama žinių, pažangos patirties sklaidą, diegdama tolesnio mokymosi nuostatas. Atsižvelgdama į individualius ir specialiuosius bendruomenės narių edukacinius poreikius, palaikydama visų bendruomenės narių atsakomybę už ugdymo rezultatus mokykla skatina naujų idėjų plėtrą ir savo veiklos rezultatų vertinimą.

Kelmės r. Šaukėnų Vlado Pūtvio-Putvinskio vidurinė mokykla

Mokyklos g. 1, Šaukėnų mstl., Kelmės r. sav.

Tel. (8427) 552 42

El. p. saukenai@centras.lt

Interneto tinklalapis www.saukenai.mums.lt

Mokosi 331 mokinius.

Dirba 36 mokytojai, specialusis pedagogas-logopedas ir socialinis pedagogas. Moderni, atvira kaitai, besivadovaujanti bendrosiomis žmogaus, demokratinėmis ir humanistinėmis vertybėmis, diegianti naujas technologijas ir maksimaliai tenkinanti bendruomenės poreikius, teikianti ankstyvąjį užsienio kalbų mokymą, meninį ugdymą būsima gimnazija.

Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla

Vilniaus g. 11, Kėdainiai

Tel. (8347) 605 33

El. p. kjpp@takas.lt

Interneto tinklalapis www.paukstelio.kedainiai.lm.lt

Mokosi 831 mokinius.

Dirba 72 mokytojai.

Moderni, saugi, atvira kaitai, teikianti kokybišką išsilavinimą, padedanti kiekvienam mokiniui siekti pilietinės brandos, ugdati jo gebėjimą mokytis, patraukli išore ir turiniu, darbo metodais, ieškanti naujovių ir jas įgyvendinanti, saugi ir puoselėjanti kultūrinę tautos paveldą ugdymo įstaiga.

Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla

Gedminų g. 3, Klaipėda

Tel. (846) 345 910

El. p. mokykla@gedminai.lt

Interneto tinklalapis www.gedminai.lt

Mokosi 1067 mokiniai.

Dirba 76 mokytojai.

Mokykla – demokratinės valstybės miniatiūra.

Kryptingas ugdymas – choreografija ir dailė arba informacinės technologijos; integruotos ugdymo programos pagrindinio ugdymo koncentro mokiniams; pagilintas užsienio (anglų) kalbos mokymas; informacinių technologijų diegimas visose ugdymo srityse.

Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla

Baublių k., Kretingos r. sav.

Tel. (8445) 441 98

El. p. baubliupm@baubliai.kretinga.lm.lt

Mokosi 129 mokiniai, 12 vaikų lanko priešmokyklinio, 18 vaikų lanko iki-mokyklinio ugdymo grupę.

Dirba 25 mokytojai.

Atvira, patraukli dešimtmetė pagrindinė mokykla, sergstinti vaikystės ir jaunystės vertybes, tikinti kiekvieno asmens unikalumu ir galia tobulėti, ugdanti atsakomybę už aplinką, save ir artimuosius, meilę gamtai, pagarbą krašto tradicijoms.

Kretingos r. Salantų gimnazija

Taikos g. 4, Salantai, LT-97313 Kretingos r.

Tel. (8445) 581 59

El. p. salantuvnm@salantai.kretinga.lm.lt

Interneto tinklalapis www.salantai.kretinga.lm.lt

Mokosi 781 mokiniys.

Dirba 70 mokytojų.

Salantų gimnazija – mokykla, teikianti bendrąjį pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, sauganti ir plėtojanti gimnazijos bendruomenės sukurtas kultūrinės ir sportinės tradicijas, pažangos siekio nuostatas, demokratinius santykius, tai Salantų regiono kultūros židinys.

Gimnazija daug dėmesio skiria gabių mokinių ugdymui, rūpinasi pedagoginės pagalbos teikimu mokiniams, turi galias popamokinės veiklos tradicijas, aktyviai dalyvauja šalies projektuose. Du trečdaliai gimnazijos mokytojų – buvę šios gimnazijos mokiniai.

Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla

Kalno g. 34, Pasvalys

Tel. (8451) 343 52

El. p. nijole@pasvalys.lt

Mokosi 791 mokiniys.

Dirba 67 mokytojai.

Kurti stiprią bazinę – pagrindinę bendrojo lavinimo mokyklą; turėti gerą materialinę bazę, didelį mokinių skaičių ir kompetentingą mokytojų kolektyvą; diegti Mokyklų tobulinimo programos naujoves, gerinančias mokinių ugdymo(si) pasiekimus; modernizuoti ugdymo procesą, naudoti informacines technologijas, mokyti užsienio kalbų pagal mokinių poreikius; orientuotis į naujoves, kurioms įgyvendinti telks visą bendruomenę, tapti besimokančiųjų bendruomene.

Prienų r. Išlaužo pagrindinė mokykla

Mokyklos g. 1, Išlaužo k., Išlaužo sen., Prienų r. sav.

Tel. (8319) 485 45

El. p. mokykla@islauzomokykla.w3.lt

Interneto tinklalapis www.islauzomokykla.w3.lt

Mokosi 237 mokiniai, mokyklos ikimokyklinio ugdymo skyrių lanko 19 vaikų.

Dirba 27 mokytojai, mokiniams ir jų tėvams paslaugas teikia specialioji pedagogė logopedė, psichologė, socialinė pedagogė.

Mokykla įvaldžiusi modernias ugdymo(si) technologijas. Jos bendruomenės nariai (mokiniai, mokytojai, tėvai) yra partneriai, besimokantys mokytis, bendradarbiauti tarpusavyje, atviri nuolatinei gyvenimo kaitai. Mokykla tausoja savo aplinką, bendradarbiaudama su vietos bendruomene ir tėvais siekia sukurti jaunimo laisvalaikio nuolatinio užimtumo centrą.

Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla
Šėturio g. 61, Girkalnis, Raseinių r. sav.
Tel. (8428) 455 66
El. p. girkalniopm@raseiniai.lt
Interneto tinklalapis www.girkalnis.raseiniai.lm.lt

Mokosi 194 mokiniai.

Dirba 27 mokytojai.

Moderni, saugi, atvira, demokratiškais principais besivadovaujanti, į bendrąsias vertybes orientuota, sauganti ir puoselėjanti kultūrinį paveldą, teikianti pagrindus tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, mokanti gyventi kaitos sąlygomis, kokybiškai tenkinanti visuomenės poreikius ugdant mokinius, veiksmingai organizuojanti ugdymo procesą, patraukli išore ir turiniu, darbo metodais, ugdymo kokybe, ieškanti naujovių ir jas įgyvendinanti.

Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla
Dariaus ir Girėno g. 13, Raseiniai
Tel. (8428) 700 50

El. p. katalikiskaprma@raseiniai.lt

Mokosi 203 mokiniai.

Dirba 18 mokytojų.

Mokykla – besimokanti organizacija, ugdanti dorovines ir pilietines vaiko savybes bei universalias kūrybines galias ir gebėjimus; kurianti atvirą, saugią, jaukią ir demokratinę aplinką; ugdanti tautinį tapatumą, krikščioniškąją dorą; garantuojanti saugias psichines ir fizines ugdymo ir ugdymosi sąlygas.

Rokiškio r. Kamajų Antano Strazdo gimnazija
K. Šešelgio g. 7, Kamajų mstl., Rokiškio r. sav.
Tel. (8458) 271 47

El. p. kammok@delfi.lt

Interneto tinklalapis www.kamajai.lm.lt

Mokosi 349 mokiniai.

Dirba 48 mokytojai.

Gimnazija – seniūnijos intelektualinės veiklos centras, teikiantis mokiniams kokybišką, šiuolaikišką išsilavinimą, tampantį tolesnės jų karjeros pamatu, bei organizuojantis neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą.

Šakių „Žiburio“ gimnazija
V. Kudirkos g. 64, Šakiai
Tel. (8345) 601 78
El. p. gimnazija@ziburys.sakiai.lm.lt
Interneto tinklalapis www.ziburys.sakiai.lm.lt

Mokosi 455 mokiniai.

Dirba 38 mokytojai.

Moderni, nuolat besimokanti Šakių rajono bendruomenės ugdymo(si) poreikius tenkinanti gimnazija.

Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla
Birutės g. 40, Šiauliai
Tel. (841) 524 138
El. p. medelpm@splius.lt
Interneto tinklalapis www.medelinas.siauliai.mok.lt

Mokosi 570 mokinių.

Dirba 54 mokytojai.

Mokykla kokybiškai tenkina visuomenės poreikius ugdydama vaikus, atsakingai vykdydama valstybės užsakymą švietimui.

Šiaulių „Romuvos“ gimnazija
Dainų g. 7, Šiauliai
Tel. (841) 552 901
El. p. romuvos.gim@siauliai.lt
Interneto tinklalapis www.romuvosgimn.tinkle.lt

Mokosi 751 mokinius.

Dirba 61 mokytojas.

„Romuvos“ gimnazija – moderni, demokratiška, atvira pozityviai kaitai mokymo įstaiga, ugdanti dorą, savarankišką, iniciatyvų, kūrybingą, gebantį orientuotis besikeičiančioje visuomenėje, siekti užsibrėžto tikslo ir geresnės gyvenimo kokybės žmogų.

Šiaulių „Romuvos“ pagrindinė mokykla

Dainų g. 13, Šiauliai

Tel. (841) 552 898

El. p. romuvos.pm@siauliai.lt

Interneto tinklalapis www.romuvapm.tinkle.lt

Mokosi 1045 mokiniai.

Dirba 74 mokytojai.

Mokyklos bendruomenė kuria besimokančią organizaciją – „Romuvos“ pagrindinę mokyklą, kurioje pabrėžiamas grupių ir asmenų bendradarbiavimas mokantis, kuriamos lanksčios struktūros, kiekvienam bendruomenės nariui sudarytos galimybės tobulėti ir tobulinti kompetencijas.

Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinė mokykla

S. Šalkauskio g. 3, Šiauliai

Tel. (841) 430 993

El. p. salkauskio_vm@splius.lt

Interneto tinklalapiai: www.salkauskis.org; www.kompiuteristas.visiems.lt

Mokosi 841 mokiniys.

Dirba 65 mokytojai.

Mokykla siekia tapti modernia besimokančia gimnazija, savo veiklą grindžiančia visuotinės kokybės vadybos principais, bendrosiomis vertybėmis, tautiškumu.

Mokykla pagal tarptautinį sertifikatą turinčias programas teikia pagrindinį ir vidurinį ugdymą, sudaro galimybes mokytis anglų, vokiečių, švedų, prancūzų, rusų kalbų, dalyvauti tarptautiniuose projektuose. Kompetentingi mokytojai, bendraudami ir bendradarbiaudami su besimokančiuoju ir jo šeima, padeda kiekvienam pagal jo galias ir poreikius pasiekti geriausius rezultatus, atsakingai rinktis savo gyvenimo kelią, mokytis pareigingumo, ugdytis bendrąsias vertybes ir socialinius įgūdžius.

Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla

Neringos g. 29, Rusnės mstl., Šilutės r. sav.

Tel. (8441) 582 68

El. p. rastine@rusne.silute.lm.lt

Interneto tinklalapis www.rusne.silute.lm.lt

Mokosi 220 mokinių.

Dirba 25 mokytojai.

Šiuolaikiška pagrindinė mokykla, suformavusi kvalifikuotų pedagogų kolektyvą, integruojanti dabarties žmogui būtinas kompetencijas į ugdymo turinį, tenkinanti bendruomenės poreikius.

Širvintų r. Bagaslaviškio Igno Šeiniaus pagrindinė mokykla

Bagaslaviškio mstl., Širvintų r. sav.

Tel. (8382) 435 87

El. p. mokykla@bagaslaviskis.lt

Interneto tinklalapis www.bagaslaviskis.lt

Mokosi 83 mokiniai.

Dirba 19 mokytojų.

Pagrindinė bendrojo lavinimo mokykla, vykdanči priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo programas; diegianti profiliavimo pradmenis, teikianti pagilintą dalykų ir ankstyvąjį užsienio kalbų mokymą; organizuojanti kryptingą meninį ugdymą; naudojanti informacines komunikacines technologijas ugdymo procese; teikianti galimybę rinktis meninių bei intelektualinių gebėjimų raiškos būdus; užtikrinanti žinių kokybę, veiklą grindžianti partneriško bendravimo ir bendradarbiavimo principais; kurianti besimokančią ir dirbančią kaip komanda bendruomenę; besirūpinanti darbuotojų kvalifikacija.

Tauragės „Versmės“ gimnazija
J. Tumo-Vaižganto g. 10, Tauragė
Tel. (8446) 619 47
El. p. gimnazija@tvk.lt
Interneto tinklalapis www.versme.org

Mokosi 487 mokiniai.

Dirba 32 mokytojai.

Moderni, atvira naujovėms, informacijai ir nuolatinei kaitai ugdymo įstaiga, aprūpinta naujausiomis informacinėmis technologijomis, orientuota į mokinių įvairių gebėjimų ugdymą, profesinį informavimą ir konsultavimą, lygių galimybių sudarymą, geresnės ugdymo kokybės užtikrinimą, sėkmingą neįgalių jaunuolių integravimą į visuomenę.

Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla
Vaižganto g. 44, Ukmergė
Tel. (8340) 652 90
El. p. dukstyna@dukstyna.lt
Interneto tinklalapis www.dukstyna.lt

Mokosi 872 mokiniai.

Dirba 63 mokytojai.

Mokykla – tai veiksmingai besimokanti bendruomenė: tikslingai ir planingai diegianti naujoves bei kurianti ir palaikanti pozityvią šiuolaikinę mokymosi aplinką. Mokykloje teikiamas kokybiškas pradinis ir pagrindinis išsilavinimas naudojant tinkamas mokymo priemones, naujus vertinimo būdus, modernias informacines technologijas. Bendruomenės komandos aktyviai dalyvauja mokyklos kultūros plėtotėje ir taps kitų mokyklų ir bendruomenių mokytojais.

Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla
Mindaugo g. 9, Vilnius
Tel. (85) 2652 383
El. p. rastine@mindaugo.vilnius.lm.lt
Mokosi 663 mokiniai.

Dirba 52 mokytojai, specialusis pedagogas, logopedas, socialinis pedagogas ir psichologas, bibliotekininkė, skaityklos darbuotoja.

Mokyklos vizija – teikti standartus atitinkantį pradinį, pagrindinį, vidurinį išsilavinimą, ugdyti kompetencijas ir vertybines nuostatas, individualizuoti ir diferencijuoti ugdymo procesą pamokoje pagal mokinių galimybes ir poreikius.

ĮSIVERTINIMO PLĖTRA BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE

Ričardas ALIŠAUSKAS,
Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjas
dr. Rita DUKYNAITĖ,
Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjo pavaduotoja

Vis dar aktualu. Įsivertinimas Lietuvoje – jau nebe naujiena. Turime atnaujintą vidaus audito metodiką, kurią kūrė pačios mokyklos. Šis leidinys taip pat yra mokyklų ir Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros bendro darbo rezultatas. Įsivertinimo ir apskritai kokybės vadybos plėtotė yra siūloma kaip vienas iš Valstybinės švietimo strategijos (2003–2012) įgyvendinimo antrojo etapo (2008–2012) prioritetų. Kartu tebėra aktualu gerai suvokti įsivertinimo apskritai ir atskirų jo darbų prasmę, svarbu, kad ši veikla taptų natūraliu kasdienio darbo elementu. Tebėra aktualu gludinti praktines šios veiklos technologijas, kad jos būtų artimos mokyklos gyvenimo būdai, organizacijos kultūrai. Įsivertinimas plėtojamas ir kitose švietimo pakopose, o bendrojo lavinimo mokyklos gali pagrįstai didžiuotis lyderio pozicija ir dalytis patirtimi su kitais.

Kas buvo ir kas nauja. Dabar sunku būtų tiksliai įvardyti, kada ir kas pradėjo šalyje domėtis įsivertinimu bei platinti jo idėją. Tai prasidėjo jau seniai. Įsivertinimo technologijomis nuo seno domėjosi kai kurios mokyklos (Vilniaus Gabijos ir Vasilijaus Kačalovo, Šiaulių Didždvario, Molėtų gimnazijos, Panevėžio „Vyturio“ ir Pakruojo rajono Žeimelio vidurinės mokyklos bei kt.), Kėdainių ir kiti mokytojų švietimo centrai. Žmonės patys ieškojo užsienyje atitinkamos praktikos pavyzdžių, adaptavo ir savarankiškai bandė juos taikyti savo mokyklose. Įsivertinimo kultūra apskritai buvo gana gerai žinoma gimnazijose ir siekiančiose gimnazijos statuso mokyklose – ją diegti skatino gimnazijos pripažinimo procedūros.

Įsivertinimo idėja plito ir per įvairius seminarus, kuriuos vedė ne tik užsienio, bet ir Lietuvos lektoriai. Mokyklos dažnai prašydavo įvairios papildomos medžiagos, klausimų pavyzdžių, rodiklių sąrašų ir pan. Šio straipsnio autoriams patiems teko vesti nemažai tokių seminarų, dalytis žinoma kitų šalių patirtimi, o lankantis svetur specialiai domėtis šia tematika, kaupti vertingą praktinę medžiagą bei valstybinio statuso metodikas (Škotijos, Danijos, Norvegijos, Izraelio, JAV, Naujosios Zelandijos, Estijos ir kt.). Parengėme

ir išsamų švietimo stebėsenos diegimo šalyje projektą bei paramos paraišką Britų tarybai. Vėliau buvo priimti sprendimai iš šio projekto finansuoti tik mokyklų audito dalį, talkon pakvietus įvairius lektorius, mokslininkus, kurių dauguma jau ir anksčiau skelbė šias idėjas Lietuvoje.

Platesnio projekto idėja nebuvo pamiršta. Tarp antrojo švietimo reformos etapo prioritetų patvirtinus stebėsenos ir audito diegimo uždavinius buvo parengtas Švietimo kokybės vadybos sistemos diegimo projektas, tapęs jau pasibaigusios Mokyklų tobulinimo programos dalimi. Ankstesnio projekto metu buvo sukurta Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika, o naujajame projekte užsibrėžtas uždavinys – išmokyti visas mokyklas naudotis šia metodika, konsultuoti jas bei parengti išorės audito metodiką. Darbams ėmėsi vadovauti dabartinis Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros direktorius Gražvydas Kazakevičius. Švietimo kokybės vadybos sistemos projektu siekta analogišką įsivertinimo, vertinimo ir tobulinimo kultūrą diegti švietimo sistemoje – nuo mokyklų iki švietimo valdymo įstaigų regiono bei nacionaliniu lygmenimis. Darbai apibendrinti Švietimo įstatyme numatytu Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašu ir ministro įsakymu patvirtintais švietimo rodikliais. Įgyvendinant Mokyklų tobulinimo programą pradėtas naujas – vidaus audito metodikos atnaujinimo – projektas. Jo pagrindiniais kūrėjais pasirinkti nebe mokslininkai, lektoriai, ekspertai, o mokyklos, pajėgiančios apibendrinti savo patirtį ir ieškoti priimtinesnių, patogesnių metodų. Šiame leidinyje spausdinama atnaujinta ir ministro įsakymu patvirtinta metodika. Tai ypatingas įvykis šalyje – teisės aktą parengė mokytojai, mokyklų vadovai.

Technologija, kuri pagrįsta natūraliu mokymusi. Dar kartkartėmis išsakoma abejonių dėl įsivertinimo, kaip papildomo darbo mokytojų, jo atitraukimo nuo mokinių, „popierių“ gausos. Dar reikia priimti šią naują kaip natūralų gyvenimo šiuolaikinėje organizacijoje elementą, mokyti apgalvoti savo veiklą ir nuolat siekti daugiau. Puiku, kai į darbą einama kurti ir įgyti patirties – ne tik atlikti savo funkcijų. Svarbu darbe jausti gyvenimo ir savęs realizavimo ieškojimų pilnatvę, kaip dera rūpintis savo darbo kokybe, o ne tik taikstytis su rutina, teisintis, kad „dirbame taip gerai, kaip tuo metu leidžia aplinkybės“. Geresnis savęs ir savo darbo vaisių pažinimas gali sužadinti naujų minčių, ką galima tobulinti, daryti veiksmingiau, kokios veiklos (niekam nereikalingos) atsisakyti, ko svarbaus neišleisti iš akių dirbant „kaip išeina“. Tyrėjai ne kartą įrodė: vadinamasis „atitraukimas nuo darbo“ refleksijos ir perplanavimo tikslais iš tikrųjų netrukdo – jis didina sėkmę. Žinoma, jei tai nedaroma formaliai dėl kryžiuko ir „popierių“ pildymo, jei nuoširdžiai siekiama save pažinti ir tobulinti.

Mokytis ir keisti įpročius yra natūralu – mes nuolatos galvojame, kaip sekėsi pamoka, ką reikėtų kitą kartą arba rytoj su kita klase daryti kitaip, ir pan. Kartais svarstoma, kam reikia vidaus audito, jei mes ir taip apie savo darbą nuolatos galvojame, mokomės iš savo nesėkmių, bandome vėliau daryti kitaip, ir t. t. Pasijuskime mokiniu, kuris mokosi ir geografijos, ir matematikos, ir kalbų, ir turi popamokinės veiklos, ir pertraukų, ir t. t., susitinka ir su suaugusiais, ir su bendraamžiais, bendrauja ir formalioje, ir neformalioje aplinkoje. Turėdamas tiek daug sudėtingų ryšių jis patiria įvairių taisyklių, normų, mokyklos kultūros raišką. Vadinasi, pedagogams reikia reflektuoti ne vien savo asmeninį darbą, bet ir tai, kaip mokinys patiria bendrą visų darbą, ir tai, ko net nevadiname darbu – buvimą mokykloje. Ar tam pakanka reflektuoti tik save? Akivaizdu, kad ne. Reikia papildomų pastangų, kad suvoktume, koks bendras mūsų visų (ir vaiko bendraklasių, ir kitų mokyklos mokinių, ir pagalbinio mokyklos personalo) poveikis vaikui, kokia mokyklos gyvenimo būdo, elgesio su svečiais, lankytojais tradicijų įtaka jam. Mokykla – ne vien žinių perteikėja. Mokykla – tai gyvenimo būdo, charakterio, įpročių, pasitikėjimo savimi, kūrybingumo, laisvo ir socialaus žmogaus ugdytoja. Reflektuoti, įsivertinti reikia ir bendro darbo rezultatus – ne vien asmeninio. Nepakanka kiekvienam mokytojui tai daryti patyliškai – tam reikia susiburti. Kitaip – anksti daryti išvadą, kad jau viską darome gerai. Čia kaip krepšinio rungtynėse: nepakanka vien gero vieno ar kelių žaidėjų žaidimo – reikia ir komandos darbo. (Lietuvos krepšininkai garsėja komandos žaidimu. Gal verta tokių stilių sukurti kiekvienoje mokykloje?)

Organizacijos pagrindas – susitarimai. Iš kur mes žinome, kad kiekvienas į tą pačią pusę kreipiame mokyklą kaip vaiko būties terpę? Ar puoselėjame tas pačias vertybes, normas, principus, taisykles? Jei mokykloje nėra bendrumo, jei daug dalykų paliekama savieigai, ar tada vaikas pasąmonėje nesusikuria socialinio gyvenimo modelio, pagal kurį kiekvienas tempia tik į save, veikia tik džiunglių įstatymas, išlieka stipriausieji, o iniciatyvos, kitoniškumas baudžiami? Ar suteikiame vaikui bendruomeninio gyvenimo, socialinės sanglaudos įgūdžių ir įpročių? Viskas prasideda nuo kalbėjimosi, kaip mes, dirbantieji šioje mokykloje, suprantame pasaulį, visuomenę, savo organizaciją, kokių normų, taisyklių patys laikomės ir kokius įpročius, įgūdžius, vertybines nuostatas siekiame perteikti vaikams. Atsakant į šiuos ir kitus mokykloje kylančius klausimus išsiaiškinama, kaip mes suprantame mokyklą, savo pareigas, ko esame pasiryžę siekti, ką pajėgiame nuveikti. Tai – iliustracijų kūrimas. Turbūt pamažu turėtų būti suprasta, kad jos kuriamos įsisąmoninus veiklos prasmės, be ne dėl kryžiuko ir ne todėl, kad taip nurodyta vidaus audito metodikoje. Svarbus yra ne iliustracijos kaip įsivertinimo technologi-

jos dalies pavadinimas, o kalbėjimasis ir susitarimas, ko mes šioje mokykloje siekiame, kaip suprantame savo darbą. Svarbu susitarti, kokią įtaką norėtume padaryti vaikams atlikdami savo socialinę misiją, kuriai pasiryžome pasirinkdami mokytojo profesiją ir darbą. Galime nevadinti to iliustracijomis – galime vadinti idealais, vizijomis, tikslais, mokyklos filosofija. Tai esmės nepakeis. Kalbėtis, tartis ir susitarti, o susitarimus fiksuoti dokumentuose – privalome. Vidaus auditu tik pripažįstama ši būtinybė ir skatinama tam skirti laiko. Be bendrų susitarimų, puoselėjamų vertybių nesame kokybiška mokykla, aukštos kultūros organizacija – esame tik privačių, tarpusavyje nesusijusių pasimatymų vieta. Ir tuomet esame panašūs į gatvę, kuria vaikšto menkai pažįstami, mažai bendraujantys atsitiktiniai praeiviai, nesirūpinantys nei jos švara, nei grožiu, nei patogumu.

Ar susitarimai virsta įpročiais? Kalbėtis svarbu, nes pokalbiai gerina mūsų supratimą, parodo, kur mūsų nuomonės sutampa, o kur dar turime kalbėtis ir ieškoti bendros vizijos. Ir to nepakanka. Žinoma, galime teisintis, kad ir taip pasikalbame mokykloje apie viską – kai kuo pasidžiaugiamo, dėl kai ko pasibėdojame, pasikeičiame nuomonėmis. Pasikalbėję su vienu, kitu, trečiu ir suradę bendraminčių jau manome, kad taip galvoja visi ir kad taip iš tikrųjų yra. Kitas ras kelis kitaip manančius ir teigs, jog yra priešingai. Audito metodikoje siūloma plačiojo audito metu tiksliai susiskaičiuoti nuomones, kad neapsigautume ir išvengtume nereikalingų ginčų. Metodikoje siūlomos svarbiausios temos (ir veiklos rodikliai), reikėtų sekti nuomonių tomis temomis kaitą – taip lengviau laiku nustatyti kylančius nesklandumus ar pasidžiaugti laimėjimais. Normalu manyti skirtingai, tačiau svarbu tiksliau žinoti, dėl ko mūsų nuomonės sutampa, o dėl ko – skiriasi, ir sekti, ar tos nuomonės keičiasi. Kodėl manome skirtingai – gal tai galėtų būti mūsų pokalbio tema? Suvoktume, ar remiamės skirtingais faktais (požymiais), ar skirtingai vertiname tuos pačius faktus (požymius). Jei skirtingai vertiname, tai turėtume išsamiau diskutuoti ir priimti sprendimą, kuriuo keliu einame kaip darni organizacija. Jei tai nėra specifiniai pedagogikos dalykai, tai verta dėl sprendimo tartis ir su tėvais, ir su aukštesniųjų klasių mokiniais, pasidomėti, ką šiais diskutuotiniais klausimais teigia oficialūs reglamentuojantys teisės aktai, metodinės rekomendacijos, mokslas, kaip tokiais atvejais elgiasi panašios Lietuvos ar užsienio mokyklos. Kitaip tariant, reikia patikslinti savo mokyklos iliustracijas: kokius aspektus (požymius), kurių raiška gali būti įvairi, vadiname atspindinčiais atitinkamo rodiklio esmę ir lemiančiais padėti bei kokias reikšmes (faktus) laikome tinkamomis, o kokias – tobulintinomis. Jei remiamės skirtingais faktais, tai, kaip ir su nuomonėmis, svarbu išsiaiškinti, kaip dažnai kartojasi vieni ir kiti faktai, kurių faktų daugėja ar mažėja. Faktams tiksliau suskaičiuo-

ti (duomenims surinkti) naudojamas giluminis auditas. Jo nereikėtų suprasti kaip kaltų ieškojimo, bet laikyti draugiška parama tinkamiems įpročiams, tradicijoms formuoti. Juk svarbu, kad derama elgsena taptų norma, o standartinės probleminės situacijos būtų sprendžiamos tinkamai iš įpročio.

Mūsų deklaracijų, elgesio ir rezultato dermė. Harry'o Levinsono organizacijos įvaizdžio teorijoje klausiama, kiek sutampa tai, ką mes apie save skelbiame (dokumentuose, kalbose), kaip elgiamės iš tikrųjų ir ką apie mus mano kiti žmonės. Jei šie trys dalykai nesutampa, tai organizacija turi didelių sunkumų. Įsivertinant analizuojami visi šie trys dalykai. Įsivertinant aiškinamasi, ar mokyklos dokumentai yra grindžiami vienodais principais. Tam turėtų padėti dokumentų analizė. Bene daugiausiai duomenų galėtų būti surenkama stebint pamokas, popamokinę veiklą, pertraukas, susirinkimus ir t. t. Tai –

savikritiškas savo elgsenos, įpročių stebėjimas ir faktų fiksavimas. Atliekant platųjį auditą surenkama esminė informacija apie mokyklos darbuotojų nuomones (tad atliekant giluminį auditą reikėtų vengti papildomų mokytojų nuomonių apklausų), tačiau svarbu žinoti ir tėvų bei mokinių nuomones atskirais klausimais. Trys giluminio audito instrumentai – dokumentų analizė, stebėjimas, nuomonių išsiaiškinimas – sudaro prielaidas ne tik įvertinti atskirus mokyklos gyvenimo aspektus, bet ir patikrinti, ar tai, kaip mes save suprantame ir ką apie save skelbiame, atitinka mūsų praktiką, ar mūsų įsitikinimai ir praktika atitinka tai, ko iš mūsų tikisi mokiniai ir tėvai. Tai leistų geriau suprasti mokyklos sėkmių ir nesėkmių priežastis, toliau kryptingai tobulinti mokyklą ir jos ryšius su tėvais.



**LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO
MINISTRAS**

**ĮSAKYMAS
DĖL BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO TVARKOS APRAŠO
PATVIRTINIMO**

2007 m. liepos 18 d. Nr. ISAK-1469
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 103-3755) 56 straipsnio 17 punktu:

1. T v i r t i n u Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą (pridedama).

2. N u s t a t a u, kad:

2.1. bendrojo lavinimo mokyklos, vidaus auditą pradėjusios vykdyti nuo 2002–2003 arba nuo 2003–2004 mokslo metų, vidaus auditą vykdo pagal šio įsakymo 1 punktu patvirtintą Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą;

2.2. bendrojo lavinimo mokyklos, vidaus auditą pradėjusios vykdyti nuo 2004–2005 mokslo metų, 2007–2008 mokslo metais vidaus auditą vykdo pagal Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką, patvirtintą Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. 302 (Žin., 2002, Nr. 98-4348).

3. P r i p a ž i s t u netekusiu galios Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymą Nr. 302 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“ (Žin., 2002, Nr. 98-4348).

4. Šio įsakymo 3 punktas įsigalioja nuo 2008 m. rugsėjo 1 d.

Švietimo ir mokslo ministrė

Roma Žakaitienė

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO TVARKOS APRAŠAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas (toliau – tvarkos aprašas) reglamentuoja bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito (toliau – vidaus auditas) tikslą, uždavinius, principus, modelį ir jo taikymą.

2. Šiame tvarkos apraše vartojamos sąvokos:

Giluminis auditas – duomenimis grįstas pasirinktos bendrojo lavinimo mokyklos (toliau – Mokykla) veiklos problemos (vienos ar kelių sričių, vienos ar kelių temų, vieno ar kelių veiklos rodiklių) vertinimas pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygių skalę (toliau – vertinimo lygių skalę) (1 priedas).

Iliustracija – veiklos rodiklio lygio požymių aprašymas, sukuriantis prielaidas konkrečios Mokyklos savitumui ir ieškojimams atskleisti.

Mokyklos vidaus auditas – veiklos kokybės nustatymas, kurio metu vertintojas ir vertinamasis sutampa.

Mokytojų bendruomenė – Mokyklos mokytojai, Mokyklos vadovas, jo pavaduotojai ir kiti Mokyklos darbuotojai, ugdančios mokinius ir teikiantys pagalbą mokiniams ir jų šeimoms.

Platusis auditas – visų mokytojų bendruomenės narių Mokyklos veiklos įvertinimas pagal vertinimo lygių skalę, teikiantis informaciją apie Mokyklos veiklos kokybę, padedantis suformuluoti Mokyklos veiklos problemas.

Tema – Mokyklos veiklos srities detalesnis, patikslinantis aspektas.

Veiklos kokybės lygis – kiekybinė kokybės išraiška.

Veiklos rodiklis – Mokyklos veiklos matmuo, kurio vertę nustato pati Mokykla.

Veiklos sritis – Mokyklos veiklos kokybės aspektas.

Kitos šiame tvarkos apraše vartojamos sąvokos atitinka Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853) vartojamas sąvokas.

3. Vidaus audito paskirtis – padėti Mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną: naudojantis apibrėžtomis sritimis, temomis ir veiklos rodikliais įsivertinti Mokykloje teikiamo švietimo būklę ir priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius Mokyklos veiklos tobulinimą.

4. Mokyklos vidaus auditas yra organizuojamas kaip nuolatinis, nenutrūkstantis, duomenimis grįstas reflektavimo procesas, įtraukiantis visus Mokyklos bendruomenės narius.

II. MOKYKLOS VIDAUS AUDITO TIKSLAS, UŽDAVINIAI, PRINCIPAI

5. Mokyklos vidaus audito tikslas yra kurti Mokyklą kaip nuolat savo veiklos kokybę įsivertinančią ir tobulėjančią organizaciją.

6. Mokyklos vidaus audito uždaviniai yra:

6.1. rinkti patikimus duomenis apie Mokyklos veiklą;

6.2. išsiaiškinti Mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus;

6.3. susitarti dėl Mokyklos tobulinimo prioritetų;

6.4. aptarti gerosios praktikos pavyzdžius ir juos skleisti.

7. Atliekant Mokyklos vidaus auditą laikomasi objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų.

III. MOKYKLOS VIDAUS AUDITO MODELIS

8. Mokyklos vidaus audito modelį sudaro:

8.1. Mokyklos veiklos rodikliai (2 priedas);

8.1.1. Mokyklos veiklos sritys (Mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagalba mokiniui, Mokyklos valdymas);

8.1.2. temos, sukonkretinančios kiekvieną Mokyklos veiklos vertinimo sritį;

8.1.3. veiklos rodikliai, atskleidžiantys veiklos sričių ir temų turinį, orientuojantys į siekiamą rezultatą;

8.1.4. veiklos rodiklius apibūdinantys paaiškinimai, skirti rodiklių iliustracijoms kurti.

8.2. Iliustracijos. Tai mokytojų bendruomenės susitarimas dėl savo veiklos kokybės vertinimo. Jos naudojamos konkrečioms veiklos rodikliams įvertinti pagal vertinimo lygių skalę remiantis duomenimis. Mokykla kuria antrojo bei ketvirtąjo lygio iliustracijas atsižvelgdama į Mokyklos ekonominę, socialinę, kultūrinę kontekstą, veiklos specifiką, tradicijas, Mokykloje veikiančias struktūras ir darbo organizavimo būdą.

8.3. Duomenys. Duomenys renkami sukurtooms iliustracijoms matuoti. Mokykla pasirenka duomenų rinkimo metodus (stebėjimas, diskusijų grupė,

interviu, anketa ir kt.), šaltinius, pasirengia duomenų rinkimo instrumentus ir renka duomenis.

8.4. Veiklos privalumai ir trūkumai. Juos Mokykla išskiria surinkusi, apdorojusi ir išanalizavusi duomenis ir jų pagrindu įvertinusi Mokyklos veiklos rodiklius pagal vertinimo lygių skalę.

8.5. Mokyklos veiklos tobulinimo kryptys ir prioritetai. Juos Mokyklos bendruomenė iškelia remdamasi išskirtais Mokyklos veiklos privalumais ir trūkumais.

IV. MOKYKLOS VIDAUS AUDITO ORGANIZAVIMAS

9. Mokyklos vidaus auditas vykdomas nuolat.

10. Mokyklos vidaus auditą inicijuoja Mokyklos vadovas, kuris suburia vidaus audito koordinavimo grupę, sudaro sąlygas vidaus auditui vykdyti, jo rezultatams panaudoti.

11. Mokyklos vidaus auditas vykdomas šiais etapais: pasirengimas, platusis auditas, giluminis auditas, atsiskaitymas ir informavimas.

12. Pasirengimo metu suburiama vidaus audito koordinavimo grupė, kuri planuoja, organizuoja ir koordinuoja visą vidaus audito procesą; prireikus organizuojamas mokytojų bendruomenės mokymas apie vidaus audito modelio taikymą.

13. Platusis auditas atliekamas kasmet, rekomenduotina tuo pačiu metu; plačiojo audito metu:

13.1. kiekvienas mokytojų bendruomenės narys individualiai įvertina Mokyklos veiklą pagal visus Mokyklos veiklos rodiklius, naudodamasis rodiklių paaiškinimais ir remdamasis savo nuomone bei patirtimi pagal vertinimo lygių skalę;

13.2. vidaus audito koordinavimo grupė apdoroja ir išanalizuoja rezultatus ir jais remdamasi nustato Mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus;

13.3. vidaus audito koordinavimo grupė pristato Mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus mokytojų bendruomenei, kuri susitaria, kokią veiklos problemą nagrinėti giluminio audito metu;

13.4. plačiojo audito rezultatai gali būti naudojami Mokyklos informacinės sistemos duomenų bazei; mokytojų bendruomenės narių nuomonių apie Mokyklos veiklos kokybę kaitos analizei;

14. Giluminio audito metu vidaus audito koordinavimo grupė planuoja ir vykdo pasirinktos Mokyklos veiklos problemos įvertinimo darbus:

14.1. inicijuoja ir koordinuoja pasirinktą veiklos problemą nusakančių

veiklos rodiklių antrojo ir ketvirtojo lygio iliustracijų kūrimą bei visų mokytojų bendruomenės narių susitarimą dėl jų;

14.2. nustato vertinimo objektus, šaltinius, metodus, priemones ir kt.;

14.3. organizuoja duomenų rinkimą;

14.4. apdoroja ir analizuoja surinktus duomenis;

14.5. mokytojų bendruomenei pateikia duomenų rinkimo rezultatus išskirdama Mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus; mokytojų bendruomenė susitaria dėl veiklos tobulinimo prioritetų;

14.6. rengia vidaus audito ataskaitą ir veiklos tobulinimo rekomendacijas.

15. Atsiskaitymas ir informavimas apie Mokyklos vidaus audito rezultatus:

15.1. vidaus audito koordinavimo grupė ir Mokyklos vadovas atsiskaito Mokyklos bendruomenei apie vidaus audito procesą ir rezultatus;

15.2. Mokyklos vadovas informuoja apie vidaus audito rezultatus steigėją, Nacionalinę mokyklų vertinimo agentūrą;

15.3. Mokyklos vadovas vidaus audito rezultatus paskelbia viešai.

16. Vidaus audito rezultatai naudojami sudarant strateginį Mokyklos planą ir metinę Mokyklos veiklos programą, siejami su mokytojų veiklos vertinimu.

V. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

17. Už Mokyklos vidaus audito vykdymą mokama teisės aktų nustatyta tvarka.

18. Vidaus audito metu gauti duomenys yra konfidenciali Mokyklos informacija. Mokykla savo nuožiūra gali vidaus audito duomenis teikti kitiems asmenims ar institucijoms.

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO LYGIŲ SKALĖ

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

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VERTINIMO RODIKLIAI

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.
		1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumą, jos veiklos bei siekių tęstinumą ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.
		1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavi-mosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniais skirtumams, lygių galimybių sudarymas.
		1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobū-dis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomenišku-mas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.
		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.
		1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymui-si.
	1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės socialinio ir moralinio ugdymo tikslai ir vizijos bendrumas. Tikėjimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo stra-tegijų visuotinumas: integravimas į dalykus, papildomąjį ugdymą ir visą mokyklos gyvenimą.
		1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio vi-siems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio.
		1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.
	1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavi-mų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumas, teisingu-mas, priimtinas.
		1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato mokyti kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mo-kykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo, pažeidus mokyklos gyvenimo normas, pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
2. Ugdymas ir mokymasis	1.4. Mokyklos ryšiai	1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokytis, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas.
		1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje.
		1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais: kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarptautinėse mainų programose.
		1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra.
	2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas	2.1.1. Ugdymo programos	Bendrųjų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Turinio (žinių, ugdomų gebėjimų ir nuostatų) aktualumas, modernumas ir priimtinum mokiniams. Turinio apimtis, dalių subalansavimas; vidinis integralumas, nuoseklumas ir logiškumas. Sudėtingumo lygis ir tinkamumas mokymosi pažangai.
		2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Bendrojo ugdymo plano ir mokyklos ugdymo plano santykis. Tvarkaraščių patogumas mokiniams. Individualūs mokinių planai.
		2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija	Susijusių dalykų programos, jų suderinimas laiko, turinio, apimties atžvilgiu. Integruotos pamokos, projektai, renginiai.
		2.1.4. Pasirenkamosios programos	Pasirenkamųjų programų pasiūlos ir paklausos atitikties.
		2.1.5. Neformalusis vaikų švietimas (papildomasis ugdymas)	Papildomojo ugdymo programų pasiūlos ir paklausos atitikties.
	2.2. Pamokos organizavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Metų, temos, ciklo, savaitės, pamokos planavimas, laiko pajautimas ir valdymas bei jo racionalus panaudojimas atsižvelgiant į mokinių išmokimą. Mokymosi uždavinių kėlimas ir formulavimas.
		2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	Uždavinių apibrėžtumas. Pamokos uždavinių ir bendrųjų bei tarpinių dalyko/ugdymo tikslų santykis. Pamokos struktūros logiškumas, pagrįstumas. Uždavinių, turinio, metodų ir mokymo priemonių dermė.
		2.2.3. Klasės valdymas	Mokinių darbo organizavimas. Darbingo klimato sukūrimas ir dėmesio palaikymas. Pamokos laiko panaudojimo racionalumas ir veiksmingumas. Destruktyvaus elgesio, konfliktų ir kitų problemų sprendimas.
	2.3. Mokymo kokybė	2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai	Dėmesys mokymosi poreikiams ir stiliams. Ugdomosios veiklos formų (strategijų, būdų, metodų, užduočių) tinkamumas mokymosi motyvacijai ir mokinių aktyvumui palaikyti. Individualaus, grupinio ir visos klasės mokymo(si) derinimas.
		2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys	Ugdymo turinio aktualizavimas, susiejimas su mokinių patirtimi, interesais, praktiniais poreikiais. Žinių praktinis taikymas.
		2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas	Mokinių informavimas apie pamokos paskirtį ar uždavinius. Mokytojo(s) aiškinimo, demonstravimo ir nurodymų suprantamumas. Padedantis mokytis ir kuriantis pasitikėjimą kalbėjimasis ir diskutavimas. Veiksmingas pagyrimų naudojimas.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
		2.3.4. Išmokimo stebėjimas	Tinkamas patikrinimo, kiek mokiniai suprato ar ką išmoko, dažnumas. Kiekvieno mokinio matymas. Grįžimas prie nesuprastų ar neišmoktų dalykų. Klaidų taisymas. Išmokimo tikrinimo formų veiksmingumas ir priimtinumas jų sukeltos įtampos požiūriu.
		2.3.5. Namų darbai	Namų darbų tikslingumas ir ryšys su darbu klasėje. Namų darbų apimtys.
	2.4. Mokymosi kokybė	2.4.1. Mokymosi motyvacija	Mokinių noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo savo jėgomis lygis. Atsakomybė už savo mokymąsi: lankomumas, namų darbų atlikimas. Mokinių išitraukimo per pamoką lygis.
		2.4.2. Mokėjimas mokytis	Gebėjimas savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, susirasti reikiamą informaciją ir ją tinkamai naudoti. Gebėjimas vertinti savo mokymąsi. Savo mokymosi sunkumų, problemų suvokimas ir gebėjimas jas spręsti.
		2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant	Mokinių gebėjimas ir noras dirbti bendradarbiaujant įvairiomis aplinkybėmis įvairios sudėties ir dydžio grupėse. Mokinių savitarpio pagalba mokantis.
	2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas	2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas	Mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistemingumas ir tikslumas.
		2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas	Veiklos, turinio ir mokymosi tempo parinkimas atskiriems mokiniams bei jų grupėms pagal poreikius ir gebėjimus.
	2.6. Vertinimas ugdant	2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas	Mokymo ir mokymosi proceso vertinimu grįstas jo pažinimas. Vertinimo metu surinktos informacijos naudojimas ugdymui planuoti ir koreguoti.
		2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas	Vertinamosios informacijos, skirtos mokiniui, pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir paskatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo) vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas.
		2.6.3. Vertinimas kaip informavimas	Tėvų (globėjų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai.
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga	3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Kiekvieno mokinio daroma pažanga, palyginti su ankstesniais akademiniiais įvairių sričių pasiekimais. Pažangos tempas. Asmenybės ir socialinės raidos pažanga: vertybių, nuostatų, gebėjimų ir kt. kaita.
		3.1.2. Mokyklos pažanga	Mokyklos indėlio į visų tam tikros klasės mokinių pasiekimus, palyginti su pradinio lygio arba panašios socialinės-kultūrinės aplinkos mokyklomis, kaita.
	3.2. Mokymosi pasiekimai	3.2.1. Akademiniai pasiekimai	Mokymosi rezultatai, jų tolygumo ir visuotinio laipsnis. Pasiekimų lygis pagal standartus. Egzaminų rezultatai. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų rezultatai.
		3.2.2. Kiti pasiekimai	Dalyvavimas visuomeninėje veikloje. Mokinių pilietinis aktyvumas: dalyvavimas visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ir panašioje veikloje. Sportiniai pasiekimai. Kūrybiniai pasiekimai. Dalyvavimas ir pasiekimai olimpiadose, konkursuose, projektuose.
		3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė	Perėjusių į kitas mokyklas mokymosi sėkmingumas. Mokymosi tęsimo lygis baigus programą.
4. Pagalba mokiniui	4.1. Rūpinimasis mokiniiais	4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniiais politika	Mokyklos susitarimai dėl pagalbos mokiniams ir jų apsaugos nuo prievartos, nusikaltamumo, žalingų įpročių ir jų laikymasis. Personalo pasidalijimas rūpinimosi pareigomis ir savo atsakomybės suvokimas. Pagalbos priemonių dermė ir jų tikslingumas.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
	4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba	4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida	Mokinių saugumo, savigarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šiose srityse.
		4.2.1. Pagalba mokantis	Mokymosi palaikymas: konsultavimas, pagalba ilgesnį laiką nelankiusiems mokyklos, mokymosi sunkumų, elgesio sutrikimų turintiems mokiniams; mokymosi motyvacijos koregavimas.
		4.2.2. Psichologinė pagalba	Dėmesys mokinių psichologinėms problemoms ir jų sprendimas. Psichologinės pagalbos paklausos ir pasiūlos atitiktis. Lankstumas organizuojant psichologinę pagalbą.
		4.2.3. Socialinė pagalba	Mokyklos informuotumo apie mokinių socialines problemas lygis. Socialinės pagalbos organizavimas mokykloje.
	4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas	4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas	Mokyklos pasirengimas specialiųjų poreikių mokinių integracijai. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas. Specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymo organizavimo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių mokinių mokytojams ir tėvams teikiama specialistų pagalba.
		4.3.2. Gabių vaikų ugdymas	Dėmesys ypač gabių vaikų mokymosi poreikiams ir jų ugdymo organizavimas.
	4.4. Pagalba planuojant karjerą	4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį	Mokinių informavimo apie individualaus dalykų pasirinkimo galimybes ir pasekmes kokybė. Individualus konsultavimas ir pagalba renkantis mokymosi kryptį.
		4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą	Mokinių informavimas apie tolesnio mokymosi galimybes.
		4.4.3. Profesinis švietimas	Informavimas apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Individualus profesinis ir karjeros planavimo konsultavimas.
	4.5. Tėvų pedagoginis švietimas	4.5.1. Tėvų pagalba mokantis	Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis.
		4.5.2. Tėvų švietimo politika	Mokyklos organizuojamas tėvų pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams.
5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. Mokyklos strategija	5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinio ir priimtino mokyklos bendruomenei laipsnis.
		5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas.
		5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įsivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais.
		5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui bei mokyklos raidai.
	5.2. Mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas)	5.2.1. Įsivertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai.
		5.2.2. Įsivertinimo rezultatų naudojimas	Įsivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant bei tobulinant mokyklos veiklą.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
	5.3. Vadovavimo stilius	5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra.
		5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje.
	5.4. Personalo valdymas	5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankamumas. Trūkstančių darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai.
		5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų sudarymas tobulinant kvalifikaciją. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas.
		5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Komandinio darbo skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas.
	5.5. Materialinių išteklių valdymas	5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžetinių ir nebiudžetinių lėšų panaudojimas, nebiudžetinių (fondų, projektų ir pan.) lėšų pritraukimas.
		5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir panaudojimas.
		5.5.3. Patalpų naudojimas	Racionalus mokyklos ploto, vidinių ir išorinių erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui.

PLAČIOJO AUDITO LENTELĖ

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	1 lygis	2 lygis	3 lygis	4 lygis
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai				
		1.1.2. Tradicijos ir ritualai				
		1.1.3. Tapatumo jausmas				
		1.1.4. Bendruomenės santykiai				
		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas				
		1.1.6. Klasių mikroklimatas				
	1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai				
		1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai				
		1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis				
	1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės				
		1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas				
		1.3.3. Aplinkos jaukumas				
	1.4. Mokyklos ryšiai	1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje				
		1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis				
		1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai				
2. Ugdymas ir mokymasis	2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas	2.1.1. Ugdymo programos				
		2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai				
		2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija				
		2.1.4. Pasirenkamosios programos				
		2.1.5. Neformalusis vaikų švietimas (papildomasis ugdymas)				
	2.2. Pamokos organizavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas				
		2.2.2. Pamokos struktūros kokybė				
		2.2.3. Klasės valdymas				
	2.3. Mokymo kokybė	2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai				
		2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys				
		2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas				
		2.3.4. Išmokimo stebėjimas				
		2.3.5. Namų darbai				
	2.4. Mokymosi kokybė	2.4.1. Mokymosi motyvacija				
		2.4.2. Mokėjimas mokytis				
		2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant				
	2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas	2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas				
		2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas				
	2.6. Vertinimas ugdant	2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas				

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	1 lygis	2 lygis	3 lygis	4 lygis	
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga	2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas					
		2.6.3. Vertinimas kaip informavimas					
		3.1.1. Atskirų mokinių pažanga					
		3.1.2. Mokyklos pažanga					
	3.2. Mokymosi pasiekimai	3.2.1. Akademiniai pasiekimai					
		3.2.2. Kiti pasiekimai					
3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė							
4. Pagalba mokiniui	4.1. Rūpinimasis mokiniais	4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniais politika					
		4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida					
	4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba	4.2.1. Pagalba mokantis					
		4.2.2. Psichologinė pagalba					
		4.2.3. Socialinė pagalba					
	4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas	4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas					
		4.3.2. Gabių vaikų ugdymas					
	4.4. Pagalba planuojant karjerą	4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį					
		4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą					
		4.4.3. Profesinis švietimas					
	4.5. Tėvų pedagoginis švietimas	4.5.1. Tėvų pagalba mokantis					
		4.5.2. Tėvų švietimo politika					
	5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. Mokyklos strategija	5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai				
			5.1.2. Planavimo procedūros				
5.1.3. Planų kokybė ir dermė							
5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis							
5.2. Mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas)		5.2.1. Įsivertinimo procesas					
		5.2.2. Įsivertinimo rezultatų naudojimas					
5.3. Vadovavimo stilius		5.3.1. Valdymo demokratiškumas					
		5.3.2. Lyderystė mokykloje					
5.4. Personalo valdymas		5.4.1. Personalo komplektavimas					
		5.4.2. Dėmesys personalui					
		5.4.3. Personalo darbo organizavimas					
5.5. Materialinių išteklių valdymas		5.5.1. Lėšų vadyba					
		5.5.2. Turto vadyba					
		5.5.3. Patalpų naudojimas					

AR ĮMANOMA VALDYTI DUOMENŲ SRAUTUS MOKYKLOJE?

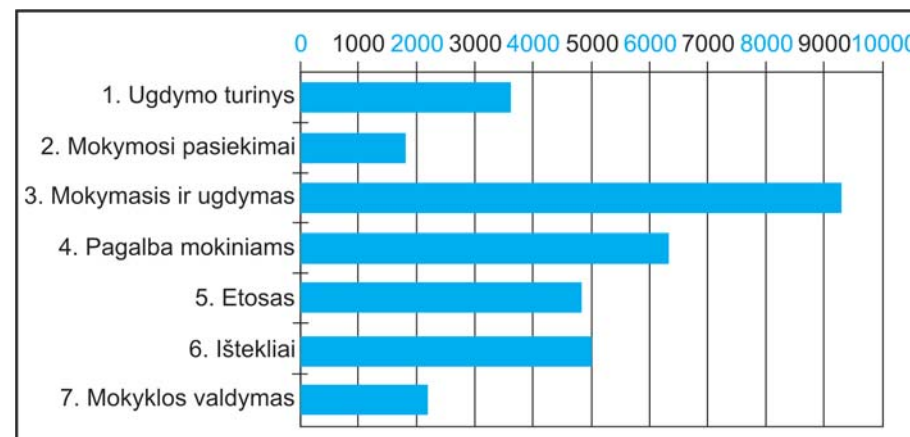
Jolanta NAVICKAITĖ,

Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vyriausioji specialistė

Jau kelerius metus Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose veikia įsivertinimo (vidaus audito) ir išorės vertinimo (išorės audito) sistema. Sukurtos vidaus ir išorės audito metodikos padeda mokyklų bendruomenėms kalbėtis, diskutuoti ir mąstyti apie savo darbo teigiamybes ir trūkumus, tartis dėl tolesnių mokyklos veiklos tobulinimo prioritetų, sudaro prielaidą mokyklos gyvenime atsirasti naujai kultūrai. Nuo 2004–2005 m. m. vidaus audito metodiką pradėjo taikyti visos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos. Vienos jų turėjo patirties, įgytos kuriant ir tobulinant metodiką, kitos su metodika susipažino pirmą kartą. Kiekviena mokykla per trejus metus, skirtus įsivertinti visoms mokyklos veiklos sritims, patyrė ir sėkmių, ir nusivylimų, bet kartu susikūrė savitą kalbėjimosi būdą, paremtą vidaus audito rodiklių „kalba“.

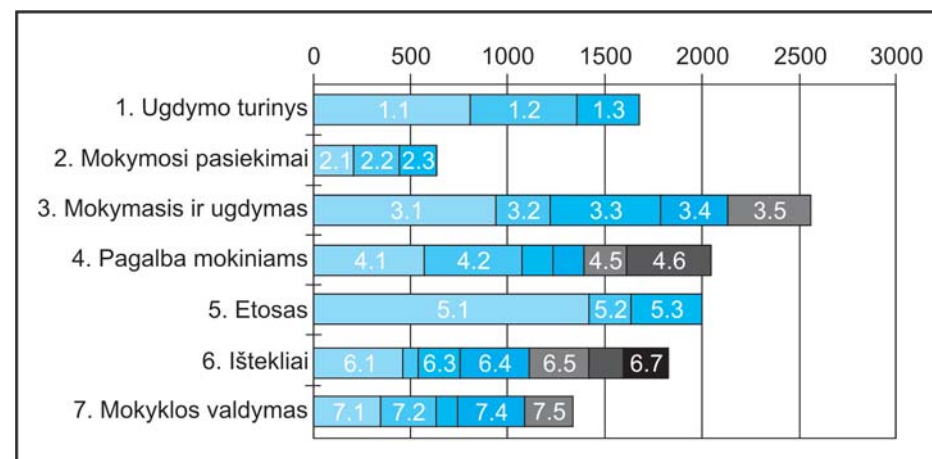
Nuo 2005 m. atliekamos mokyklų apklausos apie vidaus audito rezultatus. Mokyklomis buvo pasitikima – ne analizuojama, kaip mokyklos atlieka vidaus auditą, kokiais metodais susirenka duomenis, ar jų vertinimai yra patikimi ir pan., o tik prašoma įvardyti ne daugiau kaip devynis vidaus audito metodikos rodiklius, nurodančius po tris svarbiausius mokyklos veiklos pranašumus, trūkumus ir pasirinktus tobulinti aspektus. Šiuos skaičius kasmet pateikdavo apie 1200 bendrojo lavinimo mokyklų. Ar gali tik devyni skaičiai ką nors prasminga pasakyti Lietuvos švietimo politikos formuotojams, mokyklų steigėjams ir pačioms mokykloms? Taip, jeigu juos „prakalbintume“, jeigu į juos įsiskaitytume, jeigu jais tikėtume ir pasitikėtume, jeigu jais remtume savo veikloje.

Apibendrinus trejų metų rezultatus galima teigti, kad mokyklos aiškiai suvokia, jog prioritetinga jų veiklos sritis yra mokymasis ir ugdymas, todėl ji dažniausiai minima visais trimis vertinimo aspektais: pranašumų, trūkumų ir pasirinkimo tobulinti (žr. 1 pav.).



1 pav. Mokyklos veiklos sričių vertinimo dažnumo suvestinė (pagalbinių rodiklių pasirinkimų skaičius pagal sritis)

Dažniausiai mokyklos veiklos **pranašumu** įvardijama sritis – mokymasis ir ugdymas, šiek tiek rečiau – pagalba mokiniams ir etosas (žr. 2 pav.). Dažniausiai minimi šie rodikliai: mokinieji dalykai, jų santykis ugdymo plane (nurodė 35,4 proc. mokyklų), aplinkos svetingumas (35,3 proc.), papildomojo ugdymo ir popamokinės veiklos įnašas (31,8 proc.) bei individualių saugumo, emocinių, fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas (30,5 proc.).



2 pav. Mokyklų veiklos pranašumų suvestinė (veiklos rodiklį nurodžiusių mokyklų dalis, proc.). Stulpeliuose nurodyti skaičiai yra veiklos rodiklių numeriai

Iš *ugdymo turinio* srities mokyklos palankiausiai vertina mokomuosius dalykus ir jų santykį ugdymo plane. Savo pranašumu tai įvardija 35,4 proc. mokyklų. Mokyklų nuomone, jų sudaromas ugdymo planas visiškai atitinka mokyklos tikslus, vietos ir regiono ypatumus bei valstybės rekomendacijas; mokomųjų dalykų santykis visiškai atitinka valstybinių ugdymo planų reikalavimus bei gerai suderintas klases ir pakopos lygmenimis. Kitas ugdymo turinio srities rodiklis, kurį savo veiklos teigiamybe laiko 22,8 proc. mokyklų, yra mokinių poreikių tenkinimas ir mokymo krūviai. Mokyklų nuomone, mokiniams yra sudarytos sąlygos pasirinkti ir keisti mokomuosius dalykus, programas, mokymosi profilį, užtikrinamas mokymosi programos tęstinumas ir perimamumas. Visi mokiniai turi galimybę laisvai rinktis papildomus ir pasirenkamuosius dalykus. Sistemingai analizuojami mokinių mokymosi krūviai.

Mokymosi pasiekimų srities vertinimas akivaizdžiai susijęs su mokyklos tipu – šios srities pasiekimais labiau didžiuojamasi tose mokyklose, kuriose mokosi aukštesniųjų klasių mokiniai, laikantys egzaminus. Mokinių mokymosi rezultatus kaip savo veiklos pranašumą nurodė 19,3 proc. mokyklų.

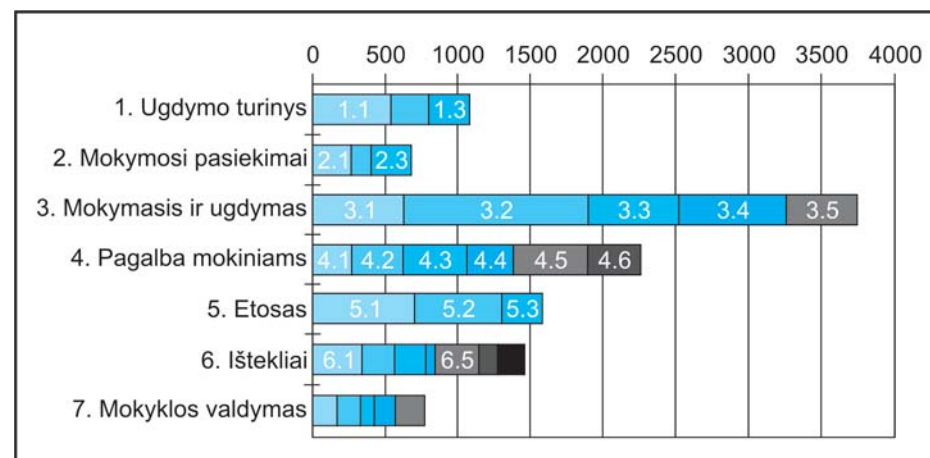
Mokyklos kaip savo pranašumą iš visų veiklos sričių dažniausiai nurodė *mokymosi ir ugdymo* sritį ir jos rodiklius: ugdomosios veiklos tikslingumą ir tinkamumą (27,9 proc.), mokytojo ir mokinio dialogą (22,3 proc.), dėstymo ir aiškinimo tikslingumą ir tinkamumą (20,9 proc.), tėvų informavimo procedūrų kokybę (18,6 proc.) ir užduočių, veiklos formų ir priemonių parinkimą (17,3 proc.). Mokyklų nuomone, mokytojai gerai suvokia, ko ir kodėl moko, ko siekia ugdydami; taiko ugdymo metodus, atitinkančius ugdymo tikslus, mokinių amžių, patirtį ir galimybes; klases ir namų užduotis skiria pagrįstai, turi aiškią atsiskaitymo už savarankišką darbą ir vertinimo tvarką; į ugdymo procesą sėkmingai įtraukia atskirus mokinius, jų grupes ir visą klasę; skatina ir palaiko mokinių idėjas bei iniciatyvas; ugdymo problemas nuolat analizuoja ir sprendžia kartu su mokiniais; jų aiškinimas yra tikslus, vaizdus ir suprantamas mokiniams; su mokiniais aptaria ir derina veiklos tikslus; naujų dalykų aiškinimą grindžia mokinių turimomis žiniomis, įgūdžiais ir galimybėmis.

31,8 proc. mokyklų iš *pagalbos mokiniams* srities pranašumu nurodo papildomojo ugdymo ir popamokinės veiklos įnašą. Dėmesį individualių saugumo ir fizinių poreikių tenkinimui kaip mokyklos veiklos teigiamybę nurodė 30,5 proc. mokyklų. Pabrėžiama, kad mokyklose tenkinami daugumos mokinių saviugdos ir saviraiškos poreikiai. Mokyklose vyrauja pagarba ir pasitikėjimas, o psichologinę, socialinę pagalbą teikiantys specialistai veiksmingai bendradarbiauja su mokinių tėvais ir mokytojais. Mokytojai nedelsiant reaguoja į gautą informaciją apie mokinių saugumo, emocinius ir socialinius poreikius.

Vertinant mokyklos *etosą* (kultūrą) veiklos pranašumu dažniausiai nurodomi du rodikliai: mokyklos aplinkos svetingumas (35,3 proc.) ir tapatumo bei pasididžiavimo mokykla jausmas (25,6 proc.). Mokyklų nuomone, jų aplinka yra svetinga, jose veikia tėvų ir kitų asmenų sutikimo, priėmimo ir informavimo sistema, mokyklos bendruomenė tapatinasi su mokykla, didžiuojasi ja ir dalyvauja kuriant mokyklos viziją, filosofiją bei veiklos tikslus, prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą.

Vertindamos savo *išteklis ir valdymą* mokyklos veiklos pranašumų nurodė mažiausiai. 26,0 proc. mokyklų savo veiklos pranašumu laiko personalo išsilavinimą ir kvalifikaciją. Pabrėžiama, kad mokyklose dirba kompetentingi mokytojai, turintys (visi!) reikiamą išsilavinimą bei kvalifikaciją ir galintys įgyvendinti mokyklos uždavinius, patenkinti mokinių ugdymosi poreikius. 13,3 proc. mokyklų savo pranašumu nurodo mokyklos vadovų profesinę kompetenciją ir išpareigojimą.

Išanalizavus *tobulinti pasirinktų* mokyklų veiklos sričių ataskaitas matyti, kad daugiausiai dėmesio skirta mokymosi ir ugdymo sričiai (žr. 3 pav.) ir dviem šios srities pagalbiniais rodikliais: mokinių mokymosi motyvacijos lygiui (38,8 proc.) ir mokinių atsakomybei, savarankiškumui ir aktyvumui mokantis (37,0 proc.). Palyginti dažnai pasirenkamas etoso srities rodiklis – tėvų ar globėjų įtraukimas į mokyklos veiklą (35,4 proc.).



3 pav. Tobulinti pasirinktų mokyklos veiklos sričių suvestinė (veiklos rodiklį nurodžiusių mokyklų dalis, proc.). Stulpeliuose nurodyti skaičiai yra veiklos rodiklių numeriai

Ugdymo turinio ir mokymosi bei ugdymo sričių pasirinkimai susiję su mokyklos tipu. Gimnazijos dažniau nei kitų tipų mokyklos siekia tobulinti dalykų ryšius ir integraciją (19,1 proc.). Pradinės mokyklos išsiskiria dėmesiu mokinių poreikių tenkinimui ir mokymo krūviams (15,5 proc.). Planavimo procedūrų kokybė beveik nerūpi gimnazijoms; tobulinti šią sritį nori 17,3 proc. vidurinių ir 15,8 proc. pagrindinių mokyklų. Įvairių tipų mokyklos yra panašios dėmesiu *mokinių mokymosi rezultatams* – juos gerinti rengiasi nuo 9 iki 15 proc. mokyklų. Dažnai tobulinti pasirenkami *mokymosi ir ugdymo* srities *rodikliai*: mokymosi motyvacijos palaikymo bei stiprinimo (26,2 proc.), vertinimo metodų ir jų įforminimo (25,6 proc.), mokinių mokymosi pažangos (18,1 proc.) ir vertinimo metu gautos informacijos panaudojimo (16,7 proc.). Mokyklų nuomone, reikėtų per pamokas skatinti mokinių iniciatyvą ir mokymosi motyvus, ugdyti savarankiško darbo įgūdžius; skatinti mokinių savarankiškumą, kad kuo mažiau reikėtų mokytojo tiesioginio vadovavimo; organizuoti ugdomąją veiklą taip, kad ji būtų patrauklesnė ir prasmingesnė mokiniams; parinkti užduotis taip, kad jos atitiktų mokinių galimybes; išnaudoti vertinimo būdų ir metodų įvairovės galimybes; panaudoti vertinimo metu surinktą informaciją; dažniau aptarti su mokiniais jų daromą pažangą.

Kokius veiklos trūkumus nurodė mokyklos? Kodėl detaliam aptariamoms tik teigiamybės ir tobulinti pasirinktos veiklos? Dar kartą verta prisiminti – į skaičius reikia „įsiskaityti“ ir juos „prakalbinti“. Sąmoningai nepateikiama trūkumų analizė, nes mokyklos savo veiklai tobulinti šiuo metu dažniausiai pasirenka tuos rodiklius, pagal kuriuos jos jaučiasi esančios silpnos, t. y. tobulinti pasirinkta veikla sutampa su mokyklų nurodytais jų veiklos trūkumais. Mokyklos renkasi veiklos „skylių lopymą“ taktiką, nors vadybos teorijos siūlo elgtis priešingai – susitelkti į tą veiklą, kuri sekasi ir kur esi stiprus. Kodėl taip nutinka? Kiekviena mokykla galėtų suformuluoti savo atsakymą ir jam pagrįsti pateiktą argumentų. Manau, kartais yra instinktyviai pasiduodama norui kuo greičiau pašalinti savo veiklos spragas neįvertinant, kiek laiko ir pastangų reikės bei kokių emocijų tai sukels. Daug mieliau dirbti darbus, kuriuos išmanai ir sugebi puikiai padaryti. Be to, užplūsta teigiamos emocijos, atsiranda vidinis nusiteikimas, motyvai. Reikia tik stabtelėti savirefleksijos akimirkai žinant, kad visa veikla mokykloje yra susijusi – tobulinant vieną gerai atliekamą veiklą sumažėtų ir kitos veiklos spragų. Pavyzdžiui, trejų metų vidaus audito rezultatai rodo, kad mokytojai puikiai dirba per pamoką, tačiau mokiniams trūksta mokymosi motyvų, gebėjimo savarankiškai mokytis ir pan. Ar viena ir kita veikla nėra susijusios? O gal – kaip mokome, taip ir kiti mokosi? Paklauskime kitaip. Kodėl mokytojai baigiantis dienai jaučiasi labai pavargę, o mokiniai grįžę namo pasakoja, ką veikė per pamokas, o ne

apie tai, ko šiandien išmoko? Ieškodamas atsakymų į šiuos ir panašius klausimus kiekvienas asmeniškai ir kartu visa mokyklos bendruomenė gali rasti puikių sprendimų, kaip naudotis visais mokytojo turimais pedagoginiais „instrumentais“ ir organizuoti darbą per pamokas taip, kad stiprėtų mokinių mokymosi motyvai, plėtotųsi jų gebėjimai mokytis savarankiškai ir pan. Norėdami patobulinti „Mokinių mokymosi motyvacijos lygio“ rodiklį neišvengiamai tobulinsime „Mokymosi motyvacijos palaikymo bei stiprinimo“ rodiklį.

Vidaus auditas padeda suformuluoti problemą ir skatina diskutuoti, ieškoti jos sprendimo būdų, tačiau pati mokykla turi sukurti receptus. Ar tai dar vienas papildomas darbas mokyklai? Ar ji gali tai padaryti pati? Ne. Mokykloms reikia padėti ieškoti sprendimų ir juos įgyvendinti. Mokyklos steigėjas pirmas turi ištieti pagalbos ranką mokyklai.

Kiekvienos apskrities ar savivaldybės administracijos švietimo padalinys kasmet iš mokyklų gauna tuos pačius devynis skaičius. Jie lygiai taip pat gali būti panaudojami to regiono mokyklų veiklos kokybei analizuoti, regiono švietimo politikai planuoti, švietimo prioritetams išskirti. Iš mokyklų tik reikalaujama, kad jų strateginis planas derėtų su apskrities ar savivaldybės švietimo prioritetais – mokyklos juos įgyvendintų planuodamos savo kasmetinę veiklą. Mokyklos veiklos planavimo ir regiono švietimo politikos formavimo bei įgyvendinimo dermė bus pasiekta tik tada, kai regiono švietimo prioritetai bus formuluojami pagal patikimus duomenų šaltinius, iš kurių vienas – mokyklų vidaus audito duomenys. Vidaus audito skeptikai iš karto paklaus, ar vidaus audito duomenys yra patikimi, ar mokyklos pajėgia nešališkai vertinti savo veiklą ir pateikti tik patikimų, įrodymais, o ne nuomonėmis grįstų duomenų. Sunku vienareikšmiškai atsakyti „taip“ arba „ne“, tačiau jei mokyklų steigėjas netikės mokyklų renkamų duomenų patikimumu, jei nuolat ieškos papildomų ar kitų duomenų šaltinių, tai mokyklos ir neplėtos savo tyrimų kompetencijos bei įgūdžių, o vidaus auditą atliks tik todėl, kad reikia. Tokiu atveju negalima kalbėti apie nuoširdų ir produktyvų mokyklų ir steigėjų bendradarbiavimą. Tikrai nebus ir mokyklos veiklos planavimo bei regiono švietimo politikos įgyvendinimo dermės. Ką daryti? Šį kartą atsakymas netikėtai paprastas – kalbėtis ir pasitikėti.

Koks mokyklos vaidmuo renkant ir teikiant duomenis? Kartais atrodo, kad mūsų mokyklos patenka į spąstus. Iš jų reikalaujama visokių duomenų, įvairių skaičių, siunčiama anketų, lentelių ir prašoma jas užpildyti. Atlikdamos vidaus auditą mokyklos pačios sukuria įvairių duomenų rinkimo formų, anketų, lentelių, blankų ir pan. Ir pats mokytojas susikuria įvairių savo veiklos dokumentų. Vadinasi, dokumentų, kuriuose yra kaupiami kokie nors duomenys, gausu, bet neaišku, ar jie racionaliai panaudojami. Manau, kad ne.

Norėdami valdyti mokykloje vykstančius duomenų kaupimo ir panaudojimo procesus turėtume aiškiai žinoti, kas, kur, kada, kokia forma ir apie ką renka duomenis.

Pirmu duomenų srautu būtų galima laikyti statistikos duomenis, kuriuos kasmet mokslo metų pradžioje mokyklos įveda į mokinių ir pedagogų duomenų bazes, o mokyklos steigėjas siunčia Švietimo informacinių technologijų centrui. Iš sudaromų statistinių formų galima gauti visą statistinę informaciją apie mokinius ir mokytojus, o naudojantis Švietimo valdymo informacinėje sistemoje (www.svis.smm.lt) apskričių, savivaldybių ar šalies informacijos kortelėse skelbiama apibendrinta informacija – dar ir pasilyginti su kitais. Pavyzdžiui, naudojantis mokyklos statistinėje formoje nurodomais mokinių ir klasių skaičiais galima išvesti mokyklos kontekstą nusakantį „vidutinio mokinių skaičiaus klasėje“ rodiklį. Iš vieno skaičiaus negalima daryti jokių apibendrinimų ar išvadų, tačiau apskrities ar savivaldybės informacijos kortelėje galima rasti apskaičiuotą regiono rodiklį ir pagal tai spręsti, kaip atrodo mokykla tarp kaimyninių mokyklų. Taip pat galima pasilyginti ir su kitais, socialiniu ir ekonominiu kontekstu panašiais regionais bei šalies vidurkiu. Tai – vieša, patikima ir lengvai pasiekama informacija, kurią neretai tiesiog pamirštame. Verta atidžiai Švietimo valdymo informacinėje sistemoje peržiūrėti apskrities ar savivaldybės lygmeniu pateikiamus statistinius rodiklius, kurių nesudėtinga analizė gali būti puikus ir patikimas šaltinis mokyklos kontekstui aprašyti.

Besirengiančio į mokyklą ar vos pradėjusio ją lankyti mokinio tėvai kartu su prašymu užpildo ir mokyklos parengtą formą, kurioje reikia pateikti informacijos apie šeimą, šeimos socialinį statusą, tėvų darbovietes ir pan. Skirtingo tipo mokyklose tokios informacijos rinkimas gali skirtis, tačiau viena ar kitokia forma ji tikrai yra renkama. Šiuose prašymuose ar formose esanti informacija yra puikus šaltinis mokyklos kontekstui aprašyti. Jei ši informacija kasmet sistemingai atnaujinama, tai mokykla gali ją panaudoti mokyklos procesams ir jų rezultatams analizuoti, galima aiškiau atskirti, kur yra mokyklos indėlis, o kur – mokyklos socialinio konteksto daroma įtaka.

Beveik kiekvienas mokytojas šalia kiekvieną dieną pildomo klasės dienyno ant stalo pasideda dar ir savo sąsiuvinį ar bloknotę, kuriame yra daug tik jam ir jo mokiniams suprantamų ženklų: pliusų, „varnelių“, rutuliukų, pieštuku įrašytų balų ir pan. Šie mokytojų sąsiuviniai – tai informacijos apie mokinių daromą pažangą šaltiniai. Jie bus labai skirtingi, jei mokykloje nėra susitarimų dėl kiekvieno mokinio pažangos stebėjimo, tačiau gali turėti ir bendrą struktūrą. Niekas neabejoja, kad kiekvienai mokyklai yra svarbu stebėti mokinių daromą pažangą, o ją analizuojant suteikti kiekvienam mokiniui būtina

pagalbą. Tik nuo pačios mokyklos ir mokytojų susitarimų priklauso, kaip mokykla fiksuos ir rinks reikiamą informaciją. Pažangą fiksuoti galima tik per vidaus auditą; gali būti kuriamos nuomonių tyrimo anketos ar papildomi stebėjimo blankai. Tai bus patikima informacija, tačiau apimanti trumpą laiko tarpą. Jei apie vidaus auditą galvojama ne kaip apie rezultatą, bet kaip apie nenutrūkstamą procesą, tai mokinių pažangą stebėti reikia nuolat. Jei mokyklos bendruomenė mąsto taip pat, tai pradedant kurti mokinių pažangos sistemą galima tiesiog išanalizuoti esamus ir mokytojų jau pildomus įvairius dokumentus, bloknutus ir sąsiuvinius, susitarti dėl bendros struktūros ir nuolat rinkti, fiksuoti bei analizuoti duomenis apie kiekvieno mokinio daromą pažangą. Šis būdas iš pradžių gali sukelti susierzinimą, pasipriešinimą ar nepasitenkinimą, tačiau ilgainiui duos daugiau naudos mokytojams, mokiniams ir jų tėvams, o atliekant vidaus auditą nereikės nieko papildomai kurti, o tik pasinaudoti kiekvieno mokytojo sukauptais duomenimis.

Ar dažnai teko stebėti savo kolegų, dirbančių toje pačioje mokykloje, pamokas? Į jas kaip stebėtojai dažniausiai ateina tik mokyklos direktorius bei pavaduotojai ugdymui ir tik tada, kai mokytojas siekia būti atestuotas. Ar kada nors diskutavote savo mokykloje, kiek daug galima išmokti stebint kolegų pamokas? Ar bandėte pažinti savo mokinius stebėdami jų mokymąsi per kitų dalykų pamokas? Ne?! Mūsų mokyklose mokytojai dirba „už uždarų durų“. Nedrįstama pakviesti savo kolegą į pamoką, parodyti savo darbo metodus ir apie tai kartu diskutuoti. Jei kiekvienas mokytojas per vienerius mokslo metus atvertų savo kabineto duris ir pakviestų kolegas bent į vieną pamoką, tai vidutinio dydžio mokykloje būtų galima pamatyti apie 40 įvairių dalykų pamokų. Jas stebint būtų galima surinkti informaciją beveik visiems „ugdyto ir mokymosi“ srities veiklos rodikliams, lavinti įgūdžius stebėti ir fiksuoti per pamoką vykstančius procesus, pasidalyti gerąja patirtimi su savo kolegomis, diskutuoti apie geros pamokos sampratą mokykloje ir pan. Naudos turėtų ir vedantis atvirą pamoką, ir ją stebintis mokytojas, ir mokiniai, kurie yra neatskiriama stebėjimo proceso dalis. Būtina turėti stebėjimo tikslą ir susitarti, ką stebėsite, kaip fiksuosite ir t. t. Stebėti tik dėl to, kad taip reikia, nėra jokios prasmės. Stebėjimas pagal susitartus kriterijus leis sukaupti daug duomenų apie pamoką, mokykloje vykstančio ugdymo proceso kokybę, mokyklos tradicijas ir vertybes, mokyklos etosą, santykius ir pan. Atliekant vidaus auditą nereikės nieko papildomai kurti ar daryti – reikės tik susisteminti ir apibendrinti turimus pamokų stebėjimo rezultatus.

Taip galima analizuoti dar ne vieną mokykloje vykstantį procesą, sieti jį su vidaus auditu. Mano tikslas – nurodyti mąstymo kryptį, o kiekviena mokykla turi apsispręsti, kaip tai darys. Mąstymo kryptis šiuo atveju yra bendro-

jo lavinimo mokyklų vidaus audito tvarkos aprašas, jame išskirtos mokyklos veiklos sritys, temos ir veiklos rodikliai. Naujos redakcijos dokumentas nurodo radikalių pokyčių pačiame vidaus audito procese – tik veiklos rodiklių sąrašas yra išgrynintas. Mokyklos per trejus metus sukaupė įvairios visų vidaus audito etapų įgyvendinimo patirties. Kai kurios susikūrė savitas vidaus audito atlikimo, duomenų rinkimo, analizės ir rezultatų viešinimo sistemas. Kitos vis dar ieško. Šis atnaujintas tvarkos aprašas kviečia kartu apibendrinti savo laimėjimus, patirtį, nuostatas, idirbį ir pan. Prieš kuriant vidaus audito

duomenų rinkimo instrumentus vertėtų pagalvoti, kuo atliekantieji vidaus auditą gali pasinaudoti iš esamų sistemų, procesų ir rezultatų, ir tik tada nuspręsti, kokių duomenų dar reikėtų rodiklio lygiui nustatyti, kokiais būdais juos rinkti. Turime prisiminti, kad vidaus auditas yra ne rezultatas. Duomenis renkame ne vidaus auditui. Vidaus auditas – tai įrankis, padedantis suvaldyti duomenų srautus mokykloje. Šį įrankį įvaldyti ir profesionaliai taikyti kasdieniame savo darbe pajėgia kiekviena mokykla.

VIDAUS AUDITO ORGANIZAVIMO ETAPAI

PASIRENGIMAS

Mūsų mokyklos sėkmės receptas

Jūratė BRUŽIENĖ,

Raseinių r. Girkalnio pagrindinės mokyklos rusų kalbos ir pradinų klasių mokytoja metodininkė, KVA grupės vadovė

Kiekviena įstaiga, įmonė, organizacija yra savita. Niekur nerasi tokios pat ugdymo įstaigos su tokiais pat žmonėmis, tokia pačia kultūra, tokiomis pačiomis tradicijomis. Viskas, ką sukūrėme, kuriame ir kursime, yra mūsų. Mes norime kurti ateities mokyklą kaip nuolat besimokančią organizaciją, kurios nariai diskutuodami, kalbėdamiesi, aktyviai veikdami aptaria savo veiklos kokybę, susitaria dėl jos tobulinimo krypčių bei būdų ir siekia juos įgyvendinti. Tuomet augame ir kaip asmenybės, ir kaip organizacija. Tuomet mus aplanko ir asmeninė, ir organizacijos sėkmė. Dalijamės savo sėkmės receptu.

Sėkmės pagrindas – pasirengimo vidaus auditui etapas. Pasirengimas – į save nukreiptas veiksmas, skatinantis organizuoti vidaus auditą (mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą) kaip tinkamą, reikalingą, nenutrūkstamą procesą. Gerai pasirengi – sėkmė garantuota.

Dviejų žodžių – **PASIRENGIMO ETAPAS** – raidėse užkoduota daug prasmų, kurios labai svarbios atliekant mokyklos vidaus auditą. Mes kiekvienai šių dviejų žodžių raidei radome savąją interpretaciją, tinkamą mūsų mokyklai (gal kita mokykla ras visai kitus žodžius, o gal jų iš viso neieškos).

Šio recepto pradžioje yra vienoks pasirengimo etapo paaiškinimas p RAIDŽIUI (įvardijami svarbiausi procesai), o toliau – kiek kitoks (stengiamasi išjudinti, pastūmėti, paskatinti, nes prabylame liepiamosios nuosakos veiksmažodžiais; mes siūlome liepiamąją nuosaką įsivaizduoti ne kaip nurodymą, o kaip paskatinimą, paakiniimą).

P – pokyčių poreikis

A – apsisprendimas

S – susikalbėjimas ir susitarimas

I – iniciatyvumas

R – rizika

E – esama padėtis

N – noras daryti, veikti, kurti

G – grupės sudarymas

I – informacijos paieška

M – mokymas ir mokymasis

O – organizavimas

E – efektyvumo siekimas

T – tikėjimas tikslingumu

A – aptarimas

P – planavimas

A – atvirumas

S – subrendimas

Siūlome susipažinti su 17 mūsų mokyklos vidaus audito pasirengimo etapo komponentų, kuriuos galime vadinti vitaminais. Visi puikiai žinome, kad dauguma vitaminų būna padengti saldžiu glaistu, o viduje arba rūgštu, arba kartu, arba dar koks nors keistas skonis. Svarbiausia – organizmui reikia vitaminų. Vitaminus vartojanti organizacija – sveika organizacija!

P

Pasiimkime!

Šiandien viskas sparčiai kinta – turime būti atviri naujovėms, kitaip konkurentai mus aplenks. Kiekvienas pokytis ar naujovė dėsningai skatina priešintis. Tai – natūralu ir sveika. **Svarbiausia – mokėti įveikti pasipriešinimą pokyčiams.** Mokyklų tobulinimo programa mūsų mokyklą išmokė keistis, priimti naujoves, įveikti pasipriešinimą pokyčiams, tobulėti, sužadino norą mokytis, kurti ir atrasti. Vidaus auditas (mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas) – tai dar vienas pokytis, dar viena galimybė mokytis ir tobulėti. Reikia tik norėti, išdrįsti ir pradėti.

A

Apsispręskime!

Ar yra tokia organizacija, kuri nori merdėti ir uždusti? Jeigu mokykla graži ir jauki savo išore, tai dar nereiškia, kad taip yra ir viduje. **Kaip sužinoti, kas iš tikrųjų yra viduje?** Tai įmanoma atliekant vidaus auditą (mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą). Kas tai gali padaryti? Pati mokykla – mokiniai, mokytojai, tėvai, kiti bendruomenės nariai. Apsispręsdami įveikiame senus stereotipus ir pradėdame tartis.

S

Susitarkime!

Kalbėdamiesi, diskutuodami, mąstydami stenkimės nebijoti klausinėti, siūlyti idėjų, reikšti savo nuomonę. Išnagrinėkime vidaus audito esmę įvairiais požiūriais ir stenkimės susikalbėti. *Nuomonių bus gausu – stenkimės išgirsti vienas kitą ir rasti sprendimą.* Nebijokime prisiimti atsakomybės.

I

Imkimės iniciatyvos!

Kiekvienoje organizacijoje yra pritariantčių, atsisakančių ir tokių, kuriuos galima pakreipti ir į vieną, ir į kitą pusę, nes jie dar neturi nuomonės. Arba, kitaip tariant, kiekvienoje organizacijoje bus pozicija, opozicija ir centras. Tai – produktyvu. *Susidūrę su atsisakančiuoju negaiškime laiko.* Daugelis mano, kad jį galima įtikinti, ir kartais jis gali ištarti „taip“. Nesitraukime iš kelio – ženkite į priekį, kol sutiksime pritariantįjį. Tuomet išnaudokime visas galimybes ir imkimės iniciatyvos. Svarbiausia – nebijoti rizikuoti.

R

Rizikuokime!

Visi rizikuoja pradėdami ką nors nauja. Neišvengiamai kyla abejonių, atsiranda baimių, slegia atsakomybė. Viso to stenkimės atsikratyti ir nebijokime pradėti. Būkime savanoriai savo organizacijoje. Permainos, pokyčiai, naujovės organizacijoje gali tapti mūsų sąjungininkais, jeigu organizacija lanksti, imli ir jeigu nepamiršta pasukti „antenos“, gaudančios iš visur plūstančius signalus. Permainos bus mūsų priešai, jeigu užklups mus netikėtai. *Turime valdyti permainas, nes kitaip permainos valdys mus.*

E

Eikime pirmyn!

Kiekvienas žingsnis į priekį – jau sėkmė. Daugelis mokyklų jau mokosi atlikti vidaus auditą – nejaugi mes nesugebėsime? „Tas, kuris viską mato tik paviršutiniškai, sunkiai laimi, tas, kuris įsigilina, laimi lengvai“ (Sun-Czu). Verta atsiminti, kad ne viskas gerai, kas greitai. *Eikime pirmyn palengva, nesukubėkime, įsigilinkime.* Būkime teisingi sau ir kitiems.

N

Norėkime!

Viena iš sąlygų daryti pokyčius organizacijoje – noras dirbti, veikti, atsakyti to, kas neduoda rezultatų, ir imtis kitos veiklos. *Pareikškime norą priklaustyti grupei,* kuri imtųsi koordinuoti vidaus auditą mūsų organizacijoje, imtųsi atsakomybės, pasitikėtų savo jėgomis ir reikštų nepasitenkinimą esama padėtimi.

G

Galvokime!

Sudarydami organizacijoje grupę, komandą, atsakingą už vidaus audito organizavimą, vykdymą ir įgyvendinimą, atidžiai pagalvokime, kokius žmones norėtume matyti toje grupėje, *ar tais žmonėmis pasitikime, ar rasime su jais bendrą kalbą,* ir tik tada siūlykime. Puiku, jei yra savanorių. Tik pagalvokime, ar pritariame jų kandidatūroms. Rinkime, balsuokime. Į grupės sudėtį stenkimės įtraukti ir administracijos atstovą. Grupei vadovauti mes renkame žmogų, nepriklausantį administracijai. Tai lemia pačios grupės sprendimas. Grupės sudėtį įsakymu tvirtina organizacijos vadovas.

I

Ieškokime ir informuokime!

KVA grupė (koordinacinė vidaus audito grupė) ieško informacijos, medžiagos, patirties bei praktikos pavyzdžių, domisi ir studijuoja vidaus audito metodiką, kitaip tariant, mokosi, tobulėja, kuria. KVA grupė informuoja organizacijos administraciją, kolegas, visą bendruomenę. Darykime tai mums ir mūsų organizacijai priimtina forma, mums ir mūsų organizacijai tinkamais metodais.

M

Mokykimės ir mokykime!

Mokykimės organizuodami seminarus. Mokykimės lankydami kursus. Mokykimės vieni iš kitų. Mokykimės savarankiškai. Mokykime vienas kitą. Organizuoju mokymus mokiniams, tėvams, kitai bendruomenės daliai. Darykimės naujienomis ir žiniomis mums priimtinais formomis ir būdais. Mokyklos vidaus audito procese *svarbu ne tik pats vertinimas, bet ir mokymasis įsivertinti, vertinti.* Mokymasis – nenutrūkstamas procesas. Vidaus auditas – tai mokymasis, lemiantis organizacijos sėkmę.

O

Organizuokime!

Kai žengsime minėtus žingsnius, drąsiai imkimės organizuoti vidaus auditą savo organizacijoje. Pradėkime nuo klausimyno sau ir savo kolegoms: kas yra mūsų klientai; kokias paslaugas mes teikiame; kodėl klientai naudoja arba nesinaudoja mūsų teikiamomis paslaugomis; kaip galime apibūdinti savo klientus; ką klientai gauna iš mūsų; kaip klientai bendrauja su mumis; kas veikia klientą, naudojantis mūsų teikiamomis paslaugomis; kas mūsų konkurentai; kas sudaro mūsų paslaugas; kuo mūsų teikiamos paslaugos skiriasi nuo konkurentų; koks mūsų vaidmuo tenkinant kliento poreikius.

E**Efektyviai veikime!**

Išanalizavę atsakymus į klausimyną efektyvinkime darbo procesą, veiklą, informacijos sklaidą. Ieškokime naujų būdų, formų bei metodų, tinkančių mūsų organizacijai. Darykime tai išitraukdami į seminarus, kursus, projektus rajoniniu, nacionaliniu, tarptautiniu lygmeniu. Randa ieškantieji. Tik nesnauskime. *Norint efektyviai dirbti, būtini įsitikinimai, bendradarbiavimo dvasia, entuziazmas ir noras tobulėti.* Dažniausiai naujovių, pokyčių priešai esame mes patys. Tik nugalėję save pasieksime pergalę. Reikia žinoti, ko siekiame.

T**Tikėkime!**

Tikėkime tuo, ką darome. *Tiksliai formuluokime savo veiklos tikslą.* Organizacijos vadovai turėtų nuolatos domėtis savo personalo darbu ir palaikyti ryšį su klientais. Tai reiškia, kad dažniau reikėtų bendrauti su mokiniais ir jų tėvais, klausti jų nuomonės ir atitinkamai vertinti savo personalo darbą. Patikėkime, tai padeda daryti vidaus auditas.

A**Aptarkime!**

Apsilankykime patirties turinčiose organizacijose ir aptarkime jų nuveiktą darbą. *Tarkimės su gerais konsultantais.* Aptarkime savo atliktą veiklą, išskirkime trūkumus ir pranašumus. Darykime išvadas. Pradėkime planuoti vidaus audito procesą savo organizacijoje.

P**Planuokime!**

KVA grupė sudaro kalendorinį vidaus audito planą. Stenkimės integruoti jį į metinę veiklos programą taip, kad mokyklos veiklos kokybės įvertinimo procesas būtų neatsiejamas nuo ugdymo proceso. Suplanuokime ir KVA grupės veiklos tvarkaraštį, sudarykime darbo grupes. Planą pristatykime mokyklos administracijai (organizacijos vadovui).

A**Atsiverkime!**

Pristatykime planus mokyklos bendruomenei (mokiniais, mokytojams, savivaldos institucijoms ir pan.). Planus skelbkime keliose lankomose vietose (mokytojų kambaryje, bibliotekoje-skaitykloje, stende ir pan.). Pabrėžkime, kad privalu laikytis grafiko ir kad procesą koordinuos mūsų pačių išrinkta žmonių grupė, kuria pasitikime ir tikime.

S**Subrendome!**

Sėkmės!!! Mes ją jau patyrėme! Jeigu bent vienas iš mūsų siūlymų bus naudingas Jūsų mokyklai, mes būsim laimingi ir džiaugsimės kartu su Jumis!

Svarbiausia – tinkamai pasirengti

Tatjana TEKORIENĖ,
Šiaulių „Romuvos“ gimnazijos direktoriaus pavaduotoja

Pirmasis žingsnis – įgyti žinių, kaip vykdyti auditą. Pirmoji pamoka – „Romuvos“ gimnazijos pedagogų dalyvavimas konsultaciniame seminare „Vidaus auditas“. Per šį seminarą mokytojai buvo supažindinti su vidaus audito modeliu, paskirtimi, tikslais, metodais, vidaus audito schema, metodikoje vartojamomis sąvokomis, terminais ir reikalavimais plačiajam ir giluminiam auditui atlikti.

Antrasis žingsnis – apsispręsti. Susipažinusi su audito modeliu ir įgijusi jo vykdymo žinių, „Romuvos“ gimnazijos bendruomenė nusprendė pradėti auditą. Pasirinkta vertinimo sritis – „Pagalba mokiniams“. Labai svarbu buvo žinoti, kaip jaučiasi mokinys naujoje aplinkoje, ar užtikrintos saugios ir sveikos ugdymosi sąlygos, ar teikiamas kokybiškas išsilavinimas, ar reikiamai dėmesio skiriama gabiems mokiniams. Rūpėjo išsiaiškinti, ar gimnazijoje vyrauja geras mikroklimatas, saugi bei demokratiška atmosfera; ar mokytojai gerai pažįsta mokinius, atsižvelgia į jų poreikius; kaip ugdoma mokinio asmenybė ir socialiniai gebėjimai; ar laiku suteikiama mokiniui reikalinga pagalba. Manėme, kad į šiuos ir kitus rūpimus klausimus apie mokinio jauseną ir ugdymą(si) mokykloje geriausiai gali padėti atsakyti vertinimo srities „Pagalba mokiniams“ rodiklių analizė. Mokyklos bendruomenė suvokia, kad prioritetinė veiklos sritis yra mokymas(is) ir ugdymas(is), kad mokymosi pasiekimų rodikliai rodo mokyklos veiklos efektyvumą, todėl mums labai svarbi mokinių daroma pažanga. Ruošdamiesi atlikti auditą siekėme išsiaiškinti, ar mokykla inicijuoja situacijas, kuriose mokinys yra skatinamas, ar jo veikla pripažįstama ir vertinama, ar mokiniui suteikiama kvalifikuota socialinė, psichologinė pagalba.

Zengtas **trečiasis žingsnis.** Pasirinkus vertinimo sritį, buvo sudaryta **koordinacinė vidaus audito (KVA) grupė**, kuri turėjo planuoti, organizuoti ir koordinuoti visą vidaus audito procesą ir rezultatus. Nutarus atlikti platųjį auditą į KVA darbą gimnazijos mokytojai įsitraukė gera valia, be ypatingų neigiamų emocijų, nes pedagogams buvo sudaryta galimybė pasirinkti komandą. Manėme, kad pasirinkus veiklos partnerius bus mažiau nesutarimų dėl elementarių dalykų, pavyzdžiui, laiko stokos ir panašiai. Darbui įtakos turi ir emocinė aplinka, kartais – simpatijos bei antipatijos, todėl patys į grupes susiskirstę žmonės turėjo nejausti diskomforto. Be to, gimnazijoje visi mokytojai

dalyvauja įvairių darbo grupių veikloje pasirinktinai, ir vidaus audito veiklą rinkosi tie, kuriems ji įdomi.

Tik du KVA grupės nariai jau turėjo vidaus audito vykdymo patirties, kitiems nariams tokia veikla buvo nauja. Turėjome teorinių žinių, o praktinių įgūdžių ir patirties trūko. Buvo nutarta, kad KVA grupę sudarys vadovas ir 5 koordinatoriai. Kiekvienam koordinatoriui buvo paskirta po 3 pagalbininkus. Tikėjomės, kad pagalbininkai padės koordinatoriui rinkti, analizuoti informaciją, pasiūlys daugiau minčių, idėjų. Tačiau paaiškėjo, kad kuo daugiau žmonių, tuo daugiau kalbų, bet ne konkretaus darbo. Didelei žmonių grupei sunkiau susitarti, surasti kompromisą, netgi suderinti pasitarimų laiką. Didžiausia darbo dalis ir atsakomybė vis tiek atiteko vienam koordinatoriui. Dirbant paaiškėjo, kad toks darbo grupių sudarymas nėra efektyvus dėl per didelio žmonių skaičiaus, nes mažėja atsakomybės, pradedama atsisakyti darbų tikintis, kad padarys kiti.

Kitais mokslo metais buvo nuspręsta sumažinti audito grupės narių skaičių. Suburta 7-ių narių komanda, turėjusi vidaus audito metu nustatyti, kaip mokykla veikia pagal sau iškeltus tikslus ir apibrėžtą misiją, nurodyti trumpalaikius ir strateginius mokyklos veiklos prioritetus, nustatyti personalo tobulinimo(si) kryptis, atlikti informacijos paiešką, analizę, vertinimą, pateikti ataskaitą ir plėtos planų projektą.

Šių mokslo metų pradžioje tęsiant vidaus audito darbą gimnazijos pedagogams pasiūlyta savanoriškai įsitraukti į šią veiklą, tačiau mokytojai buvo pasyvūs. Pagrindinis atsisakymo dalyvauti audito grupės veikloje motyvas – laiko stoka arba skirtingas mokytojų darbo pabaigos laikas ir dėl to kylantys sunkumai, kada reikia sutarti ir suderinti audito grupės susirinkimų, pasitarimų laiką. Reikia pasidžiaugti, kad liko grupelė žmonių, besidominčių audito veikla, kuri toliau tęsė šį darbą. KVA grupėje liko 5 nariai, kurių veiklą pastebėjo ir įvertino gimnazijos administracija. Jiems už atliktą darbą buvo skiriamos atlyginimo priedai, poilsio dienos ar valandos per mokinių atostogas.

Koordinacinės vidaus audito grupės veikla ir sėkmė labai priklauso nuo vadovo kompetencijos, t. y. jo teorinio ir praktinio pasirengimo, patirties, gebėjimo suburti bendraminčių komandą, bendrauti ir bendradarbiauti su kolektyvu. Džiaugiamės, kad gimnazijoje yra žmonių, kurie geba bendrauti ir bendradarbiauti su kolektyvu, atsakingai atlieka jiems paskirtą darbą, domisi gimnazijos kaita. Administracija vadovauti KVA grupei pasiūlė mokytojai, turinčiai didžiausią teorinį, praktinį pasirengimą, pasižyminčiai atitinkamomis asmeninėmis ir vadybinėmis savybėmis. Manome, kad vadovą KVA grupei pavyko surasti. Būtent vadovas turi užtikrinti, kad atliekant vidaus auditą būtų laikomasi objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų.

Ketvirtasis žingsnis – audito kalendoriaus sudarymas, veiklos strategijos numatymas, t. y. darbo grupės pasitarimas dėl audito vykdymo. Buvo sudarytas metinis vidaus audito planas, numatytas laikas, skirtas duomenims rinkti ir analizuoti. Manome, kad optimalaus kalendoriaus parengti nepavyko. Žmogaus suplanuotus darbus visada koreguoja pats gyvenimas – taip nutiko ir su audito veikla. Numatyti darbai buvo atlikti laiku, tik kartais teko paskubėti, intensyviau dirbti. Per pirmąją KVA grupės pasitarimą aptarta ir pasirinkta strategija, t. y. numatyti audito tikslai, kryptys ir apimtis, pasirinktas audito atlikimo būdas ir priemonės. Pasirengimo vidaus auditui etapas

baigiamas informacija „Romuvos“ gimnazijos bendruomenei apie vidaus audito pradžią, informacija skelbiama mokytojų kambaryje ir gimnazijos interneto tinklalapyje.

„Romuvos“ gimnazijos pedagogams, dalyvaujantiems audito veikloje, už atliktą darbą direktoriaus įsakymu skiriama papildomų nekontaktinių valandų arba laisvų dienų per mokinių atostogas, atlyginimo priedai. Taip mokytojai skatinami domėtis ir analizuoti aplinką, dirbti efektyviau, vertinti ir įsivertinti.

Taškų ir klausukų kelias

Stanislava TIJŪNAITIENĖ,
Raseinių katalikiškos dvasios pradinės mokyklos direktorė

Poreikis kritiškai pažvelgti į save turi pribręsti – juk ne visada gali būti tikras, kad veidrodėlis kaip užburtas kartos „Tu pasaulyje geriausias“. Kaip mūsų mokyklos bendruomenė ėjo į savęs pasitikrinimą ir įsivertinimą? Pirmiausia buvo išsami mokytojų bendruomenės pažintis su „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu“ (2007), veiklos kokybės rodikliais. Ši pažintis vyko dviem etapais – juos sąlygiškai pavadiname *taškų ir klausukų etapais*.

Taškų etapas – visiškai suprantamų ir aiškių kokybės rodiklių atrinkimas. Paralelių klasių mokytojai studijavo turimus dokumentus, diskutavo, aiškinosi temas, kokybės rodiklius ir jų paaiškinimus, derino juos su mokyklos realijomis ir galimybėmis. Paskui suėję draugėn konkretizavo vieną ar kitą temą, rodiklį. Kai didžiąjai daliai mokytojų šios temos ir rodikliai tapo savi, suprantami – padėjome tašką ir pradėjome klausukų etapą.

Klausukų etapas – neaiškių ar nesuprantamų rodiklių ar jų paaiškinimų pateikimas, atsakymų paieška naudojantis kitų patirtimi, literatūra ar panašiai. Šiame etape bandėme klausukus paversti taškais. Jų buvo nemažai. Daugiausiai klausimų kilo aptariant antrąją sritį – „Ugdymo ir mokymosi“. Bendrasis ugdymo planas teikia galimybę mokytis užsienio kalbos nuo antros klasės. Mokykla šią paslaugą teikia, bet mokinio krepšelis tam nepritaikytas. Panašiai yra ir su sergančių vaikų mokymu namuose. Nemažai diskusijų sukėlė mokinių mokymosi motyvų klausimas. Ar kritęs mokslo ir žinių prestižas – tikrai mokyklos darbo brokas? Ką mokykla čia gali pasiūlyti? Sudėtinga padėtis ir su mokymosi vertinimu pradinėje mokykloje. Aprašuose fiksuojama informacija apie mokinio pasiekimus tėvų priimama neobjektyviai, paviršutiniškai. Tėvai pageidauja aiškumo ir konkretumo, o mes, siūlydami idiografinį vertinimą, toli gražu ne visada atliepiame jų poreikius. Bediskutuojant visus šiuos klausimus, kurį laiką net atrodė, kad pats įsivertinimas beprasmiškas, paviršutiniškas (kokia įsivertinimo prasmė, jei realiai įsivertinęs padėti negalėsi jos ištaisyti, nes didesni ir svarbesni dalykai, regis, nuo tavęs nepriklauso).

Tai truko neilgai. Klausimas „Ar tikrai nuo mūsų tiek mažai priklauso?“ atvedė prie mokinio krepšelio taupymo eksperimento, prie mokinio pasieki-

mų vertinimo sistemos sukūrimo. Aiškindamiesi mokyklos įsivertinimo aprašą iš karto bandėme jį „tempti ant mokyklos kurpalio“. Turbūt todėl ir iškilo mums tokių klausimų apie mokinio krepšelio pritaikymą realiai mokyklai, valstybinį požiūrį į mokslą, mokytoją ir pan.

Kai bent 98 proc. mokytojų visiškai suprato rodiklių esmę, ėmėme kurti iliustracijas. Jas kiekvienas mokytojas kūrė savanoriškai pasirinktiems veiklos rodikliams. Paskui visos iliustracijos buvo peržiūrimos: nagrinėjusieji ir iliustracijas rašiusieji mokytojai būrėsi į grupes pagal savo sritis ir aptarė pateiktą bendrų iliustracijų. Sričių grupių vadovai tapo mokyklos koordinacinės įsivertinimo grupės nariais.

Kodėl pasirinkome tokį kelią? Mūsų mokytojų bendruomenėje – tik 18 narių; pagal temų ir rodiklių kiekį labai gražiai „susidėsto“ po 3–4 žmones. Mokytojai rinkosi sau artimas ir pažįstamas temas (žinoma, kai kada reikėjo ir paskatinti, ir paraginti), todėl iliustracijų krepšeliai atitinka mūsų mokyklos realijas – jie sukurti mums. Pristatydami savo darbą mokytojai parodė visiems tai, ko kartais nematome ar nenorime matyti: mokytojus, kurių klasėse mokinių skaičius visada didžiausias ir... mažiausias; mokytojus, nuolat rašančius ir įgyvendinančius projektus, ir pasyviuosius; baigusius mokyklą mokinių atsiliepimus ir kt. Tada supratome, kad dirbame sau, kad pats iliustracijų kūrimas jau yra savotiškas auditas.

Šiame etape padarėme dar vieną (galbūt netradicinį, tačiau mūsų mokyklai labai svarbų) darbą. Parengę klausimyną mokyklos vadovai organizavo klasėse pokalbius „Savęs įsivertinimas – stiprios valios aktas“. Juose dalyvavo mokiniai, klasės mokytojas, mokyklos vadovas. Pokalbio tikslas – paskatinti mokinius kalbėti, vertinti, mąstyti. Mintis apie nuoširdų pokalbį su mokiniais kilo vertinant vienus ar kitus jų poelgius, sprendimus, situaciją klasėse. Pamanėme, gal ne visi iš tikrųjų žino, kur ir kokiais klausimais gali kreiptis, kas ir kokias funkcijas mokykloje atlieka ar turėtų atlikti, kokias pareigas ir darbus sau prisiima mokiniai, kaip jie žino ir vertina savo ir mokyklos darbuotojų atliekamas pareigas. Sudarėme klausimyną prašydami mokinių išvardinti po penkis darbus, kuriuos atlieka mokyklos vadovai, klasės mokytojas, pats mokiny, jo draugas, ir paprašėme juos įvertinti. Toliau mokinių buvo klausama, ką pirmiausia jie pakeistų mokykloje ir kodėl; prašyta išvardinti tris dalykus, kas mokykloje nepatinka, ir tris dalykus, kurie patinka, bei pagrįsti, kodėl. Mokytojai nebuvo iš anksto perspėti. Tiesiog mokyklos vadovas su klausimynu pasirodydavo klasėje. Tai truputėlį šokiravo mokytojus – juk šiam pokalbiui jie nesiruošė patys ir neparuošė mokinių. Mokiniams viskas buvo aišku ir natūralu. Kai mokiniai pradėjo vardinti mokytojų atliekamus

darbus, dažnas jų bandė vaikams padėti: „nepamirškite ekskursijų, išvykų ar konkursų...“, bet mokiniai vardino tuos dalykus, kurie jiems atrodė svarbiausi: klasės mokytojas daug šypsosi, padėjo užsirišti batų raištelius, leido padaryti kūlverstuką, išmokė rašyti, pagyrė; „direktorius kovoja su muštynėmis ir nešvariomis rankomis, leidžia pabūti mokykloje, kai nesinori namo, viskuo rūpinasi“.

Paaiškėjo, kad būti mokyklos vadovais, mokytojais mokiniai norėtų todėl, kad jie „turi didelę valdžią, gali daug ką padaryti, viską žino ir moka“, tačiau tokių buvo mažiau nei pusė. Didžioji dalis nenorėtų jais būti, nes „daug darbo, beveik visą dieną reikia praleisti mokykloje, yra kitų darbų, kur dirbti lengviau, o uždirba geriau“. Mokiniai teigiamai vertino mokyklos aplinką, mokytojų geranoriškumą, saugumą, teritorijos svetingumą, užimtumą po pamokų. Mokiniai išvardino ir keistinių bei jiems nepatinkančių dalykų: neformuojamos penktokų klasės (79 proc.); valdininkų noras mokyklą uždaryti; maža sporto salė ir valgykla; seni langai. Džiugu, kad mokiniai norėtų čia ilgiau mokytis ir žino rajono vadovų ketinimus. Pokalbiai klasėse padėjo mokytojams suprasti, kad nėra „mūsų – mokytojų“ ir „jų – mokinių“, o yra bendruomenė, kurią jaudina panašūs dalykai. Dar kartą atradome seną tiesą: jei tu, mokytojau, ko nors nežinai, pasiklausk mokinių. Per diskusijas supratome:

tie dalykai, kurie mums atrodo problemiški ir svarbūs, mokiniams yra savaime suprantami. Ir priešingai: pokalbiai parodė, kad mokiniams svarbiausia ne materialūs dalykai – besišypsantis mokytojas jiems svarbiau už kompiuterį, naują langą ar parodą. Tai mums leido naujai pažvelgti į ugdymo procesą, pajusti mokinių ir mokytojų bendrystės jausmą, subtilaus dialogo svarbą. Prie kokios išvados priėjome? Gerokai pakoregavome 2008 m. mokyklos veiklos programą, kūrėme naujų programų, projektų.

Po taškų ir klaustukų etapų, pokalbių klasėse radome atsakymų į klausimą, kas yra įsivertinimas ir kam jo reikia. Mokytojų atsakymų buvo tokių: „Darbo analizė, klaidų taisymas,ėjimas į pažangą“, „Pasitikrinimas, ar einu ten, kur manau einantis“, „Kompasas“, „Savo vertės nusistatymas, gelbėjimo ratų priėmimas ir metimas“, „Jei niekas nemato, kaip aš dirbu, tai gal aš nedirbu“, „Akistata su savim“.

Keliaudami taškų ir klaustukų takais priėjome stotelę „Platusis auditas“. Jautėmės jam gerai pasirengę. Atlikome ir pirmą platųjį auditą pagal naująją metodiką. Pokštaudami sau įvardinome, kas mums yra auditas: **A** – aš; **U** – užvestas; **D** – dėbčiojantis, **I** – išmoningas, **T** – tavo, **A** – asmens, **S** – sargybinis.

Veikli koordinacinė vidaus audito grupė – mokyklos sėkmės variklis

Olivija SARANIENĖ,
Rokiškio r. Kamajų Antano Strazdo gimnazijos direktoriaus pavaduotoja

Vidaus audito mokykloje sėkmės garantija – efektyviai dirbanti koordinacinė vidaus audito (KVA) grupė. Ji suburia žmones, kuria prielaidas permainingoms. Grupės nariai turi nemažų įgaliojimų, todėl labai svarbu, kad į ją būtų deleguoti ar išrinkti ne atsitiktiniai, o suinteresuoti mokyklos vertinimu ir tobulinimu mokytojai.

Gimnazijos koordinacinė vidaus audito grupė savo veiklą pradeda nuo pasirengimo vidaus audito procesui, o jos darbą vainikuoja išvadų paskelbimas ir mokyklos veiklos tobulinimo rekomendacijų perdavimas planavimo grupei. Tiek daug darbų atliekama, o juos galima apibūdinti vienu sakiniu! Iš tiesų į tą vieną sakinį sutelpa tik menka informacijos dalis. Norint, kad viskas KVA grupės veikloje būtų sėkminga ir efektyvu, reikia nemažai padirbėti. Pirmiausia svarbu suburti tokią grupę, kuri darniai dirbtų. Mūsų gimnazijos vidaus audito procesą organizuoja koordinacinė vidaus audito grupė, sudaryta direktoriaus įsakymu. Grupei vadovauja direktoriaus pavaduotoja ugdymui. Grupėje septyni nariai – įvairių metodinių grupių atstovai. Toks KVA grupės sudarymo principas tikslingas, nes vėliau giluminiam auditui atlikti pasitelkiamos metodinės grupės. Jų atstovai audito grupėje padeda laiku ir kokybiškai perduoti užduotis metodinėms grupėms bei palaikyti ryšį su jomis. Turi būti labai aiškios ir visų aptartos KVA grupės funkcijos. Mes išsivardijome tokias funkcijas: planuoja vidaus audito procesą; organizuoja platųjį auditą; analizuoja plačiojo audito rezultatus; teikia siūlymų mokytojų tarybai dėl giluminio audito objekto: srities (sričių) rodiklių krepšelio; koordinuoja giluminio audito vykdymą (ilustracijų, duomenų rinkimo instrumentų rengimą, duomenų, įrodymų rinkimą); konsultuoja darbo grupes; apibendrina giluminio audito duomenis; pristato vidaus audito rezultatus (ataskaitą) mokytojų, mokyklos tarybai, tėvams, ryšių su visuomene grupei ir kt. suinteresuotiems asmenims; teikia siūlymų planavimo grupei dėl mokyklos veiklos tobulinimo. Dalis tų funkcijų yra standartinės – be jų tiesiog sunku išvaizduoti KVA grupės veiklą. Tačiau kai kurie čia paminėti darbai atskleidžia ne tik audito organizavimo, bet ir gimnazijos veiklos ypatumus apskritai. Pavyzdžiui, mes visada daug dėmesio skyrėme ryšiams su visuomene, todėl

manome, kad visos suinteresuotos visuomenės grupės turi žinoti apie mokyklos įsivertinimo procesą, rezultatus ir numatomus pokyčius.

KVA grupės vaidmuo gimnazijos gyvenime tikrai ryškus. Ši grupė (kaip ne viena kita) turi galimybių dirbti su įvairiais dokumentais, duomenimis, juos analizuoti, formuluoti išvadas. Labai svarbu, kad į grupę būtų įtraukti kokybės vadyba besidomintys, aktyvūs, gebantys dirbti komandoje, nebijantys priimti atsakomybę mokytojai. Stengiamės į KVA grupę įtraukti turinčius vadybinės, projektų rengimo, tiriamojo darbo patirties – norime panaudoti jų kompetencijas. Maža to, jiems tenka tobulinti ilustracijų rengimo, duomenų rinkimo ir analizės įgūdžius, kad galėtų sėkmingai konsultuoti visus į procesą įsitraukusius mokytojus. Pirmosios konsultacijos vyksta jau plačiojo audito metu, kai kyla klausimų dėl rodiklių turinio. Vėliau metodinės grupės konsultuojamos dėl ilustracijų rengimo (kiekybinių ir kokybinių rodiklių, iliustruojančių mūsų gimnazijos veiklos kokybę), duomenų rinkimo (mokytojai supažindinami su duomenų rinkimo metodais, parengiama teorinė medžiaga ir techninė užduotis, nusakanti, kokia metodinė grupė kokį duomenų rinkimo instrumentą turės parengti).

Gimnazijos administracija, kaip rodo mūsų patirtis, negali likti nuošaly nuo vidaus audito: direktorius inicijuoja audito procesą, numato jame dalyvaujančių mokytojų atlyginimo sąlygas (tarifikuojamos valandos iš skirtų papildomiems darbams atlikti; stengiamasi, kad KVA grupės nariai nedirbtų kitose darbo grupėse). Direktoriaus pavaduotoja vadovauja KVA grupei (tai nėra privaloma, kitose mokyklose gali būti ir kitaip – grupei vadovauti gali metodinės tarybos pirmininkas ar tiesiog iniciatyvus mokytojas, nes taip mokytojas tampa vidurinės grandies vadybininku, pažvelgia į mokyklą plačiau ir giliau). Administracija teikia pasiūlymų rengiant ilustracijas (jos mūsų gimnazijoje dar vadinamos gimnazijos kokybės standartais). Iliustracijos atspindi mokyklos veiklos kokybės sampratą, todėl labai svarbu, kad susitarimai, ypač dėl ketvirto lygio, skambėtų kaip iššūkis ir skatintų mokyklą tobulėti. Čia prireikia mokyklos vadovų žinių ir platesnio požiūrio į daugelį dalykų kaip savotiško saugiklio, kad sutarti kokybės reikalavimai nebūtų per žemi. Labai svarbu, kad administracija priimtų atsakomybę remtis vidaus audito išvadomis planuojant mokyklos veiklą ar atsiskaitant už ją. Mūsų gimnazijoje tai – įprasta praktika: mokytojų taryba, išklausiusi KVA grupės ataskaitą apie vidaus audito rezultatus ir išvadas, priima sprendimą apie mokyklos tobulinimo prioritetus. Mokyklos vadovai, būdami atsakingi už veiklos planavimą, įpareigojami prioritetinių problemų sprendimui skirti reikiamai dėmesio visais lygmenimis. Dar viena svarbi direktoriaus pareiga: jei būtina, kreiptis į mokyklos steigėją dėl paramos vidaus audito metu išryškėjusioms pro-

blemoms spręsti. Pavyzdžiui, 2007–2008 m. m. vidaus auditas parodė, kad visa bendruomenė kritiškai vertina kai kurių mokyklos patalpų būklę. Direktorius įpareigojamas kreiptis į gimnazijos steigėją dėl papildomo pastatų priežiūros darbų finansavimo. KVA grupės veikla daro didelę įtaką mokyklos valdymui, skatina atsakingus asmenis ryžtingai veikti ir užtikrinti mokyklos tobulėjimą.

Kartais tenka girdėti mokyklų nuogąstavimų dėl vidaus audito kaip dar vieno papildomo darbo, kuriam atlikti reikia daug laiko ir žmonių. Mokyklose sudaromos kelios naujos darbo grupės, rengiama daugybė anketų (dažnai tai ir būna vienintelis duomenų rinkimo būdas) ir t. t. Mūsų patirtis svarbi tuo, kad išmokome integruoti vidaus auditą į jau esamą veiklą, pavyzdžiui, į me-

todinių grupių, mokytojų tarybos veiklą, ir pasinaudoti tais duomenimis, kuriuos ir taip jau turime surinkę stebėdami visą mokyklos gyvenimą. Ypač reikšmingas atliekant giluminį auditą yra metodinių grupių vaidmuo – būtent jos tampa darbo grupėmis, rengiančiomis iliustracijas, renkančiomis duomenis ir atliekančiomis pirminę jų analizę. Esame susitarę, kad spalio–gruodžio mėnesiais visos metodinės grupės numatys savo veiklos planuose vidaus audito darbus. Neabejojame, kad taip užtikriname kelis dalykus: rengiant iliustracijas – svarbiausius veiklos kokybės rodiklius – dalyvaus visi mokykloje dirbantys mokytojai, o išvados ir rekomendacijos iš metodinių grupių greičiausiai pasieks klasę, mokinius, dėl kurių ugdymo(si) sėkmingumo užtikrinimo juk ir vyksta vidaus auditas.

PLATUSIS AUDITAS

Mums platusis auditas – it termometras

Lina SENKUVIENĖ,

Šiaulių „Romuvos“ pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Kiekvienoje šalies mokykloje, atliekančioje vidaus auditą, siekiama patikimai įsivertinti savo veiklą ir nuolat ją tobulinti. Mūsų mokyklos vidaus audito grupės narių nuomone, platųjį auditą galima palyginti su termometru, kuriuo diagnozuojame karščiavimą, o ligą nustatysime ir gydysime „pasikapstę giliau“.

2005 m. mokykloje pradėjo dirbti daug jaunų, ką tik baigusių aukštąsias mokyklas mokytojų, todėl koordinacinė vidaus audito grupė parengė paaiškinimus, kaip atlikti platųjį auditą. Per metodikos komisijų susirinkimus mokytojai dar kartą studijavo vidaus audito metodiką, veiklos rodiklius ir požymius. Regis, pasirengėme puikiai. Išdalijome anketas. Mokytojai, remdamiesi savo patirtimi ir nuomone, jas užpildė ir, pagal susitarimą, beveik laiku grąžino. Susidarė nemaža šūsnis popierių, kuriuose užfiksuota kiekvieno mokytojo (iš viso 78 komplektai po 87 klausimus) nuomonė. Vidaus audito grupės nariai pradėjo skaičiuoti rezultatus. Skaičiavo, klydo, gaišo laiką ieškodami klaidos ir vėl skaičiavo. Taip dirbant praėjo mėnuo. Mokykloje buvo kalbama, koks vyksta didžiulis darbas, kaip gaišamas brangus laikas. Pagaliau mokytojų tarybos posėdyje pristačius plačiojo audito rezultatus priėmėme sprendimą giluminiam auditui atlikti dviejose srityse: „Ugdymo turinio“ ir „Mokymosi ir ugdymo“. 2006 m. spalį vėl atlikome platųjį auditą. Atsižvelgdami į mokytojų dūsavimus ir kalbas dėl gaištamo brangaus laiko parengėme specialią kompiuterių programą anketavimui. Į mokytojų kambario kompiuterį įkėlėme programą, šalia padėjome segtuvą su mokytojų sąrašu ir paaiškinimais, kaip naudotis programa. Kiekvienas atlikęs platųjį auditą mokytojas turėjo pasirašyti prie savo pavardės. Kiekvieną kartą pažiūrėję anketos rezultatų analizę matome ir kiek mokytojų atsakė į pateiktus klausimus, ir atsakymų į kiekvieną klausimą vidurkį procentais pagal visus keturis vertinimo lygius:

Platusis auditas, 2007 m.

1.2. Pažangos siekiai \ Mokymosi pasiekimų lūkesčiai

4	4	7,1 proc.
3	34	60,7 proc.
2	17	30,4 proc.
1	1	1,8 proc.

1.2. Pažangos siekiai \ Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis

4	15	26,8 proc.
3	32	57,1 proc.
2	8	14,3 proc.
1	1	1,8 proc.

(Pirmasis skaičius stulpelyje – lygiai, antrasis – į klausimą atsakiusių mokytojų skaičius, trečiasis – vidurkis procentais.)

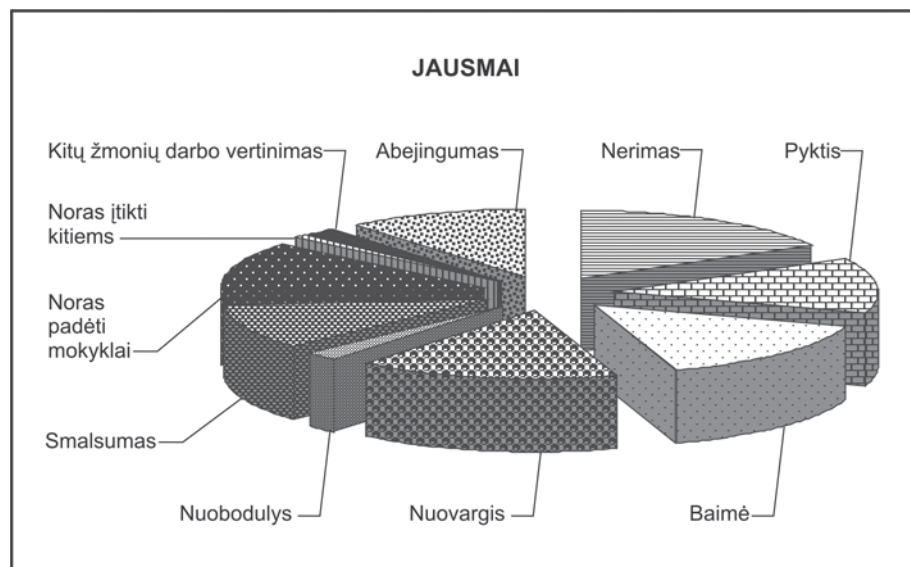
Žymėdamas atsakymus kiekvienas mokytojas sugaišta apie 10–12 minučių. Nebėra šūsnies prirašytų popierių, nebegirdėti nepasitenkinimo kalbų dėl gaištamo laiko. Lieka gautus rezultatus vaizdžiai pateikti grafikais ir padaryti išvadas. Atlikdami platųjį auditą mokytojai remiasi savo patirtimi bei nuomone, todėl veiklos rodiklio vertinimai „išsibarsto“ į visus keturis vertinimo lygius. Tai priklauso nuo vertinančio asmens patirties, jo išmanymo ir žinojimo apie visas mokyklos vertinamas sritis. Dažnai atrodo, kad mes, mokytojai, ir be audito žinome stipriąsias ir silpnąsias mokyklos vietas, tačiau, kaip parodė audito rezultatai, ne visada yra taip, kaip manome. Pavyzdžiui, mūsų nuomone, mokiniams siūlome įvairių modulių, pasirenkamųjų dalykų (kiekvienai klasių grupei po 6–8), bet mokiniai teigia, kad jų poreikiai nėra visai patenkinami. Mokykla yra „gyvas organizmas“ – veikla kinta nuolatos: kiekvieną mėnesį, savaitę, dieną. Kas buvo vakar, nebūtinai yra ir dabar. Tik nuolatinis įsivertinimo procesas bus patikimas kelrodis mokyklos veiklai tobulinti. 2007 m. rudenį platųjį auditą atlikome pagal naują Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą, patvirtintą 2007 m. liepos 18 d. Tuo pat metu pagal mokyklos veiklos programą ir vidaus audito grupės planą buvo vertinami „Pasiekimai“. Gruodį vykusiame mokytojų tarybos posėdyje pristatant „Pasiekimų“ srities giluminio audito ir jau apskaičiuotus plačiojo audito rezultatus paaiškėjo, kad mūsų „termometras“ nesugedęs. Rezultatai sutapo – abiem atvejais nustatytas trečiasis vertinimo lygis. Tai ir yra mūsų sėkmė.

Plačiojo audito rezultatai – „pyraguose“

Janina MICHALOVSKIENĖ,

Kauno Kazio Griniaus vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja

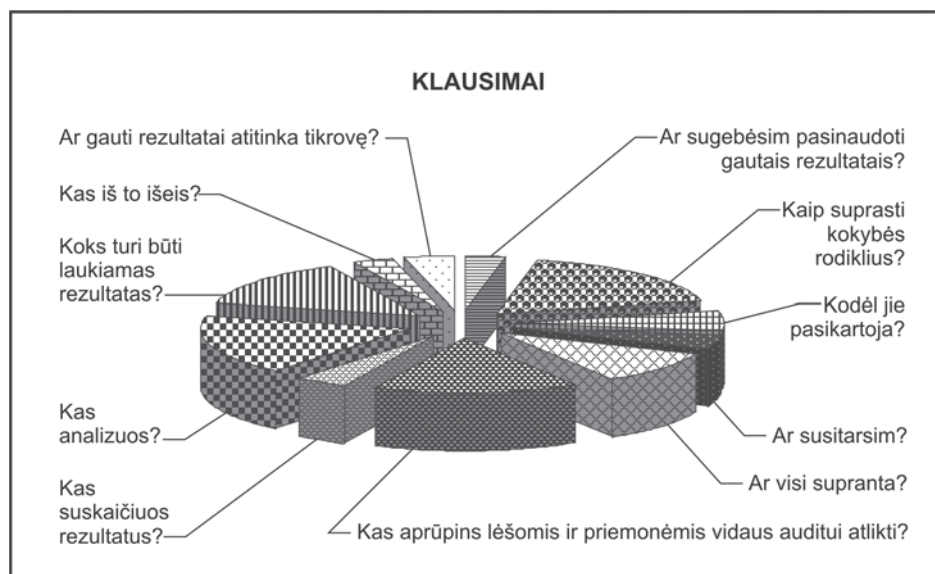
Mokyklos vidaus audito koordinacinė grupė pamėgo „kepti pyragus“, t. y. analizuodama gautus duomenis sudėjo juos į diagramas, kurias ir vadina „pyragais“. Tai vaizdu, suprantama, aišku. Savo „pyraguose“ nerašome skaičių – žiūrintysis pats mato (pagal „pyrago“ dalies dydį), kas pabrėžiama. Pavyzdžiui, prieš atlikdami platųjį auditą aiškinomės mūsų mokyklos bendruomenės narių jausmus. Juos pavaizdavome „pyragu“ (žr. 1 diagramą). Kai rėje pusėje išvardinti teigiami jausmai – kitų žmonių darbo vertinimas; noras padėti kitiems; smalsumas; noras padėti mokyklai – padėjo mums domėtis nauju darbu bei jį atlikti. Paminėta ir negatyvių jausmų (jie – dešinėje diagramos pusėje): abejingumas; nerimas; pyktis; baimė; nuovargis ir nuobodulys. Juos turėjome įveikti, nes mokytojas – tai be galo atsakingas ir pareigingas asmuo. (Beje, turime pasakyti, kad su šiais jausmais susiduriame kiekvieną kartą, kai reikia atlikti ir platųjį, ir giluminį auditą.)



1 diagrama

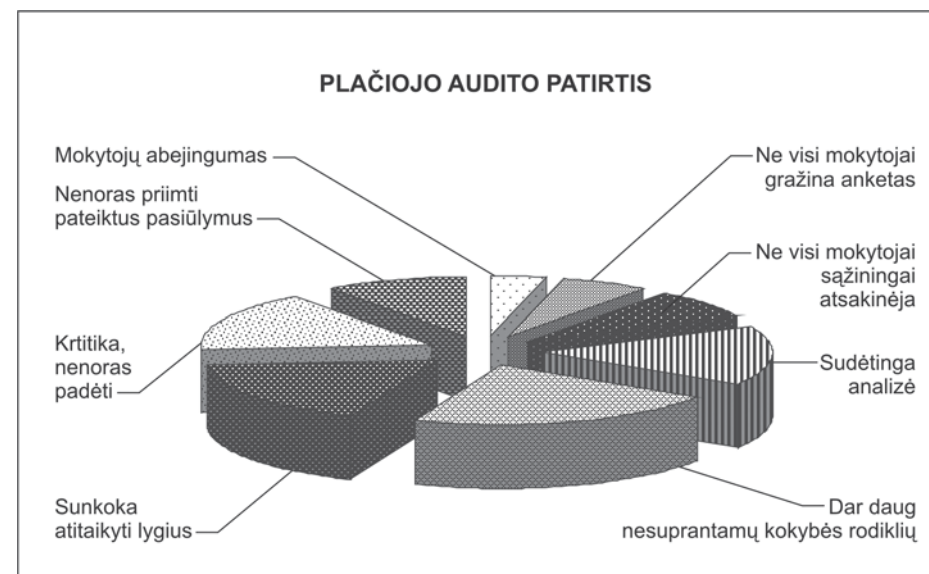
Darbo pradžioje koordinacinei vidaus audito grupei ir mokyklos bendruomenei iškilo, regis, ir neišsprendžiamų klausimų – juos pavaizdavome kitu „pyragu“ (žr. 2 diagramą). Atsakymų į juos ieškojome nagrinėdami gautą literatūrą, ją aptardami metodinėse grupėse, bendruose mokyklos seminaruose, vienas su kitu ir, žinoma, koordinacinėje vidaus audito grupėje. Sudarėme tokią plačiojo audito atlikimo schemą, kurią nuolat taikome (ji mums – efektyvi):

- Platųjį auditą vykdome kiekvienais metais tuo pačiu metu.
- Koordinacinė vidaus audito grupė pateikia jau parengtas mokytojų apklausos anketas.
- Prieš tai išnagrinėjame rodiklius pagal jų aprašus ir pasidalijame savo žiniomis su kitais mokytojais.
- Atlikdami anketinę apklausą žinome, kad sulauksime įvairių klausimų, ir juos aiškinamės individualiai su kiekvienu apklausiamuoju.
- Iš anksto susitariame, kad pirmajam lygiui priskirsime kokybės rodiklį tada, kai jo pagalbinių rodiklių įvykdymą mokykloje vertinsime nuo 0 iki 30 proc.; antram lygiui – nuo 31 iki 50 proc.; trečiam lygiui – nuo 51 iki 70 proc., o ketvirtam lygiui – nuo 71 iki 100 proc.
- Susitariame, kad probleminiais rodikliais laikysime tuos, kurie bus 20 proc. ir daugiau apklaustų mokytojų įvertinti antruoju ir pirmuoju lygiu.
- Koordinacinė vidaus audito grupė daro rezultatų suvestinę, analizę ir pateikia išvadas, apibendrinimus bei pasiūlymus. (Suvestinė kol kas daroma „rankiniu būdu“, nes apklausos dalyvių nėra daug, o procentinė išraiška apskaičiuojama ir grafikais parengiami Excel programa.)
- Plačiojo audito išvadas, apibendrinimus ir pasiūlymus pateikiame aptarti mokytojų tarybai bei panaudojame mokyklos ateities planams ir vizijai kurti.
- Numatome gaires ir nustatome, kokioms problemoms spręsti atliksime giluminį auditą (tokiems klausimams, kurių nepavyko išspręsti, kurie daugeliui liko neaiškūs bei kelia daug problemų, ir tiems, kurie vėl yra įvertinti pirmuoju ir antruoju lygmenimis).



2 diagrama

Nors plačiajam auditui atlikti nereikia didelio pasiruošimo (anketos parengtos ir jas kiekvienas mokytojas turi tik užpildyti, išreikšdamas savo nuomonę apie mokyklą), bet susidūrėme ir su kai kurių mokytojų abejingumu, kartais net nesąžiningumu atsakant į plačiojo audito anketas. Kai kurie kolegos net negrąžindavo mūsų pateiktų jiems anketų; kiti tik kritikavo, bet neteikė jokių pasiūlymų, kaip pagerinti bendrą darbą. Buvo ir visai abejingų. Mokytojams rodiklių aprašai ne visada supranta-



3 diagrama

mi, jie lengvai pasimiršta ir vis juose lieka neaiškumų. Taip pat išsiaiškino, kad daugeliui apklausiamųjų sunku vertinti savo bendruomenės darbą lygiais. Savo patirtį galime pavaizduoti ir dar vienu „pyragu“, kuris rodo, su kokiais sunkumais mums teko susidurti atliekant platųjį auditą (žr. 3 diagramą). Tai padeda mums kartu ieškoti būdų tiems sunkumams įveikti.

Atsakymai į šešis svarbiausius klausimus

Jolita MORKŪNAITĖ,

Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Platusis auditas naujoje vidaus audito metodikoje apibrėžiamas kaip visų mokyklos bendruomenės narių mokyklos veiklos įvertinimas (pagal vertinimo lygių skalę), teikiantis informacijos apie mokyklos veiklos kokybę ir padedantis suformuluoti mokyklos veiklos problemas. Kiekvienoje mokykloje platusis auditas organizuojamas skirtingai, tačiau yra ir bendrybė – tie patys probleminiai klausimai: *ar sėkmingai įgyvendinti ankstesnieji vidaus audito etapai (pavyzdžiui, informavimas ir t. t.); ar plačiajame audite dalyvauja visi mokyklos bendruomenės nariai; ar vertinama visos mokyklos veikla; ar bendruomenė supranta vertinimo lygių skalę; ar pasirinktas efektyviausias plačiojo audito duomenų rinkimo ir apdorojimo metodas; ar mokyklos bendruomenei pristatomi plačiojo audito rezultatai.* To turėtų savęs paklausti platųjį auditą organizuojanti vidaus audito darbo grupė. Nuoseklus perėjimas nuo vieno klausimo prie kito gali sumažinti naujosios vidaus audito metodikos taikymo nesėkmių. Šiame straipsnyje norime išanalizuoti plačiojo audito vykdymo etapus remdamiesi savo patirtimi, o kartu ir priminti, kad loginė plačiojo audito vykdymo seka, priemonės, pasirinkti metodai nėra universalūs ir konkrečiu atveju yra tinkamiausi miesto vidurinei mokyklai, kurioje yra nors minimalios mokyklos veiklos įsivertinimo tradicijos.

Ar sėkmingai įgyvendinti ankstesnieji vidaus audito etapai? Naujojoje metodikoje išvardijami keli vidaus audito vykdymo etapai. Platusis auditas – antrasis įsivertinimo proceso etapas, kuris neįmanomas be pasirengimo. Kaip buvo suburta vidaus audito koordinavimo grupė? Kokios informacijos ir kaip ji suteikė visai mokyklos bendruomenei? Ar ji turi aiškų vidaus audito organizavimo planą, instrumentus ir įrankius? Tai svarbiausi klausimai, į kuriuos būtina rasti atsakymus iki plačiojo audito pradžios. Ne mažiau svarbūs yra mokyklos bendruomenės motyvai. Dažnai visos procedūros atliekamos „teoriškai“ tiksliai, bet neigiama bendruomenės nuomonė apie įsivertinimo procesą platųjį auditą padaro tik formalų. Labai svarbu įvairiomis priemonėmis (pagyrimais, padėkomis, galimybių suteikimu ir pan.) skatinti žmones, mokyti juos suvokti įsivertinimo naudą. Iki plačiojo audito visi bendruomenės nariai turėtų suvokti, kodėl jis atliekamas, kaip ir kada bus vykdomas, kokia jo nauda. Dažnai mokytojų bendruomenei organizuojami seminarai apie vidaus audito metodikos taikymą. Jie būna sėkmingesni, jeigu dalyviai skatina

mi diskutuoti, dirbti praktiškai. Galima pasiūlyti analizuoti mokyklos veiklos rodiklius, jų paaiškinimus, vertinimo lygių skalę. Taip bendruomenės nariai geriau išsiaiškina, kaip skirtingai jie interpretuoja sąvokas, terminus, apibrėžimus. Rekomenduojama grupių vadovais skirti mokytojus, kurie nusiteikę pozityviai ir gali konstruktyviai valdyti grupės diskusijas. Šis parengiamasis etapas – tai pusė plačiojo audito sėkmės.

Ar plačiajame audite dalyvauja visi mokyklos bendruomenės nariai? Didelėse mokyklose į platųjį auditą sudėtingiausia įtraukti aptarnaujantįjį personalą, mokinius ir tėvus. Mokyklų patirtis rodo, kad šioms tikslinėms grupėms reikia tokių pat mokomųjų seminarų, kaip ir mokytojams. Plačiajame audite turėtų dalyvauti vienodai mokytojų, tėvų, mokinių ir dauguma aptarnaujančiojo personalo. Jeigu siekiame kuo tiksliau išanalizuoti mokyklos pranašumus ir trūkumus, reikėtų atkreipti dėmesį į dalyvaujančių plačiajame audite mokinių ir tėvų pasiskirstymą pagal ugdymo programas, klases ir kitus kriterijus, kurie, jūsų manymu, gali turėti įtakos galutiniam rezultatui. Visiems bendruomenės nariams turi būti pateikiama vienoda informacija apie vidaus auditą, tačiau skirtingais metodais.

Ar vertinama visos mokyklos veikla? Dalyvaujantys mokyklos veiklos vertinime bendruomenės nariai dažnai mano, kad mokyklos veiklos kokybė – tai kelių dešimčių mokytojų individualios veiklos suma. Vyraujantis individualizmas gali iškreipti mokyklos plačiojo audito rezultatus. Pavyzdžiui, dorinio ugdymo mokytojų metodinė grupė, nustatydamą vertinimo lygį skalėje, susitelkia į situacijas, susijusias su tikybos ir etikos mokymo problemomis, o klasės auklėtojai pabrėžia tik mokinių, kuriems vadovauja, problemas. Svarbu paaiškinti visiems bendruomenės nariams, kad mokytojas vertina individualiai, bet ne individualią, o visos mokyklos veiklą. Jeigu bendruomenei trūksta informacijos apie kitų metodinių grupių veiklą, vykdomus projektus, inicijuojamas akcijas, bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis, tai siūloma surengti pasidalijimo patirtimi dienas, o platųjį auditą atlikti po jų.

Ar bendruomenė supranta vertinimo lygių skalę? Nors ir tinkamai pasirengiama plačiajam auditui, bendruomenės nariams pravartu priminti mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygių skalę (žr. *Vidaus audito tvarkos aprašo 1 priedą*). Aprašomieji kokybės epitetai – tai labai naudinga informacija vertinantiesiems mokyklos veiklos kokybę. Rekomenduojama vertinimo lygių skalę pateikti greta plačiojo audito anketos, nes dažnai mokytojai klausia, ką reiškia sąvokos „gerai“ ar „patenkinamai“.

Ar pasirinktas efektyviausias plačiojo audito duomenų apdorojimo metodas? Sunkiausias plačiojo audito uždavinys – taikyti duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentus. Verta priminti, kad per daug dėmesio sutelkiamas į

duomenų apdorojimo procesą ir pamirštame duomenų rinkimo etapą, kuriame bendruomenė tobulina tarpusavio santykius, pasidalija nuomonėmis, išsako nuoskaudas. Dažniausiai renkamės popierinę anketą. Tai – tradicinis duomenų rinkimo būdas, tačiau gali būti sėkmingai taikomas, jeigu rengiant anketą pagalvojama, kaip optimizuoti duomenų apdorojimą. Rekomenduojama naudoti prieinamą programinę įrangą (pavyzdžiui, *MS Excel*) arba „rankiniu būdu“ suskaičiuoti rezultatus. Smagu, jeigu šį techninį darbą gali atlikti kompiuteris ar mokyklos sekretoriato žmogus.

Ne mažiau populiarius yra kompiuterinis duomenų rinkimo ir apdorojimo būdas. Kol kas Lietuvoje nėra sukurta duomenų rinkimo ir apdorojimo programinės įrangos plačiajam auditui vykdyti, tačiau mokyklos, pasitelkusios gabius mokinius ir informacinių technologijų mokytojus, sukuria įvairių

programų. Plačiojo audito duomenims rinkti kompiuteris, man regis, yra geriausia technologija. Vertinančiam reikia įvertinti daugiau nei 60 rodiklių, todėl jis pavargsta ir gali pradėti atsainiai „skirti“ įvertinimus.

Ar mokyklos bendruomenei pristatomi plačiojo audito rezultatai? Atlikusi platųjį auditą mokyklos bendruomenė tikisi greitai sužinoti įsivertinimo rezultatus, mokyklos veiklos pranašumus ir trūkumus. Svarbu ją informuoti keliais būdais (pavyzdžiui, žodžiu ir raštu), pateikti plačiojo audito ataskaitas visoms tikslinėms mokyklos bendruomenės grupėms.

Svarbiausia – visas diskusijas, prieštaravimus, įvairias bendruomenės nuomones panaudoti įsivertinimo kultūrai kurti, pozityviam mąstymui ir motyvams skatinti.

Patikimai, atvirai, visuotinai

Jolanta LOKIENĖ,

Kauno Kovo 11-osios vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Ieškojimų, atradimų ir paklydimų – visko būta, 2001 metais mokykloje pradėjus savo veiklos įsivertinimą pagal vidaus audito metodiką. Daryti išmokome darydami. Įgijome įvairios patirties – ja dalijamės su šios knygos skaitytojais.

Platusis auditas teikia pradinės informacijos apie mokyklos situaciją, padeda nustatyti pranašumus bei tobulintinas sritis. Nors šiame etape ir nereikia ypatingo pasirengimo ar detalios veiklos rodiklių analizės, tačiau labai svarbūs šio etapo organizavimo principai – *visuotinumumas ir atvirumas*. Svarbu, kad visi mokyklos bendruomenės nariai sąžiningai įvertintų savo įstaigos veiklą, nes tik tada įmanoma sėkmingai numatyti mokyklos veiklos tobulinimo kryptis.

Pradžioje atlikdami platųjį auditą susidūrėme su įvairiomis problemomis. Suvokėme, kad tyrimo metodui – anketinei apklausai – būtini dideli žmonių ištekliai, nes sudėtingas yra duomenų apdorojimo procesas, taip pat reikia ir materialinių išteklių (pinigų anketoms padauginti). Kita mums buvusi aktuali problema – tyrimo rezultatų *patikimumas*. Pastebėjome, kad dalis mokytojų vertina atmestina ir neišigilinę į vertinamą sritį. Tai parodė gauti vertinimo rezultatai, kurie prieštaravo vieni kitiems.

Pirmąją problemą pavyko išspręsti naudojant MS Excel programą, pritaikytą mokyklos veiklos sričių vertinimo anketoms apdoroti (žr. 1 pav.). Programą sukūrė ir administruoja mūsų mokyklos informacinių technologijų mokytojas Remigijus Doftartas. Programą įdiegėme į mokytojų kambaryje esantį kompiuterį – mokytojai gali užpildyti anketą jiems patogiu laiku. Kiekvienam mokytojui yra skirtas atskiras lapas. Užpildęs savo anketą mokytojas gali ją „paslėpti“ (komanda *Hide*). Programa pati generuoja visų respondentų atsakymus – iš karto galime matyti vertinimo rezultatus vienoje lentelėje. Sutaupome be galo daug laiko ir jėgų! Lentelė su vertinimo rezultatais išspausdinama ir pirmiausia su jais susipažįsta koordinacinės vidaus audito grupės nariai.

	A	B	C	D	E	F
1	1. MOKYKLOS KULTŪRA					
2						
3	Temos	Pagalbiniai rodikliai	Lygiai			
4			4	3	2	1
5	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	+			
6		1.1.2. Tradicijos ir ritualai		+		
7		1.1.3. Tapatumo jausmas		+		
8		1.1.4. Bendruomenės santykiai		+		
9		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas		+		
10		1.1.6. Klasių mikroklimatas		+		
11	1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai		+		
12		1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai			+	
13		1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis			+	
14	1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės			+	
15		1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas			+	
16		1.3.3. Aplinkos įtakumas			+	
17						
18						

1 pav. Mokyklos veiklos sričių vertinimo anketa (MS Excel programa)

Antrąją problemą (siekdami gautų tyrimo rezultatų patikimumo) sprendėme etapais. Su plačiojo audito rezultatais koordinacinės vidaus audito grupės nariai (KVA grupės sudarymo principas – po atstovą iš kiekvieno metodinio būrelio) supažindina savo metodinių būrelių narius. Kiekviename metodiniame būrelyje išanalizavus rezultatus užpildomi SSG (stipriųjų ir silpnųjų vietų, galimybių ir grėsmių) analizės lapai (žr. 2 pav.).

Kas gerai?	Kas blogai?
Kas trukdo veikti?	Kas mums gali padėti?
Kokias problemas turime spręsti tuoj pat?	

2 pav. SSG analizės, atliekamos pagal plačiojo audito rezultatus, lapas

Plačiojo audito rezultatai aptariami mokytojų tarybos posėdyje. Darbas organizuojamas grupėmis, kurios sudarytos iš mokytojų, atstovaujančių įvairiems metodiniams būreliams. Į šias grupes susirinkę mokytojai analizuoja mokyklos veiklos pranašumus, trūkumus, tobulintinas sritis. Nuomonę reiškia atstovas iš kiekvienos darbo grupės. Taip prieinama prie visai mokytojų bendruomenei bendros nuomonės. „Surenkamas problemų krepšelis“ (įvairių mokyklos veiklos sričių rodikliai) ir susitariama, kurią problemą reikia nagrinėti giluminio audito metu.

Toks problemų sprendimo būdas pasiteisino. Į įsivertinimą įtraukiamas kuo daugiau bendruomenės narių, vadinasi, užtikriname visuotinumą. Numatytas bendram darbui specialus laikas leidžia įtraukti į įsivertinimo procesą daugiau žmonių, taip pat sudaro prielaidą žmonėms planuoti savo laiką. Vadinasi, užtikriname atvirumą. Gauti rezultatai aptariami įvairiose mokytojų grupėse. Vadinasi, tampa patikimesni plačiojo audito rezultatai.

Nuosekliai ir sistemiškai

Irena RIČKUVIENĖ,
Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja

Vidaus auditas Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinėje mokykloje yra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, susidedantis iš keturių etapų: pasirengimo; plačiojo audito; pasirinktos problemos (problemų) ar veiklos rodiklio (rodiklių) analizės; atsiskaitymo mokyklos bendruomenei.

Pagrindinis plačiojo audito tikslas – surinkti objektyvią informaciją apie penkių mokyklos veiklos sričių būklę praėjusiais mokslo metais ir numatyti

gaires mokyklos darbui organizuoti, tolesnei jos veiklai plėtoti. Jis vyksta kasmet tuo pačiu laiku.

Pasirengimo metu sudaroma KVA grupė, kuri planuoja savo veiklą, organizuoja ir koordinuoja visą vidaus audito procesą mokykloje (žr. 1 lentelę). Šiais mokslo metais KVA grupė supažindino visus mokytojus su nauju „Bendrojo lavinimo vidaus audito tvarkos aprašu“ (patvirtintu LR švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. ISAK-1469). Mokytojų tarybos posėdyje KVA grupė pristatė naują dokumentą, nurodė pagrindinius skirtumus ir informavo, kaip vyks platusis auditas; metodinėse grupėse individualiai konsultavo dėl kokybės rodiklių sąvokų prasmės.

1 lentelė

Laikas	Ciklai	Atsakingi
Rugpjūčio mėnuo	Mokytojai supažindinami su „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu“ (2007 m. liepos 18 d., Nr. ISAK-1469). Parengiama plačiajam auditui atlikti reikiama medžiaga.	KVA grupė
Rugsėjo mėnuo	Atliekamas platusis auditas. Konsultuojami mokytojai.	Mokytojai KVA grupė
Spalio mėnuo	Apibendrinami plačiojo audito rezultatai, išvados ir siūlymai pateikiami metodinei tarybai, mokyklos vadovams.	KVA grupė
Lapkričio mėnuo	Priimamas mokyklos bendruomenės sprendimas dėl veiklos rodiklio (rodiklių) ar iškeltos problemos pasirinkimo giluminiam auditui atlikti.	KVA grupė
Gruodžio mėnuo	Informuojama mokyklos taryba, mokinių parlamentas.	KVA grupė

KVA grupė parengia plačiajam auditui atlikti reikiamą medžiagą, sudaro vertinimo lentelę ir išdalija mokytojams. Rugsėį mokytojai atlieka platųjį auditą. Veiklą vertina visi mokytojai, mokykloje dirbę ne mažiau kaip metus. Naujai pradėjusieji dirbti veiklos nevertina, nes nėra susipažinę su mokyklos praėjusių mokslo metų veikla. Kiekvienas mokytojas individualiai įvertina

visų penkių sričių veiklos rodiklius pagal keturių lygių skalę. Įvertinimus pagrindžia faktais, įrodančiais rodiklio įvertinimo lygį (jei įvertina „4“, tai turi nurodyti ne mažiau kaip keturis pagrindžiančius faktus, jei „3“ – tris). Pateikiame kelių mokytojų įvertinimo pavyzdžių (žr. 2 ir 3 lenteles).

2 lentelė

Kokybės rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Įvertinimas	Pagrindimas
1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.	3	Dalyvavimas etatinio apmokėjimo projekte. Dalyvavimas MSTP programoje. Gimnazijos statuso siekimas.

3 lentelė

Kokybės rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	Įvertinimas	Pagrindimas
1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.	4	Tarptautinis sertifikatas – IES. Dalyvavimas šalies („Drąsinkime ateitį“, „Kaip mums sekasi?“) ir tarptautiniuose („Jaunimo debatai“) projektuose. Operatyvus reagavimas į kritiką. Mokytojai skatinami įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tikslingai organizuoti seminarai.

Spalį KVA grupė susistemina ir apibendrina plačiojo audito rezultatus. Jie nagrinėjami atsižvelgiant ir į tai, kaip kiekviena metodinė grupė įvertina visą mokyklos veiklą. Praėjusių metų plačiojo audito rezultatai lyginami su

einamųjų metų rezultatais (žr. 4 ir 5 lenteles). Iš lentelių matyti, kad ir pranašumai, ir trūkumai dvejus metus iš eilės liko panašūs.

4 lentelė

Plačiojo audito rezultatų palyginimas	
Pranašumai	
2006 metai	2007 metai
3.1. Ugdymo proceso kokybė	2.3. Mokymo kokybė
6.4. Personalo politika	5.4. Personalo valdymas
7.2. Strateginis planas ir metinė veiklos programa	5.1. Mokyklos strategija

5 lentelė

Plačiojo audito rezultatų palyginimas	
Trūkumai	
2006 metai	2007 metai
3.2. Mokymosi kokybė	2.4. Mokymosi kokybė
3.3. Mokinių poreikių tenkinimas	2.5.1. Mokinių poreikių nustatymas
6.2. Aprūpinimas ištekliais	
6.3. Materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas	

Apibendrinimai pristatomi metodinei bei vadovų taryboms, o šios KVA grupei pateikia siūlymų dėl giluminio audito. Siūlomi tie veiklos rodikliai ar

iškelta problema, kuri yra aktuali šiandienos mokyklos gyvenimui. Lapkritį visi pasiūlymai pateikiami mokytojų tarybos posėdyje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Metodinė taryba	Mokyklos vadovai	KVA grupė
2.4.2. Mokėjimas mokytis	2.3. Mokymo kokybė 2.4. Mokymosi kokybė	2.3. Mokymo kokybė 2.4. Mokymosi kokybė 4.5.1. Tėvų pagalba mokantis

Mokytojų tarybos posėdyje priimamas galutinis sprendimas dėl veiklos rodiklio (rodiklių) ar iškeltos problemos pasirinkimo giluminiam auditui atlikti. Jei pasirenkama problema, tai jos analizė apima įvairių veiklos sričių rodiklius. Formuluojamos temos mokytojų tarybos posėdžiams, numatomos

gairės metodinių ir kitų grupių veiklai, metinei veiklos programai. Gruodį informuojama mokyklos taryba, mokinių parlamentas apie pasirinktą veiklos rodiklį (rodiklius) ar problemą giluminei analizei. Informacija spausdinama mokyklos interneto tinklalapyje <http://www.salkauskis.org>.

Kokybės pokyčių grandinė

Nijolė BUDRAITIENĖ,

Šiaulių Medelyno pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja

Kolegiškas buvimas kartu, bendra atsakomybė padrąsina ir garantuoja sėkmę. Tuo įsitikinome rengdamiesi plačiajam auditui ir jį atlikdami. Daug ką patyrėme nauja ir naujai, daug ką sau atradome – tuo dalijamės su šios knygos skaitytojais.

Platųjį auditą mokykloje vykdo direktoriaus įsakymu sudarytos darbo grupės. Pedagogų bendruomenės susitarimu, kiekvienas kolektyvo narys turėtų įgyti įvairios plačiojo vidaus audito vykdymo, duomenų apdorojimo, rezultatų, rekomendacijų pateikimo kolektyvui patirties. Svarbu, kad jis sugebėtų pasiūlyti įsivertinti tam tikras (prioritetines, tobulintinas, problemines) giluminio vidaus audito sritis. Mūsų mokykloje darbo grupės koordinatorius yra lyderis, pasižymintis informacinių komunikacinių technologijų naudojimo kompetencija, ir šiai veiklai vadovauja jau kelerius metus. 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 strateginį planą, metinę veiklos programą rengiantys pedagogai, įvairių dalykų specialistai, kurie objektyviau ir kompetentingiau, nepažeisdami nuomonių suderinamumo principo, pastebi mokyklos kultūrinius, socialinius, edukacinius procesus. Tada rekomendacijos, pasiūlymai adekvačiai atspindi situaciją. Ją vertindami pedagogų bendruomenės nariai įgyja dokumentų rengimo, analizavimo patirties, tampa reiklesni savo veiklos kokybei, atviresni kaitai, naujovėms, bendravimui ir bendradarbiavimui, tarpdalykinių integracinių ryšių stiprinimui.

Kiekviena veikla sėkmingai įgyvendinama, jei nuosekliai ir tikslingai planuojama.

Pirmasis plačiojo audito žingsnis – bendruomenės telkimas sėkmėms ir probleminėms sritims išsiaiškinti. Darbo grupės atstovai susitinka su metodinių grupių pirmininkais, aptaria plačiojo vidaus audito vykdymo reglamentą, jo naudą mokyklos strategijų kūrimui ir svarbą įsivertinimui pagal Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimo (vidaus audito) tvarkos aprašą. Metodinių grupių pirmininkai organizuoja savo vadovaujamose grupėse plačiojo vidaus audito anketų išdalijimą dalykų mokytojams. Pedagogai anketose individualiai įvertina kiekvieną veiklos ir pagalbinį rodiklį pagal keturių lygių skalę, remdamiesi tik savo patirtimi bei nuomone. Paskui metodinių grupių pirmi-

ninkai parengia plačiojo vidaus audito apklausos dalykinės grupės suvestinę, kuri atiduodama plačiojo vidaus audito darbo grupės koordinatoriui.

Plačiojo vidaus audito darbo grupė susumuoja, apibendrina visų mokyklos metodinių grupių anketų rezultatus ir parengia įvairių veiklos sričių vertinimo diagramų, formuluoja išvadas, nustato pokyčius, rengia rekomendacijas ir pasiūlymus dėl giluminio audito pasirinkimo sričių. Taip pradinės mokslinės hipotezės derinamos su gautais tyrimo rezultatais. Taip darbo grupė įgyja tiriamosios veiklos kompetencijų, lavina sprendimų ir problemų paieškų gebėjimus. Mokytojų susirinkime, kuris vyksta per mokinių rudens atostogas, darbo grupės koordinatorius supažindina pedagogus, mokyklos tarybos narius su gautais rezultatais, išvadomis, nustatytomis probleminėmis sritimis. Duomenims vizualiai pateikti ir pasiūlymams bei rekomendacijoms fiksuoti naudojamas daugialypės terpės projektorius.

Susumuotų ir apibendrintų duomenų aplankus bei kompiuterines laikmenas kaupiame ir saugome mokyklos metodiniame centre kartu su projektais, programomis, planais. Mokyklos bendruomenės nariai ir išorės auditoriai gali susipažinti su metodinio centro medžiaga, o plačiojo vidaus audito tyrimų statistinę analizę naudojame refleksijai, pokyčiams ir tendencijoms nustatyti, veiklai koreguoti bei planuoti.

Plačiojo vidaus audito darbo grupės vienas narys dalyvauja ir strateginio plano rengimo darbo grupėje bei jai pristato prioritetines tobulinimo sritis, nurodo veiklos trūkumus ir laimėjimus ir kt. Šiais mokslo metais pagal plačiojo vidaus audito išvadas koregavome metinę veiklos programą, mokykloje rengėme respublikinę konferenciją apie pilietiškumą, nes norėjome patikrinti pilietiškumo integravimo į mokomuosius dalykus patirtį, įvertinti pilietiškumo situaciją šiandieninėje mokykloje, suvokti tolerancijos įtaką asmenybei.

Plačiojo vidaus audito išvados, pasiūlymai, rekomendacijos naudojamos ir mokytojų kvalifikacijai tobulinti: formuluojamos seminarų, konferencijų, mokytojų, mokyklos tarybų posėdžių, metodinių grupių pasitarimų temos. Išryškėjus klasės auklėtojo kvalifikacijos tobulinimo poreikiams mokykloje buvo organizuoti seminarai: „Vaikų turizmo renginių organizavimo aprašo taikymas klasės auklėtojo veikloje“, „Įtampa ir stresinės situacijos darbe. Jų prevencija ir valdymas“, darbo su mokytojo knyga „Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevencija“ metodika.

Mokykloje nuo 2006 metų spalio mėnesio pradėjo dirbti inžinierius programuotojas, sukūręs kompiuterių programą plačiajam vidaus auditui vykdyti. (Programa skelbiama mokyklos interneto tinklalapyje adresu http://medelynas.siauliai.mok.lt/bendroji_informacija/apklausa (slaptažodis: medely-

nas). Ši programa palengvino plačiojo vidaus audito darbo grupės nariams rezultatų skaičiavimą, leido sutaupyti laiko, materialinių išteklių ir greičiau atlikti darbą. Šiuo metu savo mokyklos tinklalapyje skelbiame naują plačiojo vidaus audito apklausos variantą, kuris atliepia 2007 m. liepos 18 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1469 patvirtintą Bendrojo lavinimo vidaus audito tvarkos aprašą.

Kasmetinis plačiojo vidaus audito vykdymas mums tapo besimokančios mokyklos gyvenimo ir veiklos savastimi, kultūros dalimi. Pastebėjome, kad bendras darbas suburia pedagogų komandą konstruktyviems dialogams, pokyčiams pamatuoti, suvienija kolektyvą išryškėjusioms problemoms spręsti. Pastaruoju metu mokyklos bendruomenė daug dėmesio skiria mokytojo ir mokinio sąveikai stiprinti. Mokinių mokymosi motyvams skatinti mokyklos skaitykloje ir fojė kasmet rengiamos pasirenkamųjų dalykų, dalykų modulių, mokinių saviraiškos grupių, sporto sekcijų, meno studijų pasiūlos idėjų mugės – taip bendruomenės nariams pristatomos programos ir jų anotacijos. Mugė vyksta pirmąjį vasario dešimtadienį, prieš rengiant ugdymo planą kitiems mokslo metams. Per renginius organizuojamos mokinių, pedagogų ir tėvų diskusijos, dalijamos skrajutės, lankstinukai, nustatomi įvairių amžiaus grupių mokinių, jų tėvų, šeimos interesai ir poreikiai. Taip atsirado specialiųjų poreikių, rizikos grupės bei meninių polinkių turinčių vaikų užimtumo klu-

bas „Stresas“. Klubo sukurta mokyklos vaizdo reklama „Mokykis mano mokykloje“ laimėjo pirmąją vietą mieste. Vaizdo filmas „Direktoriaus darbo diena“ pedagogų bendruomenei tapo Mokytojo dienos staigmena. Filmuko pagal Šiaulių miesto vyriausiojo policijos komisariato projektą „Draugiškas miestas“ kūrėjai laimėjo kelionę į Vilniaus VICHY pramogų parką. Taip įsivertinimas, išryškindamas poreikių ir galimybių sąsajas, stiprina šeimos ir mokyklos, mokinio ir mokytojo, mokytojų tarpusavio, mokytojo ir administracijos ryšį, žadina tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą, formuoja mokyklos įvaizdį, keičia kultūrą.

Mūsų mokyklą vidaus auditas tarsi veda ugdymo kokybės keliu ir skatina kiekvieną pedagogą ieškoti naujovių ir keisti savo veiklą. Išryškėja nauji lyderiai, gebantys kartu su komandomis plėtoti mokykloje edukacinę aplinką, rengti respublikines konferencijas, tapti naujais lektoriais. Įsivertinimas sustiprino poreikį užmegzti bendradarbiavimo ryšius su socialiniais partneriais. Mokyklos atvirumas pokyčiams ir bendradarbiavimui teikia institucijai pripažinimą Šiaulių miesto Medelyno seniūnijos bendruomenėje. Seniūnijos atstovai dalyvauja visose konferencijose, mugėse, mokyklos tradicinių švenčių renginiuose. Tampame patrauklia besimokančia ir bendradarbiaujančia bendruomene.

GILUMINIS AUDITAS

Veiksmingumo prielaida – darbas komandomis

Jolanta GULBINIENĖ,

Kauno Juozo Urbšio vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja

Atlikdami giluminį auditą dirbame *komandomis*. Nors susitarimai komandoje užima labai daug laiko, nes nelengva suderinti susitikimų grafiką, susitarti dėl galutinės vienos ar kitos išvados formuluotės, be to, mokytojai skiriasi savo aktyvumo lygiu bei motyvais, tačiau viską galima išmokyti ir suderinti, o paskui – matuoti naudą. Mes jau patyrėme darbo komandomis naudą – mūsų mokytojai išmoko tiksliau formuluoti teiginius ir išvadas, daugiau sužino apie mokyklos veiklą, mokosi vieni iš kitų, o svarbiausia – mokosi susikalbėti. Išaugo dalies mokytojų atsakomybė, pasitikėjimas savimi. Tai ypač matoma atliekant vidaus auditą – ataskaita tapo tikslesnė, susitariama dėl tobulintinų veiklos sričių, geriau suvokiama audito prasmė. Mokytojai ne tik nurodo problemas, bet ir numato jų sprendimo būdus.

Jau kelerius metus vidaus auditas atliekamas pagal mokykloje parengtą sistemą (tai – mūsų komandinio darbo rezultatas), kuri kiekvienais metais tobulinama, koreguojama.

Giluminį auditą mokykloje atliekame *etapais*:

- Giluminio audito atlikimo aptarimas, esamos sistemos tobulinimas, koregavimas.
- Atsakingų už pagalbinių rodiklių giluminio audito vykdymą numatymas.
- Iliustracijų rengimas, suderinimas su mokyklos bendruomene.
- Kiekvieno rodiklio tyrimo plano rengimas.
- Tyrimų grafiko sudarymas.
- Tyrimų instrumentų sudarymas, derinimas su mokyklos bendruomene.
- Tyrimo atlikimas (pokalbiai, anketos, pamokų stebėjimas, dokumentų analizė, statistinių ataskaitų analizė,...).
- Kiekvieno rodiklio ataskaitų rengimas, siūlymai mokyklos veiklai tobulinti.
- Mokyklos vidaus audito ataskaitos rengimas per bendrą auditą atlikusių mokytojų pasitarimą, susitarimas dėl kitų mokslo metų veiklos.

- Audito ataskaitos skelbimas mokyklos bendruomenei per bendrą susirinkimą, siūlymai mokyklos veiklai tobulinti.
- Audito ataskaitų rengimas tėvų bendruomenei, Švietimo ir mokslo ministerijai.

Šie visi paminėti audito etapai sudaro galimybę įtraukti į vidaus auditą didesnę mokyklos bendruomenės dalį. Rengiantieji iliustracijas KVA grupės nariai visuomet tariausi su kolegomis. Giluminio audito tyrimą planuoja KVA grupės nariai, tačiau į šiuos darbus įtraukia ir daugelį mokyklos mokytojų, atliekančių tam tikrus tyrimus tam tikrose respondentų grupėse. Svarbiausia yra tai, kad diskusijos ir susitarimai, galutinės ataskaitos ir tobulintini mokyklos veiklos aspektai nustatomi dirbant ir susitariant *komandose*. Visas iliustracijas, tyrimų veiksmų planus, ataskaitas rengiame komandoje – tai didina mokytojų atsakomybę už komandai pristatomus atliktus darbus. Atsakingi už rodiklio tyrimo organizavimą grupės nariai tariausi su pasirinktais kolegomis ir parengia iliustracijas. Pristatydami audito komandoje parengtas iliustracijas suteikia informacijos kitiems bendruomenės nariams, taip pat sudaro jiems galimybę reikšti savo nuomonę, papildyti, patobulinti parengtas iliustracijas. Mokyklos iliustracijose stengiamasi įvertinti visą veiklą, sukurtas sistemos, išleistus norminius vykdomuosius dokumentus, esamus susitarimus mokykloje, siekiamybes. Iliustracijose kiekvieną teiginį formuluojame taip, kad pasirinkus tam tikrą tyrimo būdą būtų galima jį išmatuoti, įvertinti, ištirti. Visiems nurodoma, kad kiekvieno rodiklio iliustracija yra aukščiausias mokyklos veiklos standartas. Labai svarbu, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys, į mokyklą priimtas naujas darbuotojas, susipažinęs su iliustracijomis, galėtų gauti išsamios informacijos apie mokyklos veiklą bei susitarimus tam tikroje srityje. Dirbdami komandoje mokytojai aptaria rodiklio tyrimo planą – tai sudaro prielaidą mokyklos bendruomenės daliai plačiau sužinoti apie mokykloje vykdomą veiklą, kai kuriais atvejais išvengti veiklos pasikartojimo, susitarti, taip pat pasinaudoti jau turimais duomenimis ar atliktų tyrimų rezultatais. Diskutuodami komandos nariai aptaria rodiklio tyrimo planą, jį papildo, įvertina visas tyrimų ir veiklos galimybes, numato, kokiais dokumentais, mokykloje jau esamomis ataskaitomis (Mokykla-1, Mokykla-2, Mokykla-3, trimestrų ataskaitomis, egzaminų protokolais) galima pasinaudoti išsamiai informacijai gauti bei pasirinktai mokyklos sričiai objektyviai įvertinti.

Vienas iš svarbiausių informacijos rinkimo būdų – pamokos stebėjimas. Mokykloje sudarytas pamokos stebėjimo protokolas, kurį pildo mokyklos vadovai, mokytojai, stebėdami vieni kitų pamokas. Pamokų stebėjimo proto-

koluose pateikta informacija yra labai svarbi audito išvadoms, taip pat planuojant metodinių grupių veiklą, numatant mokyklos veiklos tobulinimo kryptis. Mokytojai retai stebi vieni kitų pamokas. Dažniau mokyklos administracija stebi atestuojamų mokytojų pamokas. Taigi pateikiama informacija ir išvados apie stebėtas pamokas parodo tik dalies mokyklos mokytojų veiklą. Dažniausiai pasirinktas pagalbinis rodiklis įvertinamas tik vienu tyrimo metodu, pavyzdžiui, anketavimu, ir juo remiantis formuluojamos išvados. Tuo-

met dirbdami komandomis darome išvadą, kad rodiklis įvertintas tik iš dalies. Dirbdami komandomis tariamės ir susitariame dėl informacijos rinkimo būdų, planuojame laiką, apibendriname, susitariame dėl duomenų konfidencialumo. Kad aiškesnė būtų mokytojų veikla atliekant giluminį mokyklos veiklos auditą, parengėme mokykloje audito vykdymo dokumentavimo sistemą. Taikant ją tobulėja audito vykdymo ir organizavimo procesai, išmokome geriau susikalbėti, formuluojame argumentuotas ir pagrįstas išvadas.

„Problemų krepšelis“

Rima VALIUVIENĖ,

Vilniaus Mindaugo vidurinės mokyklos mokytoja, KVA grupės pirmininkė

Tikras išbandymas koordinacinei vidaus audito grupei – apibendrinti plačiojo audito rezultatus ir nuspręsti, ką rinktis giluminiam vidaus auditui. Jau trečius metus mokykloje nusprendžiame sudaryti „problemų krepšelį“, kuris, mūsų įsitikinimu, tikrai naudingesnis nei vienos srities giluminė analizė. Be abejo, nėra blogai analizuoti visą sritį – taip darėme iš pradžių mokydami vidaus audito. Rinkdamiesi problemų analizę mes siekiame surasti tų problemų priežastis, stebime, kaip vyksta pokyčiai, juolab kad kai kurie rodikliai tarpusavyje labai susiję. Pirmasis „problemų krepšelis“ buvo sudarytas analizuojant akademinius mokinių pasiekimus. Ieškojome priežasčių, kodėl negėrėja mokinių mokymosi kokybė, nors mokytojai, regis, labai stengiasi padėti jiems. Surinkę visus mums tada pasirodžiusius analizei tinkamus rodiklius priėjome prie išvados: per vienerius mokslo metus nepajėgsime baigti visų tyrimų ir darbų. Teko mažinti rodiklių skaičių – ėmėmės nagrinėti mokinių mokymosi motyvus, vertinimo įtaką mokymuisi bei mokymosi krūvių apimtį ir įtaką.

Didžiausias tų metų laimėjimas atlikus vidaus auditą – sprendimas kurti bendrą vertinimo sistemą mokykloje. Per vidaus auditą surinkta medžiaga parodė, kad mokiniai abejoja kai kurių mokytojų vertinimo objektyvumu, ne visada žino, už ką gauna pažymį ir kodėl jis toks. Mokytojai nurodė labai daug vertinimo kriterijų. Pastebėjome, kad taikomi vertinimo būdai ne visada skatino individualią mokinio pažangą, ji nebuvo fiksuojama. Pagal vidaus audito išvadas buvo suformuluotas vienas iš mokyklos veiklos uždavinių – *sukurti bendrą vertinimo sistemą mokykloje ir su ja supažindinti mokinius, jų tėvus, orientuotis į mokinio individualios pažangos fiksavimą, skatinti išivertinimą*. Išivertinimas buvo paliktas kaip tolesnė vertinimo sistemos tobulinimo perspektyva – mokykla dabar darbuojasi šia kryptimi. Po KVA narių pakartotinių pokalbių su mokiniais ir jų tėvais paaiškėjo, jog yra pastebimų pokyčių: mokytojai nuolat primena, už ką ir kada bus rašomas pažymys; vis daugiau mokytojų ima taikyti kaupiamąjį vertinimą, rašo recenzijas; apie vertinimą kalba per tėvų susirinkimus; mokykloje taikoma vertinimo sistema paskelbta mokyklos interneto tinklalapyje.

Siekdami kryptingai ir produktyviai tobulinti mokyklą ieškojome kitų problemų. Netrukus pajutome poreikį tirti ugdymo proceso diferencijavimą,

pagalbą mokiniui. Tyrimų išvados tapo kitų mokslo metų uždaviniais.

Labai svarbu veiklos tęstinumas ir perimamumas. Jei mokykla nori pasiekti geresnių veiklos rezultatų, jei rūpi paslaugų kokybė, ji turi nuosekliai priimti sprendimus, ieškoti veiklos tobulinimo galimybių. Svarbu, kad mūsų mokyklos veiklos tikslas ir uždaviniai formuluojami pagal vidaus audito išvadas; numatyti uždaviniai dera su metodinių grupių ir kitų įvairių komisijų veiklos planais (vadinasi, mūsų mokykloje vidaus audito išvados rūpi visiems, nes jas nuolat analizuoja įvairios darbo grupės, jomis remiasi socialinis darbuotojas, psichologas). Uždavinius formuluoja ir veiklos kryptis numato mokytojai, konsultuodamiesi su administracijos atstovais. Matome, kad vidaus auditas paskatino mokytojų aktyvumą, atsirado naujų lyderių (mokytojų), kurie imasi iniciatyvos ir įtraukia į bendrą veiklą kitus, ieško būdų ugdymo kokybei tobulinti, svarsto naujas veiklos strategijas. KVA grupė, suburta iš metodinių grupių atstovų, dirba produktyviai: turintieji patirties konsultuoja naujokus, kasmet į grupę įtraukiami nauji žmonės, kurie ima justai vidaus audito naudą savo darbe – juk tikrinamės savo darbo rezultatus.

Kaip ir daugelis Lietuvos mokyklų, mes taip pat ėmėme naudoti anketas. Tai pasirodė lyg ir konkrečiausia, labiausiai apčiuopiama (kas parašyta, kaip kirviu nukirsta). Palaipsniui pamatėme prieštaraivimų: kartais kas nors labai supykęs išlieja emocijas ar priešingai – sudėlioja pluselius taip, kaip reikia. Pagal anketų duomenis, mokytojai dirba gerai, o mokiniai nieko nemoka?! Supratę, kad vien anketomis pasitikėti neverta, pagalbos prašėme psichologės, įvairių dalykų mokytojų, klasių auklėtojų. Pokalbiai, diskusijos, dokumentų analizė padėjo susidaryti detalesnę ir realesnę mokyklos gyvenimo vaizdą. Knieti išbandyti ir kitus J. Piliponytės siūlomus duomenų rinkimo ir analizės būdus (žr. jos knygą „Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje“). Jau įsitikinome: vieno būdo (metodo) ištirti problemos negana, juk gautus duomenis reikia dar ir patikrinti.

Vidaus audito duomenų analizė ir išvadų rengimas – plati dirva interpretacijoms. Kartais išvalgos pranoksta lauktą rezultatą. Paprastai stengiamės to paties klausiti mokinių ir mokytojų, jų atsakymus lyginame ir aiškinamės, kas po jais slepiasi. Mokiniai gali būti neįtikėtinai nuoširdūs. Jie greitai išvardija, kurių dalykų mokytojai visada paaiškina papildomai, duoda skirtingas užduotis, tikrina namų darbus. Nemažai pasako ir mokinių rezultatai. Vadinasi, reikia sieti tarpusavyje gautus duomenis, o analizuojant juos – mąstyti, kur dar galima pamatyti problemos priežasčių (gal patys mokiniai netiesiogiai mums sako, ko reikėtų, kad rezultatai pagerėtų). Labai svarbu, kad formuluodami išvadą jau galvotume apie būsimą veiklą – tikslo siekimą.

Vidaus auditas skatina mokytojus bendradarbiauti – labai greitai pajuntame, kad esame priklausomi nuo kolegų. Bendri susitarimai, sprendimai priimami kuriant mokyklos iliustracijas. Ar galima be jų apsieiti? Ko gero, niekaip. Tai tarsi termometras, kuriuo išmatuojame kolektyvo temperatūrą (platusis auditas – taip pat), tai įrankis sužinoti, kur mes esame ir kiek norime augti. Gera iliustracija – konkrečios mokyklos gyvenimo fotografija: 4-asis lygis yra siekiamybė, šiokia tokia svajonė, ko reikėtų, kad mokykloje būtų visiems gerai – mokiniams, mokytojams, tėvams; 2-asis lygis – tikrovė, mokyklos vaizdas, kuris rodo ir pranašumus, ir trūkumus. Kurdami savo mokyklos iliustracijas pirmiausia galvojome, ką jau sukūrėme, kuo naudojames kasdieniame gyvenime, kokių problemų patiriame. Dėliojome pranašumus, trūkumus ir skaičiavome, ko yra daugiau. Pasirodė, kad kai kur pranašumų yra

daugiau nei trūkumų. Klausėme savęs, ar mūsų susidaryta iliustracija yra 4-ojo lygio? Ėmėme galvoti, kokioje mokykloje norėtume dirbti. Vadinasi, galbūt dar ne viskas yra pasiekta, išbandyta. Tai, kas atsirado tobulinant esamą mokyklos vaizdą, mums tapo 4-uju lygiu. Gera iliustracija ta, kurią sukuria kuo daugiau žmonių. Rašydami iliustracijas nuolatos diskutavome, tobulinome, pildėme, taisėme. Gera iliustracija negali būti parašyta iš karto ir turbūt negali būti amžina. Mokyklos veidas keičiasi – reikia reaguoti ir tobulinti iliustracijas. Iliustracija – tai gyvas vaizdas, tai mokyklos susitarimų kultūra ir patys susitarimai. Iliustracijos kūrimas labai suvienija žmones, kolektyvą, padeda nusistatyti mokyklos veiklos prioritetus, veiklos kryptį. ... O viskas prasideda nuo starto – „problemų krepšelio“ sudarymo.

Nuo „plačiau aprėpti“ iki „labiau įsigilinti“

Tereza SOTNIK,

Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja

Mokyklos vidaus auditą vaizdžiai galima palyginti su nenutrūkstamu, spirale vykstančiu procesu: planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas ir vėl iš pradžių – tik nauja spirale aukščiau. Į audito darbų verpetą šiais mokslo metais įsisukame jau ketvirtą kartą. Kaskart įgyjame vis daugiau patirties ir įgūdžių – tai leidžia kitaip pažvelgti į savo veiklą. Iš pradžių manėme, kad kuo daugiau klausimų aprėpsime ir kuo daugiau atsakymų gausime, tuo kokybiškesnis bus mūsų atliekamas darbas. Netrukus įsitikinome, kad „daugiau“ ne visada yra „geriau“. Gausybė išvardintų audito uždavinių gali reikšti nepakankamą įsigilinimą į esmę, o paviršutiniška informacija nedaug ko verta. Dabar stengiamės ne kuo plačiau aprėpti, bet kuo labiau įsigilinti.

Kasmet giluminiam auditui atlikti sudaromos darbo grupės, kurių veiklą koordinuoja KVA grupės nariai. Pedagogų dalyvavimą audite fiksuojame spalvine gama iliustruotoje lentelėje (žr. lentelę). Ją sudarėme dar pirmaisiais audito vykdymo metais.

Pedagogų dalyvavimas vidaus audite

Eil. Nr.	Pedagogo vardas, pavardė	2004-2005 m.m.	2005-2006 m.m.	2006-2007 m.m.
1.		KVA	KVA	
2.				
3.				

KVA	Pilka spalva	KVA grupės narys
	Violetinė spalva	Darbo grupės vadovas
	Juoda spalva	Darbo grupės narys

Lentelėje užfiksuota visų mūsų ir kiekvieno atskirai audito patirtis. Pilka spalva pažymėti KVA grupės nariai, raudona spalva – darbo grupių vadovai, žalia – darbo grupių nariai. Pagal „raudonųjų“ skaičių matome, kiek buvo sudaryta darbo grupių (tiek sričių pasirinkta giluminiam auditui). Pedagogai patys gali pasirinkti, kada „raudonuos“. Vadovams tenka atlikti daugiausiai audito darbų, iš kurių sudėtingiausias – duomenų rinkimas; į jį reikia įtraukti visą mokyklos bendruomenę: mokinius, mokinių tėvus, pedagogus, administraciją, personalą.

Rinkti duomenis nebuvo sudėtinga – daug sunkiau sekėsi pasirengti šiam darbui. Pasirengimui skyrėme ypač daug dėmesio, nes supratome, kad tai vėliau palengvina duomenų apdorojimą, padeda atlikti kokybišką jų analizę ir įvertinti analizuojamos srities būklę. Viso šio darbo sėkmė priklauso nuo pedagogų kompetencijos, patirties ir pasirengimo auditui.

Norėdami turėti ir naudoti patikimus duomenis privalome aiškiai žinoti kelis dalykus, t. y. tinkamai atsakyti į klausimus: koku tikslu mes tai atliekame; kokie gali būti duomenų rinkimo būdai; kaip pasiruošti; kaip atrinkti respondentus; kaip formuluoti klausimus. Atsakymas į pastarąjį klausimą ypač svarbus, nes netinkamai arba netiksliai suformuluotas klausimas gali iškreipti esmę ir lemti netikslų atsakymą, tad ir visą duomenų rinkimą padaryti menkavertį.

Kaip rengėmės rinkti duomenis? Duomenų rinkimo planus sudarė kiekviena darbo grupė. Planuodami savo veiklą siekėme atsakyti į svarbiausius klausimus: kas, kur, kada, kaip rinks duomenis; kas bus atsakingas už šio darbo organizavimą; kaip atliks konkrečius veiksmus. Apgalvojome, kaip atrinksime respondentus. Stengėmės pasirinkti efektyviausius duomenų rinkimo metodus, šaltinius, sudaryti kokybišką klausimyną. Pasinaudojome sociologės J. Piliponytės patarimu – „sutelkti jėgas ir dėmesį į tuos metodus, kuriuos naudoti turite pakankamai žinių ir priemonių“. Rinkdami duomenis išbandėme dokumentų analizės, pokalbių, interviu ir anketavimo metodus. Vis dėlto vyravo anketavimo metodas. Sudarydami klausimynus sujungėme kelis pagalbinius rodiklius. Stengėmės anketų neperkrauti klausimais ir pateikti tik pačius svarbiausius – tuos, kurių atsakymai bus naudojami problemai išsiaiškinti ir jai spręsti. Taip pat buvo svarbu neapkrauti anketų gausa tų pačių žmonių, todėl darbo grupių vadovai kartu aptarė respondentų atrankos kriterijus, t. y. kokio tipo atranką taikys ir ką atrinks apklausai. Atlikdami vidaus auditą nagrinėjome įvairius mokyklos vidaus dokumentus (mokyklos sąvadą; direktoriaus įsakymus; pedagogų tarybos posėdžių protokolus; klasių dienynus; mokymosi pasiekimų dokumentus; socialinio pedagogo ir psichologo veiklos dokumentus; klasių auklėtojų veiklos planus) ir atlikome jų analizę. Pasirinkome tuos dokumentus, kuriuose tikėjome rasti kuo objektyvesnės informacijos apie mokyklos audituojamos srities būklę.

Kas mums labiausiai padėjo? Vidaus auditas yra komandos darbas, todėl jį atliekant labiausiai padėjo glaudus pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas, gebėjimas dirbti komandoje, pozityvi darbuotojų nuostata dėl šių darbų reikalingumo ir reikšmingumo. Darbo sėkmę taip pat lėmė visos veiklos planavimas bei koordinavimas. Mums tai pavyko – mūsų komanda dirbo efektyviai. Planuodami duomenų rinkimą daug vertingos teorinės informacijos su-

radome Jolantos Piliponytės knygoje „Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje“ (2005), pasinaudojome audito metodinėmis rekomendacijomis „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (I dalis, 2002).

Neišvengėme sunkumų. Nelengva buvo numatyti vertinimo metodus ir šaltinius, parengti tokius vertinimo instrumentus, kurie padėtų surinkti išsamią informaciją. Sunku buvo apklausti mokinių tėvus – vieni jų nerado laiko, kiti iš viso įtariai žiūrėjo į bet kokias apklausas arba jas paprasčiausiai ignoravo. Tik dalis tėvų geranoriškai žvelgė į mūsų pastangas ir stengėsi padėti,

išsamiai ir tiksliai atsakė į klausimus. Darbą apsunkino ir tai, kad ne visi respondentai nuoširdžiai atsakinėjo į klausimus, todėl kilo abejonių dėl duomenų patikimumo ir objektyvumo.

Pastangos nenuėjo veltui. Audito pamokos dabar duoda savo vaisių – mums pasisekė įtraukti į audito veiklą visus pedagogus. Matome labai svarbų teigiamą dalyką – mokytojai patys galėjo įsitikinti, koks svarbus jų indėlis tobulinant mokyklos veiklą. Pedagogai įgijo naujų kompetencijų, tiriamosios veiklos patirties. Visa tai padės siekti dar geresnės mokyklos veiklos kokybės.

Įsivertinimo svarba prioritetams

Nina VAITEKŪNIENĖ,

Pasvalio Lėvens pagrindinės mokyklos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Mokyklos prioritetus koreguoja ir gyvenimo pokyčiai, ir kasmet atliekama mokyklos veiklos analizė. **Kaip mes nustatėme prioritetus?** Iš daugelio mokyklos sprendimų problemų mes pasirinkome tas, kurios labiausiai stabdo pažangą ir trukdo gauti gerus rezultatus.

Atskiri mokytojai ir metodikos grupės siūlė pasitarti, kaip dirbti su IX–X klasių mokiniais, nes jų mokymosi motyvacija labai menka (tai patvirtina jų pusmečių bei metų mokymosi rezultatai). Mokymosi kokybei pagerinti visoje (o ypač šiose klasėse) pirmiausia buvo nutarta ištirti mokinių mokymosi motyvacijos lygį ir numatyti realių būdų padėčiai pagerinti. Darbo grupė, vadovaujama KVA grupės narės Jūratės Rimšienės, analizavo pasirinktą sritį „*Mokinių mokymosi motyvacijos lygis*“. Pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti mokinių prasto mokymosi motyvų priežastis (objektyvias ir subjektyvias) ir numatyti būdų, priemonių, kaip motyvaciją didinti. Pastebėjome, kad mokyklai tapus pagrindine gerokai padaugėjo menką mokymosi motyvaciją turinčių IX–X klasių mokinių (gerai besimokantieji po pagrindinio ugdymo pirmosios dalies išeina mokytis į gimnaziją). Akcentavome, kad mokyklai trūks ta patrauklių, naujesnio turinio mokymo priemonių, orientuotų į skirtingo intelekto ir gebėjimų mokinius, o mokytojams stinga išradingumo dirbti su nemotyvuotais mokiniais. Suvokėme, kad mokytojai turėtų ieškoti įvairių mokymo(si) formų, o ne tik apsiriboti tradicine pamoka, išvyka, projektu. Pastebėjome, kad jeigu klasėse mokosi per daug mokinių, menksta individuali pagalba jiems; esant vienodai žemam mokymosi lygiui neliaka mokinio asmeninių pastangų siekti aukštesnių rezultatų.

Audito grupė pasiūlė realias kryptis, kaip didinti mūsų mokyklos mokinių mokymosi motyvaciją. Buvo pateikta siūlymų: pabrėžti asmeninę mokinio atsakomybę organizuojant komandinį darbą; skatinti mokinius įsivertinti pastangas, žinias ir pažangą; apdovanoti mokinius už gerus rezultatus ir paskelbti jų pavardes mokyklos švenčių metu; dažniau pagirti už pastangas, už pažangą, pasiektus rezultatus ir nepriekaištauti dėl nesėkmių.

Kaip KVA grupė tai pateikė bendruomenei? Bendruomenę KVA grupė supažindino su šiais siūlymais per mokytojų tarybos posėdį – akcentavo pagrindines problemas ir siūlė jų sprendimo būdų, išklaušė bendruomenės narių

nuomonę, kaip pagerinti padėtį. Darbo grupė atliko tyrimus. Pagal klausimyną buvo išsiaiškinta: kaip mokiniai geba naudotis formaliais ir neformaliais šaltiniais; kaip geba savarankiškai atlikti užduotis; kaip geba dirbti komandoje; sužinojo mokinių nuomonę apie pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemą mokykloje. Suvedusi duomenis, apibendrinusi rezultatus ir padariusi išvadas darbo grupė bendruomenei pristatė šią medžiagą (skaidrių forma). Parengtas segtuvas su medžiaga (tiriamos srities iliustracijos, klausimynas mokinių mokymosi motyvacijos lygiui nustatyti bei jo rezultatai, diagramos, išvados bei pasiūlymai), kuria planuodamas savo darbą naudojasi kiekvienas bendruomenės narys.

Kam labiausiai rūpėjo išvados? Padarytos išvados rūpėjo mokyklos vadovams, nes minėta sritis yra silpna mokyklos grandis, kuri nekelia jos prestižo. Nustatytas prioritetas – skatinti mokinių mokymosi motyvaciją; darbo grupės siūlymai (daugiau dėmesio skirti diferencijavimui ir individualizavimui; mokytojų ir mokinių veiklai pamokoje; gerosios patirties sklaidai mokykloje; mokytojų pamokinės veiklos planavimui tobulinti ir kt.) atspindi mokyklos strateginiame plane, metinėje veiklos programoje, metodikos grupių, klasės auklėtojų veiklos planavime ir darbe.

Kas yra gera iliustracija?

dr. Vaiva VAICEKAUSKIENĖ,
Švietimo plėtotos centro Politikos analizės skyriaus vyriausioji specialistė

Skirtingai nei pirmojoje Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002 m.), šioje nepateikiamos standartinės ir universaliosios iliustracijos, kuriomis remdamasi mokykla turėtų priimti sprendimą apie savo veiklos kokybės lygį. Tai ir apsunkina, ir palengvina mokyklos įsivertinimą. Apsunkina, nes reikia papildomo laiko ir pastangų iliustracijoms kurti. Palengvina, nes pats iliustracijų kūrimo procesas yra kiekvieno jo dalyvio mąstymo ir polemikos su savimi bei kolegomis procesas, kurio metu susiformuoja gerai argumentuotas požiūris į mokyklos veiklos kokybę. Juo remiantis vertinama greičiau ir adekvačiau.

Kita naujovė – nuostata, kad iliustracija yra „veiklos rodiklio lygio požymių aprašymas, sukuriantis prielaidas *konkrečios* [tai yra, savo] Mokyklos savitumui ir ieškojimams atskleisti“ (Bendrojo lavinimo mokyklos

vidaus audito tvarkos aprašas, 2007). Dėl to išvengiama ankstesnių nesupratimų, kai labai skirtingų tipų mokyklos (pavyzdžiui, mokykla-darželis ir gimnazija) bei labai skirtingose socialinėse bei kultūrinėse aplinkose veikiančios mokyklos (pavyzdžiui, kaimo ir didmiesčio) turėdavo įsivertinti ieškodamos tų pačių kokybės požymių. Kai kurie iš iliustracijoje nurodytų požymių netikdavo mokyklai, bet atsisakius jais remtis nelikdavo pagrindo įvertinti tam tikrą mokyklos veiklos aspektą. Kita vertus, likdavo nepastebėti unikalūs standartinėse iliustracijose neaprašyti mokyklos veiklos aspektai.

Pagal šią metodiką mokytojų bendruomenės susitarimas apie savo mokyklos veiklos kokybės įvertinimą prasideda ne nuo vertinimo balais, o gero-kai anksčiau – nuo susitarimo, *kokie kokybės požymiai bus vertinami*.

Kaip šiuos požymius aprašyti, t.y. kaip parašyti gerą iliustraciją?

1. Iliustracija kuriama pagal metodikoje pateiktą rodiklio aprašymą. Iliustracijos kūrimas nėra laisva improvizacija rodiklio tema – šalia veiklos rodiklių pavadinimų pateikti rodiklių paaiškinimai, kuriuose ir yra pagrindinė informacija, kokie mokyklos veiklos aspektai laikytini vertingais. Taigi iliustracija – tai rodiklio paaiškinimo plėtojimas.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.

2. Iliustracija apibūdina konkrečią mokyklą. Vadinas, ją kuriant reikia turėti omenyje ne tik abstrakčią tam tikro tipo mokyklos viziją, bet ir unikalios savos mokyklos bruožus. Abstrakti geros mokyklos vizija jau glūdi vidaus audito metodikoje – sričių, temų, rodiklių įvardijimuose ir paaiškinimuose. Tai – lyg paveikslo eskizas, kompozicijos apmatai, o pats paveikslas su unikaliomis spalvomis ir papildomomis detalėmis atsiranda mokyklai sukuriant iliustracijas.

3. Iliustracija detalizuoja ir sukonkretina. Rodiklių paaiškinimai metodikoje yra abstraktūs, o norint ką nors patikimai įvertinti reikia žinoti, ko konkrečiai ieškoma ir kokie tų ieškomų dalykų požymiai. Patogiausia pradėti nuo rodiklio paaiškinimo pavertimo jo turinį detalizuojančiais klausimais. Aukščiau pateikto rodiklio atveju tai galėtų būti tokie klausimai:

- Kas rodo, kad mokyklos gyvenimas grindžiamas idealų, normų bei principų deriniu?

- Kuo remdamiesi galėtume teigti, kad mokykla turi unikalų charakterį ar dvasią, kurie patys savaime daro įtaką mokiniams?
- Iš ko matome, kokia ši įtaka: teigiama ar neigiama, stipri ar silpna, nuosekli ar atsitiktinė, chaotiška ir prieštaringa?

Atsakymai į šiuos klausimus ir yra iliustracijos metmenys. Pavyzdžiui: „Mokyklos bendruomenė (mokytojai, vadovai, mokiniai ir tėvai) periodiškai aptaria mokyklos filosofiją ir susitaria dėl vertybinių prioritetų. Mokyklos vertybės yra nuosekliai įkūnijamos normose bei principuose, kuriais grindžiamas mokyklos gyvenimas (mokyklos taisyklėse ir pan.). Normos bei principai mokyklos bendruomenei yra žinomi ir pripažįstami – juos pažeidus reaguojama. Mokiniai geba ne tik nurodyti, kokio jų elgesio ir gyvenimo būdo tikisi mokykla, bet ir paaiškinti, kodėl. Iš kitų mokyklų perėję mokiniai greitai suvokia šios mokyklos lūkesčius bei reikalavimus ir geba apibūdinti jos unikalumą. Aukštesniųjų klasių mokiniai ir jų tėvai įžvelgia, ką ugdo mokykla savo gyvenimo būdu, ir tam neprieštarauja. Mokiniai ir jų tėvai nesiskundžia dėl ugdymo

krypties neaiškumo, nenuoseklumo ar prieštaravimo (pavyzdžiui, kad deklaruojamas bendruomeniškumas ir solidarumas, bet faktiškai ugdomos individualistinės konkurencinės nuostatos). Mokytojai ir mokyklos vadovai atvirai diskutuoja apie vertybių konfliktus ir kontroversiškus sprendimus”.

Kitas iliustracijos konkretinimo žingsnis yra dviejų veiklos kokybės lygių – ketvirtojo ir antrojo – aprašymas. Tai darant galima naudoti abstraktesnius apibūdinimus (pavyzdžiui, visi – kai kurie; dažnai – retai) arba labai konkrečius skaičių, dalių, nuošimčių nurodymus.

4. Veiklos kokybės lygiai pagrįsti mokyklos galimybėmis ir siekais. Kurdamas iliustracijas mokykla pati nustato aukščiausią ir patenkinamą veiklos kokybės lygį. Tai darydama ji atsižvelgia į savo galimybes: mokinių kontingentą, išteklius, patirtį bei į savo siekius. Ketvirtasis lygis yra maksimalus įmanomas pasiekti šiai mokyklai artimiausiais metais lygis, jeigu... Galbūt kai kuriems bendruomenėms nariams atrodys, kad šis lygis jau pasiektas. Jeigu taip atrodys visiems, vadinasi, mokykla „įstrigo“ kurdamas savo veiklos viziją ir nebežino, ką dar būtų galima tobulinti.

5. Iliustracija atspindi mokyklos suvokimą tam tikru metu. Iliustracija yra įsivertinimo įrankis – ja remiantis renkami duomenys bei kiti įrodymai vertinimui pagrįsti. Šio proceso metu gali pasirodyti, kad iliustracija nėra patogi kokybės požymiams atpažinti, arba gali būti išvelgti nauji kokybės aspektai. Tokiais atvejais iliustraciją galima taisyti ir pildyti – galutinis jos tekstas pateikiamas įsivertinimo ataskaitoje ir rodo, kokia kokybės samprata re-

miantis buvo rinkti įrodymai. Kito vertinimo ciklo metu iliustracijos tekstas vėl gali kisti.

6. Iliustracija turi derėti su kitomis iliustracijomis. Jeigu iliustracijų kūrimo darbas buvo pasidalintas, rizikuojama, kad mokytojai skirtingai supranta susijusius kokybės aspektus ir parašo prieštaraujančias viena kitai iliustracijas. To išvengti padėtų bendras iliustracijų aptarimas bei redagavimas.

7. Iliustracija turi būti visiems suprantama. Neišsiaiškintus dalykus linkstama paslėpti po daugiaprasmišiais žodžiais arba svetimų tekstų citatomis. Tokiais atvejais iliustracijos tekstas yra, bet jis neatlieka savo vaidmens – nepadedą susitarti, kas ir kaip turi būti vertinama. Todėl rašant iliustracijas reikėtų siekti autentiškumo – paprastos ir šiai mokyklos bendruomenei suvokiamos kalbos.

8. Iliustracijos kalba turi būti norminė. Mokytojai yra profesionalai, dirbantys kultūrinėje ir teisinėje aplinkoje, vartojančioje sutartą terminiją. Iliustracijose pateikiama profesinė terminija turi atitikti dokumentuose įformintus susitarimus, nes kitaip iliustracijos netenkins aukščiau pateikto suprantamo visiems reikalavimo.

9. Iliustracija turi būti įkvėpanti. Tekstai turi galios perteikti tam tikrą energiją: skatinti, gąsdinti ar sukelti nuobodulį. Jų poveikį lemia ir stilius, ir tekste pateikiamos idėjos. Kad iliustracija būtų vertinga mokyklai, ji turi būti parašyta taip ir apie tokius dalykus, kurie įkvėptų dirbti geriau.

ILIUSTRACIJŲ PAVYZDŽIAI

1 sritis Mokyklos kultūra

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis	Beveik visi bendruomenės nariai žino mokyklos filosofiją ir vertybes, kuriomis grindžiama mokyklos veikla. Visiems žinomi ir aiškūs bendri susitarimai, kurių stengiamasi laikytis kasdieniame mokyklos gyvenime. Mokiniai įvardija vertybes ir paaiškina, kodėl reikia laikytis tam tikrų normų ir principų. Mokytojai, klasių auklėtojai savo veikloje nuosekliai kuria vidaus gyvenimo kultūrą. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>	Tik dalis bendruomenės narių žino mokyklos filosofiją ir vertybes, kuriomis grindžiama mokyklos veikla. Tik dalis apklaustųjų įvardijo mokyklos puoselėjamas vertybes. Vertybes pasiūlė darbo grupės, kuriose dalyvavo tik dalis bendruomenės narių; jos neaptartos bendrame susirinkime. Bendri susitarimai formalūs, bendruomenės nariai pateikia juos skirtingai. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>
		<i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Tradicijas susikūrusioje mokykloje vertybės gali būti paveldėtos. Todėl jos nebūtinai „siūlomos“ – jos gali būti ir atpažįstamos, įvardijamos, kartais dėl jų susitariama (ir ne vieną kartą).</i> <i>Sudėtinga patikrinti mokinių ir mokytojų nuomonių sutapimą ar nesutapimą. Svarbu, kad mokiniai žinotų ir suprastų, kokia gyvenimo filosofija ir koks elgesys jų mokykloje vertinamas, o koks – netoleruojamas. Svarbu, kad dauguma mokinių gerbtų normas, dėl kurių susitarta, stengtųsi jų laikytis ir atpažintų jų pažeidimus. Jie taip pat turėtų gebėti paaiškinti, kodėl reikia laikytis tam tikrų normų.</i> <i>Vertybės atpažįstamos ne tik ir ne tiek iš to, kas deklaruojama, bet – iš mokyklos gyvenimo būdo. Jas geriausiai pastebi pašaliniai asmenys bei naujokai. Mokiniai turėtų gebėti ne pakartoti tai, kas kažkur parašyta, bet išvelgti tai kasdieniame mokyklos gyvenime. Tai įvardinti gali savais žodžiais.</i> <i>Įvaizdis (išoriniai dalykai) ir kultūra (vidiniai dalykai) nėra tapatūs dalykai. Galima nesirūpinti įvaizdžiu, t.y. būti menkai žinomiems, bet būti sukūrusiems puikią vidaus gyvenimo kultūrą. Puiku, jei įvaiz-</i>	Mokyklos bendruomenė yra susitarusi dėl vertybių, kuriomis grindžiama mokyklos veikla, dalyvauja kuriant mokyklos viziją, misiją, filosofiją bei tikslus, prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą. Mokykloje abstraktūs idealai bei konkrečios normos dera ir pastebimos kasdieniame mokyklos gyvenime. Mokykloje sukurta puiki vidaus gyvenimo kultūra optimaliai tenkina bendruomenės poreikius, laiduoja savitą mokyklos charakterį bei dvasią. Visi bendruomenės nariai kuria mokyklos įvaizdį, kuris patiprina tai, kas būdinga mokyklai. Mokykloje sukurtas teisyne, kurio beveik visi mokyklos bendruomenės nariai nuosekliai laikosi. Beveik visų mokyklos bendruomenės narių veikla grindžiama pozityvumo, nuoseklumo principais. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokyklos bendruomenė pripažįsta mokyklos vertybes, viziją, bet asmeniškai nedalyvauja jas įgyvendinant. Mokykloje tik iš dalies dera abstraktūs idealai bei konkrečios normos ir jos menkai atpažįstamos kasdieniame gyvenime. Mokyklos vidaus gyvenimo kultūra nepakankamai atskleidžia mokyklos charakterį bei dvasią. Kuriamas mokyklos įvaizdis tik iš dalies atspindi tai, kas būdinga mokyklai. Mokykloje sukurtame teisyne esti rimtų trūkumų; jis nepakankamai tenkina mokyklos bendruomenės poreikius. Veikloje trūksta pozityvumo, nuoseklumo, atsakomybės. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>dis atspindi ir patvirtina tai, kas būdinga mokyklai.</i> <i>Atkreiptinas dėmesys į paaiškinimą „ugdomas etoso poveikis“. Jis vertintinas teigiamai, jei didžiulia mokinių ir jų tėvų neturi priekaištų mokyklai dėl normų, kurių joje laikomasi, ir pripažįsta, kad jos yra teisingos bei naudingos.</i>		
	1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumo, jos veiklos bei siekių tęstinumo ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Tradicijų ir ritualų esmė – ne simboliai, o ritmingai pasikartojantis gyvenimo būdas, primenantis, kad mokykla buvo iki manęs ir bus po manęs, ją kuria viena kitą keičiančios kartos, o aš taip pat turėsiu kai ką nuveikti mokydamasis iš vyresniųjų.</i> <i>Simbolių gali būti nedaug ir labai originalių, pavyzdžiui, svajonių medis ar koks nors paveikslas. Vargu ar mokyklos turi stengtis susikurti visus tradicinius simbolius.</i> <i>Mokinių darbai – tai konkrečios tradicijos pavyzdys. Pagal šios metodikos struktūrą būtų patogiau šį teiginį nukelti į „aplinkos jaukumo“ (1.3.3) rodiklį.</i> <i>Pasakojimai galėtų būti ne tik „apie“, bet ir „su“ – susitikimai su buvusiais mokyklos pedagogais ir mokiniais, nebūtinai žymiais – tiesiog suaugusiais. Tradicijų esmė labai tiksliai pastebėta ir aprašyta.</i>	Mokiniai pasakoja apie mokyklos tradicijas, paaiškina vykstančius ritualus. Beveik visi nurodo, kad dažnai vyksta susitikimai, pokalbiai ir diskusijos su mokyklą baigusiais mokiniais, kaimo žmonėmis, pedagogais. Beveik visi bendruomenės nariai įvardija savitas ryškiausias tradicijas. Vaikai mielai ir daug pasakoja apie mokykloje vykstančias šventes ir jų svarbą. Mokiniai patys dalyvauja kuriant ir įamžinant savo mokyklos istoriją. Simboliai ir tradicijos panaudojami vertybinėms nuostatomis formuoti. Mokykla ugdymo procese pasitelkia žymias kultūros ir visuomenės asmenybes. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>	Mokiniai nežino svarbiausių mokyklos tradicijų, simbolių, mokyklos istorijos, nurodo tik kai kurias tradicijas. Dauguma mokinių nesuvokia mokyklos filosofijos ir vertybių reikšmės. Dalis mokinių nurodo, kad kartais mokykloje vyksta pokalbiai ir diskusijos su suaugusiais žmonėmis. Svarbiausias šventės bendruomenės nariai nurodo skirtingai, sutampa tik dalies narių nuomonė. Mokyklos simboliai ir tradicijos menkai naudojami vertybinėms nuostatomis formuoti. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>
			Mokykloje kasmet vyksta įvairūs tradiciniai renginiai, kuriuos noriai organizuoja ir kuriuose aktyviai dalyvauja mokyklos bendruomenė. Renginiai nuolat aptariamai, analizuojami, vertinami bei tobulinami. Mokykla turi savo atributiką, uniformą, estetinių stilių, dėl kurių susitarė visi bendruomenės nariai, ir prasmingai pritaiko mokyklos gyvenime. Beveik visi bendruomenės nariai yra įsipareigoję ir atsakingi mokyklos istorijos kūrėjai bei puoselėtojai. Mokykloje vyksta mokyklos vardą įprasminanti veikla. Mokyklos istorijos, tradicijų, pasiekimų išsaugojimu,	Mokyklos bendruomenė pripažįsta mokyklos tradicijas, tačiau asmeniškai aktyviai nedalyvauja jas puoselėjant. Mokykla turi savo atributiką, uniformą, estetinių stilių, tačiau tik dalis bendruomenės juos prasmingai pritaiko mokyklos gyvenime. Bendruomenės nariai nepakankamai įsipareigoję ir atsakingi mokyklos istorijos kūrėjai bei puoselėtojai. Mokyklos vardą, unikalumą įprasminanti veikla nėra sisteminga, priimtina kai kuriems bendruomenės nariams. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			užrašymu rūpinasi beveik visi bendruomenės nariai. Apie mokyklos tradicijų tęstinumą, naujų tradicijų kūrimą, mokyklos veiklos unikalumą nuolat skleidžiama informacija už mokyklos ribų. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	
	1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniais skirtumams, lygių galimybių sudarymas <i>Ekspertų komentaras: Gera atskleista rodiklio esmė.</i>	Dauguma mokyklos bendruomenės narių yra patenkinti ir didžiuojasi savo mokykla, nurodo pasitenkinimo mokykla motyvus. Mokytojai ir mokiniai gerai vertina visos bendruomenės narių pastangas siekti bendrų tikslų. Dauguma bendruomenės narių aktyviai dalyvauja mokyklos gyvenime. Pripažįstamas kiekvienas bendruomenės narys, sudaryta galimybių jo asmens tobulėjimui ir saviraiškai. Mokiniai jaučiasi savi mokykloje; jiems rūpi mokyklos ateitis; jie žino, ką reikia keisti. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>	Dauguma mokyklos bendruomenės narių nurodo, kad jiems čia nepatinka. Dauguma mokinių ir mokytojų mažai dalyvauja mokyklos veikloje, nesidomi jos tobulinimu, nurodo, kad neturi galimybių saviraiškai. Pusė bendruomenės narių nurodo, kad jaučiasi nesaugūs, atstumti. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>
			Mokiniai ir personalas noriai pasakoja, kaip atstovauja savo mokyklai, mielai skleidžia savo mokyklos patirtį kitiems. Personalas pripažįsta mokyklos vertybes ir jomis vadovaujasi. Bendruomenės nariai aktyviai dalyvauja kuriant mokyklos viziją, misiją bei tikslus, prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą ir kuriamą įvaizdį. Ir mokiniai, ir mokytojai, ir tėvai rodo iniciatyvą savo mokyklai tobulinti. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	Tik apie 50 proc. mokinių ir personalo noriai pasakoja, kaip atstovauja savo mokyklai, bei mielai skleidžia savo mokyklos patirtį kitiems. Personalas pripažįsta mokyklos vertybes. Bendruomenės nariai pasyviai dalyvauja kuriant mokyklos viziją, misiją bei tikslus, ne visada noriai prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą ir kuriamą įvaizdį. Ne visi bendruomenės nariai rodo iniciatyvą savo mokyklai tobulinti. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Labai ilga rodiklio iliustracija nebūtinai sukonkretina rodiklį, kartais atvirkščiai – jis pasidaro labai abstraktus. Netikslinga pažodžiui pakartoti rodiklio paaiškinimą arba įvardinti oficialius švietimo dokumentus. Turėtų būti jaučiama arba konkrečiai patirta tai, apie ką rašoma.</i> <i>Mintis apie „institucijų darbą“ nėra visai aiški: ar čia turimos omenyje darbo grupės, o jų sutelktumas ir kryptingumas laikomas gerų santykių požymiu? Galima dirbti labai kryptingai, o žmonės jaustis blogai.</i>	Mokyklos veikla grindžiama visų bendruomenės narių aktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu. Narių bendravimas ir bendradarbiavimas grindžiamas geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. principais. Vyrauja bendruomenės narių pagalba vieni kitiems ir gerosios patirties sklaida. Psichologinė mokyklos atmosfera nėra įtempta. Bendruomenės narių saugumui teikiamas prioritetas, todėl mokykloje visiškai garantuojamas bendruomenės narių saugumas, užtikrinama tvarka ir drausmė. Saugumui užtikrinti pasitelkiamos įvairios kitos institucijos (nepilnamečių reikalų tarnyba ir kt.). Veikia pagalbos teikimo sistema, aktyviai vykdomas prevencinis darbas. Mokyklos ugdymo kryptys bei tendencijos yra numatomos atsižvelgiant į bendruomenės poreikius ir pasiūlymus. Skiriamas nuolatinis dėmesys mokinių socializacijai. Nuolat sudaromos sąlygos mokiniams praktiškai mokytis demokratijos, dalyvauti mokyklos gyvenime bendradarbiaujant su kitais bendruomenės nariais, aktyviai įsitraukti į mokyklos savivaldą <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	Mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo principai nėra nuoseklūs. Psichologinė mokyklos atmosfera gana įtempta. Mokyklos bendruomenės narių saugumas ir ramybė užtikrinama tik formaliai. Bendruomenės nariai tik iš dalies jaučiasi saugūs, ne visuomet išdrįsta kalbėti apie problemas. Nėra vientisos pagalbos teikimo sistemos arba pagalba teikiama nepakankamai veiksmingai. Ne visuomet pasitelkiami bendruomenės nariai kuriant mokyklos ugdymo kryptis. Nepakankamai dėmesio skiriama mokinių socializacijai. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>
			Apie 90 proc. mokinių teigia, kad šioje mokykloje jie yra gerbiami mokytojų ir paprašę visada sulaukia jų pagalbos. Apie 90 proc. mokinių mano, kad jų bendraamžiai mokykloje yra draugiški. Apie 90 proc. mokytojų teigia, kad yra gerbiami mokinių bei kolegų ir kad jais pasitikima. Beveik visi bendruomenės nariai jaučiasi saugūs; mokykloje veiksmingai veikia	Apie 50 proc. mokinių teigia, kad šioje mokykloje jie yra gerbiami mokytojų ir paprašę dažniausiai sulaukia jų pagalbos. Apie 50 proc. mokinių mano, kad jų bendraamžiai mokykloje yra draugiški. Tik apie 50 proc. mokytojų teigia, kad yra gerbiami mokinių bei kolegų ir kad jais pasitikima. Mažiau nei 50 proc. bendruomenės narių jaučiasi esą saugūs; mokyk-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo sistema. Mokykloje yra vieta, kur bendruomenės nariai gali pailsėti. Visos mokykloje veikiančios institucijos (mokinių komitetas, tėvų komitetas) dirba sutelktai, geranoriškai, sutartinai ir kryptingai siekdamos bendrų tikslų. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	loje kuriamą pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo sistema. Mokykloje planuojama vieta, kur galėtų pailsėti bendruomenės nariai. Ne visos mokykloje veikiančios institucijos dirba sutelktai, sutartinai ir kryptingai siekdamos bendrų tikslų. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>
	1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui <i>Ekspertų komentaras: Kultūra nėra tik tvarka ar sistema. Ji gera, kai didžiumą tėvų tenkina bendravimo tonas bei jiems teikiama informacija, o dėl to jie, kaip teigia iliustracijos autoriai, noriai padeda mokyklai.</i> <i>Atkreiptinas dėmesys į „atvirumo dialogui“ aspektą. Jo požymiai – atvirų durų dienos tėvams, susirinkimai dėl mokyklos raidos krypties nustatymo, gebėjimas priimti pasiūlymus ir atsižvelgti į kritiką.</i>	Sukurta ir veiksmingai veikia tėvų, naujų mokinių ir darbuotojų sutikimo, priėmimo, informavimo ir įtraukimo į bendruomenės veiklą sistema. Tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos renginiuose. Aukšta tėvų, mokinių ir mokytojų bendravimo kultūra (geranoriškumas, pagarba, pasitikėjimas, mandagumas), sukurtos aktyvios bendravimo formos. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	Tėvų, naujų mokinių ir darbuotojų sutikimui, priėmimui, informavimui ir įtraukimui į bendruomenės veiklą dėmesio skiriama formaliai ir fragmentiškai. Tėvai neaktyviai dalyvauja mokyklos renginiuose. Tik dalies tėvų, mokinių ir mokytojų bendravimo kultūra aukšta, kuriamos aktyvios bendravimo formos. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>
			Mokyklos bendruomenėje susitarta dėl tėvų ir kitų bendruomenės narių priėmimo. Yra šių susitarimų tvarkos aprašas, kuriame mokykla įvardija taikomus bendravimo su tėvais metodus. Tėvai aktyvūs ir dalyvauja mokyklos renginiuose, padeda juos organizuoti. Tėvams prieinama aiški, išsami informacija apie įvairius mokyklos darbo aspektus (strateginį planą, metų veiklos programą, ugdymo planą, mokymosi pasiekimų ir pažangos vertinimą, ugdymo organizavimą ir kt.). Bendrauti su mokinio šeimos nariais skirta patalpa. Veikla analizuojama, koreguojama ir tobulinama. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais tvarka – tik formali, nėra veiklos/darbo sistemos. Prieinamumas prie informacijos tėvams yra ribotas. Informacija neišsami, nereguliari ir tik apie kai kuriuos mokyklos veiklos aspektus. Mokykla neieško įvairių bendravimo su tėvais būdų. Tėvai nėra aktyvūs ugdymo proceso dalyviai. Nėra mokinio pažangos vertinimo ir aptarimo su tėvais darbo sistemos; ši veikla vykdoma fragmentiškai. Veiklą reikėtų analizuoti, koreguoti, tobulinti. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir sąvija klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi <i>Ekspertų komentaras:</i> Kuriant rodiklį turėta omenyje, kad mokykla nėra vienalytė – esama bendros mokyklos kultūros, bet atskiros klasės gali labai skirtis. Tai lemia atsitiktinumai komplektuojant, tačiau gali labai pataisyti auklėjimas ir kai kuriais atvejais, net klasių sudėties keitimas. Todėl tiksli iliustracija nurodyta, kokia dalis mokyklos klasių yra tokios, kuriose dauguma mokinių jaučiasi gerai, o drausmė ir požiūris į mokymąsi netrukdo mokytojams mokyti, patiems mokiniams – mokyti. Šis rodiklis tarsi dvinaris: mokinių santykiai su draugais (ar jiems gera priklausyti šiai klasei) ir klasės klimato palankumas mokytis. Dvinaris ar dviejų aspektų galėtų būti ir vertinimas.	Mokiniai ir mokytojai teigia, kad klasėse visada jaučiasi saugiai, pasitiki vieni kitais. Vyrauja abipusė pagarba. Mokiniai gali drąsiai reikšti savo nuomonę. Veikia tarpusavio pagalbos sistema. Klasėse sudaromos sąlygos demokratijos mokytis praktiškai. Klasių mikroklimatas palankus mokymuisi: geriami gerai besimokantieji, teikiama pagalba silpniau besimokantiems. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	Mokiniai ir mokytojai teigia, kad klasėse ne visada jaučiasi saugiai ir ne visada pasitiki vieni kitais. Trūksta abipusės pagarbos. Tik dalis mokinių gali drąsiai reikšti savo nuomonę. Kuriama tarpusavio pagalbos sistema. Klasėse ne visada sudaromos sąlygos demokratijos mokytis praktiškai. Klasių mikroklimatas nevaisingai palankus mokymuisi: trūksta pagarbos gerai besimokantiems ir pagalbos silpniau besimokantiems. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>
			Ugdymo(si) problemos nuolat analizuojamos kartu su mokiniams ir jų tėvais. Sukurta ir taikoma mokinių savęs į(si)vertinimo sistema. 80 proc. mokinių yra aktyvūs ugdymo(si) procese, geba prisiimti atsakomybę už rezultatus. Klasėse vyrauja pasitikėjimo, pagarbos vienas kitam ir pagalbos atmosfera. Mokiniai yra išsiugdę savarankiško, grupinio, komandinio darbo įgūdžius, siekia pažangos. Analizuojami mokinių santykiai ir sąvija. Mokyklos bendruomenė tariaisi dėl mikroklimato gerinimo klasėse. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>	Ne visada ugdymo(si) problemos analizuojamos kartu su mokiniams. Mokykloje kuriama mokinių savęs į(si)vertinimo ir tarpusavio pagalbos sistema. Reikia gerinti mikroklimatą klasėse; trūksta pagarbos, pasitikėjimo vienas kitu. Mokiniams stinga savarankiško darbo įgūdžių, gebėjimų kultūringai reikšti savo nuomonę, iniciatyvos ir atsakomybės už mokymosi rezultatus. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>
1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės socialinių ir moralinių ugdymo tikslų ir vizijos bendrumas. Tikėjimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo strategijų visuotinumas: integravimas į dalykus, papildomąjį ugdymą ir visą mokyklos gyvenimą <i>Ekspertų komentaras:</i> Pirminiai susitarimai yra dėl to, ko siekiama ugdant, o dalykų integracija gali	Mokykloje nuosekliai vykdoma dalykų integracija, padedanti mokinio asmenybei tobulėti visapusiškai. Mokykloje skatinamas ugdymosi veiklos diferencijavimas ir individualizavimas užtikrinant galimybę kiekvieno mokinio savitumui skleisti. Mokykla kuria programas ir dalyvauja programose, projektuose, akcijose, orientuotose tenkinti mokinio kaip besiuogančios asmenybės lūkesčius.	Mokykloje nepakankamai skiriama dėmesio mokinio socialiniam ir moraliniam ugdymui. Mokyklos ugdymo plane neatsispindi dalykinių ir bendrųjų gebėjimų integracija arba ji vykdoma formaliai. Mokiniams sudaryta per mažai galimybių pasirinkti pasirenkamuosius dalykus ar dalykų modulius, dėl to mažėja mokinio asmeninio tobulėjimo galimybių. Trūksta specialistų socialinei pedagoginei

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		padėti, bet gali ir nepadėti. <i>Ji savaime nelemia mokinio asmenybės tobulėjimo.</i> <i>Pavyzdžiai iliustracijoje geri, tik vertėtų pastebėti pagrindinį rodiklio žodį – „lūkesčiai“. Individualybės ugdymas iliustracijoje atskleistas, tik vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kiek šie lūkesčiai aukšti, ar mokytojai geba įtikinti mokinius, jog šie gali daug pasiekti, ar pastebi tai, kuo kiekvienas yra gražus ir geras. Tiesa, šiuos dalykus galima sužinoti tik iš mokinių apklausų. Labai platus ir išsamus rodiklio aprašymas. Jį naudojant kai kuriuos aspektus gali būti sunku įvertinti. Pavyzdžiui, iš ko matome, kad asmeninių ugdytinių savybių lavinimas yra sėkmingas? Arba – ką vertiname: tai, kaip ugdymas organizuotas, ar jo rezultatus?</i> <i>Iliustracijoje teigiama, kad dorinis ugdymas „orientuotas į naujų vertybių perėmimą“, tačiau naujumas nėra savaiminė vertybė.</i>	Gausi pasirenkamųjų dalykų, dalykų modulių pasiūla. Įstaigoje sistemingai vykdoma mokinių, jų tėvų apklausa apie lūkesčių tenkinimą. Mokyklos popamokinėje veikloje sudarytos labai geros sąlygos mokinių saviraiškai ugdyti(s). <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i>	pagalbai teikti. Ne visi mokytojai pripažįsta mokinio asmenybės savitumą, mokinių idėjų ir iniciatyvų laisvę. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i>
			Mokyklos tikslai ir jų įgyvendinimas padeda pasiekti išsivaizduojamą asmenybės socialinio ir moralinio tobulėjimo viziją. Ugdymas vyksta saugioje be baimės aplinkoje, kurioje vyraujantis tikėjimas ir pasitikėjimas kiekvienu mokiniu sudaro galimybę tobulėti. Tiriamas saviraiškos turinys ir kokybė, aktyvumo galimybės, lūkesčiai ir pasiektas rezultatas. Numatomos priemonės, kūrybiškai parengtos integruoto ugdymo turinio programos, kurios padeda plėtoti prigimtinius kiekvienos asmenybės gabumus ir įgytas savybes. Tenkinami asmenybės siekliai būti teisingai įvertintam. Veikia skatinimo sistema, suteikianti mokiniams motyvų užimti aktyvią ir prasmingą gyvenimo poziciją. Pedagogai ir tėvai – ugdymo proceso partneriai. Didelė ugdytojo asmeninė ir profesinė kompetencija. Pozityvūs mokytojo ir mokinio santykiai. Pedagogai kūrybiškai parenka integruoto ugdymo turinį, jį planuoja atsižvelgdami į mokinio individualias savybes, ugdymo uždavinius, raidos prognozę. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>	Mokyklos tikslai beveik neįgyvendinami ir nepadeda pasiekti išsivaizduojamos asmenybės socialinio ir moralinio tobulėjimo vizijos. Ugdymas vyksta nepakankamai saugioje aplinkoje, pasigendama tikėjimo ir pasitikėjimo kiekvienu mokiniu. Numatomos priemonės, parengtos integruoto ugdymo turinio programos nepadeda plėtoti prigimtinių kiekvienos asmenybės gabumų ir įgytų savybių. Nėra tenkinami asmenybės siekliai būti teisingai įvertintai. Nepakankama ugdytojo asmeninė ir profesinė kompetencija. Mokytojo ir mokinio santykiai nėra pozityvūs, vyrauja įtampa, nesusikalbėjimas. Pedagogų ir tėvų santykiai formalūs. Pasirenkant ugdymo turinį ir planuojant jį neatsižvelgiama į individualias mokinio savybes. Saviraiškos turinys, aktyvumo galimybės tiriamos formaliai. Ne visada tenkinami mokinių saviraiškos poreikiai, slopinamos jų iniciatyvos. Mokykla tik kartais pastebi mokinių pasiekimus ir ne visada skatina tobulėti. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio visiems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Iliustracijoje pabrėžiami mokymosi rezultatai. Kadangi jiems didelę įtaką daro mokinių šeimos, rezultatai ne visada atspindi mokytojų pastangas. Taigi trūksta kitų požymių – kaip mokytojai įsivaizduoja mokinio galimybes lyginant su paties mokinio įsivaizdavimu (gerai, kai mokytojų lūkesčiai aukštesni), kiek mokytojai reiklūs ir atkaklūs mokydami. Taikliai pastebėta mokymosi motyvacijos didinimo svarba.</i>	Daugumos (daugiau kaip 80 proc.) mokinių mokymosi pasiekimai, gebėjimai atitinka išsilavinimo standartus. Sistemingai vykdoma IV, VI, VIII klasių mokinių žinių ir gebėjimų patikra. Mokykloje daug dėmesio kreipiama gabių mokinių aukštoms kompetencijoms formuoti. Gabiems mokiniams mokytis ir konsultuoti skiriama papildomai valandų. Daugiau nei 60 proc. mokinių, baigę aštuonias klases, tęsia mokymąsi gimnazijose. Mokiniai, kuriems teikiama specialioji pagalba, nuosekliai ir sistemingai siekia jų ugdymo programose suformuluotų uždavinių. Jų mokymosi pasiekimai, gebėjimai suteikia galimybių tęsti mokymąsi toliau. Mokykloje sukurta veiksminga mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sistema, padedanti didinti mokinių mokymosi motyvaciją. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i> Sukurta sistema, skatinanti mokinius siekti aukščiausio įmanomo gebėjimų lygio. Daugiau nei 90 proc. mokinių mokymosi pasiekimai, gebėjimai atitinka išsilavinimo standartus. Išlaikytų valstybinių ir mokyklinių egzaminų rezultatai atitinka mokinių lūkesčius. Veiksmingas mokinių, jų tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas nuolat palaiko ir didina mokymosi motyvaciją. Sudarydami teminius planus pedagogai atsižvelgia į kiekvieno mokinio gebėjimus ir galimybes. Mokiniai geba įsivertinti savo pažangą, polinkius, išsiaiškinti savo gebėjimų lygį. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>	Tik mažos dalies (mažiau nei 40 proc.) mokyklos mokinių mokymosi pasiekimai ar gebėjimai atitinka išsilavinimo standartus. Pastebima didelių mokinių mokymosi metinių, pasiekimų patikrinimų ar diagnostinių testų rezultatų neatitikimų. Daugelis mokinių geba išmokyti mokymosi medžiagą, bet jų motyvacija siekti aukštesnių rezultatų yra menka. Tik 40 proc. baigusiujų aštuonias klases tęsia mokymąsi gimnazijose. Mokykloje nepakankamai dėmesio skiriama gabių, specialiųjų poreikių turinčių mokinių mokymosi pasiekimams gerinti. Mokytojai tik retkarčiais aptaria mokinių pažangą ir mokymosi pasiekimus su mokiniais ar jų tėvais. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i> Sukurta sistema neskatina mokinių siekti aukščiausio įmanomo gebėjimų lygio. Mažiau kaip 50 proc. mokinių mokymosi pasiekimai, gebėjimai neatitinka išsilavinimo standartų. Išlaikytų valstybinių ir mokyklinių egzaminų rezultatai neatitinka mokinių lūkesčių. Neveiksmingas mokinių, jų tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas. Sudarydami teminius planus pedagogai neatsižvelgia į kiekvieno mokinio gebėjimus ir galimybes. Mokiniai negali (arba nenori) įsivertinti savo pažangos, polinkių, išsiaiškinti savo gebėjimų lygio. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Pagrindinis rodiklio aspektas – kaip organizacija tobulina savo veiklą ir keičiasi reflektuodama patirtį bei mokydamosi kitais būdais. Įvaizdis nebūtinai sietinas su pažanga: įvaizdis yra lyg drabužis, parodomasis fasadas, kuris gali ir neatspindėti esamos padėties.</i> <i>Labai gražiai aprašyta, kaip tobulinamas mokymasis ir mokymasis. Atkreiptinas dėmesys, kad besimokanti organizacija gali tobulinti ir kitus savo veiklos aspektus: santykius, aplinką, laisvalaikį ir papildomąjį ugdymą, vadybos kultūrą ir panašiai.</i>	Mokykloje parengtas strateginis planas, numatantis sistemingą mokyklos plėtrą. Visa mokyklos veikla vadovaujasi savęs įsivertinimo rezultatais. Numatant darbus yra atsižvelgiama į asmenines dirbančiųjų savybes, patirtį, kvalifikacijos lygį. Mokyklos vadovai nuolat siekia, kad mokykloje dirbtų kompetentingi darbuotojai. Daugiau nei 90 proc. mokytojų geba naudoti ir naudoja informacijos ir komunikacijos technologijas savo darbinėje veikloje. Mokykloje veiksminga kvalifikacijos tobulinimo sistema: nustatomi ir suderinami individualūs, grupės ar bendrieji kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Daugiau nei 90 proc. mokytojų ugdymo procese naudoja šiuolaikines mokymo(si) naujoves. Mokykla kaip besimokanti organizacija dalijasi ir mokosi gerosios patirties iš kitų švietimo įstaigų. Organizacijoje gera bendravimo ir bendradarbiavimo atmosfera. Aukšta vadovavimo kultūra. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i>	Mokykloje dirba kvalifikuoti darbuotojai, tačiau jų kompetencijos nepakanka mokyklos uždaviniams įgyvendinti, mokinių ugdymo(si) poreikiams tenkinti. Nepakankamai suderinami individualūs, grupiniai ar bendrieji kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Skirstant darbus ne visada atsižvelgiama į dirbančiųjų kompetencijas, kvalifikaciją, patirtį. Mokykloje nėra aiškios kvalifikacijos tobulinimo sistemos, pagalbos naujiems darbuotojams. Mokytojai neaktyviai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo kursuose ir seminaruose. Trūksta darbo komandoje patirties. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i>
			Mokyklos veikla remiasi mokytojų ir mokinių veiklos įsivertinimu, mokymo ir mokymosi pasiekimais bei jų gerinimu. 90 proc. ir daugiau mokinių turi sudarę savo individualų ugdymosi planą, nuolat siekia aukštesnių mokymosi rezultatų, sieja įgytas žinias ir gebėjimus su nauja informacija, geba taikyti juos naujoje sudėtingesnėje veikloje. 90 proc. mokytojų nuolat naudoja naujas technologijas, naujus metodus bei mokymo priemones, nuolat siekia atnaujinti ugdymo procesą. Mokykloje sudaryta pagalbos mokiniui sistema, 90 proc. mokytojų individualizuoja ir diferencijuoja darbą per pamokas,	Mokyklos veikla ne visada remiasi įsivertinimu, mokymo ir mokymosi pasiekimais bei jų gerinimu. Mažiau kaip 50 proc. mokinių turi sudarę savo individualų ugdymosi planą, ne visi siekia aukštesnių mokymosi rezultatų. Tik dalis mokinių sieja jau įgytas žinias ir gebėjimus su naujais, geba taikyti juos naujoje, sudėtingesnėje veikloje. Tik dalis mokytojų naudoja naujas technologijas arba jas naudoja nesistemiškai, ieško ir taiko naujus metodus ar mokymo priemones siekdami atnaujinti ugdymo procesą. Mokykloje sudaryta pagalbos mokiniui sistema, tačiau tik dalis mokytojų individualizuoja ir

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			teikia individualią pagalbą mokiniui. Į jį žiūrima kaip į partnerį; yra sukurta bendravimo ir bendradarbiavimo atmosfera, nariai dalijasi atsakomybe už pasiekimus ir pažangą bei padeda vieni kitiems siekti aukštesnių ugdymo(si) rezultatų bei tobulinti mokyklą kaip organizaciją. Gimnazijos veikla grindžiama komandiniu darbu. Ieškoma naujų nepamokinės veiklos formų ir metodų, įgalinančių kokybiškai praleisti laisvalaikį. Aukšta vadybos kultūra, gimnazijos vadovai inicijuoja kolektyvą eksperimentuoti ir mokytis iš aplinkos. Mokykloje vyrauja atlyginimo lankstumas, kuriama alternatyvi atlygio pinigais sistema. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>	diferencijuoja darbą per pamokas, teikia individualią pagalbą mokiniui. Mokykloje sukurta bendravimo ir bendradarbiavimo atmosfera, tačiau ne visi mokiniai noriai dalijasi atsakomybe už pasiekimus ir pažangą. Ne visada mokiniai ir mokytojai padeda vieni kitiems siekti aukštesnių ugdymo(si) rezultatų bei tobulinti mokyklą kaip organizaciją. Mokykloje nėra komandinio darbo sistemos. Neieškoma naujų nepamokinės veiklos formų ir metodų. Mokyklos vadovai neinicijuoja kolektyvo eksperimentuoti ir mokytis iš aplinkos. Mokykloje nekuriama alternatyvi atlygio pinigais sistema. <i>Šiaulių „Romuvos“ gimnazija</i>
1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavimų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumai, teisingumas, priimtinumai <i>Ekspertų komentaras: Gera atskleistas rodiklis. Nebent būtų galima patikslinti, ką reiškia „drausmingas“ pabrėžiant pareigų atlikimą, tai yra atvykimą į pamokas, aiškų ir pastovų tvarkaraštį, įsipareigojimų vykdymą ir užduočių atlikimą.</i>	Mokytojai ir dauguma mokinių visada drausmingi, laikosi susitarimų, kurie priimti mokyklos tarybos ir įvardyti „Mokyklos vidaus taisyklėse“. Vidaus taisyklės orientuotos į ugdymo procesą. Tvarkos ir drausmės reikalavimai yra aiškiai apibrėžti ir labai paveikūs, nes turi įtakos mokinių, mokytojų ir pagalbinių personalo elgesiui. Taisyklės ir reikalavimai yra konkretūs, suprantami ir priimtini visai bendruomenei. „Mokyklos vidaus taisyklės“ publikuojamos mokyklos interneto tinklalapyje ir mokyklos dokumentuose, su kuriais gali susipažinti kiekvienas bendruomenės narys. <i>Širvintų rajono Bagaslaviškio Igno Šešiaus pagrindinė mokykla</i>	Mokyklos veikla ne visada ritminga, kryptinga ir nėra pakankamai stabili. Mokytojai drausmingi, laikosi susitarimų. Dalis mokinių dažnai nedrausmingi, ne visada laikosi susitarimų, kurie priimti mokyklos tarybos ir įvardyti „Mokyklos vidaus taisyklėse“. Vidaus taisyklės orientuotos tik į bendrą mokyklos tvarką. Tvarkos ir drausmės reikalavimai yra netiksliai apibrėžti ir nepakankamai paveikūs, nes neturi įtakos mokinių, mokytojų ir pagalbinių personalo elgesiui. Taisyklės ir reikalavimai nekonkretūs, ne visada suprantami ir priimtini visai bendruomenei. <i>Širvintų rajono Bagaslaviškio Igno Šešiaus pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Gimnazijoje yra sukurtos vidaus darbo tvarkos taisyklės, jos aptartos per bendruomenės narių susirinkimus, patvirtintos direktoriaus įsakymu. Jų laikymasis užtikrina visos veiklos sklandumą, stabilumą, ritmingumą. Mokytojai, mokiniai ir kiti bendruomenės nariai kasmet supažindinami su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, jų papildymais. Mokytojai ir mokiniai nuolat laikosi susitarimų, reikalavimų, kurie aiškiai išdėstyti vidaus darbo tvarkos taisyklių struktūrinėse dalyse, atspindi mokinių, mokytojų ir kitų darbuotojų teises ir pareigas, maitinimo ir sveikatos priežiūros tvarką, naudojimosi mokyklos turtu, patalpų ir inventoriaus priežiūros tvarką. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>	Gimnazijoje iš dalies laikomasi vidaus darbo tvarkos taisyklių, veikla nėra stabili, trūksta pastovumo; mokiniai kaskart pamiršta ir nesilaiko vidaus darbo tvarkos taisyklių; mokytojai ir mokiniai ne visada laikosi susitarimų, reikalavimų, tvarkos ir drausmės, kurie numatyti vidaus darbo tvarkos taisyklėse. Tvarkos ir drausmės reikalavimai nėra tiksliai apibrėžti, taisyklės neperžiūrimos ir netobulinamos. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>
	1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato mokytis kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mokykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo pažeidus mokyklos gyvenimo normas pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis <i>Ekspertų komentaras: Rodiklis gerai išskleistas. Psichologiniu požiūriu tikslintina viena detalė: apibrėžti reikia sankcijas, kad mokiniai suprastų, kas ir kodėl netoleruojama ir ko jie gali tikėtis už nepageidaujamą elgesį. Tuo tarpu pagyrimai bei paskatinimai yra paveikesni tada, kai jie netikėti, neapibrėžti. Taigi personalas gali susitarti, kaip bus skatinama už tam tikrus dalykus, bet jokių būdu neišsižadėti improvizacijos, spontaniško džiaugsmo. Kitaip skatinimai pavirsta nykia prievole, o mokiniai ima</i>	Palankų emocinį klimatą kuria visi mokyklos bendruomenės nariai. Rodydami pagarbą vieni kitiems, laikydamiesi susitarimų, vertindami vieni kitų darbą, pasitikėdami savo žiniomis ir gebėjimais bendruomenės nariai suformuoja santykius, kurie padeda kūrybingai mokytis ir dirbti. Mokykloje sukurta veiksminga skatinimo sistema, kurioje įvardyti įvairūs mokinių, mokytojų, mokinių tėvų, aptarnaujančiojo personalo skatinimo būdai (pagyrimai, padėkos, atminimo dovanos, išvykos ir t. t.). Ši sistema veikia veiksmingai ir tikslingai, nes sukuria palankų emocinį klimatą. Mokiniai žino ir supranta, kas ir kodėl netoleruojama mokykloje, žino, ko jie gali tikėtis už nepageidaujamą elgesį. Pirmumas teikiamas paskatinimams, o ne	Emocinį klimatą kuria ne visi mokyklos bendruomenės nariai. Santykiai tarp bendruomenės narių sukuria nepalankią atmosferą, kuri nepadedą kūrybingai mokytis ir dirbti. Mokykloje sukurta skatinimo sistema, tačiau ji veikia neveiksmingai, nes neturi įtakos mokyklos bendruomenės narių elgesiui. Dalis mokinių supranta, kas ir kodėl netoleruojama mokykloje, žino, ko jie gali tikėtis už nepageidaujamą elgesį. Pirmumas teikiamas bausmėms, o ne paskatinimams. Nesisteningai reaguojama į mokyklos gyvenimo normų, kurios nurodytos „Mokyklos vidaus taisyklėse“, pažeidimus. Kontrolės priemonės nėra išsamiai apibrėžtos, su jomis supažindinama dalis mokyklos bendruomenės.

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		skaičiuoti, kodėl kitas už tą patį gavo daugiau nei aš. „Poveikio ir kontrolės priemonės“ – keistokas bendrojo lavinimo mokyklai priežiūros ir pataisos įstaigų žodynas.	bausmėms. Visada reaguojama į kiekvieną mokyklos gyvenimo normų, kurios nurodytos „Mokyklos vidaus taisyklėse“, pažeidimą. Kontrolės priemonės yra išsamiai apibrėžtos, su jomis supažindinama visa mokyklos bendruomenė per tėvų susirinkimus, mokyklos konferencijas, mokinių sueigas, vykstančias kiekvieną savaitę. Širvintų rajono Bagaslaviškio Igno Šeinaus pagrindinė mokykla	Širvintų rajono Bagaslaviškio Igno Šeinaus pagrindinė mokykla
			Gimnazijoje sukurta ir bendruomenės narių susirinkimuose aprobuota, direktoriaus įsakymu patvirtinta mokinių ir mokytojų skatinimo sistema. Skatinimo sistema aptariama ir tobulinama bei grindžiama skaidrumu, teisingumu, lygių galimybių principais. Iškilus konfliktinei situacijai, pažeidus gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklės reaguojama labai greitai, poveikio priemonės yra apibrėžtos vidaus darbo tvarkos taisyklėse. Skatinamas pozityvus mokinių elgesys (geras lankomumas, nepriekaištingas elgesys, dalyvavimas popamokinėje veikloje mokykloje ir rajone ir t. t.). Tauragės „Versmės“ gimnazija	Gimnazijoje iš dalies laikomasi vidaus darbo tvarkos taisyklių, veikla nėra stabili, trūksta pastovumo; mokiniai kaskart pamiršta ir nesilaiko vidaus darbo tvarkos taisyklių; mokytojai ir mokiniai ne visada laikosi susitarimų, reikalavimų, tvarkos ir drausmės, kurie numatyti vidaus darbo tvarkos taisyklėse. Tvarkos ir drausmės reikalavimai nėra tiksliai apibrėžti, taisyklės neperžiūrimos ir netobulinamos. Tauragės „Versmės“ gimnazija
	1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokytis, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas Ekspertų komentaras: Mokyklos jaukumą kuria ir palaiko visa įstaigos bendruomenė, o ne vien darbo grupė. Įvaizdis skirtas pašalinams, o saviems reikia ne jo, bet aplinkos, kurioje jie gerai	Mokykloje suburta darbo grupė, koordinuojanti mokyklos kultūros puoselėjimo veiklą ir įstaigos įvaizdžio tobulinimą. Mokyklos jaukumą kuria ir palaiko visa įstaigos bendruomenė. Mokyklos erdvės išnaudojamos socialiniams ir kultūriniais renginiams, bendruomenės darbų ekspozicijoms rengti. Bendruomenės darbų ekspozicijos tikslingai naudojamos pačiame mokymo procese. Įstaigoje daug dėmesio skiriama patalpų tinkamumui mokytis(s), kitoms kompeten-	Mokykloje nesukurta strategija mokyklos aplinkai puoselėti bei įstaigos įvaizdžiui formuoti. Įstaigos jaukumą kuria tik dalis mokyklos bendruomenės narių. Mokyklos erdvės ne visada veiksmingai naudojamos bendruomenės poreikiams tenkinti. Nepakankamas vadovų dėmesys mokyklos kultūrai puoselėti, saugioms mokymosi ir darbo sąlygoms užtikrinti. Nesudaromos sąlygos mokytojų ir mokinių laisvalaikiui organizuoti. Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>jaučiasi.</i> <i>4 lygio iliustracija akcentuoja fizinės aplinkos jaukumo kūrimą, 2 lygio iliustracija apima ir psichologinį mikroklimatą, kuriam šioje metodikoje skirtas kitas rodiklis.</i>	cijoms lavinti bei laisvalaikiui organizuoti. <i>Klaipėdos Gedminų pagrindinė mokykla</i>	
			Gimnazijoje sukurta mokyklos įvaizdžio formavimo darbo grupė, kuri nagrinėja bendruomenės nuomonę, ją analizuoja ir pasiūlymus teikia administracijai. Visa gimnazijos bendruomenė rūpinasi aplinkos jaukumu ir tinkamumu mokiniui mokytis ir ilsėtis. Mokyklos erdvės išnaudojamos rajono ir gimnazijos mokinių parodoms organizuoti, renginiams vesti. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>	Atsakingi žmonės, aptarnaujantysis personalas rūpinasi aplinkos tinkamumu mokytis ir dirbti. Neklausama mokinių nuomonės apie aplinkos, kabinetų, bibliotekos tinkamumą, saugumą, jaukumą. Mokyklos erdvės nepakankamai išnaudojamos. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>
1.4. Mokyklos ryšiai	1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje <i>Ekspertų komentaras: Rodiklis išskleistas gerai ir trumpai, tik gal vertėtų sukonkretinti.</i>	Bendruomenė suvokia ir nuolat pabrėžia mokyklos reikšmę ir svarbą vietos aplinkai. Mokykla dažnai inicijuoja įvairią visuomeninę veiklą ir aktyviai joje dalyvauja, nuolat teikia bendruomenei informaciją apie mokymosi visą gyvenimą galimybes. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	Mokyklos bendruomenė suvokia ir nuolat pabrėžia mokyklos reikšmę ir svarbą vietos aplinkai. Mokykla kartais inicijuoja visuomeninę veiklą ir pasyviai įsitraukia į ją, bendruomenei neteikia informacijos apie mokymosi visą gyvenimą galimybes. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			Mokykla glaudžiai bendradarbiauja su vietos bendruomene ir kitomis miesto bei šalies mokyklomis. Mokykla inicijuoja ir organizuoja vietos bendruomenei skirtus projektus ir renginius. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>	Mokyklos ryšiai su vietos bendruomene yra epizodiški. Mokyklos veikla vietos bendruomenėje nėra aktyvi. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>
	1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais: kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarp-	Atsižvelgdama į mokinių poreikius mokykla kryptingai ir tikslingai numato bendravimo ir bendradarbiavimo su įvairiais socialiniais partneriais prioritetus, tikslus, lygius, turinį ir formas. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Mokykla, neanalizuodama mokinių poreikių, numato bendravimo ir bendradarbiavimo su įvairiais socialiniais partneriais prioritetus, tikslus, lygius, turinį ir formas. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais fragmentiškas, reprezentacinio

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		tautinėse mainų programose <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Pateikta daug konkrečių partnerystės idėjų. Vargu ar mokykla privalo pasinaudoti visomis įmanomomis galimybėmis – bendradarbiavimo kokybė neretai yra svarbiau už partnerių kiekį. Todėl ir vertinant bendradarbiavimą svarbiausias aspektas yra tai, ką šis bendradarbiavimas duoda.</i>	praturtina, aktyvina, praplečia mokinių formalųjį ir neformalųjį ugdymą. Akivaizdi bendradarbiavimo su socialiniais partneriais įvairovė miesto, apskrities, šalies, tarptautiniu lygiu. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i> Sukurta bendravimo ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais sistema miesto, apskrities, šalies, tarptautiniu lygiu. Formaliajame ir neformaliajame švietime taikomos įvairios partnerystės formos: gerosios patirties sklaida, projektai, parodos, seminarai, konferencijos, konkursai, olimpiados, čempionatai, edukaciniai renginiai, netradicinės pamokos, tiriamieji darbai, šventės, talkos, mokomosios-pažintinės išvykos ir kt. Veikla veiksminga, kryptinga, originali, kūrybiška, perspektyvi, rezultatyvi, priimtina visai mokyklos bendruomenei. Vyksta nuolatinis bendravimo ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais veiklos analizavimas, įsivertinimas, koregavimas, tobulinimas. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>	pobūdžio, minimaliai siejamas su mokinių formaliojo ir neformaliojo ugdymu. Nėra bendradarbiavimo su socialiniais partneriais įvairovės miesto, apskrities, šalies, tarptautiniu lygiu. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i> Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais fragmentiškas, ryšiai pavieniai, neatspindintys mokyklos tikslų, uždavinių, misijos, vizijos, vertybių. Nesukurta partnerystės su kitomis institucijomis sistema. Mokykla nedalyvauja tarptautinėse mainų programose. Partnerystės veikla su kitomis institucijomis neanalizuojama. <i>Šiaulių Medelyno pagrindinė mokykla</i>
	1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Tiksliai ir taupiai. Tačiau vertėtų patikslinti, kas yra „teigiamas rezultatas“.</i>	Sukurta, sėkmingai funkcionuoja ir mokyklos nariams žinoma bendruomenės ir mokyklos dvikryptės komunikacijos sistema. Apie mokyklos veiklą, vertybes, susitarimus sistemingai informuojama vietos radijo laidose, mokyklos ir rajono laikraštyje, informacijos stenduose, interneto tinklalapyje ir pan. Remiantis istorinėmis tradicijomis sukurta ir naudojama mokyklos simbolika: ženklas, vėliava, himnas.	Sukurta, tačiau nefunkcionuoja ir mokyklos nariams nežinoma bendruomenės ir mokyklos dvikryptės komunikacijos sistema. Apie mokyklos veiklą, vertybes, susitarimus fragmentiškai, neišsamiai informuojama vietos radijo laidose, mokyklos ir rajono laikraštyje, informacijos stenduose, interneto tinklalapyje ir pan. Remiantis istorinėmis tradicijomis sukurta, tačiau įvaizdžiui formuoti nenaudojama mokyklos simbolika: ženklas, vėliava,

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		Konkreiti, aiški, patogi naudoti iliustracija.	Nuolat analizuojama ir formuojama bendruomenės nuomonė apie mokyklą. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	himnas. Fragmentiškai analizuojama ir formuojama bendruomenės nuomonė apie mokyklą. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			Mokykla nuolat ir įvairiomis formomis (mokyklos laikraštyje, rajono spaudoje, informacijos stenduose, interneto tinklalapyje) informuoja rajono visuomenę apie savo veiklą, vertybes, pasiekimus. Teikiama informacija yra tikslinga ir duodanti teigiamą rezultatą. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>	Mokykla epizodiškai informuoja rajono visuomenę apie savo veiklą. Teikiama informacija apie mokyklos veiklą nėra tikslinga ir veiksminga. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>

2 sritis Ugdymas ir mokymasis

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas	2.1.1. Ugdymo programos	Bendrujų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Turinio (žinių, ugdomų gebėjimų ir nuostatų) aktualumas, modernumas ir priimtumas mokiniams. Turinio apimtis, dalių suderinimas; vidinis integralumas, nuoseklumas ir logiškumas. Sudėtingumo lygis ir tinkamumas mokymosi pažangai <i>Ekspertų komentaras:</i> Šio rodiklio esmė – bendrųjų programų ir mokytojų teminių planų dermė. Kurdami teminius planus mokytojai reaguoja į aktualijas. Planuojama pagal bendrąją programą, apimant visas ugdomosios veiklos sritis, vengiama turinio perkrovimo.	Mokytojai laikosi susitarimų dėl teminio planavimo principų: struktūrinių dalių, ugdymo turinio aktualinimo, turinio apimčių, vertinimo planavimo, bendrųjų gebėjimų ugdymo, individualizavimo ir diferencijavimo principų taikymo, prevencinių ir kitų programų integravimo į ugdymo turinį ir pan. Mokytojų metodinės grupės tikslingai bendradarbiauja rengdamos teminius planus, analizuoja bendrųjų programų, teminių planų dermę ir tikslingai mažina turinio apimtį. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	Mažiau nei pusė mokytojų laikosi kai kurių susitarimų dėl teminio planavimo principų: struktūrinių dalių, ugdymo turinio aktualinimo, turinio apimčių, vertinimo planavimo, bendrųjų gebėjimų ugdymo, individualizavimo ir diferencijavimo principų taikymo, prevencinių ir kitų programų integravimo į ugdymo turinį ir pan. Dauguma mokytojų individualiai rengia teminius planus, analizuoja bendrųjų programų ir teminių planų dermę. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			95 proc. mokinių teigia, kad gimnazijos ugdymo programos tenkina jų poreikius (gali rinktis iš trijų užsienio kalbų bendrojo ir išplėstinio kurso, lotynų kalbos bendrojo kurso, integruoto socialinių ir gamtos mokslų kurso, dviejų meninio ugdymo ir technologijų sričių, informacinių technologijų, keturių alternatyvių kūno kultūros programų), skatina mokytis ir leidžia rinktis. Mokytojų metodinėse grupėse ugdymo programos (jų tinkamumas, logiškumas, nuoseklumas) yra aptariamoms, suderinamos dalykų ir klasių lygmeniu bei patvirtinamos administracijos. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	55 proc. mokinių teigia, kad gimnazijos ugdymo programos nevisiškai tenkina jų poreikius (gali rinktis tik iš dviejų užsienio kalbų bendrojo ir išplėstinio kurso, tik vienos meninio ugdymo ir technologijų srities, dviejų alternatyvių kūno kultūros programų, nėra integruoto socialinių ir gamtos mokslų kurso). Mokytojų metodinėse grupėse ugdymo programos (jų tinkamumas, logiškumas, nuoseklumas) yra aptariamoms, bet nėra derinamos dalykų ir klasių lygmeniu. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>
	2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Bendrojo ugdymo plano ir mokyklos ugdymo plano santykis. Tvarkaraščių patogumas mokiniams. Individualūs mokinių ugdymo planai	Mokyklos ugdymo planas išsamus, integruoja visas mokyklai teikiamas ugdymo galimybes, yra parengtas pagal bendrąjį ugdymo planą. Mokiniai, mokytojai ir tėvai yra susipažinę su svarbiausiais ugdymo plano turinio aspektais.	Mokyklos ugdymo planas parengtas pagal bendrąjį ugdymo planą, tačiau nepasinaudota visomis mokyklai teikiamomis ugdymo turinio planavimo ir organizavimo galimybėmis. Bendruomenė nesusipažinusi su jai aktualiomis mokyklos ug-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Kaip mokyklos nuožiūra skirstomos pamokos atitinka įvairių sugebėjimų, akademinių ir praktinių polinkių mokinių poreikius?</i> <i>Ar mokiniai žino apie galimybę rinktis pamokas?</i> <i>Sudaromi individualūs mokinių planai (jie aktualiausi vidurinio ugdymo programą vykdančioms mokykloms).</i> <i>Ar mokiniams tolygiai paskirstomas krūvis per savaitę?</i>	Pamokų tvarkaraštis atitinka higienos reikalavimus ir nuolat analizuojamas bei keičiamas pagal mokinių poreikius (krūvius). Visi mokiniai turi galimybę mokytis pagal individualų ugdymo planą, kurį su(si)darė iš plataus mokyklos teikiamų pasirenkamųjų dalykų ir modulių sąrašo. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	dymo plano turinio dalimis. Pamokų tvarkaraštis iš dalies atitinka higienos reikalavimus, jo kokybė neanalizuojama, keičiamas pagal mokytojų poreikius (krūvius). Dalis mokinių turi galimybę mokytis pagal individualų ugdymo planą, kurį su(si)darė iš minimalaus mokyklos teikiamų pasirenkamųjų dalykų ir modulių sąrašo. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			Gimnazijos ugdymo planai atitinka bendruosius ugdymo planus ir programas bei valstybinių egzaminų programas, mokyklos tikslus ir ugdymo kryptis. Pamokų tvarkaraštis atitinka higienos reikalavimus (mokinių srautai skirstomi į grupes ir mobiliąsias grupes grupuojant pagal individualius ugdymo planus; vienoje mobiliojoje grupėje mokosi tik tą patį dalyko programos kursą, modulį arba pasirenkamąjį dalyką pasirinkę mokiniai; savaitinių pamokų skaičius kiekvienam mokiniui neviršija maksimalaus ir nėra mažesnis už minimalų, nustatytą Bendruosiuose ugdymo planuose; mokinių tvarkaraščiuose yra ne daugiau kaip 3 „langai“, ne daugiau kaip 7 pamokos per dieną; mokiniams sudarytos sąlygos turiningai veiklai „langu“ metu (darbas skaitykloje, kompiuterių klasėje, papildomojo ugdymo veikla); pamokų tvarkaraštis rengiamas derinant mokinių individualius ugdymo planus ir koreguojamas pagal jų individualius pamokų tvarkaraščius, padeda tikslinčiai bei efektyviai vykdyti ugdymo planą ir yra palankus mokiniams bei mokytojams. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijos ugdymo planai ne visai atitinka bendruosius ugdymo planus ir programas, mokyklos tikslus ir ugdymo kryptis. Pamokų tvarkaraštis ne visada atitinka higienos reikalavimus (vienoje mobiliojoje grupėje mokosi skirtingą dalyko programos kursą, modulį arba pasirenkamąjį dalyką pasirinkę mokiniai; mokinių tvarkaraščiuose yra daugiau kaip 3 „langai“, daugiau kaip 7 pamokos per dieną; mokiniams nesudarytos sąlygos turiningai veiklai „langu“ metu), nepadedą tikslinčiai ir efektyviai vykdyti ugdymo plano. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija	Susijusių dalykų programos, jų suderinimas laiko, turinio, apimties atžvilgiu. Integruotos pamokos, projektai, renginiai <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Ar giminiškų dalykų (pavyzdžiui, chemija, fizika) mokytojų teminiuose planuose temos suderinamos laiko ir turinio požiūriu, ar jos nedubliuoja viena kitos, ar tinkamai papildo viena kitą? Ar mokytojai kartu planuoja turinį, tariaisi dėl bendrų sąvokų, metodų, užduočių, dėl integruotų pamokų, projektų, renginių?</i>	Mokyklos ugdymo plane numatyta mokomųjų dalykų integracijos galimybių, jų trukmė, apimtis, finansavimas. Mokytojai ir administracija bendradarbiaudami planuoja ir įgyvendina įvairios trukmės (pamokos, pamokų ciklo, trimestro, mokslo metų) mokomųjų dalykų integraciją. Per nepamokinę veiklą (per renginius, ekskursijas) dažnai integruojami specifiniai įvairių mokomųjų dalykų igūdžiai, žinios, tobulinami praktiniai mokinių gebėjimai. Mokytojų nuomone, mokyklos administracija efektyviai koordinuoja mokomųjų dalykų integraciją (suderina laiką, turinį, apimtis). <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	Mokyklos ugdymo plane nenumatyta mokomųjų dalykų integracijos galimybių, jų trukmė, apimtis, finansavimas. Tik kai kurie (10 proc.) mokytojai veda integruotas pamokas ar jų ciklus. Mokomieji dalykai nėra integruojami ilgesniam laikotarpiui. Per nepamokinę veiklą (per renginius, ekskursijas) retai integruojami kelių mokomųjų dalykų igūdžiai, žinios ar tobulinami praktiniai mokinių gebėjimai. Mokytojų nuomone, mokyklos administracija neefektyviai koordinuoja mokomųjų dalykų integraciją (suderina laiką, turinį, apimtis). <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			Gimnazijos mokytojų mokomųjų dalykų teminiuose ugdymo planuose yra numatyti tarpdalykiniai ryšiai, dalykų ir bendrųjų gebėjimų integracija. Integruotos pamokos yra planuojamos visiems mokslo metams. Mokiniai ir mokytojai ugdymo procesą planuoja kartu: atrenka, integruoja ir derina ugdymo turinį, laiką, numato projektinius darbus (vienos pamokos ar ilgesnius; savaitės, mokslo metų pabaigoje). Mokiniai teigia, kad tai atitinka jų poreikius, mokymosi motyvus ir interesus, o integravimas vyksta tikslinčiai, kryptingai. Mokiniai ir jų tėvai patenkinti, kad vyksta integruotos pamokos, rengiami projektiniai darbai, organizuojami renginiai. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijos mokytojų ugdymo planuose nėra numatyti tarpdalykiniai ryšiai. Mokiniai ir mokytojai kartu neplanuoja ugdymo proceso. Integruotos pamokos (bent kartą per pusmetį) vyksta neplanuotai. Projektiniai darbai atliekami tik mokslo metų pabaigoje per projektų savaitę. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	2.1.4. Pasirenkamosios programos	Pasirenkamųjų programų pasiūlos ir paklausos atitiktis <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Aptariant šį rodiklį svarbu parodyti, kaip siūlant pasirenkamas programas yra tenkinami įvairių polinkių (akademinių ir praktinių) mokinių poreikiai. Ar pasirenkamosios programos dera su mokyklos vertybėmis, kontekstu, kultūra, galimybėmis, mokinio numatoma profesine karjera?</i>	Mokytojai analizuoja mokinių poreikius ir parengia atitinkamo turinio bei apimtį pasirenkamųjų dalykų programas, kurias mokiniai gali įtraukti į savo individualius ugdymo planus. Daugumos pasirenkamųjų programų turinys atitinka akademinius ir kultūrinius mokinių interesus, teikia galimybę susipažinti su specifiniais būsimos profesijos aspektais arba ugdo praktinius įgūdžius. Mokyklos administracija tiria pasirenkamųjų dalykų paklausą, randa žmonių ir materialiujų išteklių mokinių poreikiams patenkinti. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	Neištyrę mokinių poreikių mokytojai parengia atitinkamo turinio ir apimtį pasirenkamųjų dalykų programas, kurias mokiniai įtraukia į savo individualius ugdymo planus, nors jos ir neatitinka jų poreikių bei interesų. Mažesniosios dalies pasirenkamųjų dalykų programų turinys atitinka akademinius ir kultūrinius mokinių interesus, teikia galimybę susipažinti su specifiniais būsimos profesijos aspektais arba ugdo praktinius įgūdžius. Mokyklos administracija netiria pasirenkamųjų dalykų paklausos, tačiau ieško žmonių ir materialiujų išteklių mokinių poreikiams patenkinti. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
	2.1.5. Papildomasis ugdymas	Papildomojo ugdymo programų pasiūlos ir paklausos atitiktis <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Ar papildomasis ugdymas atitinka įvairių vaikų polinkius? Kaip papildomasis ugdymas dera su privalomųjų dalykų mokymu? Kaip papildomosios programos dera su mokyklos vertybėmis, kontekstu, kultūra, galimybėmis, mokinio numatoma profesine karjera?</i>	Gimnazijoje sistemingai (du kartus per mokslo metus) apklausiami mokiniai, pagal jų poreikius mokytojai parengia ir koreguoja pasirenkamųjų dalykų programas. Mokinių ir jų tėvėlių manymu, pasirenkamosios programos sudaro sąlygas gilinti žinias, skatina mąstyti apie ateities planus. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijoje neatliekamos mokinių apklausos apie pasirenkamųjų dalykų programas. Mokinių teigimu, programos pateikiamos be platesnio paaiškinimo, nepaisoma mokinių nuomonės ir poreikių. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>
			Mokykla yra pasirinkusi papildomojo ugdymo organizavimo kryptis ir prioritetus, nuolat tiria ir analizuoja mokinių saviraiškos poreikius, siūlo atitinkamas papildomojo ugdymo programas. Dauguma mokinių lanko papildomojo ugdymo būrelius mokykloje. Mokykla nuolat (interneto tinklalapyje, mokyklos laikraštyje, informaciniuose pranešimuose) informuoja tėvus ir vaikus apie papildomojo ugdymo programas, laiką, vietą, turinį. Dauguma mokinių pa-	Mokykla neišskiria papildomojo ugdymo organizavimo krypčių ir prioritetų, mokytojai individualiai parengia ir pasiūlo mokiniams įvairių papildomojo ugdymo programų. Mažesnę dalį mokinių lanko papildomojo ugdymo būrelius mokykloje. Mokykla nesistemingai (dažniausiai mokslo metų pradžioje) informuoja tėvus ir vaikus apie papildomojo ugdymo programas, laiką, vietą, turinį. Mažesnę dalį mokinių, tėvų ir mokytojų patenkinti mokyklos teikiamo papildomojo ugdymo

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			tenkinti mokyklos teikiamo papildomojo ugdymo kokybe ir teikia pasiūlymų jam tobulinti. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>	kokybe ir teikia pasiūlymų jam tobulinti. <i>Kaišiadorių Algirdo Brazausko vidurinė mokykla</i>
			Kiekvienais mokslo metais gimnazijos administracija tiria mokinių papildomojo ugdymo poreikius. Pagal mokinių poreikius yra planuojamos papildomojo ugdymo programos. Mokinių krūviams mažinti privalomųjų mokomųjų dalykų (menų, kūno kultūros ir kt.) turinys integruojamas su papildomuoju ugdymu. 70 proc. gimnazijos mokinių lanko papildomojo ugdymo būrelius. Daugiau kaip 25 proc. lanko neformaliojo ugdymo įstaigų būrelius. Gimnazija bendrauja ir bendradarbiauja su šiomis neformaliojo ugdymo įstaigomis. 85 proc. mokinių ir jų tėvelių teigia, kad papildomasis ugdymas skatina saviugdą ir saviraišką. Mokiniai ne tik pasinaudoja gimnazijoje sudarytomis galimybėmis dalyvauti įvairioje popamokinėje bei visuomenei naudingoje veikloje, bet ir ją inicijuoja. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijoje nėra tiriami papildomojo ugdymo poreikiai. 50 proc. gimnazijos mokinių lanko papildomojo ugdymo būrelius. Mažiau kaip 25 proc. lanko būrelius neformaliojo ugdymo įstaigose. 55 proc. mokinių ir jų tėvelių norėtų, kad papildomojo ugdymo veikla būtų kryptingesnė, skatintų saviugdą ir saviraišką. Turėtų būti sudaryta galimybė ir patiems mokiniams inicijuoti popamokinę veiklą. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>
2.2. Pamokos organizavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Metų, temos, ciklo, savaitės, pamokos planavimas, laiko pajautimas ir valdymas bei racionalus jo naudojimas pagal mokinių išmokymo lygį. Mokymosi uždavinių formulavimas <i>Ekspertų komentaras: Ar planuojama atsižvelgiant į realius mokinių pasiekimus ir galimą realią pažangą? Ar mokymosi uždaviniai yra rea-</i>	Beveik visi (90 proc.) mokytojai savo veiklą planuoja nuosekliai ir atsižvelgdami į valstybės bei mokyklos dokumentuose įvardytus tikslus. Planuose atsispindi ugdymo tikslai, kurie orientuoti į mokinio gebėjimus ir išgūdžius, numatyti mokymo(si) metodai, vertinimo būdai bei sėkmės kriterijai, kurie aiškiai siejami su tikslais. Beveik visi mokytojai planuodami savo veiklą remiasi mokinių patirtimi, aplinka	Dalis (40 proc.) mokytojų savo veiklą planuoja nuosekliai ir atsižvelgdami į valstybės bei mokyklos dokumentuose įvardytus tikslus. Planuose atsispindi ugdymo tikslai, kurie orientuoti į mokytojo veiklą, numatyti mokymo metodai, vertinimo būdai bei sėkmės kriterijai neturi ryšio su tikslais. Dalis (40 proc.) mokytojų planuodami savo veiklą remiasi mokinių patirtimi, aplinka ir ugdymo turinį tobulina pagal

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		liai įgyvendinami? Ar mokiniai įtraukiami į planavimą?	ir ugdymo turinį tobulina pagal kintančią situaciją. Beveik visi (90 proc.) mokytojai moky-mo(si) turinį aptaria ir derina su mokiniu. Dauguma (70 proc.) mokinių dalyvauja formuluojant mokymosi uždavinius pa-mokoje. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>	kintančią situaciją. Dalis (40 proc.) mokytojų mokymo ir mokymosi turinį aptaria ir derina su mo-kiniu. Dalis (40 proc.) mokinių dalyvauja for-muluojant mokymosi uždavinius pamo-koje. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>
			Dauguma mokytojų (nuo 80 iki 98 proc.) pamokos veiklą planuoja atsižvelgdami į pamokos tikslą ir uždavinius, aptaria ją su mokiniais. Daugumos mokytojų (nuo 80 iki 98 proc.) pamokos struktūra aiški, mokinių veikla per pamoką nukreipta į išmokimą; diferencijuojama ir individualizuojama pagal mokinių gebėjimus; atsižvelgiant į metų laiką, temą pamokos vedamos už mokyklos ribų (pilyje, jos teritorijoje, re-giono parke, muziejuje ir t. t.). Mokiniai žino daugelio pamokų (nuo 80 iki 98 proc.) etapus ir aktyviai dalyvauja tikrinant namų darbus, kartojant išeitą medžiagą, mokantis naują medžiagą, ją įtvirtinant, apibendrinant, save įsiverti-nant. Daugumos mokytojų (nuo 80 iki 98 proc.) suformuluoti pamokos tikslai ir už-daviniai yra konkretūs, numatomi moki-nių išmokimo ir įsivertinimo kriterijai. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokytojų (nuo 40 iki 55 proc.) pa-mokos veiklą planuoja atsižvelgdami į pamokos tikslą ir uždavinius, aptaria ją su mokiniais. Dalis mokytojų (nuo 40 iki 55 proc.) pa-mokos struktūra aiški, mokinių veikla pa-mokoje nukreipta į išmokimą; diferenci-juojama ir individualizuojama pagal mo-kinių gebėjimus; atsižvelgiant į metų lai-ką, temą pamokos vedamos už mokyklos ribų (pilyje, jos teritorijoje, regiono par-ke, muziejuje ir t. t.). Mokiniai žino dalies pamokų (nuo 40 iki 55 proc.) etapus ir aktyviai dalyvauja tik-rinant namų darbus, kartojant išeitą me-džiagą, mokantis naują medžiagą, ją įtvir-tinant, apibendrinant, save įsivertinant. Dalis mokytojų (nuo 40 iki 55 proc.) su-formuluoti pamokos tikslai ir uždaviniai yra konkretūs, numatomi mokinių išmo-kimo ir įsivertinimo kriterijai. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>
	2.2.2. Pamokos struktūros kokybė	Uždavinių apibrėžtumas. Pamokos užda-vinių ir bendrųjų bei tarpinių dalyko/ug-dymo tikslų santykis. Pamokos struktūros logiškumas, pagrįstumas. Uždavinių, tu-rinio, metodų ir mokymo priemonių der-mė	Pamokos uždaviniai suformuluoti aiškiai ir suprantamai, atitinka visų mokinių ga-limybes ir poreikius. Pamokos uždaviniai aiškiai siejasi su bendraisiais dalyko ar ugdymo tikslais. Pamokos sudedamosios dalys išdėstytos logiškai, atitinka pamokos uždavinius.	Pamokos uždaviniai suformuluoti nepa-kankamai aiškiai ir atitinka tik dalies (40 proc.) mokinių galimybes ir poreikius. Pamokos uždaviniai tik iš dalies siejasi su bendraisiais dalyko ar ugdymo tiks-lais. Pamokos struktūra ne visuomet atitinka

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> Svarbiausia yra tai, kaip organizuojama pamoka atsižvelgiant į klasės kontekstą, kaip dera uždaviniai, turinys, metodai, priemonės, vertinimas.	Tinkamai ir tikslingai parinkti ugdymo metodai, turinys, mokymo priemonės padeda atlikti numatytus uždavinius bei siekti bendrojo tikslo. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>	pamokos uždavinius. Užduotys ne visuomet pagrįstos. Ugdymo metodai, turinys, parinktos mokymo priemonės ne visuomet atitinka ugdymo tikslus. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>
			Pamokos tikslai, uždaviniai ir veikla atitinka mokinių poreikius ir galimybes. Tinkamai parinktos ugdymo priemonės. Taikomi ugdymo metodai atitinka ugdymo tikslus, mokinių amžių, patirtį ir galimybes. Pamokos struktūra yra nuosekli, pagrįsta mokinių turimomis žiniomis, gebėjimais. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>	Pamokos tikslai, uždaviniai, veikla, parinktos ugdymo priemonės iš dalies atitinka mokinių amžių, patirtį ir galimybes. Pamokai trūksta nuoseklumo, pamokos medžiaga tik iš dalies pagrįsta mokinių turimomis žiniomis ir gebėjimais. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>
	2.2.3. Klasės valdymas	Mokinių darbo organizavimas. Darbingo klimato sukūrimas ir dėmesio palaikymas. Pamokos laiko naudojimo racionalumas ir veiksmingumas. Destruktyvaus elgesio, konfliktų ir kitų problemų sprendimas <i>Ekspertų komentaras:</i> Ar klasės valdymas yra orientuojamas į visų mokinių mokymąsi?	Stebint pamokas, mokinių bei mokytojų veiklą akivaizdu, kad mokytojas organizuoja kryptingą, planingą, atitinkančią mokinių poreikius veiklą, sukuria darbingą klimatą. Jis geba išlaikyti mokinių dėmesį visą pamoką. Pamokos laikas racionaliai ir veiksmingai panaudojamas mokiniams ugdyti pagal konkrečios klasės ir mokinio darbo tempą. Mokytojas labai gerai pažįsta mokinius, puikiai valdo klasę, geba išvengti konfliktų, atsiradusias problemas nuolat analizuoja, gerai žino konfliktų sprendimo būdus. Iškilus konfliktinei situacijai mokiniai nebijo kreiptis pagalbos į mokytoją ir problemas sprendžia kartu. Mokytojas gerai pažįsta destruktivaus elgesio mokinius ir tinkamai organizuoja jų darbą, išvengdamas konfliktų ir sukurdamas saugią, darbingą mokymosi aplinką. <i>Širvintų r. Bagaslaviškio Igno Šeiniaus pagrindinė mokykla</i>	Stebint pamokas, mokinių bei mokytojų veiklą akivaizdu, kad mokytojas organizuoja kryptingą, planingą mokinių veiklą, bet ne visuomet sukuria darbingą klimatą. Tik dalis mokinių geba visą pamoką išlaikyti dėmesį. Pamokos laikas dažnai panaudojamas neracionaliai ir neveiksmingai, neatsižvelgiama į konkrečios klasės ir mokinio darbo tempą. Mokytojas pažįsta ne visus mokinius, todėl atsiranda klasės valdymo sunkumų, dažnai nesugebama išvengti konfliktų. Iškilusios problemos analizuojamos, bet sprendžiamos netinkamais būdais. Kartais iškilus konfliktinei situacijai mokiniai problemas sprendžia savarankiškai. Mokytojas pažįsta destruktivaus elgesio mokinius, tačiau netinkamai organizuoja jų darbą, nesukuria saugios, darbingos mokymosi aplinkos. <i>Širvintų r. Bagaslaviškio Igno Šeiniaus pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokytojas bendrauja su visa klase, grupėmis ir individualiai. Beveik visus (90 proc.) mokinius pažįsta, juos stebi, skatina. Į ugdymo procesą sėkmingai įtraukia atskirus mokinius, jų grupes bei visą klasę. Mokytojo ir mokinio dialogas skatina mokytis. Skatinamos ir palaikomos mokinių idėjos bei iniciatyva. Mokiniai geba naudotis mokymosi aplinka. Beveik visi (90 proc.) mokiniai aktyvūs, geba mokytis savarankiškai. Tinkamas pamokos tempas. Mokytojas puikiai valdo klasę, laiką ir veiksmingai sprendžia atsiradusias problemas. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>	Ne visuomet pavyksta dialogas su visa klase; tai nedidina pasitikėjimo; kartais šaukiama. Mokytojas nepakankamai pažįsta mokinius, juos stebi, skatina. Nors mokytojas siekia dialogo su visa klase, grupėmis ir pavieniais mokiniais, tai ne visada didina pasitikėjimą ir ne visada skatina veiksmingai mokytis. Mokytojas vengia pripažinti mokinių idėjų ir iniciatyvos vertę. Daliai (40 proc.) mokinių trūksta mokymosi motyvų ir iniciatyvumo. Dažnai prireikia tiesioginio mokytojo vadovavimo. Tempas neadekvatus. Ne visuomet pavyksta kontroliuoti situaciją. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>
2.3. Mokymo kokybė	2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai	Dėmesys mokymosi poreikiams ir stiliams. Ugdomosios veiklos formų (strategijų, būdų, metodų, užduočių) tinkamumas mokymosi motyvacijai ir mokinių aktyvumui palaikyti. Individualaus, grupių ir visos klasės mokymo(si) derinimas <i>Ekspertų komentaras: Ar palengvinamas mokymasis, palaikoma motyvacija atsižvelgiant į mokinių mokymosi stilius, siūlant mokymosi būdų įvairovę?</i>	Dauguma mokytojų skiria pakankamai dėmesio mokinių mokymosi poreikiams, juos tiria, taiko įvairius mokymo stilius (klausymas, kalbėjimas, teksto analizė, vaizdinės priemonės ir kt.). Ugdomosios veiklos formas (strategijas, būdus, metodus, užduotis) tinkamai pritaiko mokinių mokymosi motyvams skatinti ir jų aktyvumui palaikyti. Derina individualų, grupių ir visos klasės mokymąsi. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokytojų skiria pakankamai dėmesio mokinių mokymosi poreikiams, taiko atitinkamus mokymo stilius (klausymas, kalbėjimas, teksto analizė, vaizdinės priemonės ir kt.). Ne visi mokytojai tinkamai pritaiko ugdomosios veiklos formas (strategijas, būdus, metodus, užduotis) mokinių mokymosi motyvams skatinti ir jų aktyvumui palaikyti. Dalis mokytojų derina individualų, grupių ir visos klasės mokymąsi. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>
			Mokykloje atliekama mokinių poreikių analizė; mokyklos specialistai konsultuoja mokytojus, kaip nustatyti mokinių poreikius ir parinkti mokymo(si) formas. Mokytojai paisyti specialistų rekomendacijų, jų laikosi. Dauguma mokytojų (apie 70 proc.) taiko per pamokas įvairias ugdomosios veiklos formas (organizuoja darbą grupėmis, skiria diferencijuotą ir individualių užduočių, integruoja įvairius dalykus ir kt.), atitinkančias mokinių mo-	Mokykloje atliekama mokinių poreikių analizė; mokyklos specialistai pataria mokytojams, kaip parinkti mokymo(si) formas. Dalis mokytojų paisyti specialistų rekomendacijų ir jų laikosi. Dalis mokytojų (apie 40 proc.) atsižvelgia į mokinių poreikius, galimybes ar gebėjimus. Per pamoką dažniausiai taikomos tradicinės ugdymo formos (savarankiškas mokinių darbas; mokytojo aiškinimas), jos neskatina mokinio tobulinti savo įgūdžius, ne-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			kymosi motyvus ir juos stiprinančias, tas formas derina. Dauguma mokinių (apie 70 proc.) per pamoką yra aktyvūs, kelia ranką, noriai atsakinėja, renkasi darbo formas. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	sudomina, neskatina dirbti. Dirbama su visa klase, o individualus ir grupių darbas vyksta tik per pavienes pamokas, nesisteminiai. Dalis mokinių (apie 40 proc.) per pamokas yra aktyvūs, kiti lieka pasyvūs stebėtojai ir nurodymų vykdytojai. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
	2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys	Ugdymo turinio aktualizavimas, susiejimas su mokinių patirtimi, interesais, praktiniais poreikiais. Praktinis žinių taikymas. Europos kalbų aplanko naudojimas <i>Ekspertų komentaras: Svarbu, kad žinios būtų taikomos gyvenime ir mokomasi iš artimiausios aplinkos, iš patirtų gyvenimo situacijų.</i>	Dauguma mokytojų ugdymo turinį parenka pagal mokinių poreikius, gabumus bei interesus. Dauguma mokinių teorines žinias taiko praktiškai atlikdami konkrečias užduotis, vykdydami projektus, dalyvaudami popamokinėje veikloje. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokytojų ugdymo turinį parenka pagal mokinių poreikius, gabumus bei interesus. Dalis mokinių teorines žinias taiko praktiškai atlikdami konkrečias užduotis, vykdydami projektus, dalyvaudami popamokinėje veikloje. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>
			Ugdymo turinį beveik visi mokytojai parenka atsižvelgdami į mokinių poreikius, interesus, gyvenamąją ir ugdomąją aplinką. Mokytojai siekia sužinoti, kas mokiniams įdomu – skatina mokinius užduoti klausimus nagrinėjama tema mokytojui ar kitiems mokiniams. Daugumoje pamokų sudaromos sąlygos mokiniams iš dalies planuoti ir kontroliuoti savo mokymąsi – pasirinkti, ko jie nori arba ką jiems reikia išmokti. Pritaikant ugdymo turinį individualiai mokiniui remiamasi jau turimomis jo žiniomis ir patirtimi: mokiniams duodama daugiau praktinių darbų, jie dalijasi turima patirtimi vienas su kitu, ieško informacijos bendruomenėje ir šeimoje. <i>Rokiškio r. Kamajų Antano Strazdo gimnazija</i>	Parinkdamas ugdymo turinį mokytojas vadovaujasi bendrosiomis programomis, standartais, turimais vadovėliais, menkai atsižvelgdamas į mokinių poreikius ir interesus. Pamokoje nesudaromos sąlygos planuoti ir kontroliuoti savo mokymąsi – skiriamos vienodos, mokytojo parinktos užduotys, vyrauja teorinės medžiagos nagrinėjimas, mažai susietas su gyvenimo praktika. <i>Rokiškio r. Kamajų Antano Strazdo gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas	Mokinių informavimas apie pamokos paskirtį ar uždavinius. Mokytojo aiškinimo, demonstravimo ir nurodymų suprantamumas. Padedantis mokytis ir kuriantis pasitikėjimą kalbėjimasis ir diskutavimas. Veiksmingas pagyrimų naudojimas. <i>Ekspertų komentaras:</i> Ar yra tarpusavio supratimas, ryšys, mokinių pajautimas, ar remiamasi grįžtamojo ryšiu, atsižvelgiama į vaikų supratimą, ar daromos pauzės refleksijai.	Dauguma mokytojų informuoja mokinius apie pamokos tikslą ir uždavinius, renka si veiklos būdus. Dauguma mokinių supranta mokytojo aiškinimą, demonstravimą ir nurodymus, geba savarankiškai atlikti užduotis. Dauguma mokytojų padeda mokytis ir kuria pasitikėjimą kalbėdami, diskutuodami, vaizdžiai aiškindami bei naudodami papildomų priemonių. Dauguma mokytojų pagiria mokinius, aptaria mokymosi rezultatus bei kliūtis. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Dauguma mokytojų (apie 70 proc.) kartu su mokiniiais formuluoja pamokos uždavinius, aptaria veiklą per pamoką, renka si veiklos būdus. Dauguma mokinių (apie 70 proc.) per pamoką mokytojo aiškinimą supranta, gali savarankiškai ir be papildomo paaiškinimo atlikti mokytojo nurodymus. Aiškinimas per pamoką vaizdus, naudojama papildomų priemonių. Mokiniams nuolatos teikiama kryptinga pagalba – skiriamos valandos konsultacijoms, darbų analizei. Mokinių pasitikėjimas savo jėgomis skatinamas nuolat juos pagiriant už kiekvieną sėkmę, aptariant rezultatus ir kliūtis. Dauguma mokinių ir mokytojų bendradarbiauja mokymo(si) procese (mokinys yra sąmoningas mokymo(si) proceso dalyvis, savo iniciatyva konsultuojasi su mokytoju, siekia geresnių rezultatų). <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	Dalis mokytojų informuoja mokinius apie pamokos tikslą ir uždavinius, renka si veiklos būdus. Dalis mokinių supranta mokytojo aiškinimą, demonstravimą ir nurodymus, geba savarankiškai atlikti užduotis. Dalis mokytojų padeda mokytis ir kuria pasitikėjimą kalbėdami, diskutuodami, vaizdžiai aiškindami bei naudodami papildomų priemonių. Dalis mokytojų pagiria mokinius, aptaria mokymosi rezultatus bei kliūtis. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Dalis (apie 40 proc.) mokytojų skatina mokinius dalyvauti formuluojant pamokos uždavinius, kartu aptaria būsimą veiklą per pamoką, skatina mokinius rinktis veiklos būdus. Per pamoką mokytojas dažniau vadovauja, o mokiniai vykdo jo nurodymus ir yra pasyvūs pamokos dalyviai. Dalis mokinių (apie 40 proc.) iš karto supranta mokytojo aiškinimą, o kitiems reikia papildomai paaiškinti, kad galėtų atlikti mokytojo skirtas užduotis. Dalis mokytojų aiškina nepakankamai vaizdžiai – remiasi tik vadovėlio medžiaga ir pavyzdžiais, nenaudoja jokių papildomų priemonių pamokoje. Mokiniams pagalba teikiama, bet ne sistemingai – konsultuoja tik dalis mokytojų; nėra paskirtas nuolatinių konsultacijų laikas, ne visada analizuojami darbai, klaidos. Mokytojai ne visada pagiria mokinių už sėkmingai atliktą darbą, trūksta dialogo aptariant rezultatus, pažangą, trukdžius, todėl mokiniams trūksta pasitikėjimo savimi. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	2.3.4. Išmokimo stebėjimas	Tinkamas patikrinimo, kiek mokiniai suprato ar ką išmoko, dažnumas. Kiekvieno mokinio matymas. Grįžimas prie nesuprastų ar neišminktų dalykų. Klaidų taisymas. Išmokimo tikrinimo formų veiksmingumas ir priimtumas pagal jų sukeliamą įtampą <i>Ekspertų komentaras: Ar mokykloje, dalyko mokytojų metodinėje grupėje susitarta, už ką ir kaip dažnai rašomi įvertinimai? Ar numatomas vertinimas arba įsivertinimas kiekvienos pamokos ar mokymosi ciklo pabaigoje? Ar planuose numatytas laiko rezervas grįžti prie neišminktų dalykų? Ar išmokimo vertinimo formos informatyvios?</i>	Patikrinimas vyksta pagal mokyklos vertinimo tvarkos reikalavimus. Dauguma mokytojų tinkamai patikrina, kiek mokiniai supranta ir ką išmoko. Mokytojai yra atidūs kiekvienam mokiniui. Nuolat grįžtama prie nesuprastų ar neišminktų dalykų. Išmokimo tikrinimo formos yra veiksmingos ir priimtinos daugumai mokinių, laikomasi mokyklos vertinimo tvarkos susitarimų. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Nuolat, sistemingai, pagal iš anksto sudarytus ir su mokiniais bei kitais dalykų mokytojais suderintus savarankiškų bei kontrolinių darbų tvarkaraščius tikrinama, kiek mokiniai suprato ir ką išmoko. Per pamokas dėstant medžiagą remiamasi įgytomis žiniomis, turimais įgūdžiais. Pabrėžiama ir fiksuojama kiekvieno mokinio asmeninė pažanga: mokykloje yra sukurta ir naudojama savita mokinių asmeninės pažangos fiksavimo sistema (darbų aplankai, refleksija, pasiekimų analizė ir aprašai). Nuolat grįžtama prie nesuprastų ar neišminktų dalykų – rengiamos tikslinės konsultacijos mokiniams ne pamokų metu, taisomos, analizuojamos klaidos. Išmokimo tikrinimo laikas ir forma aptariama su mokiniais, susitariama dėl atsiškaitymo terminų. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	Patikrinimas vyksta iš dalies laikantis mokyklos vertinimo tvarkos reikalavimų. Dalis mokytojų patikrina, kiek mokiniai suprato ir ką išmoko. Mokytojai nėra dėmesingi visiems mokiniams. Prie nesuprastų ar neišminktų dalykų grįžtama epizodiškai. Išmokimo tikrinimo formos priimtinos ir veiksmingos daliai mokinių, nesilaikoma mokyklos vertinimo tvarkos susitarimų. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Nuolat tikrinama, kiek mokiniai suprato ir ką išmoko, bet trūksta tikrinimo sistemingumo – sudaromi savarankiškų ir kontrolinių darbų tvarkaraščiai, bet ne visada jų laikomasi; mokiniai ne visada informuojami apie numatomą patikrinimą. Per pamokas nauja medžiaga ne visada siejama su įgytomis žiniomis, nesiremiam turimais įgūdžiais. Trūksta dėmesio mokinio asmeninei pažangai, nėra mokinių asmeninės pažangos fiksavimo sistemos arba ją per savo dalyko pamokas taiko mažiau nei pusė mokytojų. Mažiau nei pusė mokytojų ne pamokų metu teikia tikslines konsultacijas mokiniams, taiso ir analizuoja daromas klaidas, grįžta prie nesuprastų ar neišminktų dalykų. Išmokimo tikrinimo laikas ir forma retai aptariami su mokiniais, todėl jie dažnai patiria stresą, praranda norą mokytis. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
	2.3.5. Namų darbai	Namų darbų tikslingumas ir ryšys su darbu klasėje. Namų darbų apimtys	Dauguma mokytojų tikslingai skiria namų darbus, sieja juos su darbu klasėje, individualizuoja užduotis. Namų darbų apimtys atitinka mokinių gebėjimus. Namų	Dalis mokytojų tikslingai skiria namų darbus, sieja juos su darbu klasėje. Namų darbų apimtys neatitinka mokinių gebėjimų. Namų darbai skiriami ir tikrinami

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> Ar namų darbai turi aiškią paskirtį? Kokią? Kaip mokykloje kontroliuojamos namų darbų apimtys? Ar namų darbai diferencijuojami ir individualizuojami, pavyzdžiui, ar jie atitinka skirtingus mokinių mokymosi poreikius, gebėjimus, mokymosi stilių?	darbai skiriami ir tikrinami pagal mokyklos vertinimo tvarkos reikalavimus. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Beveik visi mokytojai (apie 70 proc.) namų darbus skiria tikslingai, siedami juos su darbu klasėje, siekdami įtvirtinti, pagilinti klasėje įgytas žinias bei ugdyti mokymosi įgūdžius. Namų darbų apimtis derinama su kitais klasėje dirbančiais mokytojais – yra sudaryti namų darbų skyrimo tvarkaraščiai, jų paisoma; numatytas laikas atlikti paskirtus namų darbus. Paskirti namų darbai visada patikrinami, taikomas kaupiamasis vertinimas. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	nesilaikant mokyklos vertinimo tvarkos reikalavimų. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i> Dalis mokytojų (apie 40 proc.) namų darbų skiria tikslingai, siedami juos su darbu klasėje, ir taip siekia įtvirtinti klasėje įgytas žinias. Namų darbų apimtis ne visada derinama su kitais klasėje dirbančiais mokytojais – nėra namų darbų skyrimo tvarkaraščių arba jų nesilaikoma, juose nenurodoma, kiek mokinys užtruks atlikdamas dalyko namų darbą. Paskirti namų darbai ne visada patikrinami, nevertinami arba vertinami kartais. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
2.4. Mokymosi kokybė	2.4.1. Mokymosi motyvacija	Noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo savo jėgomis lygis. Atsakomybė už savo mokymąsi: lankomumas, namų darbų atlikimas. Mokinių išitraukimo per pamoką lygis <i>Ekspertų komentaras:</i> Kaip mokykloje stebimas mokinių noro mokytis, aktyvumo ir pasitikėjimo lygis? Kaip skatinama ir išlaikoma mokymosi motyvacija, atsižvelgiant į individualius mokinių skirtumus, kokios priemonės taikomos motyvacijos problemoms spręsti? Ar mokiniai supranta lankomumo, išitraukimo per pamoką svarbą, kaip jie patys tai vertina ir kokias nurodo to priežastis?	Dauguma mokinių (apie 70 proc.) nori mokytis – yra aktyvūs per pamokas, dalyvauja aiškinantis naują temą ir atsakinėja iš anksčiau išmuktų pamokų, pasitiki savo jėgomis ir greitai išitraukia į darbą pamokoje. Motyvai mokytis stiprinami rengiant įvairius projektus, atliekant kūrybinius darbus, dalyvaujant įvairiuose konkursuose. Dauguma mokinių (apie 70 proc.) jaučia atsakomybę už savo mokymąsi: visada lanko pamokas, nevėluoja, atlieka namų ir kitus darbus. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	Dalis mokinių (apie 40 proc.) nori mokytis – yra aktyvūs per pamokas, atsakinėja, dalyvauja aiškinantis naują temą; jiems trūksta pasitikėjimo savo jėgomis, reikia mokytojo paraginimo, į darbą pamokoje išitraukia tik mokytojo paskatinti, jiems reikia papildomų motyvų (patikrinimų, pažymių). Motyvai mokytis nepakankamai stiprinami – retai rengiami projektai, retai atliekami kūrybiniai darbai, retai dalyvaujama įvairiuose konkursuose, kur mokiniai galėtų išbandyti savo jėgas, patirti sėkmę, pritaikyti žinias. Daliai mokinių (apie 40 proc.) trūksta atsakomybės mokantis: praleidžia pamokas be pateisinamos priežasties, kartais vėluoja, ne visada atlieka namų darbus, ne visada dirba klasėje. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Dauguma mokinių (nuo 80 iki 98 proc.) nori mokytis: gerai lanko pamokas, aktyviai jose dalyvauja, padeda silpniau besimokantiems draugams, yra mokytojų padėjėjai, nebijo diskutuoti su mokytojais ir draugais nagrinėjamomis temomis, pasitiki savo jėgomis, visada atlieka namų darbus. Dauguma mokytojų (nuo 80 iki 98 proc.) naudodami aktyvius mokymo metodus („minčių lietus“, diskusija, disputas, „vėrinys“ ir pan.), įvairias skatinimo formas (pagyrimas žodžiu, padėka už gerą dalyvavimą pamokoje, įvertinimas pažymiu ir kita), tikrindami namų darbus ir juos vertindami (taikydami namų darbų kaupiamąjį vertinimą), pažymėdami gerą lankomumą (trimestro gale į jį atsižvelgdami) skatina mokinius aktyviai dalyvauti pamokoje, pasitikėti savo jėgomis. Dauguma mokinių (nuo 80 iki 98 proc.) žino, kad už gerą mokymąsi ir lankomumą pasibaigus trimestrui (mokslo metams) bus paskatinti padėka raštu, pagyrimu, nemokama ekskursija ir pan. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokinių (nuo 35 iki 50 proc.) nori mokytis: gerai lanko pamokas, aktyviai jose dalyvauja, padeda silpniau besimokantiems draugams, yra mokytojų padėjėjai, nebijo diskutuoti su mokytojais ir draugais nagrinėjamomis temomis, pasitiki savo jėgomis, visada atlieka namų darbus. Dalis mokytojų (nuo 40 iki 55 proc.) naudodami aktyvius mokymo metodus („minčių lietus“, diskusija, disputas, „vėrinys“ ir pan.), įvairias skatinimo formas (pagyrimas žodžiu, padėka už gerą dalyvavimą pamokoje, įvertinimas pažymiu ir kita), tikrindami namų darbus ir juos vertindami (taikydami namų darbų kaupiamąjį vertinimą), pažymėdami gerą lankomumą (trimestro gale į jį atsižvelgdami) skatina mokinius aktyviai dalyvauti pamokoje, pasitikėti savo jėgomis. Dauguma mokinių (nuo 35 iki 50 proc.) žino, kad už gerą mokymąsi ir lankomumą pasibaigus trimestrui (mokslo metams) bus paskatinti padėka raštu, pagyrimu, nemokama ekskursija ir pan. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>
	2.4.2. Mokėjimas mokytis	Gebėjimas savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, susirasti reikiamos informacijos ir ją tinkamai naudoti. Gebėjimas vertinti savo mokymąsi. Savo mokymosi sunkumų, problemų suvokimas ir gebėjimas jas spręsti <i>Ekspertų komentaras:</i> Svarbu, kad mokiniams sistemingai būtų sudaromos galimybės planuoti, įgyvendinti ir apmąstyti savo mokymosi veiklą, išsiaiškinti savo stipriąsias vietas ir tobulintinas sritis, išsikelti mokymosi uždavimai	Dauguma mokinių (apie 70 proc.) geba savarankiškai atlikti užduotis: patys pasirenka jų atlikimo būdą, laiką, formą, gali susirasti reikiamos ir papildomos informacijos bei ją pasinaudoti, žino informacijos šaltinius. Daugiau nei pusė geba tinkamai įvertinti savo mokymąsi ir mokymosi rezultatus, žino savo mokymosi sunkumus ir geba juos spręsti. Daugiau nei pusė mokinių geba pritaikyti įgytas žinias per to paties ar kito dalyko pamokas.	Dalis mokinių (apie 40 proc.) geba savarankiškai atlikti užduotis: pasirinkti atlikimo būdą, formą, gali susirasti reikiamos informacijos ir ją pasinaudoti, o kitiems reikia mokytojo pagalbos, tiesioginių nurodymų, kur ieškoti. Dalis mokinių gali nurodyti papildomų informacijos šaltinių. Mažiau nei pusė geba tinkamai įvertinti savo mokymąsi bei rezultatus, žino savo mokymosi sunkumus, bet nesugeba jų spręsti savarankiškai. Mažiau nei pusė mokinių gali pritaikyti

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		nius. Ar mokiniai sugeba adekvačiai vertinti savo nesėkmių priežastis, pasieki- mus? Ar mokiniai žino ir supranta, kur ir kokios pagalbos gali tikėtis, ar dėl jos kreipiasi? Svarbu mokymąsi mokyti in- tegruoti į visų dalykų mokytojų teminius planus.	Mokytojas yra mokinio patarėjas, padėję- jas, o mokinyss – aktyvus mokymo(si) proceso dalyvis. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	įgytas žinias per to paties (ar kito) dalyko pamokas. Mokiniam reikia nuolatinės mokytojo pagalbos, rekomendacijų. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
			Dauguma mokinių (nuo 80 iki 98 proc.) per pamokas geba savarankiškai atlikti pateiktas užduotis: sugalvoja, pritaiko ir pagrindžia įvairius sprendimo būdus, nu- rodytuose šaltiniuose susiranda reikiamos informacijos ir ja pasinaudoja, atsiradus sunkumams kreipiasi pagalbos į mokyto- jus, ieško bibliotekoje, internete ir t. t.; žino savo mokymosi sunkumus, aptaria juos su dalyko mokytojais, auklėtojais, tėvais ir savarankiškai sprendžia lankyda- mi mokytojų, psichologo, socialinio pe- dagogo konsultacijas. Daugumos mokinių (nuo 80 iki 98 proc.) mokymosi vertinimas skiriasi nuo moky- tojo vertinimo tik vienu balu arba visai nesiskiria. Dauguma mokytojų (nuo 80 iki 98 proc.) per savo dalyko pamokas skatina moki- nius savarankiškai atlikti užduotis, juos vertina už sprendimo originalumą, gebė- jimą teisingai ir greitai išspręsti proble- mas naudojantis savo žiniomis, įvairiais informacijos šaltiniais; sudaro sąlygas mokiniam išivertinti savo veiklą, suvokti gebėjimą savarankiškai dirbti aptardami mokymosi proceso eigą ir išmokimą. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokinių (nuo 35 iki 50 proc.) per pamokas geba savarankiškai atlikti pa- teiktas užduotis: sugalvoja, pritaiko ir pa- grindžia įvairius sprendimo būdus, nuro- dytuose šaltiniuose susiranda reikiamos informacijos ir ja pasinaudoja, atsiradus sunkumams kreipiasi pagalbos į mokyto- jus, ieško bibliotekoje, internete ir t.t.; ži- no savo mokymosi sunkumus, aptaria juos su dalyko mokytojais, auklėtojais, tėvais ir savarankiškai sprendžia lankyda- mi mokytojų, psichologo, socialinio pe- dagogo konsultacijas. Dalies mokinių (nuo 35 iki 50 proc.) mo- kymosi vertinimas skiriasi nuo mokytojo vertinimo tik vienu balu arba visai nesi- skiria. Dauguma mokytojų (nuo 40 iki 55 proc.) per savo dalyko pamokas skatina moki- nius savarankiškai atlikti užduotis, juos vertina už sprendimo originalumą, gebė- jimą teisingai ir greitai išspręsti proble- mas naudojantis savo žiniomis, įvairiais informacijos šaltiniais; sudaro sąlygas mokiniam išivertinti savo veiklą, suvokti gebėjimą savarankiškai dirbti aptardami mokymosi proceso eigą ir išmokimą. <i>Jurbarko r. Vytėnų pagrindinė mokykla</i>
	2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant	Mokinių gebėjimas ir noras dirbti bendra- darbiaujant įvairiomis aplinkybėmis, įvairios sudėties ir dydžio grupėse. Moki- nių savitarpio pagalba mokantis	Daugiau nei pusė mokinių klasėje geba ir norai dirba įvairios sudėties ir dydžio grupėse, bendradarbiauja tarpusavyje; ga- bieji mokiniai teikia pagalbą silpniau be- simokantiems – ugdosi socialinius gebė-	Mažiau nei pusė mokinių klasėje geba ir norai dirba įvairios sudėties ir dydžio grupėse, tačiau atlikdami įvairias užduo- tis per mažai bendradarbiauja. Gabieji mokiniai ne visada linkę padėti

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras: Ar mokiniai supranta mokymosi bendradarbiaujant svarbą? Ar bendradarbiaudami pasiekia geresnių mokymosi rezultatų?</i>	jimus, metakognityvinius gebėjimus ir kt. Per pamokas gabieji mokiniai yra mokytojo padėjėjai. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	silpniau besimokantiems, o šie nesikreipia pagalbos į klasės draugus, laukia, kol paragins mokytojas. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
			Beveik visi (daugiau negu 80 proc.) mokiniai sėkmingai dirba įvairios sudėties ir paskirties grupėse. Jie gerai žino grupės vaidmenis ir moka pasiskirstyti funkcijas, gerbia draugų nuomonę, moka priimti sprendimus, argumentuoti savo atsakymus, diskutuoti. Grupės nariai yra lygiaverčiai partneriai. Mokiniai padeda vieni kitiems mokytis, siekti tikslo. Mokiniai, turintys tam tikrų gebėjimų, savo iniciatyva padeda kitiems, yra mokytojų pagalbininkai. <i>Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinė mokykla</i>	Mokiniai neturi įgūdžių dirbti grupėje: ne visada geba pasiskirstyti vaidmenis, jiems sunku atlikti užduotis grupėje. Nepakankamai bendradarbiaujama, atliekant užduotis. <i>Šiaulių Stasio Šalkauskio vidurinė mokykla</i>
2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas	2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas	Mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistemingumas ir tikslumas <i>Ekspertų komentaras: Kokiais būdais ir kaip dažnai mokykloje tiriami mokymosi poreikiai? Ar apie tyrimo rezultatus mokiniai ir kiti bendruomenės nariai informuojami? Ar informuojama, kaip į poreikius bus atsižvelgiama?</i>	Dauguma V–X klasių mokinių bei jų tėvų teigia, kad mokykloje visiškai užtikrinamas mokymo(si) programų tęstinumas, perimamumas bei galimybės pasirinkti. V klasės mokiniai ir jų tėvai džiaugiasi, kad mokykloje sudaryta veiksminga mokymosi poreikių ir kliūčių vertinimo sistema, nes dalykų mokytojai derina individualias programas, namų darbų skyrimą, koreguoja kontrolinių darbų grafiką, palaiko ryšius su tėvais. Dauguma V–X klasių mokinių ir jų tėvų teigia, kad sumažėjo kontrolinių darbų krūvis. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokinių bei jų tėvų teigia, kad ne visiems V–X klasių mokiniams užtikrinamas mokymo ir mokymosi programų tęstinumas bei perimamumas, o galimybės rinktis tenkina ne visų poreikius. Visi mokytojai teigia, kad tokios sistemos reikia, ir ieško geriausio varianto. Dalis V–X klasių mokinių ir jų tėvų pabrėžia, kad ne visų dalykų mokytojai laikosi kontrolinių darbų grafiko. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>
			Kasmet sistemingai tiriami mokinių poreikiai, o gauti rezultatai analizuojami mokytojų tarybos posėdyje. Daugumos mokinių (apie 80 proc.) ugdymosi porei-	Kasmet tiriami mokinių poreikiai, o gauti rezultatai analizuojami mokytojų tarybos posėdyje. Mokinių ugdymosi poreikiai ne visada tenkinami: nepakankamas moko-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			kiai tenkinami: pagal mokinių ir jų tėvų pageidavimus siūloma pasirenkamųjų dalykų; pagrindinio ugdymo programos antrosios pakopos mokiniams siūloma dalykų mokytis pagilintai bei pasirenkamųjų dalykų modulių, kurių testinumas užtikrinamas XI–XII klasėse; XI–XII klasėse sudaryti individualūs mokymosi planai. Mokiniams sudaryta galimybė rinktis ir keisti mokomuosius dalykus, programas. Užtikrinamas mokymosi programos testinumas ir perimamumas. Mokymo(si) uždaviniai formuluojami atsižvelgiant į mokinių socialinę aplinką ir poreikius – veikia įvairūs būreliai mokiniams (jiems patogiu laiku), mokykloje dirba specialusis pedagogas ir socialinis pedagogas bei psichologas. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	mųjų dalykų pasirinkimas arba dalykus dėsto ne specialistas; pagrindinio ugdymo programos antrosios pakopos mokiniams siūloma dalykų mokytis pagilintai arba rinktis pasirenkamųjų dalykų modulių, tačiau jų testinumas ne visada užtikrinamas XI–XII klasėse; XI–XII klasėse mokiniai ne visada gali koreguoti individualius mokymosi planus, nes trūksta mokytojų, nesudaromos pasirinkto dalyko grupės. Mokymo(si) uždaviniai formuluojami nepakankamai įvertinus mokinių socialinę aplinką ir poreikius – būreliai vyksta ne visada mokiniams patogiu laiku, negausi jų pasiūla, mokykloje nepakanka specialistų (nėra specialiojo pedagogo, socialinio pedagogo, psichologo). <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
	2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas	Veiklos, turinio ir mokymosi tempo parinkimas atskiriems mokiniams bei jų grupėms pagal poreikius ir gebėjimus <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Ar ugdymo turinio apimtis, metodai, reikalavimai mokymosi pasiekimams pritaikomi atsižvelgiant į mokinių grupės ar atskiros mokinio poreikius, gebėjimus, polinkius? Kokius diferencijavimo būdus mokytojai taiko?</i>	Dauguma V–VII klasių mokinių teigia, kad per visas pamokas ir visiems mokiniams užduotys diferencijuojamos bei individualizuojamos pagal gebėjimus, poreikius; mokiniai patenkinti mokymosi tempu. Mokiniai džiaugiasi mokymosi veiklai parinktomis priemonėmis, formomis ir metodais. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>	Dauguma V–VII klasių mokinių teigia, kad tik per kai kurias pamokas visiems mokiniams užduotys yra diferencijuojamos ir individualizuojamos. Per kitas pamokas tai daroma iš dalies. Darbo tempas daugumoje pamokų arba per greitas, arba per lėtas ir tik iš dalies atitinka mokinių poreikius. Tik per kai kurių dėstomų dalykų pamokas tikslingai parenkamos priemonės, metodai, užduotys ir visiškai įgyvendinami uždaviniai. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>
			Beveik visos klasės, grupės suformuotos pagal mokinių poreikius, pasiekimus; mokiniai gali pereiti iš vienos grupės, klasės į kitą. Beveik visi mokytojai mokymo veiklą, turinį, tempą parenka pagal mokinių grupės poreikius, gebėjimus –	Maždaug pusė klasių, grupių suformuotos neatsižvelgiant į mokinių poreikius, pasiekimus. Klasėje, grupėje yra labai skirtingų poreikių, gebėjimų mokinių; jie negali pereiti iš vienos grupės, klasės į kitą. Tik apie pusę mokytojų mokymo

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			naudojamos skirtingos mokymo priemonės (vadovėliai, pratybų sąsiuviniai, dailės medžiaga), taikomi skirtingi atsiskaitymo būdai (žodžiu ir raštu; testai; kūrybinės užduotys ir kt.). Beveik per visas pamokas (80 proc. stebėtų pamokų) veikla sistemingai diferencijuojama ir individualizuojama; mokinių darbas stebimas, vertinamas sistemingai. Daugiau nei pusė mokinių gali atlikti paskirtas užduotis be mokytojo pagalbos. Kartu su mokytoju dirba mokytojo padėjėjas. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	veiklą, turinį, tempą parenka pagal mokinių grupės poreikius, gebėjimus. Klasėje visi atlieka tas pačias užduotis; naudojamos tos pačios mokymo priemonės; visi atsiskaito viena forma. Per pamokas veikla diferencijuojama ir individualizuojama nesistemingai (mažiau nei 50 proc. stebėtų pamokų), atsitiktinai; atliktos užduotys ne visada patikrinamos; mokiniai neinformuojami apie vertinimą. Mažiau nei pusė mokinių gali atlikti paskirtas užduotis be mokytojo pagalbos. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
2.6. Vertinimas ugdant	2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas	Mokymo ir mokymosi proceso vertinimu grįstas jo pažinimas. Vertinimo metu surinktos informacijos naudojimas ugdymui planuoti ir koreguoti	Pusė mokytojų (50 proc.) kryptingai renka informaciją apie mokinius iki susitikimo su jais ir išsiaiškina ugdytinių mokymosi stilių. Planuodami ugdymo turinį, veiklas mokytojai (85 proc.) numato ir savitą vertinimą. Vertinimo kriterijai aiškiai apibrėžti. Dauguma mokytojų (85 proc.) vertinant gautą informaciją naudoja ugdymui planuoti ir koreguoti (spartina, lėtina arba keičia, tobulina ugdomąsias veiklas). <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>	Mokytojai nepakankamai pažįsta mokinius: žino dalies mokinių (iki 30 proc.) galimybes bei mokymosi stilių. Dalis mokytojų (30 proc.) turi savitą vertinimo sistemą. Dauguma (apie 70 proc.) nesistemingai planuoja savo darbą ir vertinimą. Mokiniai vertinami (dažniausiai vertinamos akademinės jų žinios), bet gautą informaciją ugdymui planuoti ir koreguoti naudoja tik 30 proc. mokytojų. <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>
		<i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Ar mokytojai stebi mokymo ir mokymosi procesą, kad susirinktų reikiamą informaciją? Ar remiasi vertinimo informacija diferencijuodami ir individualizuodami, toliau planuodami mokymą? Ar mokytojai, dirbantys tose pačiose klasėse, kartu svarsto sukaupią vertinimo informaciją ir jos taikymo būdus?</i> <i>Ar mokytojai apmąsto savo veiklą, numatydami tobulinimo prioritetus, keldami kvalifikaciją?</i>	Beveik visi mokytojai (85 proc.) dalijasi savo patirtimi, kaip pažįsta ir vertina socialinius mokinių gebėjimus, kuriuos mokiniai įgyja ir tobulina mokydami socialinių gebėjimų modulį. Visi mokytojai ugdymo veiklą planuoja pagal bendrąsias programas, išsilavinimo standartus, brandos egzaminų programas bei mokyklos ugdymo planą ir strateginį planą. Pamokos uždaviniai glaudžiai siejami su mokinio pažinimu ir vertinimu.	Ne visi mokytojai (30 proc.) dalijasi savo patirtimi, kaip pažįsta ir vertina socialinius mokinių gebėjimus, kuriuos mokiniai įgyja ir tobulina mokydami socialinių gebėjimų modulį. Ne visi mokytojai (30 proc.) ugdymo veiklą planuoja remdamiesi bendrosiomis programomis, išsilavinimo standartais, brandos egzaminų programomis bei mokyklos ugdymo planu ir strateginiu planu. Pamokos uždaviniai ne visada glaudžiai

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Beveik visi mokytojai (85 proc.) vertinimo metu gautą informaciją naudoja ugdymui planuoti ir koreguoti, tobulindami individualias vertinimo sistemas bei koreguodami detalizuotus planus. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>	siejami su mokinio pažinimu ir vertinimu. Ne visi mokytojai (30 proc.) vertinimo metu gautą informaciją naudoja ugdymui planuoti ir koreguoti, tobulindami individualias vertinimo sistemas bei koreguodami detalizuotus planus. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>
			Mokykloje taikomas veiksmingas formalusis ir neformalusis mokinių vertinimas. Mokytojai nuolat stebi mokinius: kaip jiems sekasi siekti mokymosi tikslų, kokių sunkumų patiria ir kaip juos įveikia. Kaupiami mokinių darbai, kurie nuolat analizuojami. Vertinant gauta pirminė ir grįžtamoji informacija reguliariai bei sistemingai aptariama su mokiniais. Mokiniai mokomi save įsivertinti. Nuolatinis mokinių savęs vertinimas ir įvertinimas stiprina jų mokymosi motyvus, pasitikėjimą savimi, objektyvų požiūrį į savo pasiekimus ir daromą pažangą. Vertinant surinkta informacija naudojama ugdymui planuoti bei koreguoti, pritaikyti kiekvienam ugdytiniui pagal asmeninius gebėjimus bei poreikius. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokykloje yra nemenkų trūkumų vertinant mokinius tiek formaliais, tiek neformaliais vertinimo būdais. Mokinių vertinimas nesistemingas, neaiškūs vertinimo kriterijai. Mokytojai tik iš dalies pažįsta mokinius. Mokiniai tik iš dalies geba įsivertinti savo pasiekimus, galimybes, nusakyti savo mokymosi sunkumus. Vertinant sukaupta informacija tik iš dalies panaudojama kalbant su mokiniais, planuojant ir koreguojant ugdymo turinį. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
	2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas	Mokiniui skirtos vertinamosios informacijos pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir paskatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo) vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas	95 proc. mokinių yra supažindinti su dalykų mokymosi pasiekimų vertinimo reikalavimais ir kriterijais; 85 proc. mokinių ir jų tėvų (globėjų) vertinimo kriterijai yra aiškūs. Vertinimas mokiniui naudingas, nes jis žino, kaip ir už ką bus vertinamas, ir todėl jaučiasi saugiai. Kuriant arba koreguojant vertinimo sistemą dalyvauja 30 proc. mokinių.	Vertinimo sistema aiški tik daliai mokinių (35 proc.). Ji nesuprantama, nekonkreči, nemotyvuojanti 65 proc. ugdytinių. Veiksmingą vertinimo sistemą turi tik 35 proc. mokytojų. Skatinami tik motyvuoti mokiniai ir kritikuojami tik stokojuojantieji motyvų. Vyrauja vertinimas balais; mokiniai ne visada žino, kada ir už ką buvo įvertinti –

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Ar mokykloje, metodinėje grupėje patvirtinta vertinimo sistema (kada, kas ir kaip vertinama)? Ar nuolat taikomi įvairūs formuojamojo vertinimo būdai, pavyzdžiui, komentarai žodžiu ar raštu, nurodantys stipriąsias vietas, tobulintinas sritis ir tobulinimo būdus? Ar vertinimo sistema yra pristatyta ir aiški mokiniams ir jų tėvams? Ar mokiniams iš anksto pateikiami aiškūs darbų vertinimo kriterijai, ar sudaroma galimybė save įsivertinti?</i>	Dauguma mokytojų (70 proc.) veiksmingai formuluoja pagyrimus, o kritiką išsako teigiama kalba. 70 proc. mokytojų žodiniu vertinimu padeda mokiniams kryptingai tobulėti, ieškoti, kurti, atrasti, pasitikėti savo jėgomis, įsivertinti save. 80 proc. mokytojų vertina mokinių pasiekimus ir pažangą, pastangas, dalyvavimo ugdymo procese lygi. 80 proc. mokytojų (per metodinių būrelių bei pedagogų tarybos posėdžius, specialiuose seminaruose, pasitarimuose, per individualius pokalbius) dalijasi patirtimi, kokie vertinimo metodai ir kriterijai yra veiksmingiausi. <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>	žurnale pasitaiko neaiškių pažymių. Mokinių pažangą, pastangas, dalyvavimo ugdymo procese lygi vertina tik 30 proc. mokytojų. Vyrauja akademinių žinių vertinimo kultūra. <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>
			Visi mokiniai žino, už ką ir kaip bus vertinami per visų mokomųjų dalykų pamokas, nes visi mokytojai mokslo metų pradžioje supažindina mokinius su individualiomis vertinimo sistemomis, kurios remiasi LR švietimo ir mokslo ministro 2004 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. ISAK-256, išsilavinimo standartais ir Kruonio vidurinės mokyklos mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo, informacijos rinkimo, fiksavimo bei panaudojimo tvarka. Beveik visi mokytojai (85 proc.) prieš kiekvieną balais vertinamą darbą primena mokiniams vertinimo kriterijus. Per pamokas beveik visi mokytojai (85 proc.) pagiria, paskatina mokinius, aptaria jų mokymosi sėkmes ir nesėkmes. Mokyklos mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo, informacijos rinkimo, fiksavimo bei panaudojimo tvarkoje ir visų mokytojų individualiose vertinimo sistemose išaiškinta, kaip bus vertinama per integruotas pamokas, diferencijuotų užduočių už-	Ne visi mokiniai (30 proc.) žino, už ką ir kaip bus vertinami per visų mokomųjų dalykų pamokas, nes ne visi mokytojai mokslo metų pradžioje supažindina mokinius su individualiomis vertinimo sistemomis, kurios remiasi LR švietimo ir mokslo ministro 2004 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. ISAK-256, išsilavinimo standartais ir Kruonio vidurinės mokyklos mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo, informacijos rinkimo, fiksavimo bei panaudojimo tvarka. Ne visi mokytojai (30 proc.) prieš kiekvieną balais vertinamą darbą primena mokiniams vertinimo kriterijus. Per pamokas ne visi mokytojai (30 proc.) pagiria, paskatina mokinius, aptaria jų mokymosi sėkmes ir nesėkmes. Ne visų mokytojų (30 proc.) individualiose vertinimo sistemose išaiškinta, kaip bus vertinama per integruotas pamokas, diferencijuotų užduočių metu, kokia bus mokinių, besimokančių pagal adaptuotas

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			duočių metu, kokia bus mokinių, besimo-kančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimo tvarka. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i> Mokytojai nuolat informuoja mokinius apie jų rezultatus ir aptaria pasiekimus bei daromą pažangą. Informacija aiški ir naudinga mokiniams. Mokytojai nuolat per pamoką derina formaliojo ir neformaliojo vertinimo metodus. Mokiniai nuolat ir įvairiais būdais skatinami, ypač pabrėžiama jų sėkmė. Per pamokas mokiniai dažnai pagiriami, paskatinami tiek žodžiu, tiek raštu, nurodoma, kaip padaryti geriau. Formalusis vertinimas yra tikslingas ir planuojamas iš anksto. Vertinimo kriterijai mokiniams yra aiškūs ir suprantami. Mokiniai vertinami pagal mokyklos vertinimo principus, metodinių grupių vertinimo sistemas, individualias mokytojų vertinimo sistemas. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	ir modifikuotas programas, vertinimo tvarka. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i> Mokytojai su mokiniais jų pažangą ir problemas aptaria nesistemiškai. Vertinama informacija mokiniams pateikiama nereguliariai, ji nelabai reikšminga. Mokytojai nepakankamai naudojami pasirinktų vertinimo formų, būdų ir metodų galimybėmis, ne visada derina formaliojo ir neformaliojo vertinimo metodus. Per pamokas nesistemiškai taikomas neformalusis vertinimas Mokiniai retai skatinami, dažniau kritikuojami nenurodant problemos sprendimo būdų. Ne visi mokytojai turi vertinimo sistemas; nepakankamai aiškūs ir pagrįsti vertinimo kriterijai. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
	2.6.3. Vertinimas kaip informavimas	Tėvų (globėjų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai <i>Ekspertų komentaras: Ar tėvai informuojami reguliariai? Ar pateikiama vertinimo informacija įgalina tėvus (globėjus) padėti savo vaikams? Ar informacija pateikiama korektiškai?</i>	Apie I–IV klasių mokinių mokymosi pažangą ir lankomumo pokyčius tėvai raštu informuojami vieną kartą per mėnesį, o apie V–X klasių – du kartus per mėnesį. 90 proc. klasių auklėtojų taiko ne mažiau kaip tris informavimo būdus: informavimą raštu, individualų pokalbį, tėvų susirinkimą, internetą. Išskirtinis informavimas – apie signalinius trimestro rezultatus. 80 proc. klasės auklėtojų domisi, kaip tėvai reagavo į informaciją. Tikslas – tėvų dalyvavimas, kontrolė ir pagalba vaiko mokymosi procese. <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>	Apie vaiko mokymosi pažangos ir lankomumo pokyčius tėvai informuojami nesistemiškai. Tik 30 proc. klasės auklėtojų informaciją tėvams teikia ne mažiau kaip trimis būdais. Informuojant tėvus yra nemenkų trūkumų; nėra grįžtamojo ryšio – tėvai nesidomi vaiko sėkme. Tėvai tik informuojami apie mokymosi pažangą ir lankomumą, tačiau neįtraukiami į jų gerinimo procesą. <i>Ukmergės Dukstynos pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokykla turi tėvų informavimo sistemą ir ja naudojasi. Beveik visi tėvai (85 proc.) yra susipažinę su dokumentais, pagal kuriuos vertinami jų vaiko mokymosi pasiekimai. Beveik visi mokytojai (85 proc.) vertinant gautą informaciją kaupia, saugo ir analizuoja su tėvais (globėjais) individualiai bei per tėvų susirinkimus, dalijasi sukaupta patirtimi informuodami tėvus individualiai ir metodinėse grupėse. Kai kurie mokytojai gerąją patirtį skleidžia rajone, šalyje. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>	Mokykla tėvus informuoja nesivadovaudama jokia sistema. Ne visi tėvai (30 proc.) yra susipažinę su dokumentais, pagal kuriuos vertinami jų vaiko mokymosi pasiekimai. Ne visi mokytojai (30 proc.) vertinant gautą informaciją kaupia, saugo ir analizuoja su tėvais (globėjais) individualiai bei per tėvų susirinkimus, dalijasi sukaupta patirtimi informuodami tėvus individualiai ir metodinėse grupėse. Mokytojai neskleidžia gerosios patirties rajone, šalyje. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>
			Mokykloje aptarta tėvų informavimo apie vaiko sėkmę mokantis tvarka (tikslai, būdai, formos, dažnumas), kurios paiso 95 proc. mokytojų. Visi mokytojai tinkamai pildo mokinio pažangumą bei elgesį fiksuojančius dokumentus. Tėvams gerai paaiškinta jų informavimo tvarka. Kartą per mėnesį tėvai (globėjai) informuojami (raštu ir žodžiu) apie jų vaikų pažangą bei elgesį. Informacija pateikiama įvairiais tėvams patogiais būdais (pažymių ar pasiekimų knygelės, vertinimo lapai, tėvų dienos, tėvų susirinkimai, konsultacijos, individualūs pokalbiai ir pan.). Tėvams (globėjams) pateikiama informacija yra objektyvi ir kokybiška. Laiku pateikiama informacija skatina tėvus (globėjus) aktyviai ir noriai bendradarbiauti su mokykla. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokykloje iš dalies aptarta tėvų (globėjų) informavimo apie vaiko sėkmę tvarka, kurią pripažįsta ir vykdo dalis mokyklos mokytojų. Tik dalis mokytojų pildo mokinio pažangumą bei elgesį fiksuojančius dokumentus. Tik dalis tėvų žino ir supranta informavimo tvarką mokykloje. Tik kartais tėvai (globėjai) informuojami apie jų vaikų pažangą bei elgesį. Tėvams (globėjams) pateikiama informacija dažnai yra neobjektyvi ir nekokybiška, taikoma mažai informavimo būdų. Nelaiku pateikiama informacija neskatina tėvų (globėjų) bendradarbiauti su mokykla. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>

3 sritis **Pasiekimai**

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
3.1. Pažanga	3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Kiekvieno mokinio daroma pažanga, palyginti su ankstesniais akademinių įvairių sričių pasiekimais. Pažangos tempas. Asmenybės ir socialinės raidos pažanga: vertybių, nuostatų, gebėjimų ir kt. kaita <i>Ekspertų komentaras: Atkreipti dėmesį, ar kiekvieno mokinio daroma pažanga vertinama atsižvelgiant į Bendrųjų programų reikalavimus mokinių pasiekimų lygiams ir ankstesnius pasiekimus. Ar yra numatyta, kokiais būdais mokykla kaupia informaciją, kad padarytų išvadą apie atskirų mokinių daromą pažangą?</i>	Per pastaruosius 2–3 metus kiekvienas mokinys savo gabumais ir pastangomis pasiekė aukštesnių akademinių rezultatų. 90–95 proc. mokinių įsivertina savo daromą pažangą, analizuoja savo pasiekimus, pažangą fiksuoja „Pažymių knygelėje“. Turi asmeninį veiklos tobulėjimo planą, jį aptaria su klasės auklėtoju, dalykų mokytojais, tėvais. 90 proc. klasės mokinių imasi iniciatyvos, socialinėje ir kultūrinėje veikloje dalyvauja neraginami. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>	Per pastaruosius 2–3 metus 50–60 proc. mokinių savo gabumais ir pastangomis pasiekė aukštesnių akademinių rezultatų. 50–60 proc. mokinių įsivertina savo daromą pažangą, analizuoja savo pasiekimus, pažangą fiksuoja „Pažymių knygelėje“. Neturi asmeninio veiklos tobulėjimo plano. 50–60 proc. klasės mokinių imasi iniciatyvos, socialinėje ir kultūrinėje veikloje dalyvauja neraginami. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>
			Mokykloje sukurta ir veikia mokinio asmeninės pažangos stebėjimo ir fiksavimo, rezultatų analizavimo ir panaudojimo sistema (visi pradinį klasių mokiniai turi mokinio pasiekimų aplankus, beveik visi aukštesniųjų klasių mokiniai kaupia darbus, atlieka refleksijas, metodinėse grupėse visi mokytojai aptaria mokinių daromą pažangą, sprendžia, kaip padėti mokiniams siekti geresnių rezultatų ir pan.). Daugiau nei pusė mokinių geba įsivertinti ir vertinti savo pasiekimus mokydami, atlikdami įvairius įskaitų testus, atitinkančius jų žinių ir gebėjimų lygį, remdamiesi sukauptais darbais gali palyginti savo dabartinius mokymosi rezultatus su ankstesniais rezultatais. Daugiau nei pusės mokinių rezultatai, mokymosi kokybė akivaizdžiai gerėja; tai matoma iš kasmet atliekamos pasiekimų analizės. Per stebėtas pamokas apie 50 proc. mokinių atlieka sudėtingesnes samprotavimą ir analitinį bei kritinį mąstymą skatinančias užduotis, pasitiki savo jėgomis.	Mokykloje kuriama/veikia mokinio asmeninės pažangos stebėjimo ir fiksavimo bei rezultatų analizavimo ir panaudojimo sistema, tačiau ji ne visuomet veiksminga, ne visi mokytojai naudoja (pradinį klasių mokiniai turi mokinio pasiekimų aplankus, tik maždaug pusė aukštesniųjų klasių mokinių kaupia savo darbus, atlieka refleksijas, ne visose metodinėse grupėse mokytojai aptaria mokinių daromą pažangą ar sprendžia, kaip padėti mokiniams siekti geresnių rezultatų ir pan.). Mažiau nei pusė mokinių geba įsivertinti ir vertinti savo pasiekimus atlikdami įskaitų darbus, atitinkančius jų žinių lygį, ne visada gali lyginti savo dabartinius mokymosi rezultatus su ankstesniais, nes neturi darbų aplankų. Mažiau nei pusės mokinių rezultatai, mokymosi kokybė gerėja; tai matoma iš kasmet atliekamos pasiekimų analizės. Per stebėtas pamokas mažiau nei 40 proc. mokinių atlieka sudėtingas, samprotavimą ir analitinį bei kritinį mąstymą skatinan-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Daugiau nei pusė mokinių geba planuoti savo asmeninę veiklą, aptaria ją su mokytojais, sąmoningai siekia pažangos, nes žino, kur studijuos vėliau. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	čias užduotis; jie pasitiki savo jėgomis, tačiau jiems reikia mokytojo pagalbos, palaikymo. Mažiau nei pusė mokinių geba planuoti savo tolesnę asmeninę veiklą, ne visada tai aptaria su mokytojais; jiems trūksta sąmoningumo siekti pažangos mokantis, nes nežino savo tolesnių studijų planų. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
	3.1.2. Mokyklos pažanga	Mokyklos indėlio (palyginti su pradiniu lygiu arba panašios socialinės kultūrinės aplinkos mokyklomis) į visų tam tikros klasės mokinių pasiekimus kaita <i>Ekspertų komentaras: Ką mokykla daro, kokias priemones taiko, kad padėtų mokiniams iš nepalankios socialinės kultūrinės aplinkos? Ar mokykla sukuria pridedamąją vertę palyginti su pradiniu lygiu?</i>	VIII klasės nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimuose mokyklos mokinių pasiekimų rezultatai (tarp pagrindinių mokyklų) yra aukštesni nei šalies ir rajono vidurkis. Mokykla kasmet įvertina įvairių veiksmų (mokytojų kvalifikacijos, klasės dydžio, ugdymui skirto laiko, mokymo priemonių) įtaką ir planuoja tam tikros klasės mokinių mokymosi pasiekimų gerinimo priemones. Per kasmetinę mokyklos konferenciją su kitomis rajono mokyklomis dalijamasi gerąja ugdymo proceso organizavimo patirtimi. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>	VIII klasės nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimuose mokyklos mokinių pasiekimų rezultatai (tarp pagrindinių mokyklų) yra aukštesni nei rajono vidurkis. Mokykla neatsižvelgia į įvairių veiksmų (mokytojų kvalifikacijos, klasės dydžio, ugdymui skirto laiko, mokymo priemonių) įtaką planuodama tam tikros klasės mokinių mokymosi pasiekimų gerinimo priemones. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>
			Mokyklos mokiniams sudaromos palankios sąlygos siekti aukštų mokymosi rezultatų – vyksta įvairios olimpiados, konkursai, projektai. Mokiniai aktyviai dalyvauja įvairiose miesto, rajono, šalies olimpiadose, konkursuose, projektuose arba išitraukia į tarptautinius projektus (mokykloje reikia rengti darbų atranką, nes norinčiųjų dalyvauti yra daugiau nei galima nusiųsti darbų). Dauguma olimpiadose, konkursuose, projektuose dalyvavusių mokinių laimi prizus.	Mokykloje iš dalies sudaromos sąlygos mokiniams siekti aukštesnių mokymosi rezultatų – vyksta kai kurių mokomųjų dalykų olimpiados, konkursai ar projektai. Dalis mokinių dalyvauja kai kurių mokomųjų dalykų olimpiadose, konkursuose ar projektiniuose darbuose mieste, rajone arba šalyje (mokiniui reikia siūlyti dalyvauti konkurse, trūksta iniciatyvių ir gabių mokinių). Dalis olimpiadose, konkursuose, projektuose dalyvavusių mokinių tampa laurea-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			nes vietas, tampa laureatais (daugiau nei 60 proc.). <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	tais, laimi prizines vietas (mažiau nei 30 proc.). <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
3.2. Moky-mosi pasie-kimai	3.2.1. Akademiniai pasiekimai	Mokymosi rezultatai, jų tolygumo ir vi-suotinumo laipsnis. Pasiekimų lygis pagal standartus. Egzaminų rezultatai. Lygina-mųjų mokinių pasiekimų testų rezultatai <i>Ekspertų komentaras: Panagrinėti, ar nėra didelio atotrūkio tarp rezultatų mokinių iš palankios ir ne-palankios socialinės aplinkos, vaikinių ir merginų? Ar egzaminų rezultatai aprašomi konkre-čiai, nurodant procentus?</i>	Dauguma (70 proc. ir daugiau) mokinių pasiekė teigiamų metinių rezultatų ir atiti-ko standartų reikalavimus. Mokinių pa-siekimų metiniai rezultatai nuolat gerėja (lyginant su praėjusiųjų metų). Labai ma-ža mokinių dalis nepasiekia standartų rei-ka-lavimų. Beveik visi mokiniai išlaiko brandos egzaminus ir pagrindinio ugdy-mo pasiekimų patikrinimo testus. Daugu-mos jų rezultatai yra geri ir labai geri (7–10 balų). <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Sukurta veiksminga mokinių pasiekimų fiksavimo ir analizavimo sistema: susitar-ta dėl mokinių pasiekimų fiksavimo tvar-kos; pasiekimai analizuojami įvairiais lygmenimis; analizės išvados panaudoja-mos planuojant ugdymo turinį bei proce-są. 90 ir daugiau procentų ugdytinių, baigu-sių atitinkamą pakopą ar klasę, yra įgiję Bendruosiuose išsilavinimo standartuose apibrėžtas pagrindines žinias ir gebėji-mus, susiformavę vertybines nuostatas. Per pastaruosius 2–3 metus vidutinis pažangumo rodiklis nemažėjo. 100 proc. ugdytinių, baigusiu mokslo metų progra-mą, yra pažangūs. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų re-zultatai yra ne žemesni nei šalies vidur-kis. Visi abiturientai kasmet baigia vidurinio ugdymo programą, išlaiko egzaminus ir įgyja vidurinį išsilavinimą. Aukštas (apie 98 proc.) išlaikytų valstybi-	Ne visi mokiniai pasiekė teigiamų meti-nių rezultatų. Netolygiai keičiasi mokinių metinių pasiekimų rezultatai (lyginant su praėjusiųjų metų) – nėra pastovaus augi-mo, o tik svyravimas aukštn-žemyn. Yra mokinių, nepasiekusių standartų reikala-vimų. Ne visi mokiniai išlaiko brandos egzaminus. Yra mokinių, neišlaikiusių pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrini-mo testų. Egzaminų ir testų rezultatai yra tik patenkinami (4–6 balai). <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Mokinių pasiekimai fiksuojami ir anali-zuojami nesistemiškai. 70 ir daugiau procentų ugdytinių, baigu-sių atitinkamą pakopą ar klasę, yra įgiję Bendruosiuose išsilavinimo standartuose apibrėžtas pagrindines žinias ir gebėji-mus, susiformavę vertybines nuostatas. Per pastaruosius 2–3 metus vidutinis pažangumo rodiklis nedidėjo. Jis yra žemesnis nei 90 proc. Paliktų kartoti kur-są mokinių dalis didėja. Lyginamųjų mokinių pasiekimų testų re-zultatai kur kas žemesni už šalies vidurkį. Abiturientai baigia vidurinio ugdymo pro-gramą, tačiau ne visi įgyja vidurinį išsila-vinimą. Išlaikytų valstybinių brandos egzaminų procentas žemesnis negu savivaldybės mokyklų abiturientų, išlaikiusių valstybi-nius brandos egzaminus, procentas. Per valstybinius brandos egzaminus įver-tintųjų 50–100 balų dalis nuo išlaikytų valstybinių egzaminų skaičiaus yra nedi-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			nių brandos egzaminų procentas. Jis ne žemesnis nei savivaldybės mokyklų abiturientų, išlaikiusių valstybinius brandos egzaminus, procentas. Didelė dalis (apie 70 proc.) abiturientų už valstybinius brandos egzaminus įvertinami 50–100 balų. Ši dalis ne mažesnė nei savivaldybės vidurkis. <i>Kretingos r. Salantų gimnazija</i>	delė (apie 30 proc.), ji mažesnė nei savivaldybės vidurkis. <i>Kretingos r. Salantų gimnazija</i>
			95 proc. mokinių mokslo metus baigia gavę teigiamus įvertinimus. Daugiau nei pusės mokinių rezultatai kasmet gerėja, mokymosi kokybė auga (arba bent jau dvejus metus neprastėja); tai rodo direktoriaus pavaduotojų parengtos metinės pasiekimų kokybės ir pažangumo analizės. 80 proc. mokinių pasiekimų lygis atitinka Bendruosius išsilavinimo standartus. 95 proc. mokinių sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus bei lyginamuosius pasiekimų testus ar PUPP. Daugiau nei pusė mokinių pasirenka valstybinius brandos egzaminus ir išlaiko juos ne mažiau kaip 80 proc. mokinių. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	30 proc. mokinių turi nepatenkinamų įvertinimų mokslo metų pabaigoje. Gerėja tik maždaug trečdalis mokinių rezultatai, mokymosi kokybė neauga (arba 2 metus nekinta), tą rodo direktoriaus pavaduotojų parengtos pasiekimų kokybės ir pažangumo metinės analizės. 50 proc. mokinių pasiekimų lygis atitinka Bendruosius išsilavinimo standartus. 50 proc. mokinių išlaiko baigiamuosius egzaminus bei lyginamųjų pasiekimų testus ar PUPP. Daugiau nei pusė mokinių pasirenka valstybinius brandos egzaminus ir išlaiko juos ne mažiau kaip 50 proc. mokinių. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>
	3.2.2. Kiti pasiekimai	Dalyvavimas visuomeninėje veikloje. Mokinių pilietinis aktyvumas: dalyvavimas visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ir panašioje veikloje. Sporto pasiekimai. Kūrybos pasiekimai. Dalyvavimas olimpiadose, konkursuose, projektuose ir pasiekimai <i>Ekspertų komentaras: Rodikliai suprantami tinkamai.</i>	Dauguma (70 proc.) mokinių aktyviai dalyvauja visuomeninėje veikloje. Mokyklos gyvenime itin aktyvios mokinių savivaldos organizacijos – jų nuomonė svarbi priimant sprendimus ir kuriant mokyklos ateities viziją. Mokiniai nuolat dalyvauja pilietinėse miesto, rajono ir šalies akcijose. Vis daugiau mokinių buriasi į miesto visuomenines organizacijas. Dauguma mokinių aktyviai dalyvauja sporto varžybose, dalykų olimpiadose, konkursuose ir įvairiuose projektuose. Puikūs sporto ir kūrybos pasiekimai įvertinami diplomais	Ne visi mokiniai dalyvauja visuomeninėje veikloje. Savivaldos organizacijos nėra aktyvios. Mokiniai pasyviai dalyvauja pilietinėse akcijose. Labai maža dalis mokinių priklauso visuomeninėms organizacijoms. Mažai mokinių dalyvauja sporto renginiuose, kūrybos konkursuose ir olimpiadose. Mokykloje mažai kuriama projektų ar ne itin aktyviai įgyvendinami jau sukurti projektai. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			ir pagyrimo raštais, apdovanojimais mikrorajone, mieste ar šalyje. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	
			Dauguma mokinių dalyvauja visuomeninėje veikloje. Mokiniai yra pilietiškai aktyvūs – dalyvauja visuomeninėse ar savivaldos organizacijose, pilietinėse akcijose, socialinėje gailestingumo ar kt. veikloje. Aukšti sporto pasiekimai – mokiniai tapo rajono, zonos varžybų prizininkais. Dalyvauja rajono olimpiadose, konkursuose; dauguma dalyvaujančiųjų yra prizininkai. Įgyvendinami įvairūs projektai, kuriuose dalyvauja dauguma mokinių. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokinių dalyvauja visuomeninėje, socialinėje veikloje, organizuojamose akcijose. Nedidelis pilietinis aktyvumas. Žemi sporto pasiekimai, nėra rajono olimpiadų, konkursų prizininkų. Dalyvavimas projektų veikloje – epizodinis. <i>Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla</i>
	3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė	Perėjusiųjų į kitas mokyklas mokymosi sėkmingumas. Mokymosi tęsimo lygis baigus programą <i>Ekspertų komentaras: Rodikliai suprantami tinkamai.</i>	Dauguma mokinių (apie 60 proc.), baigusių vidurinę mokyklą, sėkmingai įstoja į aukštąsias universitetines mokyklas, apie 20 proc. – į kolegijas, apie 10 proc. – į profesines mokyklas ir apie 10 proc. dirba. Mokiniai, perėję į kitas mokyklas, taip pat ir į gimnazijas, mokosi sėkmingai. Dauguma mokinių, baigusių pagrindinio ugdymo programą, sėkmingai mokosi toliau. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	Ne visi mokiniai, baigę vidurinę mokyklą, įstoja į aukštąsias universitetines mokyklas ir kolegijas. Dauguma (60 proc.) jų pasirenka profesines mokyklas arba pradeda dirbti. Ne visi mokiniai, perėję į kitas mokyklas (ypač į gimnazijas), sėkmingai mokosi. Yra nedaug mokinių, kurie, baigę pagrindinio ugdymo programą ir sulaukę 16 metų, toliau nesimoko. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>
			Sukurta veiksminga tolesnio ugdytinių mokymosi stebėjimo, analizės ir sklaidos sistema: visais lygmenimis susitarta, kurie asmenys atsako už ugdytinių tolesnio mokymosi duomenų rinkimą, jų sistemimą ir sklaidą; įvairiomis formomis (sustartimis, paklausimais) susitariama su išsilavinimą teikiančiomis šalies švietimo institucijomis dėl informacijos apie savo mokyklos ugdytinių mokymosi sėkmę gavimą; įvairiomis formomis bendraujama	Tolesnis ugdytinių mokymosi stebėjimas nėra sistemingas ir pakankamai analizuojamas: trūksta susitarimo dėl duomenų rinkimo, ne iš visų išsilavinimą teikiančių institucijų stengiamasi gauti informacijos apie buvusių mokinių mokymąsi. Apie 75 proc. abiturientų įstoja mokytis į aukštąsias ir profesines mokyklas, kita dalis baigusiųjų vidurinio ugdymo programą vengia toliau mokytis. Iš išsilavinimą teikiančių institucijų gau-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			su sėkmingai studijuojančiais, kad mokykloje besimokantieji sužinotų jų sėkmės istorijas. 85 proc. abiturientų įstoja mokytis į aukštąsias mokyklas, 10 proc. – į profesines. Beveik iš visų (90 proc. ir daugiau) išsilavinimą teikiančių institucijų gaunama informacija apie mokinių parengimo kokybę yra teigiama ir akivaizdžiai rodo mokyklos indėlį į sėkmingą tolesnį savo ugdytinių mokymąsi. Beveik visi (90 proc. ir daugiau) ugdytiniai toliau sėkmingai mokosi, įgyja atitinkamą išsilavinimą. <i>Kretingos r. Salantų gimnazija</i>	nama informacija apie mokinių parengimo kokybę rodo, kad gimnazijos įnašas į sėkmingą tolesnį savo ugdytinių mokymąsi nėra pakankamas: dėl žinių ir gebėjimų ribotumo buvusiems ugdytiniais sunkiai sekasi studijuoti, kai kuriems nepavyksta išlaikyti egzaminų ir įskaitų. Abiturientams pavyksta įstoti ir tęsti tolesnį mokymąsi, tačiau baigia studijas tik dalis: vieni iškrinta, kiti dėl menkos mokymosi motyvacijos patys meta studijas. <i>Kretingos r. Salantų gimnazija</i>
			Apie 75 proc. mokinių sėkmingai toliau mokosi gimnazijose. Beveik visi (95 proc.) mokinių įstoja į šalies aukštąsias ir profesines mokyklas ir sėkmingai jose studijuoja, įgyja išsilavinimą. Beveik visi (95 proc.) mokiniai, baigę pagrindinio ugdymo programą, toliau sėkmingai mokosi vidurinėje mokykloje. Mokykla domisi savo buvusiais mokiniais, renka apie juos duomenis, bendradarbiauja su jais (dalyvaujame projekte „Drąsinkime ateitį“). <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>	Apie 45 proc. mokinių sėkmingai toliau mokosi gimnazijose. Daugiau nei pusė mokinių įstoja į šalies aukštąsias ar profesines mokyklas ir sėkmingai jose studijuoja, įgyja išsilavinimą. Apie pusė mokinių, baigę pagrindinio ugdymo programą, toliau sėkmingai mokosi vidurinėje mokykloje. Mokykla nesisteningai renka duomenis apie buvusių mokinių, trūksta duomenų panaudojimo. <i>Vilniaus Mindaugo vidurinė mokykla</i>

4 sritis **Pagalba mokiniui**

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
4.1. Rūpinimasis mokiniiais	4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniiais politika	Mokyklos susitarimai apie pagalbą mokiniams ir jų apsaugą nuo prievartos, nusikalstamumo, žalingų įpročių ir apie jų laikymąsi. Personalo pasidalijimas rūpinimosi pareigomis ir savo atsakomybės suvokimas. Pagalbos priemonių dermė ir jų tikslingumas <i>Ekspertų komentaras: Rodiklio esmė – dėl ko susitarta ir kaip laikomasi susitarimų. Kaip tai vyksta kasdieniame mokyklos gyvenime? Ar rūpinimasis mokiniiais yra „įsisąmoninta“ būtinybė ar formalus darbas? Kokiu būdu bet kuris mokyklos bendruomenės narys gali išsakyti savo nuomonę?</i>	Mokykloje yra aiški mokinių informavimo apie pagalbą mokiniams ir jų apsaugą nuo prievartos, nusikalstamumo ir žalingų įpročių sistema. Du kartus per metus vyksta mokytojų, mokyklos tarybos susirinkimai dėl pagalbos mokiniams teikimo – aptariama ir tikslinama pagalbos teikimo mokiniams programa. Bendruomenės nariai (mokiniai, mokytojai, tėvai, personalas) yra informuoti apie esamą pagalbos mokiniams programą, žino, kur, kada ir į ką galima kreiptis. Personalas atsakingai žiūri į mokinių, pasidalija pareigomis, nepriekaištingai, kūrybiškai teikia pagalbą mokiniui, visiškai suvokia savo atsakomybę. Pagalbos priemonės (mokantis, psichologinė, socialinė bei mokinių saugumo užtikrinimo) yra tikslingos ir dera tarpusavyje. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Sukurta puikiai veikianti, aiški mokinių informavimo apie pagalbą mokiniams ir jų apsaugą nuo prievartos, nusikalstamumo ir žalingų įpročių sistema. Visi mokyklos bendruomenės nariai – mokiniai, tėvai, mokytojai – žino apie mokyklos teikiamą pagalbą (asmenis; laiką; vietą; telefonų numerius; pagalbos formas). Mokykloje tiriami kasdieniai procesai: mokinių elgesys mokymo procese ir po pamokiniu laiku, užduočių atlikimas, mokytojų veikla ir elgesys, atskirų mokinių grupių veikla, mokyklos teritorijos saugumas. Mokykla turi savitą, gerai suderintą prevencinio darbo ir pagalbos teikimo sistemą – atsakingi personalo nariai bet kuriuo metu ir bet kam gali suteikti	Mokykloje nėra aiškos mokinių informavimo sistemos apie pagalbą mokiniams ir jų apsaugą nuo prievartos, nusikalstamumo ir žalingų įpročių. Retai vyksta mokytojų, mokyklos tarybos susirinkimai dėl pagalbos mokiniams teikimo. Ne visi bendruomenės nariai (mokiniai, mokytojai, tėvai, personalas) žino apie esamą pagalbos mokiniams programą. Nėra nuolatinio personalo pasidalijimo rūpinimosi mokiniiais pareigomis, todėl pagalbos priemonės (mokantis, psichologinė, socialinė bei mokinių saugumo užtikrinimo) nėra tikslingos. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Mokiniams pateikiama mažai informacijos apie teikiamą pagalbą ir jų apsaugą nuo prievartos, nusikalstamumo. Pagalbos priemonės ir tikslai nesuderinti, dažniausiai konsultuojami tie problemų turintys mokiniai, kurie patys kreipiasi. Mokinių saugumas užtikrintas formaliai, nėra pagalbos teikimo sistemos. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			reikiamą pagalbą. Mokinių saugumui teikiamas prioritetas, todėl rūpinimosi mokiniiais politikos pagrindas – ryškus mokinių teisių, pareigų ir atsakomybės suvokimas. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>	
	4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida	Mokinių saugumo, savigarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šiose srityse <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Kaip mokiniai mokomi pažinti savo poreikius, lūkesčius ir galimybes, vertinti savo veiklą, bendravimą su kitais ir savo paties elgesį?</i> <i>Kaip mokykloje susitarta, koku būdu bus matuojama šios mokinių raidos pažanga?</i> <i>Kaip tai vyksta kasdieniame mokyklos gyvenime?</i> <i>Kaip mokykla geba kurti ir derinti savas tradicijas ir atributiką su valstybine, kuri padėtų ugdyti patriotizmą, skatintų gerbti ir saugoti krašto kultūrinį ir istorinį paveldą?</i>	Mokykloje sukurta saugi aplinka (įrengtos vaizdo kameros). Savigarba, pasitikėjimas savimi, savarankiškumas ir gebėjimas gyventi su kitais ugdomi per pamokas, klasės bei popamokinėje veikloje. Mokykloje veikia aktyvios mokinių savivaldos institucijos. Mokiniai sudaromos palankios sąlygos saviraiškai ir savarankiškumui reikštis – dalyvauti projektų veikloje, renginiuose ir akcijose. Šiose srityse mokinių daroma pažanga yra akivaizdi. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Mokiniai ugdomi vertybines nuostatas, pagarbą ir savigarbą, siekia maksimalios saviraiškos. Mokykloje sukurta mokinių savivaldos institucijos, pagalbos teikimo sistema „Mokinys – mokiniui“. Mokiniai moka taikiai bendrauti, keistis nuomonėmis, geba spręsti konfliktines situacijas, yra socialiai brandūs. Mokiniai jaučiasi esant visuomenės nariai, aktyvūs socializacijos proceso dalyviai. Mokykloje sudarytos sąlygos mokinių saviraiškai tobulinti. Mokiniai skatinami dalyvauti projektų veikloje, mokyklos dokumentuose vertinamos ir fiksuojamos jų iniciatyvos. Sukurta mokinių skatinimo sistema – fik-	Mokyklos aplinka nėra saugi. Menkokas mokinių saugumo, savigarbos, pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir gebėjimo gyventi su kitais lygis. Mokinių daroma pažanga šioje srityje nedidelė. Mokykloje veikiančios mokinių savivaldos institucijos nėra aktyvios sprendžiant mokyklos reikalus. Nepakanka sąlygų mokinių savarankiškumui ir mokinių saviraiškai reikštis. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i> Dalis mokinių ugdomi vertybines nuostatas, pasitikėjimą savimi, savigarbą. Mokiniai geba dalyvauti diskusijose, tačiau nemoka išvengti ar taikiai spręsti konfliktines situacijas, jie nesijaučia tvirtai, vyrauja abejingumas, yra negatyvizmo apraiškų. Mokykloje nesudarytos sąlygos saviraiškai. Mokinių savivaldos institucijos veikia formaliai. Menka mokinių skatinimo sistema – nepalaikomos mokinių iniciatyvos, pasitaiko agresijos ir nepakantumo atvejų. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			suojama, pripažįstama, skatinama ir vertinama kiekvieno asmens veikla. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>	
4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba	4.2.1. Pagalba mokantis	Mokymosi palaikymas: konsultavimas, pagalba ilgesnį laiką mokyklos nelankiusiems, mokymosi sunkumų, elgesio sutrikimų turintiems mokiniams; mokymosi motyvų koregavimas <i>Ekspertų komentaras: Rodiklio esmė – pagalba mokiniams mokantis. Kaip mokomi mokiniai mokytis? Kaip mokytojai analizuoja pagalbos mokiniams teikimo kokybę, veiksmingumą? Kaip ir kokia savo patirtimi dalijasi su kitais mokytojais? Kokios išorinės pagalbos mokytojams reikia ir kokią pagalbą jie gauna?</i>	Problemos sprendžiamos sutartinai: mokytojai, pagalbą teikiantys specialistai ir tėvai veiksmingai bendradarbiauja teikdami besimokančiam mokiniui pagalbą. Užtikrinamas emocinis saugumas daugumai mokinių – jie padrašinami prašyti mokytojo, klasės draugų pagalbos. Aiškiai ir išsamiai aptartas mokinių skatinimas, vertinamos jų pastangos, veikla ir elgesys. Kuriama teigiama atmosfera klasėje, mokiniai dalyvauja kuriant elgesio per pamoką taisykles. Laikantis taisyklių dažniausiai akcentuojamas tinkamas elgesys. Dalis mokyklos mokinių tėvų teikia pagalbą savo vaikui ir apie tai dalijasi su kitais mokyklos bendruomenės nariais ugdymo patirtimi (tėvų pagalbos sau grupėse). Beveik visi mokytojai, specialistai padeda mokiniams skatindami juos ir nuolat skirdami papildomai laiko konsultacijoms. Nuolatos (kartą per trimestrą) per mokytojų posėdžius išsamiai aptariamas pagalbos mokiniui mokantis veiksmingumas, numatomi konkretūs veiksmai padėčiai gerinti. <i>Prienuų r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>	Mokytojai, pagalbą teikiantys specialistai ir tėvai ne visada bendradarbiauja teikdami besimokančiam mokiniui pagalbą. Užtikrinamas emocinis saugumas daliai mokinių – jie padrašinami prašyti mokytojo, klasės draugų pagalbos. Dažniau taikomos ne skatinimo, o drausminimo priemonės. Mokiniai skatinami laikytis nustatytų taisyklių. Į mokinių atkreipiamas dėmesys tik tada, kai jis elgiasi blogai. Kai kurie mokinių tėvai padeda savo vaikams ir dalijasi ugdymo patirtimi per tėvų susirinkimus. Kai kurie mokytojai, specialistai padeda mokiniams skatindami ir konsultuodami juos. Pasibaigus mokslo metams per mokytojų tarybos posėdį aptariamas pagalbos mokiniui mokantis veiksmingumas. <i>Prienuų r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>
			Pagalba mokantis teikiama sistemingai: mokymo metodai parenkami, mokymas diferencijuojamas ir individualizuojamas atsižvelgus į mokinių gebėjimus ir galimybes. Kiekvieną dieną vyksta mokinių	Nėra sistemingos pagalbos mokantis. Mokinių konsultavimas nepastovus ir neįteisintas. Nėra mokinių vertinimo ir skatinimo sistemos, kiekvienas mokytojas skirtingai vertina ir skatina mokinius. Ne-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			konsultacijos. Sudaryta mokinių vertinimo ir skatinimo sistema. Daug dėmesio skiriama namų darbų užduotims ir mokymo krūviui reguliuoti. Mokymosi motyvacijai didinti organizuojamos individualios konsultacijos ir vieniems mokiniams, ir kartu su tėvais bei mokytojais. Mokyklą nelankantiems mokiniams nuolat teikiamos psichologės, specialiosios pedagogės konsultacijos, į jas kviečiami tėvai bei mokytojai. Kas trečią dieną tikrinami lankomumo sąsiuviniai. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	skiriama reikiamo dėmesio mokymosi motyvacijai didinti. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>
	4.2.2. Psichologinė pagalba	Dėmesys mokinių psichologinėms problemoms ir jų sprendimas. Psichologinės pagalbos paklausos ir pasiūlos atitiktis. Lankstumas organizuojant psichologinę pagalbą <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Mokytojų dėmesys mokinių problemoms pamokose.</i> <i>Kaip bendradarbiauja klasių auklėtojai tarpusavyje ir su dalykų mokytojais, mokyklos psichologu aptardami problemas ir planuodami darbą?</i> <i>Kaip analizuoja savo darbo kokybę?</i> <i>Kaip ir kokia patirtimi dalijasi? Kokios išorinės pagalbos (kt. įstaigų specialistų pagalbos) mokytojams reikia ir kokią pagalbą jie gauna?</i> <i>Kaip bendradarbiaujama su tėvais? Kaip jie įtraukiami į vaiko problemos sprendimą?</i>	Visi mokiniai turi galimybę reikšti savo nuomonę, poreikius bei problemas individualiai, per klasių diskusijas bei visų mokinių susirinkimus. Psichologė pagal klasių auklėtojų bei mokinių tėvų prašymus atlieka įvairius tyrimus, organizuoja stebėjimus ir nustato psichologinės pagalbos poreikį, konsultuoja bei teikia rekomendacijų mokiniams, jų tėvams (globėjams) ir mokytojams. Psichologė padeda gerinti psichologinį klasės klimatą, parengia programų, siūlo įvairių prevencijos priemonių ir jas taikydama moko pačius mokinius spręsti savo problemas. Atsirandančios problemos sprendžiamos sutartinai: sprendimai visada priimami dalyvaujant pačiam mokiniui ir/ar jo tėvams (globėjams), klasės auklėtojams, mokytojams, administracijai ir (jei būtina) – dalyvaujant kitiems (išorės) specialistams. Psichologinės pagalbos pasiūla visiškai atitinka paklausą (kiek mokiniai ir/ar jų tėvai (globėjai) kreipiasi pagalbos, tiek	Dalis mokinių reiškia savo nuomonę, poreikius bei problemas individualiai, per klasių valandėles. Psichologė pagal klasių auklėtojų prašymus nustato psichologinės pagalbos poreikį, konsultuoja bei teikia rekomendacijų. Psichologė padeda gerinti psichologinį klasės klimatą, pagal poreikius dalyvauja klasės valandėlėse, tėvų susirinkimuose. Problemų sprendimai ne visada priimami dalyvaujant pačiam mokiniui ir/ar jo tėvams (globėjams), klasės auklėtojams, mokytojams, specialistams. Psichologinės pagalbos pasiūla nevisiškai atitinka paklausą. Psichologinės individualios konsultacijos tėvams vyksta tik tada, kai jie patys kreipiasi. Pasibaigus mokslo metams mokytojų tarybos posėdyje aptariamas psichologinės pagalbos veiksmingumas. <i>Prienų r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			jos ir teikiama; kiek vaikų mokytojai, auklėtojai nukreipia konsultuotis, tiek jų ir priimama). Psichologinė pagalba tėvams teikiama per individualias ir grupių konsultacijas. Parama šeimai sistemingai vyksta pagalbos sau grupėje. Nuolatos (kartą per trimestrą) per mokytojų tarybos posėdžius išsamiai aptariamas psichologinės pagalbos veiksmingumas, numatomi konkretūs veiksmai padėčiai gerinti. <i>Prienu r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>	
			Mokykloje yra pagalbą teikiančių specialistų komanda: psichologas, specialusis pedagogas ir logopedas. Mokiniai skatinami nebijoti įvardinti tai, kas jiems svarbu, ne tik per individualias ar grupių konsultacijas, pokalbius, bet ir per įvairius prevencinius renginius, klasių valandėles; kartu su mokiniais ieškoma būdų problemoms spręsti. Nuolat taikomi elgesio stebėjimo, savęs vertinimo lapai; mokiniai kartu su psichologe gilinais į atsiradusias problemas. Tai įvertinama pagal užfiksuotus netinkamo elgesio atvejus mokykloje (mokytojų, mokinių nusiskundimus). Mokiniai, kuriems atsiranda sunkumų bendrauti su draugais, tėvais, mokytojais, gali kiekvieną dieną kreiptis į specialistus. Mokinys aktyviai dalyvauja sprendžiant problemas, t.y. jis pats siūlo problemos sprendimo būdų. Jei būtina, pagalbos kreipiamasi į kitus miesto specialistus (pavyzdžiui, į Pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojus). Kas dvejus metus atliekami įvairūs tyrimai (žalingų įpročių paplitimo, mokymosi motyvų, savęs vertinimo, penktokų adaptacijos mokykloje ir kt.).	Mokykloje trūksta pagalbą teikiančių specialistų komandos. Mokiniai nenori įvardyti tai, kas jiems svarbu, ne tik per individualias ar grupių konsultacijas, pokalbius, bet ir per įvairius prevencinius renginius, klasių valandėles. Su mokiniais neaptariama, kaip išspręsti problemas. Retai taikomi elgesio stebėjimo, savęs vertinimo lapai. Mokiniai, kuriems atsiranda sunkumų bendrauti su draugais, tėvais, mokytojais, gali tik nurodytomis dienomis kreiptis į specialistus. Mokiniai nenoriai dalyvauja sprendžiant problemas. Nesikreipiama pagalbos į kitus miesto specialistus (pavyzdžiui, į Pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojus). Kas dvejus metus atliekami įvairūs tyrimai (žalingų įpročių paplitimo, mokymosi motyvų, savęs vertinimo, penktokų adaptacijos mokykloje ir kt.). Nėra sudaryta mokinių, tėvų, mokytojų konsultacijų grafikų. Retai teikiama informacijos, rekomendacijų psichologiniais klausimais. 20 proc. mokinių dalyvauja organizuojant prevencinius renginius bei projektus. Tik kartą per trimestrą organizuo-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			konsultuojami mokiniai, tėvai, mokytojai, teikiama informacijos, rekomendacijų psichologiniais klausimais. 70 proc. mokinių dalyvauja įgyvendinant prevencinius renginius bei projektus. Bendravimo, elgesio, emocinių problemų turintiems mokiniams vedamos socialinių įgūdžių ugdymo pratybos (būrelis „Padėkime vieni kitiems“), rengiamos akcijos („Lankau mokyklą“, „Aš pamokoje“), sudaromos individualios sutartys, teikiama pagalba specialiųjų poreikių turintiems vaikams. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	jamos socialinių įgūdžių ugdymo pratybos bendravimo, elgesio, emocinių problemų turintiems mokiniams, tik metų pradžioje rengiamos akcijos („Lankau mokyklą“, „Aš pamokoje“), sudaromos individualios sutartys, teikiama pagalba specialiųjų poreikių turintiems vaikams. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>
	4.2.3. Socialinė pagalba	Mokyklos informuotumo apie mokinių socialines problemas lygis. Socialinės pagalbos organizavimas mokykloje <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Kaip bendradarbiauja mokyklos vadovai, klasių auklėtojai, dalykų mokytojai, kiti mokyklos darbuotojai aptardami socialines problemas ir planuodami savo bei visos mokyklos darbą?</i> <i>Kaip susipažįstama su mokinių tėvais?</i> <i>Kaip bendradarbiaujama su kitais socialiniais partneriais (globos ir rūpybos skyrius, vaiko teisių apsauga, nevyriausybinių organizacijų)?</i>	Mokykloje nuolatos dalijamasi informacija apie mokinį, paisoma konfidencialumo principo (bendradarbiaujant, konsultuojant, tiriant ir įvertinant socialinius poreikius, tikrinant iš įvairių šaltinių gautą informaciją); išvados apie mokinį formuluojamos išsamiai jas aptarus. Socialinė pagalba teikiama ne pavieniui, o komandoje – prevencinio darbo grupėje – sutartinai sprendžiant atsiradusias problemas. Į šią grupę įtraukti ir mokiniai bei jų tėvai. Problemų sprendimai beveik visada priimami dalyvaujant pačiam mokiniui ir/ar jo tėvams (globėjams), klasės auklėtojui, mokytojams, administracijai ir, jei būtina, – specialistams iš išorės. Socialinė pagalba teikiama dirbant individualiai su paskirais mokiniiais, jų grupėmis, nuolat bendraujant su mokinių tėvais bei vykdant prevencines programas. Nuolatos organizuojamos tikslinės akcijos, skatinančios pozityvaus elgesio pokyčius bei socializaciją, pačių mokinių aktyvų dalyvavimą.	Retai dalijamasi informacija apie mokinį, problemos paviešinamos per anksti, išvados apie mokinį formuluojamos jų pakankamai neaptarus. Dažniausiai socialinė pagalba teikiama pavieniui, esant poreikiui – Prevencinio darbo grupėje, neįtraukiami mokiniai bei jų tėvai. Problemų sprendimai ne visada priimami dalyvaujant pačiam mokiniui ir/ar jo tėvams (globėjams), klasės auklėtojams, mokytojams, specialistams. Socialinė pagalba teikiama dirbant individualiai su mokiniiais. Tik kartais organizuojamos tikslinės akcijos, skatinančios pozityvaus elgesio pokyčius bei socializaciją. Mokykloje vyksta prevenciniai išorės specialistų seminarai tik mokytojams. Pasibaigus mokslo metams per mokytojų tarybos posėdį aptariamas socialinės pagalbos veiksmingumas. <i>Prienu r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokykloje vyksta prevenciniai išorės specialistų seminarai mokiniams, jų tėvams ir mokytojams. Nuolatos (kartą per trimestrą) per mokytojų posėdžius išsamiai aptariamas socialinės pagalbos veiksmingumas, numatomi konkretūs veiksmai padėčiai gerinti. <i>Prienu r. Išlaužo pagrindinė mokykla</i>	
			Socialinė pagalba mokykloje organizuojama iš anksto suplanavus. Kiekvieną mėnesį klasių auklėtojai, tėvai, dalykų mokytojai bei mokiniai, turintys elgesio bei lankomumo problemų, renkasi į prevencinius posėdžius – juose numatomos pagalbos mokiniui priemonės. Veikia gera socialinės pagalbos sistema: organizuojamas nemokamas maitinimas; sukurta ir taikoma prastai mokyklą lankančių mokinių apskaitos ir kontrolės sistema; taikomi veiksmingi tėvų informavimo būdai; tėvams ir mokiniams teikiamos konsultacijos; mokiniai siunčiami į kitas pagalbą teikiančias institucijas. Mokykloje nuolat atliekami tyrimai, apklausos apie mokinių socializacijos procesą. Sudarytos socialinių įgūdžių ugdymo grupės. 70 proc. mokinių dalyvauja švietimo skyriaus, savivaldybės, policijos komisariato, narkotikų kontrolės departamento organizuojamuose projektuose. <i>Kauno Kazio Griniaus vidurinė mokykla</i>	Socialinė pagalba mokykloje organizuojama jos neplanuojant. Klasių auklėtojai, tėvai, dalykų mokytojai bei mokiniai, turintys elgesio bei lankomumo problemų, retai renkasi į prevencinius posėdžius, kuriuose būtų numatomos pagalbos mokiniui priemonės. Tik kartą per metus mokykloje atliekami tyrimai, apklausos apie mokinių socializaciją. 30 proc. mokinių dalyvauja švietimo skyriaus, savivaldybės, policijos komisariato, narkotikų kontrolės departamento organizuojamuose projektuose.
4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas	4.3.1. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymas	Mokyklos pasirengimas specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracijai. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas. Specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymo organizavimo veiksmingumas. Specialiųjų	Vykdomas Specialiojo ugdymo įstatymas ir jį papildantys teisės aktai. Sudaryta mokyklos Specialiojo ugdymo komisija, kurioje dalyvauja ne tik specialistai, mokytojai, bet ir visuomenės sveikatos priežiūros specialistė, socialinė pedagogė. Specialiųjų poreikių (toliau – SP) turinčių	Specialiojo ugdymo komisijos veikloje nedalyvauja visuomenės sveikatos priežiūros specialistė, socialinė pedagogė. Specialiojo ugdymo komisijos posėdžiai kviečiami neatsižvelgus į veiklos planą. Ne visiems SP turintiems mokiniams rengiamos jų gebėjimus atitinkančios (modi-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		nizavimo veiksmingumas. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių mokytojams ir tėvams teikiama specialistų pagalba <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Kaip per pamoką dirbama su skirtingų poreikių mokinių grupėmis?</i> <i>Kaip mokytojai analizuoja savo darbo su specialiųjų poreikių turinčiais mokiniams kokybę?</i> <i>Kaip ir kokia praktine patirtimi mokytojai dalijasi tarpusavyje?</i> <i>Kokios išorinės pagalbos (kt. įstaigų specialistų pagalbos) mokytojams reikia ir kokią pagalbą jie gauna?</i> <i>Kokiu būdu užtikrinamas tinkamas specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymas?</i> <i>Kokiu būdu didinamas specialiųjų poreikių turinčių mokinių mokymosi veiksmingumas?</i>	mokinių ugdymas organizuojamas veiksmingai – tenkinami visų SP turinčių mokinių poreikiai. Specialiojo ugdymo komisijos veikia pagal planą, kitus veiklą reglamentuojančius dokumentus. Visiems (100 proc.) SP turintiems mokiniams yra rengiamos jų gebėjimus, poreikius atitinkančios (modifikuotos, adaptuotos) programos. Pedagoginė pagalba organizuojama ir vykdoma pagal SP turinčių mokinių poreikius, gebėjimus, galimybes. SP turintiems mokiniams padeda logopedas, specialusis pedagogas, mokytojų padėjėjai. Parengti specialiojo ugdymo komisijos specialistų pareigybių aprašymai. Visi specialistai savo funkcijas vykdo pagal pareigybių aprašus. Sistemingai rengiami pasitarimai, konsultacijos, kaip organizuoti specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymą ir kaip teikti jiems pagalbą. Mokyklos pedagogai, specialiojo ugdymo komisijos nariai, specialistai laiku įvertina mokinių poreikius. Sistemingai fiksuojama SP mokinių pažanga, pažangos analizė pristatoma per specialiojo ugdymo komisijos ir atitinkamus mokytojų tarybos posėdžius. Veiksmingas mokyklos pedagogų ir specialiojo ugdymo komisijos narių bendradarbiavimas su Šiaulių miesto pedagogine psichologine tarnyba (parengta ir vykdoma bendradarbiavimo sutartis su PPT). <i>Šiaulių „Romuvos“ pagrindinė mokykla</i>	fikuotos, adaptuotos) programos, užtikrinama specialioji pedagoginė pagalba. Ne visi specialiojo ugdymo komisijos specialistų pareigybių aprašymai yra parengti ir vykdomi. Pasitarimai, konsultacijos apie SP turinčių mokinių ugdymo organizavimą ir vykdymą vyksta neplanuotai, nesistemiškai. Mokyklos pedagogai, specialiojo ugdymo komisijos nariai, specialistai ne visada tinkamai įvertina SP turinčių mokinių poreikius. Nėra SP turinčių mokinių pažangos, pasiekimų kaitos fiksavimo sistemos. SP turinčių mokinių pasiekimai neanalizuojami per mokytojų tarybos posėdžius. Epizodinis mokyklos pedagogų ir specialiojo ugdymo komisijos narių bendradarbiavimas su miesto pedagogine psichologine tarnyba. <i>Šiaulių „Romuvos“ pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokyklos vadovai ir pedagogai, dirbantys su specialiųjų poreikių turinčiais mokiniais, bei visas pedagoginis personalas yra gerai susipažinę su Specialiojo ugdymo įstatymu ir poįstatyminiais aktais, jais vadovaujasi dirbdami. Tenkinami beveik visi (90 proc.) specialieji ugdymosi poreikiai. Pedagogų, tėvų ir specialiojo ugdymo komisijos veikla laiku užtikrina tikslų, išsamų beveik visų (90 proc.) mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimą. Ugdant mokinius, turinčius specialiųjų ugdymosi poreikių, dirbama komandomis. Ugdymosi vieta ir pagalbos formos, programos beveik visiems (90 proc.) mokiniams yra parenkamos pagal jų konkrečius individualius specialiuosius ugdymosi poreikius. Nuolatos fiksuojami ugdymosi pasiekimai ir pažanga. Specialistai nuolatos teikia pagalbą mokytojams ir tėvams, kaip ugdyti specialiųjų poreikių turinčius mokinius ir kaip vertinti jų pasiekimus ir pažangą. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>	Mokyklos vadovai ir pedagogai, dirbantys su specialiųjų poreikių turinčiais mokiniais, bei visas pedagoginis personalas yra nepakankamai susipažinę su kai kuriais Specialiojo ugdymo įstatymo poįstatyminiais aktais. Tenkinama tik dalis (40 proc.) specialiųjų ugdymosi poreikių. Mokykla laiku neužtikrina galimybių laiku nustatyti specialiuosius mokinių ugdymosi poreikius. Dalies (40 proc.) mokinių problemos įvertinamos neišsamiai ir netiksliai. Turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių ugdymas organizuojamas bendradarbiaujant pedagogams, tėvams ir specialiojo ugdymo komisijos nariams. Ne visada mokinių mokymosi metodai, formos, pagalbos priemonės parenkamos pagal jų konkrečius individualius specialiuosius ugdymosi poreikius. Ugdymosi pasiekimai ir pažanga fiksuojami nesistemiškai. Specialistų mokytojams ir tėvams teikiama pagalba, kaip ugdyti specialiųjų poreikių turinčius mokinius ir kaip vertinti jų pasiekimus ir pažangą, nėra sisteminga. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>
	4.3.2. Gabių vaikų ugdymas	Dėmesys ypač gabių mokinių mokymosi poreikiams ir jų ugdymo organizavimas <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Esmė yra gabių mokinių poreikių ir pasiūlos santykis. Kaip sužinoma apie gabių vaikų poreikius? Kokios sudaromos sąlygos mokiniams atsiskleisti?</i> <i>Kaip gabių mokinių ugdymas siejasi su visu ugdymo procesu mokykloje?</i> <i>Kaip mokykla džiaugiasi tais mokiniais?</i>	Mokykloje sukurta modulių (paremiamieji, orientuojamieji) gabiems mokiniams ugdyti pasiūla. Per pamokas mokinių darbas individualizuojamas pagal jų gebėjimus. Nuolatos organizuojamos dalykinės olimpiados mokykloje, mokiniai parengiami ir aktyviai dalyvauja miesto, šalies olimpiadose bei užima jose prizines vietas. Atsižvelgus į gabių mokinių polinkius ir poreikius organizuojamos konsultacijos	Ne visada gabių mokinių ugdymo formų pasiūla atitinka gabiųjų polinkius, poreikius. Kartais mokytojai rengia individualias užduotis gabiems mokiniams. Dalykinės olimpiados mokykloje organizuojamos neplaningai, gabūs mokiniai retai atstovauja mokyklai miesto, šalies olimpiadose. Papildomojo ugdymo būrelių pasiūla tenkina tik trečdalis mokinių polinkius ir

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Kaip juos pastebi, skatina? Kaip remiasi jų gebėjimais ir skatina pagalbą vieni kitiems?</i>	jų gebėjimams plėtoti. Taikomi aktyvieji mokymo(si) metodai ir įvairios strategijos gabių mokinių mokymosi motyvacijai didinti. Parengta ir įgyvendinama „Gabių mokinių ugdymo“ programa. <i>Šiaulių „Romuvos“ pagrindinė mokykla</i>	poreikius. Konsultacijos gabių mokinių gebėjimams plėtoti yra neplanuojamos, vyksta nesistemiškai. Ne visada taikomi aktyvieji mokymo(si) metodai ir įvairios strategijos gabių mokinių mokymosi motyvacijai didinti. Gabių mokinių ugdymas yra nesistemiškas, nėra parengta „Gabių mokinių ugdymo“ programa. <i>Šiaulių „Romuvos“ pagrindinė mokykla</i>
			Gabių mokinių poreikiai tenkinami nuolat. Mokykloje parengta ir įgyvendinama „Gabių mokinių ugdymo“ programa. Tenkinami beveik visi (90 proc.) gabių mokinių mokymosi poreikiai. Sukurta palanki aplinka gabiems mokiniams ugdyti(s): sukurtos ir taikomos individualios dalykų programos gabiesiems; per pagrindinių dalykų pamokas sudaroma galimybių gabiesiems mokiniams mokytis drauge; gabiesiems mokiniams siūlomos naujos netradicinės veiklos formos (klubas, verslo klubas); gabių mokinių ugdymas apima visas ugdymo programas – nuo pradinės iki vidurinės; sukurta gabių ir motyvuotų mokytis mokinių skatinimo sistema; materialinė techninė bazė tenkina beveik visus (90 proc.) gabių mokinių mokymosi poreikius. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>	Gabių mokinių poreikiai tenkinami nesistemiškai. Tenkinama tik dalis (40 proc.) gabių mokinių mokymosi poreikių. Sukurta nepakankamai palanki aplinka gabiems mokiniams ugdyti(s): ugdymo procesas diferencijuojamas tik daliai (40 proc.) gabių mokinių; gabių mokinių ugdymas apima dalį ugdymo programų; nėra gabių ir motyvuotų mokytis mokinių skatinimo sistemos; materialinė techninė bazė nėra pakankamai išplėtotą dirbti su gabiais mokiniams ir tenkina tik dalies (40 proc.) gabių mokinių mokymosi poreikius. <i>Kauno Kovo 11-osios vidurinė mokykla</i>
4.4. Pagalba planuojant karjerą	4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį	Mokinių informavimo apie individualaus dalykų pasirinkimo galimybes ir pasekmes kokybė. Individualus konsultavimas ir pagalba renkantis mokymosi kryptį	Mokykloje nuolat atliekami mokinių individualių poreikių ir galimybių tyrimai. Klasių auklėtojai yra susipažinę su beveik visų mokinių pasiekimais, poreikiais	Mokinių poreikių ir galimybių tyrimai atliekami nesistemiškai. Dalis klasės auklėtojų yra susipažinę su mokinių pasiekimais, poreikiais bei galimybėmis.

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> Mokinių informavimas ir konsultavimas dėl mokymosi krypties pasirinkimo priklauso nuo mokymosi pakopos. Kokia konsultavimo ir pagalbos įvairovė yra skirtingose ugdymo pakopose? Kaip informacija profesijos pasirinkimo klausimais siejama ir derinama su mokinių pasiekimų, polinkių ir pažangos analize?	bei galimybėmis ir bendradarbiauja su mokytojais dėl tolesnio mokinių mokymosi ir veiklos. Klasijų auklėtojai nuolat konsultuoja mokinius ir padeda jiems pasirinkti tinkamą mokymosi kryptį. Mokiniai nuolatos informuojami apie individualaus dalyko pasirinkimo galimybes ir pasekmes. Teikiama informacija yra vieša, kokybiška ir naudinga mokiniams. Mokiniais sudaroma galimybė rinktis įvairias programas, dalykus, modulius. Mokykloje parengta vidurinio ugdymo programos rengimo, sklaidos bei vykdymo tvarka. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Reikėtų tobulinti klasių auklėtojų ir dalykų mokytojų bendradarbiavimą siekiant individualios mokinių pažangos ir tolesnės veiklos planavimo. Nesistemiškai analizuojami mokinių pasirinkimai bei pasirinkimų pasekmės. Yra nemenkų trūkumų informuojant ir konsultuojant mokinius. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
			Mokiniai ir jų tėvai (globėjai) per susirinkimus, pokalbiuose su gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui sužino apie galimybę rinktis ir keisti mokomuosius dalykus, apie programas, mokymosi kryptį, programų tęstinumą ir perimamumą. Klasijų auklėtojai ir dalykų mokytojai supažindina su galimybe laisvai rinktis papildomuosius ir pasirenkamuosius dalykus, pristato jų programas. Mokinių tėvai kasdien elektroniniame dienyne informuojami apie jų vaikų lankomumą ir pasiekimus. Rezultatai kas mėnesį aptariaimi su mokiniais, ypač pabrėžiami asmeniniai pasiekimai ir tolesnių mokymosi žingsnių planavimas atsižvelgiant į pasirinktą mokymosi kryptį. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Mokinių ir jų tėvų (globėjų) nuomone, gimnazistams nepakanka informacijos apie ugdymo individualizavimą. Nevyksta individualūs pokalbiai. Pasirinkti ir keisti mokomuosius dalykus, programas, mokymosi kryptį galima tik kiekvieno pusmečio pabaigoje. Mokiniais nepakanka informacijos apie papildomuosius ir pasirenkamuosius dalykus. Ne visi turi galimybę laisvai juos rinktis. Mokytojai su mokiniais retai aptaria ugdymo rezultatus ir problemas. Neveiksmingai planuojama tolesnio mokymosi kryptis. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokykloje teikiama pedagoginė psichologinė pagalba mokiniams, kurie renkasi mokymosi kryptį. Mokykloje įkurtas PIT'as, veikia informavimo apie vidurinio ugdymo programos aprašo įgyvendinimą sistema. Mokykloje sistemingai dirba konsultantai, įvairių dalykų mokytojai teikia individualias konsultacijas. Visi mokiniai turi galimybę koreguoti savo individualų ugdymo planą. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>	Mokykloje pradėta teikti pagalba besirenkantiems mokymosi kryptį. Informuojama apie vidurinio ugdymo programos aprašo įgyvendinimą. Vyksta individualus konsultavimas. Mokiniai nesupažindinti su individualių ugdymo planų keitimo galimybėmis. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>
	4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą	Mokinių informavimas apie tolesnio mokymosi galimybes <i>Ekspertų komentaras: Kokie yra informavimo apie tolesnio mokymosi galimybes išoriniai šaltiniai (pavyzdžiui, internetas, aukštesniųjų klasių mokiniai, baigę mokyklą mokiniai ir pan.) ir kokiais būdais vyksta informavimas apie tolesnį mokymąsi?</i>	Iš individualių pokalbių, anketų gimnazijos psichologė ir profesinio švietimo konsultantė susipažįsta su mokinių ugdymosi poreikiais ir galimybėmis. Bendradarbiauja su mokytojais ir klasių auklėtojais apie tolesnį mokinių mokymąsi ir veiklą. I–IV klasių mokiniams ir jų tėvams du kartus per metus organizuojami bendri susirinkimai, vyksta individualios konsultacijos apie tolesnio mokymosi galimybes (su kiekvienu mokiniu – kartą per metus, o pagal individualius poreikius – ir dažniau). Gimnazijos mokytojai, klasių auklėtojai mokiniams teikia informaciją ir konsultuoja apie profesijos pasirinkimą. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijos psichologė ir profesinio švietimo konsultantė nėra susipažinusios su visų mokinių ugdymosi poreikiais ir galimybėmis. Nenuosekliai bendradarbiauja su mokytojais ir klasių auklėtojais apie tolesnį mokinių mokymąsi ir veiklą. Atsakingų už profesinį švietimą asmenų konsultacijos siūlomos tik II ir IV klasių mokiniams. Mokinių ir klasių auklėtojų bei mokytojų dialogas apie tolesnį mokymąsi nėra nuoseklus. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>
	4.4.3. Profesinis švietimas	Informavimas apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Individualus profesinis ir karjeros planavimo konsultavimas <i>Ekspertų komentaras: Informavimas apie profesiją susijęs su mokymosi pakopomis. Kaip mokinių informavimui ir konsultavimui panaudojamos šiuolaikinės informa-</i>	Mokykloje yra profesinio švietimo programa, su kuria supažindinti beveik visi mokiniai. Mokykloje veikia profesinio švietimo ir orientavimo centras, kuriame sukaupta įvairių leidinių ir informacinės medžiagos. Dalykų kabinetuose kaupiama informacija apie įvairias profesijas, specialybes pagrindžiant dėstomo dalyko svarbą. Parengti mokinių karjeros planavimo aplankai. Psichologas parengęs mo-	Mokykla profesinį švietimą vykdo neplaningai. Mokiniai informacijos apie profesinį švietimą gauna iš klasių auklėtojų, dalykų mokytojų, mokyklos informaciniame centre. Mokykloje sukaupta informacija profesinio švietimo klausimais yra fragmentiška, nepakankamai išsami, retai atnaujinama. Tik dalis mokinių susipažinę su profesijomis, jų paklausa bei specialybių įsigijimo galimybės.

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>cinės ir komunikacinės technologijos? Kaip patys mokiniai įtraukiami į informacijos kaupimą? Kaip individualiai konsultuojami mokiniai?</i>	kinų testavimo sistemą karjeros klausimais, į įvairių dalykų pamokas integruojama profesinio švietimo medžiaga. Nuolat vyksta individualios mokinių konsultacijos, rengiami susitikimai su įvairių profesijų atstovais, mokiniai dalyvauja įvairių mokymo organizacijų atvirų durų dienose. Mokiniai, jų tėvai ir mokytojai mano, jog mokyklos profesinio švietimo programa tenkina mokinių poreikius. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokykloje parengta, tačiau tik iš dalies taikoma mokinių testavimo sistema. Tik kartais mokiniai konsultuojami individualiai. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
			Gimnazijoje veikia PIT'as, kuris mokiniams, mokytojams ir tėvams teikia informaciją apie profesijas, specialybes, kvalifikacijas; švietimo sistemą, priėmimo į profesinio rengimo įstaigas sąlygas; savęs pažinimą rengiantis įgyti profesiją; padėti darbo rinkoje, profesinės karjeros galimybes; skaitomos paskaitos apie karjeros planavimą. Organizuojamos išvykos į įmones ir organizacijas. Pagal poreikius rengiamos individualios mokinių konsultacijos, organizuojami susitikimai su įvairių profesijų atstovais, mokiniai dalyvauja įvairių mokymo įstaigų atvirų durų dienose. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>	Gimnazijos vadovai ir darbuotojai tik II ir IV klasėse vykdo profesinį mokinių švietimą. Gimnazijos mokinių, tėvų ir mokytojų teigimu, bibliotekoje kaupiama ir nuolat atnaujinama informacija apie įvairias profesijas, jų įgijimo galimybes, karjeros planavimą yra aiški, tiksli, visada lengvai prieinama. Apie specialybes sukaupta tik statistinė informacija neanalizuojant paklausos. <i>Šakių „Žiburio“ gimnazija</i>
			Mokyklos PIT'e yra sukaupta informacijos apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Šia informacija nuolat naudojasi mokiniai individualiai, klasių auklėtojai – ruošdamiesi klasių valandėlėms, profesijos patarėja – susitikimams su mokiniams. Mokinius individualiai konsultuoja profesijos patarėjas. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>	Mokykloje yra mažai informacijos apie profesijas, jų paklausą ir specialybės įgijimo galimybes. Mokiniai, mokytojai ir klasės auklėtojai retai naudojami sukaupta informacija. Mokiniai individualiai nekonsultuojami. <i>Tauragės „Versmės“ gimnazija</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
4.5. Tėvų pedagoginis švietimas	4.5.1. Tėvų pagalba mokantis	Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis	Mokykloje veikia mokytojų ir tėvų bendradarbiavimo sistema. Tėvai laiku gauna išsamią informaciją apie jų vaikų mokymą(si) ir tobulėjimą. Dauguma tėvų patenkinti mokymo kokybe. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>	Mokykloje sukurta, tačiau neveikia mokytojų ir tėvų bendradarbiavimo sistema. Tėvai gauna nepakankamai informacijos apie jų vaikų mokymą(si) ir tobulėjimą. Dalis tėvų patenkinti mokymo kokybe. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>
		<i>Ekspertų komentaras: Kryptingos bendradarbiavimo formos, jų įvairovė ir veiksmingumas, kurios padeda vaikams mokytis, bendri susitarimai su tėvais dėl namų darbų ruošimo tvarkos, dėl priemonių reikalingumo ir panaudojimo, dėl vaiko dienos režimo ir pan.</i>	Yra sukurta ir veikia efektyvi tėvų informavimo ir abipusio bendradarbiavimo sistema. Tėvai nuolat domisi vaiko mokymusi ir gauna išsamios informacijos apie ugdymo kaitos rezultatus. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	Neveiksmingai veikia tėvų informavimo ir abipusio bendradarbiavimo sistema. Tėvai retai domisi vaikų mokymusi, pasyviai dalyvauja priimant sprendimus mokymosi klausimais ir gauna nepakankamai informacijos apie ugdymo kaitos rezultatus. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>
	4.5.2. Tėvų švietimo politika	Mokyklos organizuojamas tėvų pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams	Tėvų švietimas vyksta sistemingai. Dauguma tėvų dalyvauja mokyklos organizuojamuose tėvų susirinkimuose, susitikimuose su klasių auklėtojais, dalykų mokytojais, psichologais ir kitais specialistais. Tėvams laiku teikiama įvairiapusė ir išsami informacija. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>	Tėvų švietimas vyksta sistemingai. Dalis tėvų dalyvauja mokyklos organizuojamuose tėvų susirinkimuose, susitikimuose su klasių auklėtojais, dalykų mokytojais, psichologais ir kitais specialistais. Tėvams teikiama ribota ir neišsami informacija. <i>Kėdainių Juozo Paukštelio pagrindinė mokykla</i>
		<i>Ekspertų komentaras: Tėvų švietimo formų įvairovė, patrauklumas, prieinamumas, tėvų pedagoginio švietimo paklausos atitikimas pasiūlai.</i>	Mokykloje nuolat vyksta tėvų pedagoginis, psichologinis, karjeros planavimo švietimas, skirtas padėti mokiniams mokytis (klasių tėvų susirinkimai, visuotiniai tėvų susirinkimai, grupių ir individualios konsultacijos su klasių auklėtojais, dalykų mokytojais, socialiniu pedagogu, specialiuoju pedagogu ir kitais specialistais). Tėvams laiku teikiama įvairiapusė, išsami informacija. Tėvai supažindinami	Mokykloje nėra sistemingo tėvų pedagoginio, psichologinio, karjeros planavimo švietimo, skirta padėti mokiniams. Tėvams teikiama informacija yra neišsami. Tėvai tik epizodiškai supažindinami su pagrindiniais mokyklos dokumentais apie mokinių mokymąsi. <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			su pagrindiniais mokyklos dokumentais apie mokinių mokymąsi (Bendrosiomis programomis ir Išsilavinimo standartais, individualiomis mokytojų vertinimo normomis). <i>Kelmės r. Šaukėnų vidurinė mokykla</i>	

5 sritis **Strateginis mokyklos valdymas**

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
5.1. Mokyklos strategija	5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinio ir priimtino mokyklos bendruomenei laipsnis <i>Ekspertų komentaras:</i> Šio rodiklio esmė – kaip mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja kuriant mokyklos viziją, misiją ir tikslus, koks jų vaidmuo priimant bendrus susitarimus. Labai svarbu, kokios yra mokykloje nusistovėjusios tradicijos, susijusios su diskusijomis apie mokyklos viziją, misiją ir tikslus. Galbūt yra sudaroma darbo grupė, kuri parengia projektą, o šis svarstomas su mokytojais, mokiniais, tėvais ir pan. O gal tai padaro mokyklos administracija ir supažindina mokytojus, mokinius bei kitus mokyklos bendruomenės narius. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kiek mokyklos bendruomenėje yra įsitvirtinusių mokyklos vizijos bei misijos sampratų, kiek priimtini išsikelti tikslai.	Dauguma mokyklos bendruomenės narių (mokiniai, mokytojai, personalas) nurodo, kad jie dalyvavo kuriant mokyklos viziją, misiją, formuluojant ir koreguojant tikslus. Mokiniai nurodo, kad visa tai jie aptarė per klasių susirinkimus, paskui pritarė per bendrą mokyklos susirinkimą. Visi bendruomenės nariai savais žodžiais apibūdina mokyklos viziją ir svarbiausius tikslus. Dauguma bendruomenės narių nurodo, kuo šie bendri susitarimai yra labai svarbūs mokyklos ir kiekvieno bendruomenės nario gyvenimui. Mokyklos ir mokytojų veiklos planuose ryški siekiamos vizijos, misijos ir tikslų dermė. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokytojų ir mokinių dalyvavo kuriant mokyklos viziją ir misiją. Vizija, misija ir tikslai aptarti administracijos sudarytoje darbo grupėje, neaptarti per klasių susirinkimus ir nepriimti per bendrą mokyklos susirinkimą. Dauguma bendruomenės narių nevertina vizijos, misijos ir nesupranta bendrai siekiamų tikslų reikšmės. Mokyklos ir mokytojų veiklos planuose nėra siekiamos vizijos, misijos ir tikslų dermės. <i>Kretingos r. Baublių pagrindinė mokykla</i>
			Darbo grupėje, kuri numato mokyklos viziją, misiją ir tikslus, dalyvauja apie 75 proc. mokyklos bendruomenės narių. Su mokyklos misija ir tikslais supažindinami mokytojai – per mokytojų tarybos posėdį, tėvai – per tėvų susirinkimą, mokiniai – per klasių valandėles. Mokyklos tikslai aktualūs mokyklai, atspindi mokyklos vertybes, atitinka vidaus audito išvadas, dera su valstybės ir regiono švietimo politika. Mokyklos tikslai skatina kokybinius ugdymo proceso pokyčius, numato mokinių ugdymosi kaitą. Mokyklos prioritetai tiesiogiai atitinka valstybės ir regiono plėtros prioritetus. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i>	Kuriant mokyklos viziją, misiją dalyvauja tik apie 30 proc. mokyklos bendruomenės narių. Mokyklos darbuotojus mokyklos vadovas supažindina su vizija, misija, tikslais. Maža dalis tėvų yra supažinę su mokyklos tikslais. Jie dera su valstybės švietimo politika, tačiau ne visada aktualūs mokyklai, neatitinka vidaus audito išvadų. Mokyklos tikslai neskatina kokybinių mokymosi pasiekimų pokyčių. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas <i>Ekspertų komentaras:</i> Mokyklos veiklos planavimas yra prasmingas tik tada, kai jame dalyvauja kiekvienas mokyklos bendruomenės narys. Dalyvavimas gali būti tiesioginis – dalyvavimas darbo grupėje, arba netiesioginis – kai diskusijų metu išsakytos idėjos yra įtvirtinamos konkrečiomis veiklomis, numatytomis mokyklos veiklos planuose. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, koku būdu bendruomenės nariai įtraukiami į planavimo procesą, ar mokyklos bendruomenės nariai diskutuoja, išklauso vieni kitus, reagoja į įvairias nuomones, bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje.	Dauguma mokyklos bendruomenės narių teigia, kad mokykloje tikslingai funkcionuoja bendravimo ir bendradarbiavimo sistema, t.y. bendruomenės narių ryšiai yra tikslingi, įvairūs, darantys teigiamą poveikį mokyklos veiklos planavimui, skatinantys bendrauti ir bendradarbiauti. Dauguma mokytojų teigia, kad planuodami bendrauja ir bendradarbiauja įvairiais lygmenimis: dalykų metodinėse grupėse, klasės vadovų taryboje, metodinėje ir mokytojų taryboje, kitose mokykloje funkcionuojančiose darbo grupėse; visada sugebama susitarti, rasti bendrą sprendimą. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>	Dalis mokyklos bendruomenės narių teigia, kad mokyklos bendravimo ir bendradarbiavimo sistema veikia spontaniškai, neplaningai, dalies bendruomenės narių ryšiai dažnai būna pavieniai, pagal interesus, darantys menką poveikį mokyklos veiklos planavimui. Dalis mokytojų teigia, kad bendravimas ir bendradarbiavimas planuojant ne visose grupėse yra prasmingas ir tikslingas. Vis dar laukiama nurodymų iš viršaus arba vyrauja pavienės nuomonės, nesugebama susitarti, rasti bendrą nuomonę. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>
	5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įsivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais <i>Ekspertų komentaras:</i> Mokyklos veiklos planavimas yra prasmingas tik tada, kai remiasi patikimais duomenimis, kuriuos mokykla sukaupia vidaus audito, išorės audito (jei mokykla yra įvertinta) ar kitokių vidinių bei išorinių vertinimų procese. Taip pat planuojant mokyklos veiklą svarbu išsaugoti veiklos tęstinumą, jei ji tebėra aktuali. Planuojant mokyklos veiklą daugumai mokyklos bendruomenės narių yra aktua-	Mokyklos strateginio plano prioritetai, tikslai ir uždaviniai nustatyti pagal mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ir išorinio vertinimo išvadas. Metinės veiklos programos tikslai ir uždaviniai dera su mokyklos strateginio plano ir rajono bei šalies švietimo sistemos strateginiais prioritetais. Daugumos mokytojų, metodinių grupių individualūs planai dera su metine veiklos programa ir atitinka strateginius mokyklos tikslus. Kiekvienais metais mokyklos administracija supažindina bendruomenės narius su planų įgyvendinimo rezultatais, pateikia išvadas, numato tolesnės veiklos gaires. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>	Mokyklos planų ir individualių mokytojų planų dermė nėra aiški. Ne visos metodinės grupės, savivaldos institucijos gerai planuoja savo veiklą. Ne visada atliekama planų įgyvendinimo analizė, nėra grįžtamojo ryšio. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		liausias metinis veiklos planas, tačiau jis turi būti suprantamas kaip strateginio plano vienerių metų detalizavimas. Jų dėmė yra būtina! Taip pat reikėtų nepamiršti, kad strateginio plano tikslai, uždaviniai, kriterijai turėtų derėti su regiono ir šalies švietimo prioritetais, tačiau būti realūs.	Strateginis gimnazijos planas pagrįstas įsivertinimo ir vertinimo išvadomis. Tikslai ir uždaviniai dera tarpusavyje, taip pat su Valstybinės švietimo strategijos nuostatų ir rajono plėtros plano pagrindiniais siekiais. Visiems uždaviniams numatytos priemonės, jos realiai įgyvendinamos, suplanuotos atsižvelgiant į turimus išteklius. Apibrėžti sėkmės kriterijai. Akivaizdi strateginio ir metinio planų dėmė. Strateginis planas kasmet koreguojamas atsižvelgiant į ankstesnių metų planų įgyvendinimo rezultatus, išteklius, veiklos tobulinimo prioritetus, dėl kurių yra susitarusi gimnazijos bendruomenė. Kretingos r. Salantų gimnazija	Rengiant strateginį gimnazijos planą pasinaudota įsivertinimo ir vertinimo išvadomis. Ne visi uždaviniai dera su tikslais. Priemonės uždaviniams numatytos, tačiau kai kurios sunkiai įgyvendinamos, nes numatytos neatsižvelgiant į turimus išteklius. Strateginis ir metinis planai dera tarpusavyje, tačiau jiems trūksta pagrįstumo, nes nepakankamai atsižvelgta į ankstesnių metų planų įgyvendinimo rezultatus, neįvertinti turimi išteklių. Kretingos r. Salantų gimnazija
	5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui bei mokyklos raidai <i>Ekspertų komentaras:</i> Vertinant mokyklos veiklos metinio plano įgyvendinimo lygį palyginami pasiekti rezultatai ir numatyti kriterijai. Svarbu, kad mokyklos bendruomenė kartu ir kiekvienas jos narys atskirai jaustų savo indėlį į plane numatytų rezultatų pasiekimą, taip pat ir atsakomybę, jei ko nors pasiekti nepavyko, bei drąsiai ir atvirai diskutuoti apie sėkmes ir nesėkmes bei tolesnę mokyklos raidą.	Apie 75 proc. mokyklos mokytojų aktyviai dalyvauja įgyvendinant strateginį mokyklos planą ir prisiima už tai atsakomybę, bendradarbiauja rengdami projektus ir metinę veiklos programą. Nuosekliai vykdo pasirinktus uždavinius. Mokykloje išteklių paskirstomi pagal mokykloje patvirtintą tvarką. Kalendorinių metų pabaigoje analizuojami, tikslinami išteklių ir numatomi nauji strateginiai uždaviniai, analizuojama ir koreguojama strateginio plano vykdymo eiga. Mokyklos strateginio plano įgyvendinimas užtikrina aukštą mokinių pasiekimų kokybę. Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla Mokyklos strateginio plano ir metinės veiklos programos tikslus bei uždavinius žino visi bendruomenės nariai. Dauguma mokytojų yra susibūrę į darbo	Apie 30 proc. mokyklos mokytojų aktyviai dalyvauja įgyvendinant strateginį mokyklos planą ir prisiima už tai atsakomybę, kuria veiklos projektus. Kai kurie uždaviniai įgyvendinami nuosekliai, tačiau yra nepasisekusių ir nebaigtų darbų, nesilaikoma išteklių paskirstymo tvarkos. Mokyklos strateginio plano vykdymas nekoreguojamas. Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla Su mokyklos planų tikslais ir uždaviniais yra susipažinusi tik dalis bendruomenės narių. Dalis mokytojų savo vadybinę ir pedago-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			grupės, kurios planuoja ir organizuoja veiklą, pasirenka tikslingas priemones ir formas pagal strateginius mokyklos prioritetus, pasiskirsto atsakomybę už numatytus terminus ir priemonių įgyvendinimą. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>	ginę veiklą planuoja neatsakingai, vengia atsakomybės, t. y. plaukia pasroviui. <i>Raseinių r. Girkalnio pagrindinė mokykla</i>
5.2. Mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas)	5.2.1. Įsivertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Dažnai mokyklų bendruomenės pamiršta, kad įsivertinimo, t. y. vidaus audito, tikslas yra ne kolegų kaltinimai ar bausmės, bet mokyklos veiklos tobulinimas. Labai svarbu, kokia mokyklos bendruomenės dalis ir kaip dalyvauja atliekant mokykloje vidaus auditą, ar ji yra pasirengusi vertinti mokyklos veiklą. Mokyklos vidaus audito procesui gali vadovauti koordinacinė grupė, tačiau vidaus audito atlikimas turi būti visų mokyklos bendruomenės narių bendras darbas. Svarbu taip pat stebėti, kaip keičiasi mokyklos bendruomenės narių tarpusavio bendravimas vidaus audito metu, ar gebama nuoširdžiai įsivertinti save ir atvirai apie tai diskutuoti, ar vyksta teigiami tarpusavio santykių, nuostatų ir požiūrių pokyčiai, ar vidaus auditas iš tiesų reiškia mokyklai tobulėjimo kelią.</i>	Mokytojų bendruomenė dalyvauja vidaus audito seminaruose. Koordinacinė vidaus audito grupė nuolatos supažindina mokytojų bendruomenę su VA naujovėmis. KVA grupės siūlymu ir direktoriaus įsakymu mokytojų bendruomenės nariai yra paskiriami į VA darbo grupes, kurios per giluminio audito laikotarpį nagrinėja tam tikrą veiklos rodiklį. Mokytojai visus mokslo metus analizuoja, vertina ir lygina savo, visos mokyklos ar padalinio (pavyzdžiui, administracijos, metodinės grupės, ūkinės grupės ir kt.) darbą. Mokyklos darbuotojai (mokytojai ir aptarnaujantysis personalas) visada geranoriški, tolerantiški, supranta VA reikšmę mokyklai tobulinti. Mokyklos darbuotojų sėkmės ir nesėkmės aptariamos mokyklos padaliniuose, ieškoma bendrų sprendimo būdų, teikiama siūlymai mokyklos administracijai. Jei būtina, mokyklos vadovai asmeniškai su kiekvienu darbuotoju (mokytojais ir aptarnaujančiuoju personalu) aptaria jo sėkmes bei atsiradusias problemas ir pateikia siūlymų, kaip tai ištaisyti. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>	30 proc. mokytojų bendruomenės dalyvauja vidaus audito seminaruose. Koordinacinė vidaus audito grupė tik retkarčiais supažindina mokytojų bendruomenę su VA naujovėmis. Iš mokytojų bendruomenės narių KVA grupė suformuoja VA darbo grupes, kurios per giluminio audito laikotarpį nagrinėja tam tikrą veiklos rodiklį. Mokytojai neplaningai analizuoja, vertina ir lygina savo, visos mokyklos ar padalinio (pavyzdžiui, administracijos, metodinės grupės, ūkinės grupės ir kt.) darbą. Ne visi mokyklos darbuotojai (30 proc.) (mokytojai ir aptarnaujantysis personalas) yra geranoriški, tolerantiški, supranta VA reikšmę mokyklai tobulinti. Mokyklos darbuotojų sėkmės ir nesėkmės aptariamos mokyklos padaliniuose, bet mokyklos administracijai siūlymų ne-teikiama. Mokyklos vadovai nepastebi darbuotojų sėkmių, o nesėkmes aptaria viešai. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>
	5.2.2. Įsivertinimo rezultatų naudojimas	Įsivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant bei tobulinant mokyklos veiklą	Kasmet spalio mėnesį atlikusi platųjį auditą KVA grupė pateikia rezultatus mokytojų tarybai, kuri priima sprendimą dėl	KVA grupė kartą per metus atlieka platųjį auditą ir priima sprendimą dėl giluminio audito temos. Vidaus audito darbo

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> Šis rodiklis glaudžiai siejasi su rodikliu „5.1.3. Planų kokybė ir dermė“. Mokyklos vidaus audito bei kitų vertinimų procesas gali vykti tik dėl to, kad teisės aktai mokyklos vadovą įpareigoja tai organizuoti savo mokykloje, arba dėl to, kad mokyklos bendruomenė yra sąmoninga ir skiria daug dėmesio įvairių vertinimų metu surinktai informacijai apibendrinti, analizuoti ir tolesnei veiklai planuoti. Svarbu, kad visi mokyklos bendruomenės nariai būtų supažindinami su išvadomis ir galėtų išsakyti savo nuomonę dėl mokyklos veiklos tobulinimo kryptių.	giluminio audito temos. Vidaus audito darbo grupė giluminio audito rezultatus, išvadas ir rekomendacijas, suderinusi su KVA grupe, pateikia per mokytojų tarybos posėdžius (pagal mokyklos veiklos planą). Metodinės grupės ir kiti mokyklos padaliniai, išanalizavę VA darbo grupės nurodytas problemas ir pateiktas rekomendacijas, kitų patikrinimų rezultatus bei išvadas, planuoja savo veiklą. Mokyklos strateginis planas kuriamas atsižvelgiant į vidaus ir išorės audito metu nurodytas teigiamąsias ypatybes ir taisytinus dalykus. Su VA išvadomis po mokytojų tarybos posėdžio supažindinami mokiniai (jei toks priimtas nutarimas) ir tėvai (per tėvų susirinkimus kiekvieną rudenį). Informacija apie VA rezultatus kartą per metus pateikiama steigėjui („Anketa mokyklai. Vidaus audito rezultatai“). <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>	grupė giluminio audito rezultatus ir išvadas pateikia per mokytojų tarybos posėdžius (pagal mokyklos veiklos planą). Metodinės grupės ir kiti mokyklos padaliniai išanalizuoja VA darbo grupės nurodytas problemas, kitų patikrinimų rezultatus bei išvadas, bet nesiremia jomis planuodama savo veiklą. Mokyklos strateginis planas kuriamas atsižvelgiant tik į vidaus audito nurodytas teigiamąsias ypatybes ir taisytinus dalykus. Su VA išvadomis mokiniai bei tėvai supažindinami priešokiais. <i>Kaišiadorių r. Kruonio vidurinė mokykla</i>
5.3. Vadovavimo stilius	5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra <i>Ekspertų komentaras:</i> Šiuo rodikliu išryškinkamos mokykloje egzistuojančios sprendimų priėmimo tradicijos, bendruomenės, atskirų suinteresuotų grupių vaidmuo priimant sprendimus ir informacijos apie priimtus sprendimus sklaidos kultūra.	Mokyklos vadovų santykiai su mokyklos darbuotojais, mokiniais bei jų tėvais grindžiami savitarpio supratimu. Priimant sprendimus išklausoma mokytojų, tėvų atstovų, mokinių nuomonė, organizuojama diskusija ir priimami susitarimai. Mokykloje veikia mokinių, tėvų ir mokytojų savivalda. Mokykloje sudarytos ir veikia darbo grupės numatytiems uždaviniams įgyvendinti. Metodinė taryba vertina informacijos sklaidos mokykloje veiksmingumą. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i> Vadovų santykiai su mokyklos darbuotojais, mokiniais bei jų tėvais grindžiami	Mokyklos vadovai nesistengia išklausyti mokytojų, tėvų pastabų, sprendimus priima neįvertinę kitų nuomonės. Tėvai ir mokiniai epizodiškai dalyvauja mokyklos valdyme. Mokiniai, mokytojai ir tėvai menkai informuoti apie mokyklos veiklą. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i> Mokykloje veikianti valdymo struktūra nepakankamai tenkina bendruomenės na-

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			savitarpio susitarimais ir supratimu. Mokyklos valdyme ir veikloje dalyvauja visos savivaldos grandys: mokytojai, mokiniai, tėvai, o dokumentuose aiškiai apibrėžtos savivaldos institucijų rinkimų procedūros ir savivaldos funkcijos. Mokinių savivaldos rinkimuose dalyvauja apie 90 proc. mokinių. Mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais, vietos institucijomis bei kultūrinė ir ugdomoji veikla atsispindi dokumentuose, o visuomenei, tėvams pateikiama išsami informacija (apie mokyklos gyvenimą) periodinėje spaudoje, interneto tinklalapyje, elektroniniame dienynė ir kt. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>	rius. Mokyklos savivaldos institucijų veikla epizodiška. Mokyklos ryšiai su vietos institucijomis bei vietos bendruomene atsitiktiniai, pavieniai. Savivaldos ir bendruomenės narių funkcijos mokyklos dokumentuose apibrėžtos tik iš dalies. Renkant savivaldą dalyvauja tik 45–50 proc. mokinių. Nėra informacijos apie mokyklos veiklą sklaidos. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>
	5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Lyderystė mokykloje dar palyginti naujas reiškinys. Lyderis – nebūtinai mokyklos vadovas. Lyderių mokykloje gali būti keletas. Nebūtina eiti kokias nors pareigas, kad būtum lyderis. Labai svarbu, kaip mokykloje skatinamos naujos, skleidžiamos ir remiamos jau esamos iniciatyvos, kaip pasiskirstoma atsakomybė už mokykloje vykstančius procesus, ar sudaromos galimybės vidurinės grandies vadovų aktyvumui reikštis, kas mokykloje yra mokyklos bendruomenės pripažinti lyderiai ir kaip jais remiamasi tobulinant mokyklos veiklą.</i>	Mokyklos vadovai ir mokytojai pripažįsta lyderius, skatina jų veiklą. Lyderiai – aktyvieji mokytojai – sugeba įvertinti padėtį, teikia siūlymų, prisiima atsakomybę už rezultatus. Jie teigiamai nuteikia mokytojus kaitai mokykloje. Lyderiai – darbo grupėmis mokykloje iniciatoriai. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i> Mokykloje sudarytos palankios sąlygos kiekvienam bendruomenės nariui siūlyti ir įgyvendinti savo iniciatyvas, aiškiai apibrėžta vidurinės grandies lyderių atsakomybė ir funkcijos. Mokyklos administracija puikiai panaudoja įvairių grandžių lyderių galimybes, savo pavyzdžiu teigiamai veikia bendruomenę, objektyviai vertina ir skatina iniciatyvius bendruomenės narius.	Mokyklos vadovai skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi, bet tam trūksta kryptingumo. Nepakankamai aiški darbuotojų atsakomybės ir iniciatyvos vertinimo vizija, ne visada pripažįstami lyderiai, jų gebėjimai bei indėlis į komandos darbą. Nesudaromos sąlygos darbuotojų iniciatyvai reikštis. <i>Druskininkų „Saulės“ pagrindinė mokykla</i> Mokykloje nepakanka sąlygų iniciatyvai reikštis, mokyklos vadovai tik epizodiškai palaiko lyderystę. Vidurinės grandies lyderių atsakomybė ir funkcijos neapibrėžtos, nėra aiškaus susitarimo, kaip palaikyti lyderystę, kaip atlikti ir vertinti prisiimtas funkcijas. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
			Mokykloje yra susitarta skatinti lyderystę, nustatyta atsakomybė už vykdomą veiklą ir jos įvertinimas pagal sutartus kriterijus. Mokyklos vadovai objektyviai vertina lyderių savybes ir sudaro sąlygas funkcijoms atlikti bei kylančioms problemoms spręsti. Mokykloje sukurta lyderių skatinimo sistema. <i>Raseinių katalikiškos dvasios pradinė mokykla</i>	
5.4. Personalo valdymas	5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankamumas. Trūkstančių darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Vienas iš mokyklos sėkmės kriterijų – jos mokytojai ir kitas personalas, todėl labai svarbu įvertinti, ar mokykloje pakanka (atsižvelgiant į leistiną darbo krūvį) atitinkamo išsilavinimo ir kvalifikacijos mokytojų bei kitų darbuotojų. Jei nepakanka, tai kaip mokyklos administracija sprendžia šią problemą.</i>	Mokykloje dirba optimalus išsilavinusių, aukštą kvalifikaciją ir būtinas kompetencijas turinčių mokytojų skaičius. Pedagoginei pagalbai teikti mokykloje sukomplektuota aukštos kvalifikacijos ir gebančių tenkinti mokinių poreikius specialistų komanda. Mokykloje pakanka aptarnaujančiojo personalo, gebančio tenkinti mokyklos poreikius. Mokykloje aiški naujų darbuotojų paieškos sistema. Darbuotojai įdarbinami pagal aptartus įdarbinimo principus: išsilavinimą, kvalifikaciją, patirtį, dalyvavimą projektuose, veiklą per pamoką, išipareigojimus mokyklai. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokykloje dirba būtina išsilavinimą turintys ar jo siekiantys mokytojai, dalis jų – žemos kvalifikacijos. Dirba tik dalis pedagoginei pagalbai teikti reikalingų specialistų. Dalis pedagoginę pagalbą teikiančių specialistų yra žemos kvalifikacijos. Aptarnaujančiojo personalo pakanka, tačiau jo teikiamos paslaugos yra tobulintinos. Reikėtų tobulinti trūkstančių darbuotojų paieškos bei įdarbinimo principus. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
	5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų tobulinti kvalifikaciją sudarymas. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Svarbu, ar mokykloje yra susitarta dėl bendrų darbuotojų skatinimo kriterijų ir kaip jų laikomasi, kaip sudaromos ir užtikrinamos galimybės personalui plėtoti turimas kompetencijas ir įgyti aukštesnę</i>	Mokyklos administracija pagarbiai bendrauja su mokytojais, pedagoginę pagalbą teikiančiais specialistais, aptarnaujančiuoju personalu. Mokykloje aptarta darbuotojų vertinimo ir įsivertinimo tvarka. Veikla vertinama ir įsivertinama pagal numatytus kriterijus. Rezultatai aptariami individualiai ir darbo grupėse. Mokyklos darbuotojai skatinami už gerus veiklos rezultatus (pagal mokyklos galimybes ir pagal numatytus kriterijus).	Mokykloje aptarta darbuotojų stebėjimo ir vertinimo tvarka. Tik kartais vertinama ir analizuojama darbuotojų veikla. Tik iš dalies aptariami veiklos rezultatai. Mokykloje aptarti, tačiau daugumai darbuotojų nežinomi skatinimo kriterijai. Darbuotojai skatinami tik kartais. Tinkama, bet verta išplėtoti kvalifikacijos tobulinimo tvarka mokykloje. Mokykloje tik dalis mokytojų dalijasi gerąja patirtimi.

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>kvalifikaciją, kaip į mokyklos veiklą yra įtraukiami nauji darbuotojai, kas ir kaip padeda jauniems mokytojams susidoroti su jiems kylančiais sunkumais.</i>	Mokytojai žino mokyklos kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir prioritetus. Nustatomi ir suderinami individualūs, grupių ir bendrieji kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Kiekvienam mokytojui sudarytos sąlygos tobulinti savo kvalifikaciją ir įgyti būtinas kompetencijas. Mokykloje ir už jos ribų inicijuojama ir vyksta mokytojų darbo patirties sklaida. Pradedantiesiems dirbti skiriama globa – jiems vieneriems metams paskiriamas globėjas; jie supažindami su mokyklos reikalavimais, teisyne. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Pradedantiesiems dirbti mokytojams pagalba neteikiama. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
	5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Darbo komandomis skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas <i>Ekspertų komentaras: Mokykloje vyksta daug procesų, kurie turi būti koordinuojami, todėl yra būrimos atitinkamos mokytojų ir kitų specialistų komandos. Svarbu, kokių principu sudaromos komandos nuolatiniams ir vienkartiniais darbams atlikti, kokios problemos dažniausiai sprendžiamos komandiniu būdu, ar visų interesams yra atstovaujama, kaip pasiskirstoma pareigomis ir darbo krūviu, ar ir kaip pavyksta išspręsti pasyvių bendruomenės narių įtraukimo į komandinį darbą klausimą. Labai svarbus ir aptarnaujančiojo personalo vaidmuo užtikrinant kokybišką bei saugų ugdymo procesą.</i>	Mokykloje planingai ir tikslingai organizuojamas darbas komandomis. Mokytojai veiksmingai dirba metodinėse grupėse, projekto ar įvairių programų įgyvendinimo darbo grupėse ir pasiekia numatytus tikslus. Visi mokytojai yra susipažinę su pareiginėmis instrukcijomis ir jas vykdo. Aiškūs mokytojų darbo krūvio paskirstymo kriterijai, atsižvelgiama į kvalifikaciją, gebėjimus, patirtį, pageidavimus dėl darbo krūvio nepažeidžiant valstybės reglamentuojančiuose dokumentuose numatytųjų ir lygių galimybių principų. Aptarnaujančiojo personalo pareiginės instrukcijos yra tiksliai ir aiškiai apibrėžtos, visiems suprantamos. Veiksmingas aptarnaujančiojo personalo įnašas užtikrinant ugdymo procesą. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>	Mokykloje organizuojamas darbas komandomis. Dauguma mokytojų dirba metodinėse, projekto ar darbo grupėse, tačiau jų veikla nepakankamai rezultatyvi. Mokytojai susipažinę su pareiginėmis instrukcijomis ir iš dalies jas vykdo. Neaiškūs mokytojų darbo krūvio paskirstymo kriterijai, ne visada atsižvelgiama į kvalifikaciją, patirtį. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas tenkina ne viso personalo poreikius. Aptarnaujančiojo personalo pareigos tiksliai ir aiškiai apibrėžtos, tačiau ne visiems išaiškintos, jo veikla tobulintina. <i>Kauno Juozo Urbšio vidurinė mokykla</i>
5.5. Materialinių išteklių valdymas	5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžeto ir ne biudžeto lėšų panaudojimas, ne biudžeto (fondų, projektų ir pan.) lėšų pritraukimas	Mokyklos administracija biudžeto lėšas tvarko pagal savivaldybės ir valstybės reglamentuotą tvarką.	Mokyklos administracija pažeidinėja savivaldybės ir valstybės numatytą biudžeto lėšų panaudojimo tvarką.

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
		<i>Ekspertų komentaras:</i> Mokyklos biudžeto lėšų panaudojimas yra reglamentuotas atitinkamais teisės aktais, todėl analizuojant šį rodiklį turėtų būti aiškinamasi, kaip mokykla pritraukia ne biudžeto lėšas, kokios yra nusistovėjusios mokyklos papildomo finansavimo šaltinių pritraukimo tradicijos bei kaip gautos lėšos yra panaudojamos, ar lėšų panaudojimas tenkina mokyklos bendruomenės lūkesčius.	Mokyklos administracija, atsižvelgdama į mokyklos bendruomenės poreikius, siūlymus, kasmet numato biudžeto ir ne biudžeto lėšų panaudojimo poreikius ir prioritetus. Ne biudžeto lėšos (2 proc. gyventojų pajamų mokesčio, fizinių asmenų, organizacijų parama, transporto, patalpų nuoma) mokyklos tarybai pritarus skiriamos ugdymo reikmėms. Informacija apie išteklius prieinama kiekvienam pedagogui; mokyklos vadovas kasmet mokyklos bendruomenei pateikia finansinę mokyklos ataskaitą. Mokykloje yra darbo grupė, kuri rūpinasi projektų lėšų pritraukimu. 90 proc. pateiktų projektų gauna finansavimą. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>	Mokyklos administracija atsižvelgia ne į visus mokyklos bendruomenės poreikius, siūlymus numatydamas biudžeto ir ne biudžeto lėšų panaudojimo poreikius bei prioritetus. Ne biudžeto lėšos (2 proc. gyventojų pajamų mokesčio, fizinių asmenų, organizacijų parama, transporto, patalpų nuoma) skirstomos be mokyklos tarybos pritarimo, panaudojamos ne ugdymo reikmėms. Informacija apie išteklius neprieinama kiekvienam pedagogui; mokyklos vadovas mokyklos bendruomenei pateikia finansinę mokyklos ataskaitą ne kasmet. Mokykloje nėra darbo grupės, kuri rūpintųsi projektų lėšų pritraukimu. 60 proc. pateiktų projektų gauna finansavimą. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>
	5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir panaudojimas <i>Ekspertų komentaras:</i> Mokyklų aprūpinimui nuolat yra skiriama dėmesio visais lygmenimis, tačiau svarbu ne tik materialinių išteklių kiekis, bet ir jų panaudojimas, prieinamumas bei naudojimo veiksmingumas. Labai svarbu, kokie informacijos šaltiniai yra panaudojami ugdymo procese, koks jų prieinamumas mokiniams ir mokytojams.	Mokyklos materialiniai ištekliai atitinka mokyklų aprūpinimo standartus. Mokykla turi aprūpinimo būtiniausiomis ugdymo priemonėmis planą. Mokykla turi pakankamai šiuolaikiškų mokymo priemonių. Mokykliniai baldai atnaujinti 90 proc. kabinetų. Visų kabinetų baldai pritaikyti mokiniams, atitinka jų ugdymo poreikius bei higienos normas. Mokykla turi internetą, intranetą, biblioteką, skaityklą ir kt. 90–95 proc. mokinių, mokytojų naudojami mokykloje esančiais informacijos šaltiniais rengdamiesi pamokoms, vykdydami projektus. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>	Mokyklos materialiniai ištekliai iš dalies atitinka mokyklų aprūpinimo standartus. Mokykla neplanuoja aprūpinimo būtiniausiomis ugdymo priemonėmis. Mokyklai trūksta šiuolaikiškų mokymo priemonių. Mokykliniai baldai atnaujinti 60 proc. kabinetų. 50 proc. kabinetų baldų yra pritaikyti mokiniams, atitinka jų ugdymo poreikius bei higienos normas. Mokykla nepakankamai aprūpinta pagrindiniais informacijos šaltiniais. 50 proc. mokinių, mokytojų naudojasi mokykloje esančiais informacijos šaltiniais rengdamiesi pamokoms, vykdydami projektus. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai	4 lygis	2 lygis
	5.5.3. Patalpų naudojimas	Racionalus mokyklos ploto, vidaus ir išorės erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui <i>Ekspertų komentaras:</i> <i>Svarbu atkreipti dėmesį į mokyklos patalpų atitiktį higienos reikalavimams, pritaikymą pagal mokyklos specifiką, poreikius, naujų erdvių „atradimą“ ir parangimą įvairiam darbui, ypač sudarant galimybę naudotis įvairiais informacijos šaltiniais nepamokiniam darbui.</i>	Klasių patalpos erdvios, yra atskiros vietos poilsiui. Mokiniam pakanka mokymosi vietų. Jos atitinka higienos reikalavimus. Ugdymo procesas, kultūros ir sporto renginiai vyksta saugioje ir jaukioje aplinkoje. Pastato būklė ir estetiškas vaizdas yra labai geras. Mokytojai turi savo darbo vietas; jos patogios, aprūpintos IKT. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>	Klasių patalpos nedidelės, trūksta vietų poilsiui. Mokiniam pakanka mokymosi vietų, tačiau 50 proc. jų neatitinka higienos reikalavimų. Pastato išorei reikia remonto. Ne visi mokytojai turi savo darbo vietas. <i>Šilutės r. Rusnės pagrindinė mokykla</i>

DUOMENŲ RINKIMAS



Diskusija – veiksmingas metodas duomenims rinkti

Dalia VISOCKIENĖ,

Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos direktorės pavaduotoja ugdymui

Ieva ŽUKOVIENĖ,

Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos psichologė

Diskusijos metodo išmokome analizuodami Individualiosios psichologijos teoriją, kurioje diskusijos kaip problemų sprendimų metodo svarba akcentuojama visur: šeimoje, klasėje, darbovietėje. Iš pradžių taikyti šį metodą buvo sunku, nes buvome įpratę patys spręsti ir nuspręsti už kitą, o ne ieškoti problemų sprendimų išklausydami visus. Pamažu įvaldėme diskusijų metodą – mokyklos psichologė mokė mokinius ir klasių auklėtojas jį taikyti per klasės valandėles (kitai – per klasių susirinkimus). Mokėmės iš savo klaidų. Neįpratusiems spręsti problemų diskusijos būdu mokiniams (ypač – lyderiams) buvo sunkoka. Vienoje klasėje jie net susivienijo ir prikalbino kitus balsuoti už tai, kad diskusijos klasėje nevyktų. Garbingai pripažinome tokį jų sprendimą. Kelios klasių auklėtojos sėkmingai taikė naujovišką klasės susirinkimų metodiką, tuo paskatindamos ir savo koleges imtis šios veiklos. Supratome, kad kuo anksčiau vaikai įgis dalyvavimo diskusijoje įgūdžių, tuo produktyviau bus galima su jais diskutuoti aukštesniosiose klasėse. Visos mokyklos bendruomenės požiūris į diskusijos metodą pasikeitė mums aktyviai dalyvaujant projekte „Demokratiško ugdymo link“ (žr. I. Kisielienės ir I. Žukovienės str. „Žvirblių take“, 2003, Nr.4).

Pamažu subrendome diskusiją naudoti kaip vidaus audito duomenų rinkimo metodą. Vis dėlto pradėti – stabdė kai kurių mokytojų nusiteikimas, kad diskusija vis vien nieko nepakeis ir jog mažai kas išdrįs išsakyti nuomonę aktualiais klausimais ir pan. Pabandėme. Pirmoji diskusija vyko be mokyklos vadovų ir visiškoje tyloje. Buvo bandymų „užglaistyti kampus“ teigiant, kad viskas gerai ir kad nieko keisti nereikia. Diskusijos vedėjai – psichologei – paakinus buvo išsakyta kritiška nuomonė, buvo įvardyti tobulintini dalykai (iš aptariamos vidaus audito srities) bei svarbūs pačios diskusijos organizavimo momentai.

Mes suvokėme daugybę tiesų, kaip diskusiją padaryti naudingą savo mokyklai. Pirmiausia, mokyklos bendruomenės nariai atvirai diskutuos tik jausdamiesi saugiai. Kol mokykloje vyraus baimė reikšti kritiškas mintis, tol diskusijoje nebus įvardijami tobulintini dalykai. Labai svarbu, kad mokyklos vadovai būtų pasirengę *išgirsti* ir *priimti* kritiką apie savo sprendimus.

Diskusijos vedėjas turi vadovauti be išankstinės nuostatos „čia viskas gerai“ ir nepiršti savo nuomonės kaip pačios geriausios. Organizuojant mokykloje diskusijas sunku rasti nepriklausomą vedėją, todėl kol kas diskusijoms mūsų mokykloje vadovauja mokyklos psichologė. Ji analizuoja gautus duomenis ir garantuoja juos pateikusiųjų konfidencialumą. Jei diskusijai vadovautų svetimas asmuo, gali kilti pagunda pagražinti tiesą.

Organizuojant diskusijas labai svarbu jų dalyvius susodinti taisyklingu ratu – jie turėtų gerai matyti vienas kitą, o diskusijos vedėjas galėtų stebėti dalyvių kūno kalbą (klasė su suolais ar stalais netinka). Diskusija įrašoma į diktofoną (nereikėtų filmuoti, nes taip pažeistume konfidencialumą). Nederėtų leisti kalbėti tik vienam ar keliems aktyviausiems dalyviams – kiti jausis užgožti. Pradedant diskusiją svarbu priminti visiems, kad nuomones jie galės reikšti pakeldami ranką. Diskusijos vedėjas turi būti atkaklus, jei kam nors atsirastų noras diskusiją „nusukti į šoną“ (o taip atsitinka beveik visuomet!) ir grąžinti dalyvius prie aptariamos problemos. Reikia skatinti diskusijos dalyvius įvardyti, kas svarstomu klausimu yra gerai, kas blogai, ką reikėtų keisti bei kaip tai padaryti. Labai svarbu pakviesti į diskusiją turinčiuosius skirtingą nuomonę svarstomu klausimu. Diskusija bus pavykusi, jei joje dalyvaus ne daugiau nei 10–12 asmenų. Jei to nepaisysime, diskusija užsities, jos vedėjui bus sunku valdyti situaciją, dalis dalyvių neturės progos kalbėti.

Labai sėkmingai mažų grupių diskusijas taikome aptardami giluminio vidaus audito rezultatus – kasmet prieš naujus mokslo metus atliekame mokyklos SSGG analizę. Jaučiamės saugiai ir reiškiamo vis drąsesnius požiūrius. Žinome, kad kiekviena mintis bus užrašyta ir aptarta.

Kiekvienoje mokykloje mažose kavos gėrimo, važiavimo/ėjimo į/iš darbo, pasisvečiavimo vienas kito namuose grupelėse diskutuojame apie mokyklai svarbius dalykus. Tos diskusijos lieka neužrašytos. Vadinas, verta pagalvoti, kada vertingiausia eikvoti energiją: ar diskutuojant neformaliai ir nieko nefiksuoiant, ar organizuojant veiksmingas diskusijas ir užrašant jose išsakytas mintis.

Taupykime laiką

Loreta PILIPAIŠKIENĖ,

Jurbarko r. Vytėnų pagrindinės mokyklos mokytoja, KVA grupės pirmininkė

Atliekant giluminį auditą vienas iš jo etapų yra *duomenų apdorojimas*. Apdorojimas plačiąja prasme yra *duomenų parengimas analizei*. Mes išskyrėme pagrindinius duomenų apdorojimo etapus: *duomenų redagavimo* (tai apėmė respondentų duomenų peržiūrėjimą užtikrinant, kad gauta informacija yra maksimaliai tvarkinga ir galima naudoti), *duomenų suvedimo į tam tikras formas* (toks duomenų pertvarkymas, kuris palengvintų duomenų analizę ir leistų greitai suskaičiuoti dažnių ir procentų pasiskirstymą tarp kategorijų).

Mūsų mokykla tyrė 5-ąją veiklos sritį – *mokyklos strateginio valdymo*. Tyrimui atlikti buvo sudarytos trys grupės. 1-oji grupė tyrė mokyklos strategiją (5.1.), 2-oji grupė – mokyklos įsivertinimą (5.2.) ir materialinių išteklių valdymą (5.5.); 3-ioji grupė – vadovavimo stilių (5.3.) ir personalo valdymą (5.4.).

Ištirti dokumentai, pokalbių su mokyklos personalu, tėvais ir kitais bendruomenės nariais aprašai, atsakymai į anketas ir klausimynus. Surinkta įvairių duomenų, kuriuos apdorojome dviem etapais. Pirmajame – *duomenų redagavimo* – etape visos trys grupės, dalyvavusios atliekant srities vidaus auditą, peržiūrėjo gautus duomenis ir atliko pirminį rezultatų skaičiavimą. Turėjome 11-os anketų rezultatus. Buvo apklausti tėvai (36 asmenys), mokiniai (56 asmenys), mokytojai (22 asmenys), pateikti aprašai apie finansinę mokyklos veiklą, materialinius išteklius, mokymo priemonių būklę. Kiekviena grupė (po 4–5 asmenis) redagavo ir tvarkė tuos duomenis bei tuos veiklos rodiklius, už kurių tyrimą buvo atsakinga. 2–3 asmenys tikrino duomenis siekdami užtikrinti turimos informacijos patikimumą, tvarkingumą ir garantavo jos panaudojimo galimybes. Kiti tos pačios grupės nariai skaičiavo kiekybinius duomenis ir suvedė į kompiuterį (*Word* programa). Pavyzdžiui, materialinių išteklių valdymo (5.5.) tyrimo grupė pateikė anketą mokytojams „Lėšų ir turto vadyba“, o gautus rezultatus pateikė tokia forma (žr. 1 pavyzdį):

1 pavyzdys

Lėšų ir turto vadyba

(Anketa mokytojams)

Apklausoje dalyvavo 22 mokytojai; į anketos klausimus atsakė 20.

1. Ar mokyklos finansiniai reikalai yra aptariami per mokytojų, mokyklos tarybos posėdžius, dalyvaujant mokyklos bendruomenei:

Visada yra aptariami	3 (15 proc.)
Daugiau aptariami negu neaptariami	3 (15 proc.)
Daugiau neaptariami negu aptariami	7 (35 proc.)
Aptariami labai retai	7 (35 proc.)

2. Ar mokykla palaiko ryšius su savivaldybe, kitais potencialiais finansų tiekėjais siekdama pagerinti mokyklos finansavimą:

Visada palaiko	7 (35 proc.)
Daugiau palaiko negu nepalaiko	8 (40 proc.)
Daugiau nepalaiko negu palaiko	3 (15 proc.)
Nežinau	1 (5 proc.)

3. Ar mokyklos finansinius išteklius skirsto:

Administracija	14 (70 proc.)
Mokyklos taryba per posėdžius	2 (10 proc.)
Mokytojų taryba per posėdžius	2 (10 proc.)
Per susirinkimus dalyvaujant bendruomenės nariams	
Neatsakė	2 (10 proc.)

4. Ar apie mokyklos finansinę veiklą mokytojai, mokyklos bendruomenės nariai yra informuojami nuolatos ir išsamiai:

Informuojami nuolatos ir išsamiai	2 (10 proc.)
Daugiau informuojami negu neinformuojami	4 (20 proc.)
Daugiau neinformuojami negu informuojami	6 (30 proc.)
Informuojami retai, nesisteningai	7 (35 proc.)
Neatsakė	1 (5 proc.)

5. Ar mokykla pakankamai užsisako naujų mokymo priemonių:

Vadovėlių, mokomųjų programų	14 (70 proc.)
Plakatų	3 (15 proc.)
Papildomos literatūros	6 (30 proc.)
Techninių mokymo priemonių	5 (25 proc.)
Mokymo priemonių	1 (5 proc.)
Neatsakė	3 (15 proc.)

6. Ar mokykloje naudojamos mokymo priemonės yra pakankamai naujos:

Priemonių yra pakankamai, aprūpinami visi	1 (5 proc.)
Priemonių pakanka, bet dauguma jų morališkai pasenusios	2 (10 proc.)
Priemonių yra nepakankamai, jos morališkai pasenusios	16 (80 proc.)
Priemonių mažai, visos netinkamos ir pasenusios	–
Neatsakė	1 (5 proc.)

7. Kaip jūs manote, ar mokykloje vykdoma finansinė veikla yra skaidri ir aiški, jums pateikiama informacija apie finansinę veiklą išsami:

Yra skaidri, aiški, išsami	1 (5 proc.)
Daugiau yra skaidri, aiški, išsami negu ne	3 (15 proc.)
Daugiau yra neaiški, skaidri, neišsami	4 (20 proc.)
Nežinau, trūksta informacijos	12 (60 proc.)

8. Ar mokyklos vadovai atsiskaito savivaldos organams, bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą:

Visada atsiskaito	4 (20 proc.)
Dažniau atsiskaito negu ne	3 (15 proc.)
Dažniau neatsiskaito negu atsiskaito	2 (10 proc.)
Atsiskaito retai, nesisteningai	10 (50 proc.)
Neatsakė	1 (5 proc.)

9. Ar atsižvelgiama į mokyklos bendruomenės finansinius pasiūlymus, jei jų būna pateikta:

Visada atsižvelgiama	3 (15 proc.)
Dažniau atsižvelgiama negu neatsižvelgiama	7 (35 proc.)
Dažniau neatsižvelgiama negu atsižvelgiama	4 (20 proc.)
Nežinau	6 (30 proc.)

10. Ar mokyklos bendruomenė yra informuojama apie gaunamas mokyklos lėšas ir jų panaudojimo tikslingumą bei šių lėšų limitus:

Visada yra informuojama	3 (15 proc.)
Dažniau yra informuojama negu ne	4 (20 proc.)
Dažniau yra neinformuojama negu informuojama	8 (40 proc.)
Nežinau	5 (25 proc.)

11. Ar bendruomenės narių nuomonė apie finansinių išteklių panaudojimą yra išgirstama, vertinama, į ją atsižvelgiama:

Nuomonė išgirstama ir vertinama	2 (10 proc.)
Nuomonė dažnai išgirstama ir vertinama	3 (15 proc.)
Nuomonė kai kada išgirstama ir vertinama	7 (35 proc.)
Nuomonė beveik neišgirstama ir nevertinama	7 (35 proc.)
Neatsakė	1 (5 proc.)

Duomenų redagavimo etape visų 11-os anketų ir klausimų rezultatus grupės pateikė tokia pačia forma (kompiuterinį ir popierinį variantus). Šiame etape reikia daug žmonių darbo ir laiko sąnaudų. Antrajame – duomenų suvedimo – etape dirbo du KVA grupės nariai, t.y. tie asmenys, kurie mokėjo naudotis kompiuterinėmis programomis *Excel* ir *Microsoft Graph*. Taikant šias programas gautos diagramos vaizdžiai iliustravo anketų, apklausų rezulta-

tus; juos lengvai buvo galima panaudoti skaitant ir analizuojant duomenis (žr. 2 pavyzdį).

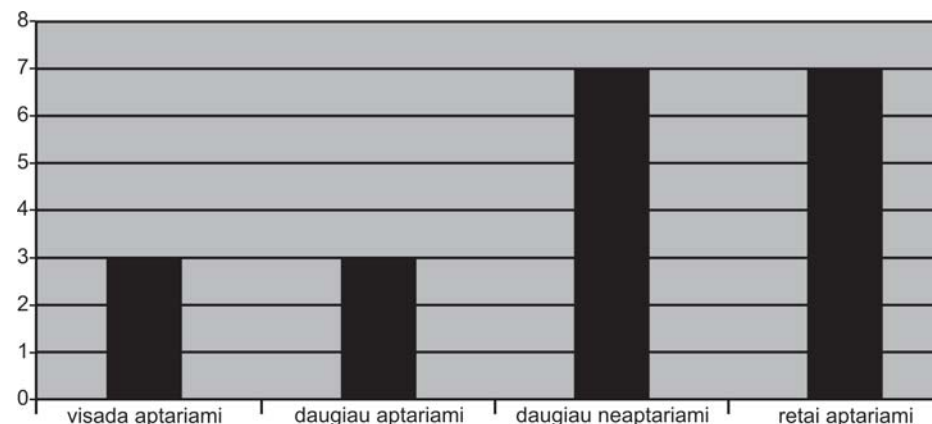
2 pavyzdys

Lėšų ir turto vadyba

(Anketa mokytojams)

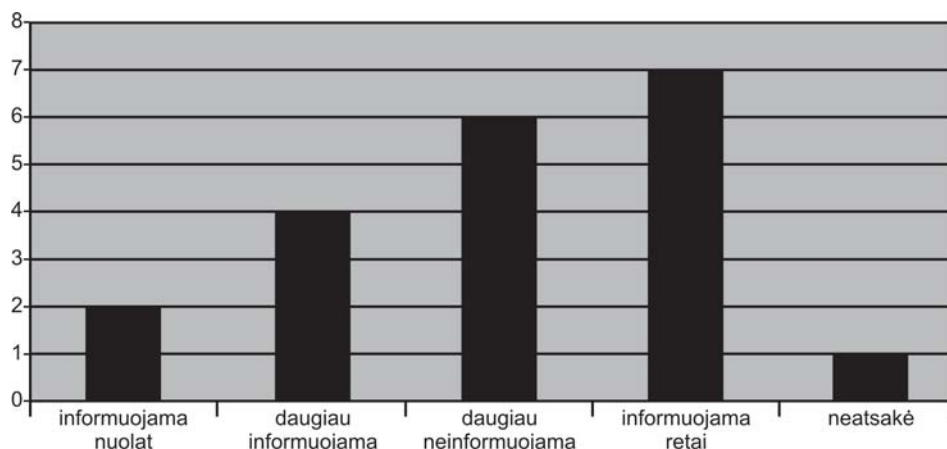
Apklausoje dalyvavo 22 mokytojai, atsakė 20.

Ar mokyklos finansiniai reikalai yra aptariami per mokytojų, mokyklos tarybos posėdžius, dalyvaujant mokyklos bendruomenei:



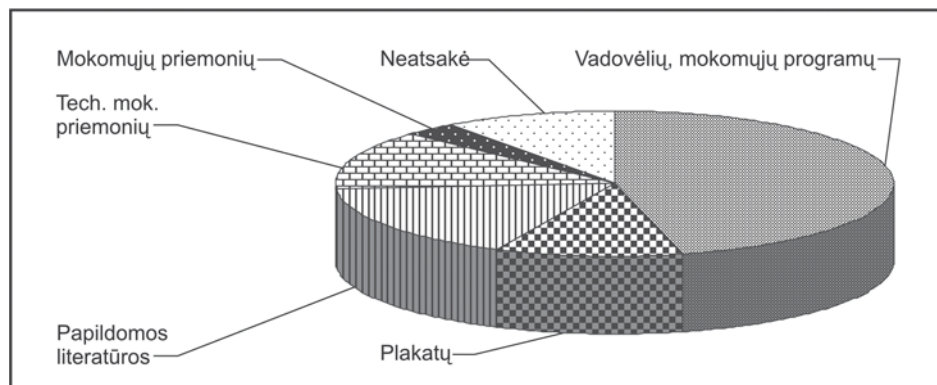
Visada yra aptariami – 3 (15 proc.); daugiau aptariami negu neaptariami – 3 (15 proc.); daugiau neaptariami negu aptariami – 7 (35%); aptariami labai retai – 7 (35%).

Ar apie mokyklos finansinę veiklą mokytojai, mokyklos bendruomenės nariai yra informuojami nuolat ir išsamiai:



Informuojami nuolat ir išsamiai – 2 (10 proc.); daugiau informuojami negu ne – 4 (20 proc.); daugiau neinformuojami negu informuojami – 6 (30%); informuojami retai, nesisteminai – 7 (35 proc.); neatsakė – 1 (5 proc.).

Ar mokykla pakankamai užsisako naujų mokymo priemonių:



Vadovėlių, mokomųjų programų – 14 (70 proc.); plakatų – 3 (15 proc.); papildomos literatūros – 6 (30 proc.); techninių mokymo priemonių – 5 (25 proc.); mokomųjų priemonių – 1 (5 proc.); neatsakė – 3 (15 proc.).

Sunkiausia buvo pirmame etape – *duomenų redagavimu*. Reikėjo daug darbo ir laiko, nes surinkta daug duomenų, o grupių nariai ne visada savo gautus rezultatus palikdavo kompiuterio duomenų bazėje. Ne visi grupių nariai sugebėjo dirbti su kompiuteriu, jei jį turėjo, arba jo neturėjo visai. Žinant tai, kad mokytojams vis pritrūksta laiko, dalį darbų teko atlikti namuose. Todėl kai kurie rezultatai patekdavo į duomenų surinkimo etapą tik popieriniame variante ir tekdavo tekstus rinkti šiame etape bei juos perteikti panaudojant *Excel* ar *Microsoft Graph* programas. Tirdami kitą mokyklos veiklos sritį susitarėme, kad duomenis redagavusieji (turintys kompiuterius namuose ar pasinaudoję esančiais mokykloje) suvestus duomenis į *Word'o* teksto formatą atsiųstų elektroniniu paštu į mokyklos elektroninio pašto dėžutę. Taip iš karto visi redaguoti duomenys atsidūrė vienoje duomenų bazėje; juos tvarkyti kitomis programomis nebuvo sunku. Sumažėjo darbo ir laiko sąnaudų – tapo lengviau.

Atliksiantiems auditą siūlytume bet kokios veiklos tyrimui naudoti minimaliai anketų, o jas sudarant apimti kuo daugiau tiriamos veiklos rodiklių. Apdoroti duomenis pakanka dviem kompiuterių programomis – *Excel* ir *Microsoft Graph* (mūsų mokykloje tai buvo efektyvu). Dažniau naudoti duomenis, gautus per pokalbius, diskusijas, įvairią mokyklos veiklą, nebijoti eksperimentuoti ir nekaupiti daug popierių.

Apdoroti duomenis reikia daug laiko ir darbo – tai supratome atlikę auditą. *Duomenų apdorojimo etape supratome*, kad kiekvienas mokytojas turi ugdytis informacinių technologijų panaudojimo kompetencijas.

Kas padėjo optimizuoti duomenų rinkimo procesą?

Lina DONAUSKIENĖ,

Kretingos r. Salantų gimnazijos direktoriaus pavaduotoja

Pirmasis mūsų gimnazijos vidaus auditas buvo atliktas 2003–2004 m. m. Tada neturėjome patirties (išskyrus igytą per seminarą „Vidaus auditas mokykloje“). Buvo neramu, nes mums tai buvo nauja, nesuprantama ir papildoma veikla. Buvo neaišku, kaip rinkti duomenis. Iš mokyklas pasiekusios „Vidaus audito metodikos“ II dalies aiškiai buvo matyti, kad renkant duomenis „karaliauja“ anketų metodas. Greitai suvokėme, kad anketavimas – paprastas, greitas, tačiau labai „slidus“ metodas. Supratome, kad kuriamose anketose (dėl patirties trūkumo) atsiranda nereikalingų, netiksliai suformuluotų, kartais dviprasmiškų klausimų – tai ypač apsunkina duomenų analizę. Neatidžiai atlikta duomenų analizė kelia abejonių dėl gautų rezultatų. Be to, žmonės gauna anketą, padeda į šalį ir pamiršta, o paskutinę dieną ją užpildo neatidžiai ir be didesnių svarstymų. Pamatėme, kad audito grupė sunaudoja daug energijos ir laiko, o naudos gauna mažai (dažniausiai dėl gautos informacijos patikimumo). Pamažu aiškėjo, kad patikimesni kiti duomenų rinkimo metodai, pavyzdžiui, diskusijų grupės, interviu, stebėjimas. Kartu kilo klausimų, kaip tuos metodus veiksmingai taikyti, kaip surasti tam laiko, kaip optimizuoti duomenų rinkimą.

Kokią kelią pasirinkome mes? Sumanėme į šį procesą įtraukti gimnazijos bendruomenę. Kasmet gegužės arba birželio mėnesį mokytojų tarybos posė-

dyje KVA grupė pristato plačiojo audito rezultatus. Tame pačiame posėdyje susitariame, kokia problema bus nagrinėjama kitais mokslo metais giluminio audito metu. Pamatėme, kad tai parankus laikas (bendruomenė pradeda mąstyti apie kitų mokslo metų veiklą) KVA grupei planuoti, o vėliau (kai pradėdamas kitų mokslo metų planavimas) ir tartis su gimnazijoje veikiančiomis grupėmis, klubais, tarybomis ir kt. dėl bendrų darbų (susijusių su duomenų rinkimu), kuriuos tos grupės galėtų atlikti kitais mokslo metais. Siekėme, kad darbus, dėl kurių pavyks susitarti, tos grupės įtrauktų į savo veiklos programas. Tokiu būdu duomenų rinkimas taptų suplanuota bendruomenės veikla. Laukiamas rezultatas – mažesnės audito grupių laiko ir darbo sąnaudos renkant duomenis, patikimesnė informacija, objektyvesnės išvados, tikslingesnės rekomendacijos.

Kaip mums sekėsi? 2006–2007 m. m. atlikdami giluminį auditą nagrinėjome materialinių išteklių valdymą (5.5). Vienos iš audito grupių tikslas buvo išsiaiškinti, ar veiksminga gimnazijos turto vadyba (5.5.2). Daugiausia problemų buvo dėl mokymo priemonių kiekio, tinkamumo, jų atnaujinimo, turtinimo, objektyvaus naudojimo veiksmingumo įsivertinimo, nes kabinetų yra daug, dalykų daug, mokymo priemonių – dar daugiau.

Kokius susitarimus inicijavo KVA grupė?

1. *Susitarimai su metodinėmis grupėmis.* Metodinės grupės įsipareigojo įsivertinti ir grupių posėdžiuose aptarti kabinetų mokymo priemones. Audito grupė kartu su metodinėmis grupėmis parengė duomenų rinkimo formą, kurią pildė visi kabinetų vedėjai (žr. 1 lentelę). Surinktus duomenis metodinės grupės apdorojo ir analizavo savo posėdžiuose, padarė išvadas.

1 lentelė

Kabinetas Kabineto vedėjas

Kabinete esančios mokymo priemonės, atitinkančios Mokyklų aprūpinimo standartus. Dažnai naudojamas mokymo priemonės pažymėkite trimis žvaigždutėmis, rečiau – dviem, ne-naudojamas – viena.	Kabinete trūksta mokymo priemonių pagal Mokyklų aprūpinimo standartus (rašykite tas, kurios nurodytos kaip būtinos privalomos)	Planuojate įsigyti mokymo priemones (laikykites būtinumo principo)		
		2007 m.	2008 m.	2009 m.

Analizuodama savo metų veiklą, KVA grupė priėjo išvadą, kad šis susitarimas buvo naudingas. Audito grupė, nagrinėjusi gimnazijos turto vadybą, sutaupė daug laiko ir energijos, nes duomenis rinko ir juos tvarkė metodinės grupės (taigi į klausimo nagrinėjimą buvo įtraukti visi mokytojai). Metodinių grupių padarytos išvados buvo pagrįstos jų pačių surinktais duomenimis ir bendru susitarimu, todėl įtikinamos. Audito grupė išanalizavo visų metodinių grupių protokolus, kuriuose šios išvados buvo užfiksuotos, ir pateikė mokytojų tarybai bendras išvadas apie mokymo priemonių padėtį gimnazijos kabinetuose. Turėdama tokias audito išvadas, gimnazijos bendruomenė lengvai susitarė dėl kabinetų turtinimo prioritetų.

2 lentelė

Pamokoje naudotos mokymo priemonės	Priemonių veiksmingumas
Kompiuterinė enciklopedija „Tautosaka“	Mokinius sudomino. Pasiklausę dainų, verkavimų jie lengviau suvokė dainuojamosios tautosakos žanrų ypatumus.

Gimnazijoje pamokas stebėjo ir vertino administracija, metodinės tarybos nariai, mokytojai. Visi pildė tas pačias pamokos vertinimo anketas. Visi jie rinko duomenis, kuriuos panaudojo savo tikslams. Administracija – mokytojams atestuoti, ugdymo procesui tobulinti. Metodinės grupės ir mokytojai jais rėmėsi, kai buvo tvirtinamos mokytojų kvalifikacijos kategorijos atitikties, be to, jiems buvo svarbu surasti ir paskleisti gerą patirtį, mokytis vieniems iš kitų. Audito grupė, vertindama mokymo priemonių naudojimo veiksmingumą, irgi pasinaudojo tais pačiais duomenimis. Šie duomenys, KVA grupės teigimu, yra objektyvūs, nes surinkti stebėjimo metodu ir aptarti pamokos stebėtojo bei stebimojo. Audito grupė vėl sutaupė laiko ir energijos. Dar kitais metais atlikdami giluminį auditą mes plėtojome šią idėją ir nagrinėda-

2. *Susitarimas su metodine taryba.* KVA grupė pasinaudojo tuo, kad metodinėje taryboje kasmet yra aprobuojamos stebėtų pamokų vertinimo anketos, jų turinys. Audito grupės siūlymu buvo susitarta, kad vienas iš stebėtų pamokų vertinimo kriterijų būtų mokymo priemonių pamokoje naudojimo veiksmingumas. Audito grupei rūpėjo išsiaiškinti, kokios mokymo priemonės taikomos pamokose, kaip dažnai jos taikomos, ar jų taikymas veiksmingas. Pamokos stebėtojai vertinant šį kriterijų reikėjo įvardyti pamokoje taikytas mokymo priemones ir įvertinti jų veiksmingumą (žr. 2 lentelėje pateiktą vertinimo pavyzdį).

mi mokymo ir mokymosi problemas KVA grupės iniciatyva į pamokos vertinimo anketą iš Audito metodikos įtraukėme visus kokybės rodiklius, pagrindžiančius mokymo ir mokymosi kokybę.

3. *Susitarimas su biblioteka.* Gimnazijos biblioteka – savarankiško mokymosi vieta. Audito grupė norėjo išsiaiškinti, kokiais ištekliais čia naudojasi mokiniai, ar jų pakanka. Kartu su bibliotekininke audito grupė parengė anketą bibliotekoje vykstančiai veiklai fiksuoti (žr. 3 lentelę). Anketoje buvo užrašytas stebėjimo tikslas, laikas, objektas, kriterijai. Bibliotekininkė dvi savaites stebėjo, kas vyksta skaitykloje per ilgą pertrauką ir po pamokų, ir fiksavo skiltyje „Stebėjimo užrašai“.

3 lentelė

Stebėjimo tikslas	Išsiaiškinti skaityklos išteklių prieinamumą ir panaudojimą
Data, stebėjimo laikas	2006-10-15, ilgoji pertrauka arba 2006-10-15, po šešių pamokų
Stebėjimo objektas	Mokiniai
Stebėjimo kriterijai	1. Ar užtenka kompiuterinių darbo vietų? 2. Koks darbo kompiuteriu tikslas? (mokymuisi ar pramogai) 3. Kokiais ištekliais naudojasi mokiniai (internetu, kompiuterių programomis, spauda, knygomis, informaciniais leidiniais)? 4. Ar visų apsilankusių mokinių poreikiai patenkinami?
Stebėjimo užrašai	

Surinktus duomenis bibliotekininkė panaudojo skaityklos veiklai tobulinti (pavyzdžiui, remiantis šiais duomenimis buvo sudarytas periodinių leidinių užsakymo sąrašas, pakoreguota skaityklos klientų aptarnavimo tvarka). Audito grupė šiais duomenimis naudojosi vertindama gimnazijos turto vadybos efektyvumą.

KVA grupėje aptarę duomenų rinkimo procesą supratome, kad tokių susitarimų galėjo būti daugiau. Iniciatyvių mokinių klubui buvo galima pasiūlyti organizuoti diskusijas „Mano poreikiai ir gimnazijos galimybės“, „Ar galiu savo gimnazijoje mokytis savarankiškai?“ ir panašiai – mokiniai būtų galėję aptarti materialinių išteklių situaciją. Praktiškai visose mokyklose vyksta projektų dienos. Projektų gilumas, pristatymo galimybių demonstravimas – puikūs duomenys aiškinantis materialinių išteklių tinkamumą, prieinamumą, naudojimo veiksmingumą. Supratome, kad tokie susitarimai natūraliai „gamina“ duomenis. Jiems rinkti nereikia papildomai laiko. Tai tiesiog natūrali gimnazijos bendruomenės veikla, iš kurios galima spręsti, kas mums sekasi, kas nesiseka.

KVA grupei planuojant duomenų rinkimą svarbu nepamiršti, kad mokykloje yra daug jau surinktų duomenų, galinčių padėti įsivertinti analizuojamą temą ar pagalbinį rodiklį – švietimo skyrių pažymos; apskričių ar Švietimo ir mokslo ministerijos pažymos; akreditacijos pažyma; nuotraukos, vaizdo ir gar-

so įrašai; gimnazijoje atlikti tyrimai; statistiniai duomenys; straipsniai, atsiliepimai ir t.t.; įvairios veiklos vertinimo ataskaitos ir kt. Naudingi yra interviu su gimnazijos administracija, nes vadovai turi informaciją apie visą gimnazijos veiklą, taip pat apie žmones, kurie vienaip ar kitaip yra susiję su atitinkamais duomenimis. Neturint tokios informacijos, kyla pavojus sugaišti laiko renkant jau surinktus duomenis. Juk mokytojas gali kai kurių duomenų ir nežinoti. Optimizuoti duomenų rinkimo procesą mums padėjo gimnazijos bendruomenės įtraukimas į šią veiklą ir gebėjimas pasinaudoti jau surinktais duomenimis.

Audita atliekame nuo 2003 metų – kasmet vis ką nors keičiame. Nuolat ieškome, nes mūsų siekis – kad auditas nebūtų mums našta, o padėtų tobulinti save ir savo gimnaziją. Didelė parama – projektas „Kaip mums sekasi?“ Pradedame suvokti šio projekto vadovų mesto iššūkio, kad įmanomas „auditas be anketų“, prasmę. Audito esmė – nuolatinis visos bendruomenės kalbėjimasis apie tai, kas sekasi, kas nesiseka, ir susitarimai, ką daryti toliau. Ir tai negali būti pagrįsta duomenimis, greitai surinktais anketomis, į kurias atsakyta neturint laiko, neapgalvotai, ir tai negali būti dar vienas pašalinis darbas. Duomenis nuolat renka visa gimnazijos bendruomenė (savo ir audito grupių iniciatyva). Audito grupėms lieka nagrinėti, interpretuoti tuos duomenis, pateikti juos bendruomenei ir visiems kartu susitarti, ką daryti toliau.

Stebėjimas ir yra gyvenimas

Irena PIEČIUKAITIENĖ,
Šakių „Žiburio“ gimnazijos direktorės pavaduotoja

Sąveika ir ryšiai tarp žmonių, o ne patys žmonės lemia organizacijos sėkmę – taip teigia žinomas edukologas Maiklas Fulonas. Pritariame jo teiginiui galvodami apie auditą mokykloje.

Audito esmė mokykloje – kalbėjimas ir susikalbėjimas. Mūsų saugioje ir atviroje gimnazijoje bendruomenės nariai pasitiki vieni kitais, gerbia vieni kitus, neskuba teisti vieni kitų. Galime kalbėti apie sėkmingą savo veiklos įsivertinimą ir tobulinimą. Ir mūsų gimnazijoje (kaip ir kiekvienoje kitoje mokykloje) yra spęstinių problemų. Svarbiausia – jas įvardyti, iširti, t. y. numatyti tyrimo tikslus ir uždavinius, suformuluoti hipotezes, kurios išreiškiamos teiginiais bei prielaidomis, visą visuomenę įtraukti į duomenų rinkimą.

Mūsų gimnazijos KVA grupė duomenims rinkti taiko įvairius būdus: anketavimą, semantinę diferencialą, *focus* grupę, interviu, stebėjimą, dokumentų analizę. Esame įsitikinę, kad visiems išvardytiems duomenų rinkimo būdams taikyti reikia nemažai laiko ir specialių gebėjimų. Dirbdami supratome, kad daug informacijos galime gauti stebėdami mokyklos bendruomenės gyvenimą (pamokas, mokykloje vykstančius renginius, mokinių ir mokytojų budėjimą, mokinių elgesį valgykloje, išvykų metu), analizuodami mokinių rašinius, diskutuodami per etikos, tikybos, literatūros pamokas ir kt. Stebėjimui pasi-

ruošti reikia mažiausiai laiko, nes jį galime integruoti į mokyklos gyvenimą. Veiksminga tai, kad vienu metu ir stebime vykstančius reiškinius, ir tiriamuosius, galime įvertinti jų elgesį. Žinome, kad stebėjimui gali turėti įtakos stebėtojo nuotaika, kompetencija. KVA grupė į duomenų rinkimą stebint įtraukia didelę dalį mokyklos bendruomenės, todėl labai svarbu, kad surinkti duomenys būtų kuo tikslesni – jais remdamasi visa bendruomenė turės priimti bendrus sprendimus. KVA grupės tikslas – tinkamai apgalvoti, ką ir kaip stebėti, kad būtų surinkti su nagrinėjama problema susiję duomenys. Svarbu nuspręsti, kaip fiksuosime tai, ką stebime: raštu, fotografijomis, vaizdo įrašais. Pavyzdžiui, analizuodama etoso sritį, KVA grupė domėjosi mokytojų ir mokinių bendravimu ir bendradarbiavimu. Nuspręsta stebėti mokinių ir mokytojų bendravimą budint mokykloje per pertraukas. Gimnazijoje mokosi 450 mokinių (15–19 metų). Budėjimas gimnazijoje yra specifinis, nes patalpos mažos, o mokinių daug. Norėjome sužinoti, kaip bendrauja budintis mokytojas ir mokiny. Išanalizavusi stebėjimo fiksavimo būdus KVA grupė nusprendė parengti budėjimo per pertraukas stebėjimo lapą (žr. pavyzdį).

Šakių „Žiburio“ gimnazija

STEBĖJIMO LAPAS

Tikslas

Stebėti mokinių budėjimą ir budinčių mokytojų bei mokinių bendravimą ir bendradarbiavimą pertraukų metu.

Klausimai	Budinčiojo veiksmai po 2 pamokų	Budinčiojo veiksmai po 3 pamokų	Budinčiojo veiksmai po 4 pamokų
Ar yra budintysis?			
Nusakykite budinčiojo veiksmus			
Kaip elgiasi budintis mokiny iškilus probleminei situacijai?			
Apibūdinkite budinčiųjų – mokinio ir mokytojo – bendravimą			
Kaip penkiabale sistema įvertintumėte stebėtų mokinių budėjimą ?			

Kas stebės – šis klausimas sukėlė diskusijų. Vieni siūlė, kad tai darytų audito grupės nariai, kiti manė, jog stebėti turi mokyklos vadovai. Visus suintrigavo mintis, kad tuo galėtų pasidomėti pirmokai gimnazistai. Pateikta svarių argumentų: pirmokai ateina į naują mokyklą ir viską stebi, todėl jų smalsumą verta panaudoti tyrimui. Pirmuosius mokymosi metus jie tik mokosi budėti, todėl stebėdami vyresniųjų budėjimą jie turės progą mokytis; jie galės pasijusti tokie pat svarbūs kaip ir kiti gimnazistai, supras, kad jų nuomonė naudinga tyrimui. Nuspręsta: budinčių mokinių ir mokytojų bendravimą ir bendradarbiavimą budėjimo metu stebės pirmokai. Reikėjo parengti tokį stebėjimo lapą, kurį būtų nesudėtinga pildyti mokiniams, neturintiems patirties. Turėjome gerai apgalvoti ir atrasti bent penkis realiai pastebimus dalykus. Bandymas į tyrimą įtraukti mokinius pavyko. Užduotys, skirtos pirmokams,

jų nuomone, buvo įdomios, svarbios, naudingos, jie pasijuto esą tikri gimnazistai. Ir šiais mokslo metais pirmokai dalyvaus panašiam stebėjime, o meninių gabumų turintys gimnazistai dalyvaus naujame tyrime „Langai“ (bus stebimas mokyklos gyvenimas per laisvas mokiniams pamokas – „langus“). Mokiniai fotografuos. Audito grupė kartu su tyrimo dalyviais aptars ir išanalizuos surinktą vaizdinę medžiagą, o meniškiausios nuotraukos bus eksponuojamos per kasmet gimnazijoje vykstantį menų dienų projektą „Plyta“.

Dalyvaudami seminaruose ne kartą girdėjome: „Audito nereikia daryti – audite reikia gyventi“. Mes supratome, kad stebėjimas ir yra gyvenimas. Stebėdami ir būdami stebimi mokomės sėkmingai bendrauti ir bendradarbiauti, mokiniai mokosi gyventi ir teisingai vertinti aplinką.

ATSISKAITYMAS IR INFORMAVIMAS

Alternatyvus požiūris

Algis BOLYS,
Druskininkų Senamiesčio vidurinės mokyklos direktorius

Svarbus mokyklos vidaus audito etapas – *ataskaitos parengimas*. Atliekant auditą mokyklos bendruomenė įvairiomis formomis informuojama apie jo vyksmą. Tai padeda geriau pasirengti šiam etapui, nes audito metu pateikti pasiūlymai, pastabos ar rekomendacijos sudaro galimybes jį tobulinti ir turi įtakos galutiniam rezultatui. Ataskaitą turėtų rengti tie asmenys, kurie atliko auditą (reikėtų įvardinti grupę ar panašią struktūrą – nebūtinai tai turėtų būti koordinacinė vidaus audito grupė). Ataskaita turi būti susijusi su planuojama veikla ir įvertinti bei apibūdinti atliktą darbą.

Apdorota ir susisteminta vidaus audito medžiaga naudojama įvairiems tikslams. Reikėtų rengti ataskaitą, orientuotą į įvairias interesų grupes: mokyklos darbuotojus, mokyklos bendruomenę, steigėją, socialinius partnerius, visuomenę. Labai svarbu, kad šia informacija planuodami savo veiklą arba dalyvaudami visos organizacijos planavimo procese nesunkiai galėtų pasinaudoti klasės auklėtojas, socialinis darbuotojas, mokytojas, kiekvienas tos mokyklos darbuotojas. Informaciją galima pateikti įvairiomis formomis: parengti ataskaitą įprasta forma, išleisti atskirą leidinį (tai galima padaryti mokykloje), išskirti svarbiausius aspektus, parengti santrauką, išryškinti atskirus elementus, ji turi būti orientuota į gavėjo poreikius ir interesus.

Ataskaita turėtų būti labai konkreti, suprantama daugumai mokyklos bendruomenės narių; joje informacija pateikiama glaustai, suprantama kalba. Nepakanka informaciją tik išplatinti – reikia ją komentuoti. Galima pasirinkti įvairias priemones ataskaitai pateikti: posėdžius, susirinkimus, susitikimus, žiniasklaidos priemones, mokyklos interneto tinklalapį, mokyklos informacijos lentą.

Ataskaitą gali pateikti mokyklos direktorius, pavaduotojas ugdymui, audito grupė arba jos narys. Konkreti mokykla pati priima sprendimą arba pasirenkia tvarką, kurioje atsispindi jos interesai.

Vidaus audito vertinimai yra naudingi ir mokytojams, ir mokyklos vadovams. Vertinimų rezultatai sudaro prielaidą įvertinti atitikimą įvairiuose mo-

kyklos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose keliamiems reikalavimams, išmatuoti savo veiklos veiksmingumą, sukuriama pridėtinę vertę bei nustatyti tobulintinas sritis. Kita vertus, jų rezultatai mokyklos vadovams padeda suprasti, kokia yra vidaus audito kokybė.

Siūlome iš dalies kitokį vidaus audito ataskaitos rengimo modelį negu pateiktas metodinėse rekomendacijose.

Pirmasis etapas: audito ataskaita pradeda rengti nuo pat audito pradžios. Renkami duomenys sisteminami, braižomi įvairūs grafikai, sudaromos lentelės, formuluojamos tarpinės išvados, hipotezės, aprašomi audito metu taikomi tyrimų metodai. Be šių kasdienių protokolų nebūtų įmanoma parašyti išsamios, patikimos baigiamosios ataskaitos. **Antrajame etape** jau atlikus auditą suformuluojamos išvados, rekomendacijos ir pasiūlymai. **Trečiajame etape** suformuluotos išvados suskirstomos pagal prioritetus ir apsisprendžiama, kurias iš jų galima patikimai pagrįsti, kurias – tik iš dalies, o kurių reikia atsisakyti, nes nerasta patikimos informacijos joms patvirtinti. Gali paaiškėti, jog reikia tęsti audito procedūras ir iš naujo rinkti informaciją, nes svarbios hipotezės, kurios buvo suformuluotos pradedant auditą, nei patvirtintos, nei paneigtos. **Ketvirtasis etapas** – tai atrinktų trečiajame etape išvadų, rekomendacijų ir pasiūlymų pagrindimas. Tai pats svarbiausias etapas rengiant audito ataskaitą – būtent nuo jo labiausiai priklauso užsibrėžto audito tikslo ar tikslų realizavimas. Labai svarbu, kad išvados, rekomendacijos būtų susijusios su iškeltomis hipotezėmis. Faktinę medžiagą būtina suskirstyti į tiek dalių, kiek yra preliminarinių išvadų, rekomendacijų ir pasiūlymų, nevengti pakartotinai naudotis ta pačia informacija skirtingoms išvadoms pagrįsti. Reikėtų vengti daryti nepakankamai pagrįstas išvadas (pagrįstas išvadas gausite nuoširdžiai bendradarbiaudami su audituojamos mokyklos bendruomene). Auditą atliekantieji turėtų tik įvardinti įvairių problemų sprendimų metmenis, bet jų nedetalizuoti. Objektivumas – svarbiausias kriterijus. Audito įrodymai turi sietis su preliminariais įvardintomis audito problemomis; jie turi būti pateikiami suprantamai. Kiekvienoje ataskaitoje galima derinti skirtingų skaitytojų poreikius parengiant nuorodas į kelių lygių priedus. Būtina paaiškinti ir taikomus kriterijus, nes jie lemia formuluojamas išvadas. Kiekvienai išvadai pagrįsti paskiriami atsakingi asmenys, kurie kruopščiai atrenka informaciją, parengtus audito įrodymus ar kitą medžiagą, padedančią paneigti arba patvirtinti išvadų, rekomendacijų ar pasiūlymų įgyvendinimo tikslumą. Suformulavus išvadas, rekomendacijas ir pasiūlymus, ataskaitą reikia pateikti tinkama forma.

Audito ataskaitos rengimas yra svarbi viso veiklos audito proceso dalis, nes apibendrinama atliekant auditą surinkta informacija, duomenys, rezulta-

tai, formuluojamos išvados su pagrįstais įrodymais, nurodomos rekomendacijos, pateikiama pasiūlymų, kaip siekti ekonomišką, veiksmingą ir rezultatyvią veiklą. Ataskaita siekiama ne tik pateikti audito rezultatus ir įvardyti tobulintinas sritis, bet ir informuoti visuomenę apie mokyklos veiklą, programų, išteklių panaudojimo ekonomiškumą, veiksmingumą ir rezultatyvumą. Apžvelgus veiklos audito ataskaitų rengimo standartus galima teigti, kad labiausiai akcentuojami šie audito ataskaitos ypatumai: apibendrinta, ne-

detalizuota informacija, jos aiškumas, nešališkumas, teisingumas, korektiškumas, kritinis požiūris, nepriklausomumas. Išskiriami šie veiklos audito ataskaitų rengimo etapai: informacijos rinkimo ir apdorojimo vykdant auditą; išvadų, rekomendacijų ir pasiūlymų formulavimo; išvadų, rekomendacijų atrankos pagal prioritetus ir turimus įrodymus; atrinktų išvadų, rekomendacijų ir pasiūlymų pagrindimo.

Optimalios vidaus audito ataskaitos formos ieškojimai

Loreta VAINAUSKIENĖ,
Kaišiadorių r. Kruonio vidurinės mokyklos mokytoja, KVA grupės pirmininkė

Mokykla teikia dvi vidaus audito ataskaitas: vieną (labai detalią ir išsamią) – *mokyklos bendruomenei* ir kitą – *steigėjui*. Pastaroji yra labai trumpa: joje tik nurodomi privalumai, trūkumai ir tobulinimo prioritetai (veiklos rodikliai). Šiame straipsnyje – *apie ataskaitą, teikiamą mokyklos bendruomenei*.

Ataskaitos rengimas: ieškojimai ir atradimai. Po beveik ketverių darbo metų susikūrė ataskaitos forma, kuri tinka visam mokytojų kolektyvui. Ieškojimų kelias nebuvo labai paprastas ir lengvas. Reikėjo gairių, apie ką derėtų rašyti vidaus audito ataskaitoje. Radome įvairios informacijos, bet esame įsitikinę, kad kiekviena mokykla turėtų rasti sau priimtina ir jos bendruomenę tenkinančią formą.

2004 metais pirmąją ataskaitą KVA darbo grupės pirmininkė rengė tar-damasi su grupės nariais gana ilgai – apie tris savaites. Kiekvienas KVA darbo grupės narys analizavo atliktus tyrimus ir pateikė savo samprotavimų. Kai visa gauta medžiaga buvo surašyta į ataskaitą, išanalizuota, įvertinta pagal lygius, padarytos išvados, išskirtos problemos, tuomet ją skaitė kiekvienas KVA darbo grupės narys ir pateikė pastabų bei pasiūlymų. Paskui per grupės posėdį buvo aptartos rekomendacijos audituotos srities veiklai gerinti. Mūsų mokykloje nutarimai dėl vidaus audito priimami per mokytojų tarybos posėdį – taip jie tampa visiems privalomi. 2006 metų rudenį KVA darbo grupė peržiūrėjo visus priimtus nutarimus apie vidaus auditą ir su mokyklos administracija bei padalinių vadovais išsiaiškino, kaip tie nutarimai vykdomi.

Mūsų mokykloje sukurta ir taikoma tokia ataskaitos struktūra:

- darbo grupės *tikslai*;
- *metodai*, kurie buvo pasirinkti tyrimams (čia taip pat numatome, kokias mokyklos bendruomenės grupes anketuosime, su kuo kalbėsime ar diskutuosime, kokius dokumentus nagrinėsime);
- *ilustracijos* (ataskaitą rašome pagal kiekvieną iliustracijos požymį/sakinį/punktą);
- *tyrimų rezultatų analizė* (juos pateikiame labai detalai, atitinkamu lygiu įvertiname kiekvieną klausimą ar glaudžiai susijusią klausimų grupę;

dėl kiekybinės kiekvieno lygio iliustracijos vertės/išraiškos esame priėmę nutarimą);

- *išvados* (jei darbo grupė nagrinėja kelis veiklos rodiklius, tai po kiekvieno rodiklio analizės formuluojame išvadas);
- išanalizavę vieną iliustracijos požymį susumuojame *įvertinimą* (lygius) ir išvedame *vidurkį* (taip darome todėl, kad apibendrinant ir įvertinant visą veiklos rodiklį daug lengviau suformuluoti išvadą, t. y. nustatyti, kokiame lygyje esame);
- *rekomendacijos* (išnagrinėję veiklos rodiklį pateikiame rekomendacijų konkrečiai nurodydami, kam jos skirtos, pavyzdžiui, administracijai, metodinėms grupėms, mokytojams ir kt.; pirmosiose ataskaitose rekomendacijos buvo bendro pobūdžio, bet pastebėjome, kad bendros formuluo-tės nėra labai veiksmingos);
- *problemos* (ataskaitoje įvardijame teigiamų ir taisytinų dalykų; apiben-drindami išryškiname problemas, o tada priimame nutarimus, o tai yra pagrindas mokyklos strateginiam planui kurti);
- kai kada į ataskaitą įdedame *žodyną*, kurio, mūsų manymu, reikia – visi pedagogai ir kiti bendruomenės nariai turėtų vienodai suprasti ataskai-tose vartojamus terminus.

Kitas ataskaitas rengė darbo grupių, kurios buvo sudarytos veiklos ro-diklio giluminiam auditui atlikti, pirmininkai. Pastebėjome, kad ataskaitai reng-ti reikia bent 2–3 savaitių (gal ir ilgiau) labai gerai ir kuo objektyviau įvertinti veiklą. Pavyzdžiui, viena darbo grupė savo ataskaitą rengė beveik mėnesį. Susumavę mokinių apklausos anketų duomenis grupės nariai suabejojo atsakymais į vieną anketos klausimą. Jiems pasirodė, kad mokiniai galėjo netei-singai suprasti klausimą. Turėdami laiko iki ataskaitos pateikimo mokytojų tarybai, darbo grupės nariai mokiniams pateikė klausimą – taip išsiaiškinome tikrąją padėtį. Abejonių neliko – padėtis įvertinta teisingai (įsivaizduokime, kaip būtų buvę, jei ataskaitai rengti būtų paliktos tik kelios dienos).

Parengtas ataskaitos projektas teikiamas skaityti darbo grupės nariams. Pastabų beveik nebūna, nors dirbant, t. y. atliekant ir apibendrinant tyrimus, priimant sprendimus, kai kurios darbo grupės diskutuoja energingai ir ilgai. Kiekvieną kartą grupės pirmininkas privalo pats nuspręsti, ar ataskaitą turi perskaityti grupės nariai. Tai, ko gero, priklauso nuo žmonių, esančių grupėje, t. y. nuo to, ko galima iš kiekvieno tikėtis.

Visos ataskaitos ir jų pristatymo tvarka (kokią informaciją pateikti vi-siems, o ką pasakyti individualiai) iki pateikiant mokytojų tarybai aptariamą ir derinamą su KVA grupės pirmininke.

Ataskaitos pristatymas mokyklos bendruomenei. Nėra lengva parengtą ataskaitą pristatyti bendruomenei. Ypač problemiška vidaus audito ataskaitą pateikti mokytojams – gana jautriai pastaboms ir kritikai žmonių grupei.

Visas vidaus audito ataskaitas pristatome per mokytojų tarybos posėdį. Esame įsitikinę, kad taip vidaus auditas tampa svarbesne mokyklos veikla. Pirmąją ataskaitą skaitėme visą – tik nepateikėme mokytojų pavardžių tose vietose, kur atlikusi tyrimą audito grupė rado trūkumų. Kritinių pastabų kiekvienam pedagogui išsakė mokyklos direktorės pavaduotoja ugdymui. Labai ryškių pokyčių pastabas gavusių pedagogų darbe nepamatėme, todėl kitą ataskaitą skaitėme jau nieko nepraleisdami. Tada iškilo kitų problemų. Buvo nelengva žmogui, kuris turėjo pristatyti ataskaitą per mokytojų tarybos posėdį. Ir tai suprantama, juk reikėjo ataskaitą pateikti savo kolegoms. Pateikus ataskaitą ir po diskusijų buvo įvairių mokytojų reakcijų: vieni pastabas priėmė labai ramiai, suvokdami, kad tai yra būdas tobulėti, kiti – labai skausmingai, net piktai. Pastebėjome, kad skaityti visą ataskaitą netikslinga, nes žmonėms sudėtinga susikaupti ilgesnį laiką, o pateikiama informacija nepasiekia audito grupės užsibrėžto tikslo. Ėmėme ieškoti optimalaus ataskaitos pateikimo būdo. Pabandėme ataskaitą pateikti naudodamiesi pateiktimis (skaidrėmis). Į jas sudėjome tikslus, iliustracijas, svarbiausius tyrimų rezultatus, išvadas, problemas bei rekomendacijas, nutarimą apie veiklos rodiklio įvertinimą pagal lygius. Manome, kad būtina išskirti ir pačius geriausius dalykus, nes tai skatina žmones tobulėti – pagyrimų niekada nebūna per daug. Taip pateikiant ataskaitą pasakomi esminiai dalykai, sutaupoma žmonių laiko. Vienerius metus taip pateikdami ataskaitą mokytojų kolektyvui pamatėme, kad nė vienas mokytojas vėliau neskaitė visos ataskaitos, kuri laikoma bibliotekoje, skyrelyje „Vidaus auditas“. Vadinasi, vidaus auditą vykdančių žmonių darbas tarsi nebetenka prasmės. KVA darbo grupei kilo idėja: kiekvienam pedagogui privalu per dvi savaites po ataskaitos pateikimo mokytojų taryboje detaliai susipažinti su ja ir pasirašyti. Skaityti ataskaitą būtina bibliotekoje, kur dirba KVA grupės sekretorė. Gal tai gali pasirodyti diktatoriška, bet manome, kad tai turėtų užtikrinti vidaus audito išvadų veiksmingesnį panaudojimą praktiškai (darome tokią prielaidą, nes to dar neišbandėme ir negalime teigti, kiek tai bus veiksminga).

Antrasis VA ataskaitos pristatymas skirtas *mokiniams*. Juos su vidaus audito išvadomis supažindina klasių auklėtojai tada, kai tai būtina ir kai klausimas siejasi su mokiniais.

Trečiasis VA ataskaitos pristatymas – *tėvams*. Kiekvieną rudenį per tėvų susirinkimą jiems pateikiama sutrumpinta ataskaitos forma, t. y. tie dalykai,

kurie tėvams yra svarbūs arba kuriems jie gali daryti įtaką siekdami tobulinti mokykloje vykstančius procesus.

Sutrumpinta vidaus audito ataskaitos forma. 2004 metais pradėję vykdyti vidaus auditą mokykloje turėjome stendą „Vidaus auditas“. Jame (be kitos informacijos) talpinome ir vidaus audito ataskaitos santrauką. Taip atsirado dar viena vidaus audito ataskaitos forma, kuri vėliau šiek tiek kito. Pirmajame variante antroje skiltyje rašėme tikrai išvadas. Vėliau sugalvojome, kad būtina parodyti ir tai, kas mokykloje yra gerai – atsirado grafa „Geroji patirtis/Išvados“. Mūsų manymu, ši ataskaitos forma yra patogi, nes bet kuris žmogus – ar mokyklos bendruomenės narys, ar tikrintojas – gali labai greitai susipažinti su vidaus audito rezultatais.

Kaip panaudojame vidaus audito ataskaitos duomenis? Juos panaudojame kurdami mokyklos strateginį planą, metų veiklos programą.

1 priedas

Giluminio veiklos rodiklio

„2. UGDYMAS IR MOKYMASIS“

temos „2.6. Vertinimas ugdant“

veiklos rodiklio „2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas“
auditas

ATASKAITA

2007 metais mokykloje giluminiam auditui pasirinkus antrą veiklos rodiklį „Ugdymas ir mokymasis“ antroji audito grupė auditavo veiklos rodiklį „Vertinimas kaip ugdymas“ (2.6.2).

Kadangi 2005–2006 m. m. antroji VA grupė auditavo šį rodiklį, tai mūsų grupės tikslas buvo išsiaiškinti, kaip 2006–2007 m. m. buvo išspręstos pastebėtos problemos. Audito ataskaitoje buvo pateiktos šios rekomendacijos:

- peržiūrėti ir pakoreguoti mokykloje priimtą „Moksleivių žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimo“ sistemą (darbo grupė išsiaiškino, kad ši sistema dar yra kuriama ir svarstoma; labai tikimės, kad galutinis jos variantas pasirodys prieš naujų mokslo metų pradžią);
- dalykų mokytojams parengti ir mokiniams pristatyti individualią savo dalyko vertinimo sistemą (darbo grupė išsiaiškino, kad visi mokytojai (100 proc.) 2006 metų birželio mėnesį sukūrė savo individualias vertinimo sistemas, derino tarpusavyje ir per mokslo metus jas koregavo; 2007 m. birželio mėnesį metodinėse grupėse buvo aptarta vertinimo patirtis, aptarti dalykai, kuriuos mokytojai ketina koreguoti, svarstymas pratęstas metodinėje taryboje);

- sukurti mokyklos idiografinio vertinimo sistemą I–IV klasėse (darbo grupė išsiaiškino, kad pradinė klasių metodinė grupė, suderinusi su mokyklos metodine taryba (2006-06-30 protokolo Nr. 4), sukūrė ir šiais mokslo metais sėkmingai naudojo idiografinio vertinimo sistemą I–IV klasėse; šiuo metu ją koreguoja remdamasi tėvų, mokinių ir mokytojų apklausos duomenimis);
- sukurti V kl. mokinių idiografinio vertinimo bei gautų rezultatų įforminimo sistemą adaptaciniu laikotarpiu (darbo grupė išsiaiškino, kad 2006–2007 mokslo metų ugdymo plane jau buvo numatytas penktokų vertinimas adaptaciniu laikotarpiu (tik teigiamais pažymiais arba idiografiškai)).

Šios darbo grupės tikslai buvo išsiaiškinti:

- ar visi mokytojai turi patvirtintas individualias vertinimo sistemas;
- kada ir kaip dažnai mokytojai supažindina mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais;
- ar visi mokytojai taiko formalius ir neformalius vertinimo metodus;
- ar mokykloje taikomos įvairios skatinimo formos;
- ar mokytojų vertinimo sistemose atsispindi vertinimas per integruotas pamokas, diferencijuotų užduočių vertinimas, mokinių, besimokančių pagal modifikuotas ir adaptuotas programas, vertinimas;
- ar mokykloje yra ilgalaikių projektinių darbų vertinimo sistema.

Darbo grupė, atlikdama giluminį auditą, vadovavosi Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito II redakcijos metodikos iliustracijų projektu.

Veiklos rodiklio „2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas“ iliustracijos

4 lygis	2 lygis
Vertindami mokinius beveik visi mokytojai (85 proc.) naudojami mokykloje priimta sistema, turi savo individualias vertinimo sistemas, kurios atitinka išsilavinimo standartus; mokslo metų pradžioje supažindina mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais bei sistemingai juos primena mokiniams.	Vertindami mokinius ne visi mokytojai (30 proc.) naudojami mokykloje priimta sistema, neturi savo individualių vertinimo sistemų arba jos neatitinka išsilavinimo standartų ir nesiremia bendra mokyklos vertinimo sistema; mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais supažindina tik mokslo metų pradžioje ir juos primena mokiniams nesistemingai.
Beveik visi mokytojai (85 proc.) suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalius vertinimo metodus (kontrolinius, rašomuosius savarankiškus darbus, testus, klasės ir namų darbus, žodinį paskatinimą, pagyrimą ir kt.).	Ne visi mokytojai (30 proc.) suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalius vertinimo metodus (kontrolinius, rašomuosius savarankiškus darbus, testus, klasės ir namų darbus, žodinį paskatinimą, pagyrimą ir kt.).
Mokykloje taikomos įvairios mokinių skatinimo formos (klasės auklėtojo/os padėka, pagyrimas; mokytojų tarybos padėka, direktoriaus įsakymu pareikšta padėka, ekskursija ir t.t.).	Mokykloje netaikomos įvairios mokinių skatinimo formos.

4 lygis	2 lygis
Beveik visi mokytojai (85 proc.) taiko pasirinktas mokykloje vertinimo formas (balai, idiografinis vertinimas, įskaita, aprašai (baigus IV kl. ir pasibaigus adaptaciniam laikotarpiui V kl. ir kitoks neformalus vertinimas) ir vertinimo metu gautą informaciją pagal mokykloje galiojančią tvarką laiku įformina pasiekimų/pažangos ir pažymių knygelėse, savo užrašuose, dienynuose, mokinių asmens bylose, trimestrų, pusmečių ir metinėse ataskaitose.	Ne visi mokytojai (30 proc.) taiko pasirinktas mokykloje vertinimo formas (balai, idiografinis vertinimas, įskaita, aprašai (baigus IV kl. ir pasibaigus adaptaciniam laikotarpiui V kl. ir kitoks neformalus vertinimas) ir vertinimo metu gautą informaciją pagal mokykloje galiojančią tvarką ne visada laiku įformina pasiekimų/pažangos ir pažymių knygelėse, dienynuose, mokinių asmens bylose, trimestrų, pusmečių ir metinėse ataskaitose.
Mokyklos vertinimo sistemoje ir beveik visų mokytojų (85 proc.) individualiose vertinimo sistemose atspindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas, mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas.	Ne visų mokytojų (30 proc.) individualiose vertinimo sistemose bei mokyklos vertinimo sistemoje atspindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas, mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas.
Mokykloje sukurta projektinių darbų vertinimo sistema.	Mokykloje nesukurta projektinių darbų vertinimo sistema.

Darbo grupė 2.6.2. rodikliui nagrinėti pasirinko šiuos darbo metodus:

- anketas – VI–X klasių mokiniams;
- mokytojų individualių vertinimo sistemų analizę;
- metodinės tarybos, metodinių grupių protokolų analizę;
- stebėtų pamokų formų analizę.

Norėdami sužinoti, ar visi mokytojai turi savo individualias vertinimo sistemas (IVS), surinkome teminius mokytojų planus, prie kurių jos yra pridėtos. <...> Darbo grupė suformulavo išvadą, kad beveik visi mokytojai (99 proc.) turi individualias vertinimo sistemas, kurios atitinka išsilavinimo standartus ir remiasi Kaišiadorių rajono Kruonio vidurinės mokyklos Moksleivių žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimo kriterijais, patvirtintais mokyklos direktoriaus 2003-02-13 įsakymu Nr. 69 (*esame 4-ajame lygyje.*) <...>

Norėdami sužinoti, ar mokytojai sistemingai primena mokiniams apie vertinimą, paklausėme mokinių. Mokinių atsakymai buvo tokie:

- taip, dažnai – 31 (32 proc.);
- taip, retai – 26 (27 proc.);
- taip, prieš kiekvieną kontrolinį darbą – 28 (29 proc.);
- ne, neprimena – 9 (9 proc.);
- gal primena, bet aš nesiklausau – 2 (2 proc.). <...>

Formuluojame išvadą: mokytojai beveik sistemingai primena mokiniams apie savo vertinimo sistemą (*esame 3-iajame lygyje.*) <...>

Norėdami sužinoti, ar mokyklos vertinimo sistemoje ir mokytojų IVS atspindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas ir mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas, ieškojome šios informacijos mokytojų IVS.

Darbo grupė suformulavo išvadą: išvardyti dalykai mokytojų IVS neatspindi (*esame 1-ajame lygyje.*) <...>

Atlikę veiklos rodiklio „2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas“ giluminį auditą, esame 3-iajame lygyje.

Problemos:

- vis dar nėra atnaujintos mokyklos vertinimo sistemos;
- mokslo metų pradžioje mokytojai nepakankamai aiškiai išdėsto mokiniams savo vertinimo sistemą;
- vidutinių gabumų mokiniams trūksta paskatinimo ir mokytojo dėmesio;
- mokytojų IVS nėra numatyto integruotų pamokų vertinimo, diferencijuotų užduočių vertinimo, mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimo.

Rekomendacijos:

1. Koreguojant vertinimo sistemas nurodyti, kaip mokiniai vertinami per integruotas pamokas, kaip vertinamos diferencijuotos užduotys, kaip vertinami mokiniai, besimokantys pagal adaptuotas ir modifikuotas programas.
2. Kabinetuose iškabinti arba visiems žinomoje vietoje aplanke padėti

2 priedas

Giluminio veiklos rodiklio

„2. UGDYMAS IR MOKYMASIS“

temos „2.6. Vertinimas ugdam“

veiklos rodiklio „2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas“

auditas

Kadangi 2005–2006 m. m. antroji VA grupė auditavo šį rodiklį, tai 2006–2007 m. m. *tikslas* buvo išsiaiškinti, kaip 2006–2007 m. m. buvo sprendžiamos pastebėtos problemos.

2005–2006 m. m. pateiktos rekomendacijos:	2006–2007 m. m. darbo grupė nustatė:
- Peržiūrėti ir pakoreguoti mokykloje priimtą „Moksleivių žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimo“ sistemą. - Dalykų mokytojams parengti ir mokiniams pristatyti individualią savo dalyko vertinimo sistemą. - Sukurti mokyklos idiografinio vertinimo sistemą I–IV klasėse. - Sukurti V kl. mokinių idiografinio vertinimo bei gautų rezultatų įforminimo sistemą adaptacijos laikotarpiu.	- Ši sistema dar yra kuriama ir svarstoma. - Visi mokytojai (100 proc.) 2006 metų birželio mėnesį sukūrė savo individualias vertinimo sistemas, derino jas tarpusavyje, o per mokslo metus jas koregavo. 2007 m. birželio mėnesį metodinėse grupėse buvo aptarta vertinimo patirtis, aptarti dalykai, kuriuos mokytojai ketina koreguoti, svarstymas pratęstas metodinėje taryboje. - Pradinių klasių metodinė grupė, suderinusi su mokyklos metodine taryba (2006-06-30 protokolo Nr. 4.), sukūrė ir šiais mokslo metais sėkmingai naudojo idiografinio vertinimo sistemą I–IV klasėse. 2006–2007 mokslo metų ugdymo plane jau buvo numatytas penktokų vertinimas adaptacijos laikotarpiu (tik teigiamais pažymiais arba idiografiškai).

Siekta išsiaiškinti:

- ar visi mokytojai turi patvirtintas individualias vertinimo sistemas;
- kada ir kaip dažnai mokytojai supažindina mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais;
- ar visi mokytojai taiko formalius ir neformalius vertinimo metodus;

- ar mokykloje taikomos įvairios skatinimo formos;
- ar mokytojų vertinimo sistemose atsispindi vertinimas per integruotas pamokas, diferencijuotų užduočių vertinimas, taip pat mokinių, besimokančių pagal modifikuotas ir adaptuotas programas, vertinimas;
- ar mokykloje yra ilgalaikių projektinių darbų vertinimo sistema.

ILIUSTRACIJOS	
Veiklos rodiklis „2.6.1. Vertinimas kaip ugdymas“	
Vertindami mokinius beveik visi mokytojai (85 proc.) naudojami mokykloje priimta sistema, turi savo individualias vertinimo sistemas, kurios atitinka išsilavinimo standartus; mokslo metų pradžioje supažindina mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais bei sistemingai juos primena mokiniams. Beveik visi mokytojai (85 proc.) suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalus vertinimo metodus (kontrolineis, rašomuosius savarankiškus darbus, testus, klasės ir namų darbus, žodinį paskatinimą, pagyrimą ir kt.). Mokykloje taikomos įvairios mokinių skatinimo formos (klasės auklėtojo/os padėka, pagyrimas; mokytojų tarybos padėka, direktoriaus įsakymu pareikšta padėka, ekskursija ir t.t.). Beveik visi mokytojai (85 proc.) taiko pasirinktas mokykloje vertinimo formas (balai, idiografinis vertinimas, įskaita, aprašai (baigus IV kl. ir pasibaigus adaptacijos laikotarpiui V kl. ir kitoks neformalus vertinimas) ir vertinimo metu gautą informaciją pagal mokykloje galiojančią tvarką laiku įformina pasiekimų/pažangos ir pažymių knygelėse, savo užrašuose, dienynuose, mokinių asmens bylose, trimestrų, pusmečių ir metinėse ataskaitose. Mokyklos vertinimo sistemoje ir beveik visų mokytojų (85 proc.) individualiose vertinimo sistemose atsispindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas, mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas. Mokykloje sukurta projektinių darbų vertinimo sistema.	Vertindami mokinius ne visi mokytojai (30 proc.) naudojami mokykloje priimta sistema, neturi savo individualių vertinimo sistemų arba jos neatitinka išsilavinimo standartų ir nesiremia bendra mokyklos vertinimo sistema; mokinius su savo dalyko vertinimo kriterijais supažindina tik mokslo metų pradžioje ir juos primena mokiniams nesistemiškai. Ne visi mokytojai (30 proc.) suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalus vertinimo metodus (kontrolineis, rašomuosius savarankiškus darbus, testus, klasės ir namų darbus, žodinį paskatinimą, pagyrimą ir kt.). Mokykloje netaikomos įvairios mokinių skatinimo formos. Ne visi mokytojai (30 proc.) taiko pasirinktas mokykloje vertinimo formas (balai, idiografinis vertinimas, įskaita, aprašai (baigus IV kl. ir pasibaigus adaptacijos laikotarpiui V kl. ir kitoks neformalus vertinimas) ir vertinimo metu gautą informaciją pagal mokykloje galiojančią tvarką ne visada laiku įformina pasiekimų/pažangos ir pažymių knygelėse, dienynuose, mokinių asmens bylose, trimestrų, pusmečių ir metinėse ataskaitose. Ne visų mokytojų (30 proc.) individualiose vertinimo sistemose bei mokyklos vertinimo sistemoje atsispindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas, mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas. Mokykloje nesukurta projektinių darbų vertinimo sistema.

Darbo grupė 2.6.2. rodikliui nagrinėti pasirinko šiuos darbo metodus:

- anketas –VI–X klasių mokiniams;
- mokytojų individualių vertinimo sistemų analizę;
- metodinės tarybos, metodinių grupių protokolų analizę;
- stebėtų pamokų formų analizę.

VERTINOME/AIŠKINOMĖS	GEROJI PATIRTIS/IŠVADOS	PROBLEMOS	REKOMENDACIJOS MOKYTOJAMS:
• Ar visi mokytojai turi savo individualias vertinimo sistemas (IVS)? • Ar supažindino mokinius su IVS ir kaip sistemingai primena mokiniams, kaip vertina mokinių žinias ir gebėjimus? • Ar visi mokytojai suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalus vertinimo metodus? • Ar mokykloje taikomos įvairios mokinių skatinimo formos? • Ar mokyklos vertinimo sistemoje ir mokytojų IVS atspindi integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas ir mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas. • Ar mokykloje sukurta ilgalaikių projektinių darbų vertinimo sistema?	• Beveik visi mokytojai (99 proc.) turi individualias vertinimo sistemas, kurios atitinka išsilavinimo standartus ir remiasi Kaišiadorių rajono Kruonio vidurinės mokyklos Moksleivių žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimo kriterijais, patvirtintais mokyklos direktoriaus 2003-02-13 įsakymu Nr. 69 (4 lygis). • Kai kurie mokytojai nepakankamai aiškiai išdėstė savo IVS mokiniams mokslo metų pradžioje ir ne visada apie jas primena (3 lygis). • Beveik visi mokytojai suvokia ir taiko įvairius formalus ir neformalus vertinimo metodus (4 lygis). • Labai gerai ir gerai besimokantys, aktyvūs mokiniai mokykloje yra tikrai labai gerai ir įvairiai paskatinami, tačiau mokytojai per pamokas turėtų daugiau dėmesio skirti ir kasdieniams paskatinimams, kad ir nelabai gabūs mokiniai dažniau patirtų paskatinimo džiaugsmą (3 lygis). • Integruotų pamokų vertinimas, diferencijuotų užduočių vertinimas ir mokinių, besimokančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimas IVS neatspindi (1 lygis) • Projektinių darbų vertinimo sistema yra patvirtinta mokyklos metodinėje taryboje 2006 m. spalio mėnesio 12 d. Protokolo Nr.5 ir mokytojai sėkmingai ja naudojasi (4 lygis).	• Vis dar nėra atnaujintos mokyklos vertinimo sistemos. • Nepakankamai aiškiai mokytojai išdėsto mokiniams savo vertinimo sistemą mokslo metų pradžioje. • Trūksta paskatinimo ir mokytojo dėmesio vidutinių gabumų mokiniams. • Mokytojų IVS nėra numatyto integruotų pamokų vertinimo, diferencijuotų užduočių vertinimo, mokinių dirbančių pagal adaptuotas ir modifikuotas programas, vertinimo.	• Koreguojant vertinimo sistemas nurodyti, kaip mokiniai vertinami integruotose pamokose, kaip vertinamos diferencijuotos užduotys, kaip vertinami mokiniai, besimokantys pagal adaptuotas ir modifikuotas programas. • Kabinetuose iškabintos arba visiems žinomoje vietoje aplanke padėtos IVS, kad mokiniai bet kada galėtų jas paskaityti.

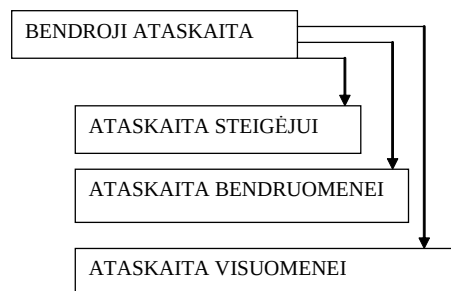
Išvada: Atlikę veiklos rodiklio „2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas“ giluminį auditą nustatėme, kad esame 3-iajame lygyje.

Vidaus audito ataskaitų „menu“

Liucija RUMŠYTĖ,

Širvintų r. Bagaslaviškio Igno Šeiniaus pagrindinės mokyklos mokytoja, KVA grupės vadovė

Mūsų mokykloje vidaus audito ataskaitos yra rengiamos pagal tokią schemą:



Bendroji ataskaita. Išanalizavusi pasirinktą kokybės rodiklį darbo grupė rengia pažymą, kurioje atspindi dabartinę mokyklos padėtį, rašomos išvados bei siūlymai (žr. 1 priedą). Kiekviena darbo grupė savo pažymą pristato visiems mokytojams. Pagal pažymą KVA grupė ir administracija rašo bendrąją ataskaitą (žr. 2 priedą). Bendroji ataskaita yra pristatoma mokytojų tarybai. Šis dokumentas, atspindintis mokyklos arba mokytojų veiklos privalumus ar trūkumus, yra pagrindas tolesnei veiklai tobulinti. Esame įsitikinę, kad ši ataskaita yra tik vidaus naudojimo dokumentas, pagal kurį yra kuriama mokyklos metinė veiklos programa, koreguojamas mokyklos strateginis planas. Mokytojų taryboje yra apsisprendžiama, kokia informacija galėtų būti skelbiama mokyklos bendruomenei ir visuomenei, kad ji nekenktų mokyklai, o padėtų jai tobulėti. Pagal bendrąją ataskaitą yra rengiamos ataskaitos steigėjui, bendruomenei, visuomenei.

Ataskaita steigėjui. Steigėjas visoms rajono mokykloms yra nustatęs vienodą VA ataskaitos formą. Formą parengė darbo grupė, kurioje dalyvavo aktyviausi rajono mokyklų atstovai (žr. 3 priedą).

Ataskaita bendruomenei. Šią ataskaitą rengia KVA grupė ir mokyklos administracija. Ja siekiama išryškinti stipriausias mokyklos sritis, kuriose mokyk-

los pasiekimai yra aukščiausi. Trūkumai tiesiogiai neįvardijami – tik pristatomi kaip tobulintinos sritys. Ataskaita turi būti paprasta, aiški, be įvairių sudėtingų teiginių ir suprantama visiems. Ji pateikiama per mokyklos konferenciją.

Ataskaita visuomenei. Šią ataskaitą mes įdedame į mokyklos interneto tinklalapį. Ši ataskaita yra vizitinė mokyklos kortelė, kurioje yra per vidaus auditą nustatyti tik mūsų mokyklai būdingi ypatumai.

1 priedas

Sritis

Tema

Kokybės rodiklis

PAŽYMA

**Dokumentai, kuriais
remiantis parengta pažyma**

Analizė:

Vertinimo metodai:

Išvados:

Siūlymai:

Pažymą rengė:

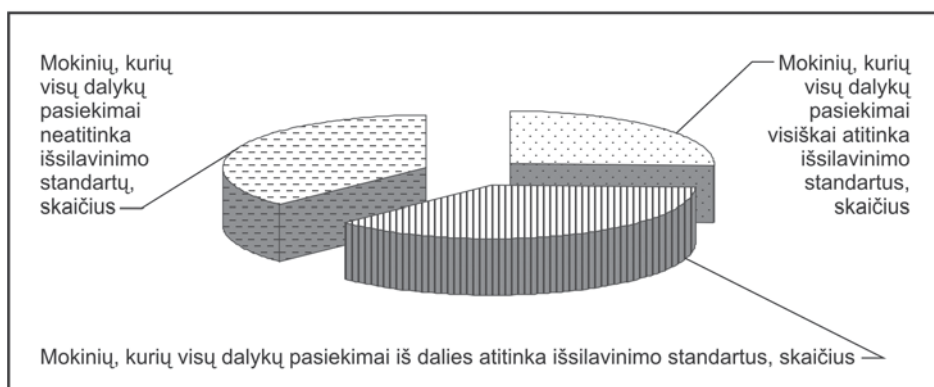
2 priedas

Srities „Mokymosi pasiekimai“

BENDROJI ATASKAITA

(Fragmentai)

Vienu iš pagrindinių kokybės rodiklių buvo laikomas mokinių pasiekimų atitikties išsilavinimo standartams. Šis kokybės rodiklis buvo analizuojamas įvairiais aspektais (mokinių kontrolinių darbų kokybė, metinių įvertinimų rezultatai, mokytojų anketavimas ir t. t.). Tyrimai parodė mokinių pasiekimų atitikties išsilavinimo standartams (žr. diagramą).



Diagrama

Mokinių pasiekimai fiksuojami sistemingai. Informaciniai leidiniai su mokinių mokymosi rezultatais siunčiami tėvams po pusmečio ir mokslo metų pabaigoje. Mokykloje veikia tėvų informavimo apie mokinių pasiekimus sistema, tačiau reikėtų ieškoti informatyvesnių ir veiksmingesnių tėvų informavimo būdų. Pastebima grįžtamojo tėvų ryšio stoka.

Vertinant bendrąją pasiekimų kokybę išskirtini šie mokyklos privalumai ir trūkumai:

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Mokykloje tiriami mokinių poreikiai ir interesai, atsižvelgiama į mokinių poreikius.	Mokykloje nepakankamai tenkinami individualūs mokinių ugdymosi poreikiai.
Mokykloje tiriami tėvų poreikiai ir į juos atsižvelgiama.	Mokykla per mažai dėmesio skiria savarankiško darbo įgūdžiams formuoti bei motyvams ugdyti.
Mokytojai žino ir ugdymo procese taiko įvairius ugdymo būdus, formas ir metodus.	Per mažai dėmesio skiriama papildomojo ugdymo pasiekimams analizuoti.
Tėvai teigiamai vertina mokyklos keliamus reikalavimus dalykų mokymuisi. Daugelį tėvų tenkina jų vaiko mokymosi rezultatai.	Menki mokinių mokymosi motyvai.
Pastebima mokinių poreikių tenkinimo, darbo kokybės ir jų mokymosi pasiekimų ir egzaminų rezultatų dermė.	

3 priedas
BAGASLAVIŠKIO IGNO ŠEINIAUS PAGRINDINĖS MOKYKLOS
2006–2007 m. m. vidaus audito ataskaita
(Mokyklos steigėjui)

1. Mokyklos direktoriaus 2006-09-21 įsakymas Nr. 9V

Eil.nr.	KVA grupės nariai	Pareigos
1.	*	grupės vadovė
2.	*	narys
3.	*	narė
4.	*	narė

Giliajam auditui pasirinktas rodiklių krepšelis, sudarytas pagal mokyklos strateginį tikslą – kuriame besimokančią bendruomenę. Mokyklos bendruomenė pripažįsta, kad pasirinkti ugdymo metodai, programos, formos yra kokybiškos, tačiau mokinių mokymosi motyvacija vis dar menka. Nutarta

ištirti, kokią įtaką mokymosi motyvacijai daro klasių mikroklimatas, mokyklos darbo tvarka ir taisyklės, pageidaujamo elgesio skatinimas, klasės valdymas, mokinių asmenybės ir socialinės raidos klausimas, ar mokykloje tenkinami asmenybės raidos lūkesčiai.

Giliasis auditas	Rodiklių krepšelis: 1.1.6, 1.2.1, 1.3.1, 1.3.2, 2.2.3, 4.1.2. Metodai: dokumentų analizė, pokalbiai, interviu, stebėjimas, anketavimas. Šaltiniai: mokyklos vidaus taisyklės, pokalbiai su mokyklos bendruomenės nariais, mokytojų tarybos posėdžių protokolai, mokinių pasiekimų knygelės, mokytojų kaupiami dokumentai, klasės auklėtojų veiklos planai, klasės auklėtojų veiklos pusmečių ataskaitos, informacijos tėvams, dalykų mokytojų ataskaitos, mokyklos nuostatai, mokyklos veiklos programa.
Atsiskaitymas ir informavimas	Atsiskaitymas – mokytojų tarybos posėdis 2007-06-08. Informavimas – ataskaita bus pateikta mokyklos interneto tinklalapyje, mokyklos laikraštyje ir pristatyta per mokyklos rudens konferenciją.

3. Sėkmės veiksniais pasirinkti privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai	Prioritetai
4.1.2	2.2.3	2.2.3
1.2.1		1.3.1
		1.3.2

4. Planavimas:

4.1

Darbo grupės nariai	Pareigos
*	direktorius
*	direktoriaus pavaduotoja
*	mokytoja

Mokyklos direktorius

Ataskaitų naudos įvertinimas

Edita USONIENĖ,

Ukmergės Dukstynos pagrindinės mokyklos direktorės pavaduotoja

Poreikis išsiaiškinti darbo/bendravimo kultūros, veikimo būdo ir turimų/pageidaujamų rezultatų ryšį mokykloje atsirado kiek anksčiau nei buvo patvirtinta pirmoji vidaus audito metodika. Iki tol buvo mėgėjiškų mėginimų išsiaiškinti nepageidaujamų situacijų priežastis ir kurti naujas mums priimtinių pokyčių strategijas. Procesas buvo labai lėtas, sunkiai prognozuojamas ir dažnai nesukuriantis laukiamo rezultato.

Paėmus į rankas VA metodikos knygą buvo ir baugu (ji atrodė sudėtinga, sunkiai įvaldoma ir t. t.), ir naudinga (paaiškėjo didesnė dalis mūsų darytų klaidų). Pirmiausia turėjome sukonkretinti savo siekius, t. y. ne viską iš karto padaryti, o labai aiškiai ir tiksliai įvardyti siaurą sritį. Vėliau turėjome kurti planą, kaip tai atliksime. Tai atlikus visiems atrodė, kad viskas pagaliau padaryta, tačiau tuomet nesuvokėme, kad sunkiausia dar ateityje.

Šiandien turime įgytos patirties ir galime teigti: vidaus audito esmė – ne puikiai sudėlioti veiksmų planai, ne gudrūs anketų klausimai ir netgi ne išvalgios išvados. Daug svarbiau yra parodyti tuos surastus esminius dalykus, priežastis, tendencijas, nunešti tą žinią kolegai – ir tam, kuris ją priima, ir tam, kuris vis dar tikisi kaip nors praslysti pro šalį ir ramiai sau kiurksoti toliau. Svarbiausia – ką visa mokykla (kartu) ir kiekvienas jos narys (atskirai) su ta žinia darys. Vidaus audito išvados panašios į javų sėklas, kurios sudygsta ir duoda derlių arba ne – priklauso nuo dirvos, į kurią krenta. Vidaus auditą įprasmina tik atsirandantys pokyčiai mokykloje.

Atlikus vieną ar kitą tyrimą koordinacinei vidaus audito grupei teko įveikti ir savo pačių, ir kolegų negatyvų požiūrį į atsiskaitymą, t. y. į būtinybę pateikti ataskaitą. Skaitėme, konsultavomės, formulavome pagrindinius klausimus, į kuriuos būtina atsakyti rengiant ataskaitą:

- *kodėl reikia ką nors daryti (tikslas);*
- *kam reikia ką nors pasakyti/padaryti (auditorija);*
- *ką ir kaip reikia pasakyti/padaryti (pranešimas);*
- *kokio rezultato galima tikėtis (veiksmingumas).*

Į šiuos klausimus sugebėjome atsakyti, bet gavus daug informacijos kilo dar vienas klausimas: *ar visiems turime pateikti viską*. Susitarėme, kad ata-

skaitų formos atlieps informacijos judėjimo kryptį: *vidinė* – mokyklos dirbantiesiems, vidaus bendruomenei (KVA grupė parengia ataskaitą ir pristato) ir *išorinė* – mokyklai įtakos turinčioms organizacijoms.

Buvo akivaizdu, kad visą informaciją turėsime sugrupuoti ir pateikti diferencijuotai. Mūsų manymu, ataskaitos apimtis skirtingoms grupėms turi skirtis:

- *mokytojams* – plačiausia, giliausia, išsamiausia, visapusiška;
- *aptarnaujantiems darbuotojams* – dalis informacijos, kuri gali dominti šią grupę, turėti jai įtakos;
- *tėvams* – dalis informacijos, kuri yra susijusi su vaikų mokymosi sąlygomis ir galimybėmis, problemomis;
- *mokiniams* – dalis informacijos, kuri gali turėti įtakos jų mokymosi, elgesio, drausmės problemoms spręsti;
- *kitoms mokyklos struktūroms* – visa informacija, kurios reikia pagrįstiems sprendimams priimti (netgi tyrimų detalės, giluminio audito darbo eiga, problemos).

Dėl tokios – kelių versijų – ataskaitos rengimo būta ir piktinimosi, ir išgąščio, ir nusivylimo, ir nesuvokimo, kam to reikia. Visą paaiškina ataskaitos, pateiktos skirtingoms auditorijoms, *poveikis ir tikėtina nauda* (žr. 1, 2 ir 3 priedus). *Mokytojams* išskleidžiama ta informacija, kuri tiesiogiai daro įtaką mokyklos veiklai. Tikėtina, kad mokytojai, supratę savo mokyklos problemas, patys pasiūlys būdų joms spręsti ir prisiims atsakomybę (skatinamas planavimas „iš apačios“). Tikėtina, kad *aptarnaujantys darbuotojai* geriau supras mokyklos ir mokytojų veiklos tikslus, kai kurių sprendimų ir tvarkos priežastis, galės padėti siekti bendrų tikslų patardami ir patys įsipareigodami, t. y. taps visateise ir tikra mokyklos bendruomenės dalimi. Tikėtina, kad *tėvai* supras mokyklos veiklos tikslų pagrįstumą, dažniau prisidės, mažiau opo-nuos ir daugiau bendradarbiaus, t. y. taps visateise ir mokyklą palaikančia bendruomenės dalimi. *Mokiniams* pateikiama informacija padės greičiau ir geriau suprasti mokytojų reikalavimus, savo galimybes, teises, pareigas; jiems bus geriau suprantama mokyklos darbo tvarka, sistema ir reikalavimai; mokytojai ir mokiniai ne kovos, o bendradarbiaus, padės vieni kitiems, kurs, draugaus. *Kitos mokyklos struktūros* galės spręsti problemas ir planuoti veiklą remdamosi pagrįstais faktais; matys realią situaciją ir organizuos tikslingą, veiksmingą veiklą; taupys laiką, kurį gaišdavo įtikinėjimams.

Visas mokyklos veiklos planavimas pagrįstas vidaus audito išvadomis. Jos turi įtakos klasių auklėtojų, metodinių, darbo grupių darbui. Pagal jas mo-

kytojai tobulina savo pamokos veiklą, bendravimo su kolegomis, su mokiniais ir jų tėvais būdus, formuluoja metų uždavinius. Vieno tokio uždavinio pavyzdžiu galima iliustruoti, kaip pavyko situaciją pakreipti mums palankia linkme. Tėvų įtraukimas į mokyklos veiklą buvo (ir vis dar išlieka) svarbus mums. Pasirėmę išsamia VA medžiaga ir išvadamis pamatėme, kad daug problemų būtų galima išspręsti, jeigu tėvai nebūtų stebėtojai, o taptų mokyklos gyvenimo dalyviais. Suformulavome tokį uždavinį ir kryptis: *„Kurti saugią ir sveiką mokymosi aplinką. Kryptys: elgesio ir darbo kultūra, ryšių su mokyklos tėvų bendruomene stiprinimas, jaunos ir estetiškos ugdymo aplinkos kūrimas“*.

Padaugėjo bendrų mokinių, tėvų ir mokytojų renginių. Keitėsi bendravimo su tėvais pobūdis. Per mokyklos tėvų susirinkimus ar mokyklos parengtus lankstinukus jie trumpai, konkrečiai ir suprantamai (vengiant sudėtingų terminų ir smulkios statistikos) informuojami apie vykdyto audito procedūras (kas, kada, kaip vertino). Tėvams paaiškiname, kam mums to reikia, vaizdžiai (grafikais ir spalvomis parodome, ką atskleidė anketos (pavyzdžiui, kas tėvams svarbu, patinka ir kt.), o svarbiausia – pasakome, kodėl ir ką darysime

artimiausiu laiku „kad tik jūsų vaikui būtų geriau“. Matome šių pastangų rezultatą. Itin padaugėjo tėvų, ateinančių į bendrus ir klasių susirinkimus; tėvai aktyviau įsitraukia į klasės veiklą, darbus ir rūpesčius. Nuolatos informuojami apie mokyklos gyvenimą tėvai teigiamai reaguoja į naujus tyrimus, anketavimą, pokalbius, interviu ir pan. Tėvų lojalumo mokyklai nuotaikų stiprėjimas kelia mokyklos prestižą rajone – tampa svarbu būti šios mokyklos bendruomenės nariu.

Išsamiausia vidaus audito informacija pasiekia mokytojus. Jie supažindinami su VA tikslais, tyrimo objektu, eiga, kliūtimis, statistika, išvadamis, pateikiama rekomendacijų veiklai ir planavimui (pateikčių būdu). Ne visi pasiūlymai buvo nuodugniai išdėlioti į įvairius planus ir strategijas. Suvokėme, kad net ne tai svarbiausia – kartais pakanka tiesiog žinoti, aiškiau matyti situaciją, perprasti priežastis. Juk mokytojas be jokių planų savo galvoje jau sukuria vizijas, ką, kaip ir kodėl keis ar darys. Reikšmingiausiu savo laimėjimu laikome gebėjimą dirbti su informacija – nuolatinį jos poreikį, dalijimosi kultūrą, mokėjimą atrinkti ir perimti, t. y. paversti tai savo patirtimi. Tai suteikia pasitikėjimo drąsiai atstovauti savo mokyklai.

1 priedas

Vidinės VA ataskaitos auditorijos ir nauda

	Mokytojai	Darbuotojai	Tėvai	Mokiniai
Apimtis	Plačiausia, giliausia, išsamiausia, visapusiška.	Dalis informacijos, kuri gali dominti šią grupę, turėti jai įtakos.	Dalis informacijos, kuri yra susijusi su vaikų mokymosi sąlygomis ir galimybėmis, problemomis.	Dalis informacijos, kuri gali turėti įtakos jų mokymosi, elgesio, drausmės problemoms spręsti.
Forma	Reglamentuota (1 arba 2 variantas), tačiau gali turėti labai daug papildomų iliustravimo būdų, atsižvelgiant į tai, kokiai auditorijai teikiama . Kiekviena mokykla be oficialios ataskaitos formos turi ir gali susikurti labai įvairių ir tik jiems priimtinių atsiskaitymo formų.			
Pristatymo būdas	Informacija stende: plakatai, grafikai, schemos ir pan.; specialūs susirinkimai: pateiktys, pranešimai, diskusijos ir pan.	Informacija stende: plakatai, grafikai, schemos ir pan.; specialūs susirinkimai: pateiktys, pranešimai, diskusijos ir pan.	Specialūs susirinkimai: pateiktys, pranešimai, diskusijos ir pan.	Informacija stende: plakatai, grafikai, schemos ir pan.; specialūs susirinkimai: pateiktys, pranešimai, diskusijos ir pan.
Poveikis/nauda	Mokytojams išskleidžiama ta informacija, kuri tiesiogiai daro įtaką mokyklos veiklai. Tikėtina, kad mokytojai, supratę savo mokyklos problemas, patys pasiūlys būdų joms spręsti ir prisiims atsakomybę (skatinamas planavimas „iš apačios“).	Tikėtina, kad aptarnaujantys darbuotojai geriau supras mokyklos ir mokytojų veiklos tikslus, kai kurių sprendimų ir tvarkos priežastis, galės padėti siekti bendrų tikslų patardami ir patys įsipareigodami, t.y. taps visateise ir tikra mokyklos bendruomenės dalimi.	Tikėtina, kad tėvai supras mokyklos veiklos tikslų pagrįstumą, dažniau prisidės, mažiau oponuos ir daugiau bendradarbiaus, t.y. taps visateise ir mokyklą palaišančia bendruomenės dalimi.	Mokiniams pateikiama informacija padės greičiau ir geriau suprasti mokytojų reikalavimus, savo galimybes, teises, pareigas; jiems bus geriau suprantama mokyklos darbo tvarka, sistema ir reikalavimai; mokytojai ir mokiniai ne kovos, o bendradarbiaus, padės vieni kitiems, kurs, draugaus.

2 priedas

Vidaus audito ataskaita steigėjui

Naudinga ir prasminga, nes tiesiogiai susijusi su galima parama žmonių, intelektualinių ir materialinių išteklių srityje.

1.	Atpažinimo duomenys (identifikuoti mokyklą)	Mokyklos pavadinimas		
		Mokyklos kodas		
		Vykdomos ugdymo programos		
		Mokinių skaičius		
		Mokytojų skaičius		
		(pateikiami duomenys iš vizitinės mokyklos kortelės, jeigu mokykla nori)		
2.	Mokyklos kontekstas (lyginama su rajono mokyklomis, kitais rajonais)	Duomenys iš ŠVIS		
3.	Sritis arba rodiklių krepšelis	Srities pavadinimas Pasirinko, nes (argumentuoti)		
4.	Sėkmės veiksniais pasirinkti privalumai ir trūkumai	Privalumai	Trūkumai	Prioritetai
		4.2.1	4.3	4.1
		4.2.2		
5.	Rekomendacijos	Tolesni savivaldybės veiksmai, kurių pageidauja mokykla, padėsiantys tobulėti mokyklai.		

3 priedas

Mokyklos VA ataskaita plačiajai visuomenei

Atsiskaitomumas – mokykla turi informuoti vietos bendruomenę ir visuomenę.

Mokyklos ir visuomenės tarpusavio santykių kūrimas, siekiant kuo sėkmingiau įgyvendinti mokyklos tikslus, tikintis naudos, paramos ir palaikymo mokyklai.

Dvikryptis komunikacijos modelis

Mokyklos veiklos privalumų, didžiausių pasiekimų, prioritetų ir veiklos perspektyvų išryškinimas.

Auditorija (kam atsiskaitome?)	Atsiskaitymo formos ir priemonės	Rekomendacijos ataskaitos turiniui	Nauda	
			Mokyklai	Auditorijai
POTENCIALŪS KLIENTAI (būsimi mokiniai ir jų tėvai)	Lankstukai, leidinys apie mokyklą, atvirų durų dienos, mokyklos interneto tinklalapis.	Aktualumas. Išryškinti esminiai ypatumai. Pabrėžiamas išskirtinumas, lakoniškumas, vaizdumas.	Kuriama palanki bendruomenės nuomonė apie mokyklą, patraukianti būsimų klientų dėmesį, suteikiant apie mokyklą norimą ir kontroliuojamą informaciją.	Suteikta informacija apie mokyklos veiklą, padedanti apsispręsti dėl ugdymo įstaiigos pasirinkimo.
ŽINIASKLAIDA	Straipsniai spaudoje. Žiniasklaidos dalyvavimas mokyklos renginiuose (straipsniai, radijo laidos, kabelinės televizijos reportažai).	Įdomi, aktuali, papildyta statistiniais duomenimis, faktine ir vaizdine informacija.	Užtikrina galimybę mokyklai informuoti apie save, būti matomai, suprantamai, palaikomai.	Atliepia bendruomenės poreikius, tampa populiarūs.
VIETOS BENDRUOMENĖ	Bendri su mokykla renginiai, projektai, mokyklos interneto tinklalapis.	Išryškinti esminiai ypatumai. Pabrėžiamas išskirtinumas, lakoniškumas, vaizdumas.	Sukuriama palanki nuomonė apie mokyklą, teigiamai vertinamas jos darbas, palaikomi mokyklos vykdomi projektai ir dalyvaujama juos įgyvendinant.	Galimybė dalyvauti kultūriname bendruomenės gyvenime, ypač socialiai atskirtiems bendruomenės nariams.
PROFESINĖ BENDRUOMENĖ	Miesto (rajono) metodinių grupių susirinkimai, konferencijos, straipsniai spaudoje (pavyzdžiui, „Dialoge“).	Išryškinti esminiai ypatumai. Pabrėžiamas išskirtinumas, įdomi, aktuali, faktinė ir vaizdinė informacija.	Kuriamas ir stiprinamas mokyklos įvaizdis, siekiama paveikti ar pakeisti viešąją nuomonę apie mokyklą.	Profesinis tobulėjimas, galimybė palyginti save su kitais.
VERSLO ORGANIZACIJOS	Bendri renginiai, projektai, skrajutės, lankstukai, mokyklos interneto tinklalapis.	Įdomi, aktuali, faktinė ir vaizdinė informacija.	Užmezgamas ir stiprinamas bendradarbiavimas, siekiant palaikymo ir paramos mokyklos vykdomai veiklai.	Potencialių klientų pritraukimas, reklama.
VALDŽIOS INSTITUCIJOS (savivaldybė, seniūnija, policija, bažnyčia....)	Lankstukai, skrajutės, bendri renginiai, projektai, mokyklos interneto puslapis.	Išryškinti esminiai ypatumai. Pabrėžiamas išskirtinumas. Įdomi, aktuali, faktinė ir vaizdinė informacija.	Skatinama bendruomenės lyderių parama ir palaikoma mokyklos vykdoma veikla, kuriamas ir stiprinamas mokyklos įvaizdis bendruomenėje.	Užmegzti tarpusavio ryšiai, bendradarbiavimas, pagalba.

VIDAUS AUDITAS IR PLANAVIMAS

Mokėjimas planuoti – sėkmingų pokyčių prielaida

Ona MALAŠKEVIČIENĖ,
Druskininkų „Saulės“ pagrindinės mokyklos direktorė

Mūsų mokyklos 2005–2010 metų strateginį planą pakoregavo vykstantys pokyčiai įgyvendinant Druskininkų savivaldybės mokyklų tinklo pertvarką. Buvusi „Saulės“ pradinė mokykla tapo pagrindine. Mokykloje atliekamo vidaus audito rezultatai ir išvados yra reikšmingi planuojant veiklą – galvojame, ką darysime toliau, kaip planuosime savo veiklą. Mokyklos strateginį planą rengia darbo grupė, kurioje dirba ne tik mokyklos administracija ir mokytojai, bet ir kiti bendruomenės nariai – mokiniai ir jų tėvai. Darbo grupių nariai parengia tikslų įgyvendinimo planus, programas, projektus. Pristačius planų, programų projektus, po diskusijų mokytojų ir mokyklos tarybų posėdžiuose rengiamas strateginio plano dokumentas, o parengtasis pristatomas pritarti

Uždaviniai	Igyvendinimo priemonės	Terminai	Vykdytojai	Vertinimo kriterijai

2. Laukiami rezultatai

V. Plano stebėsenos sistema (stebėsenos institucinė struktūra, plano įgyvendinimo stebėsenos procesas, pagrindinių planinių rodiklių apskaita ir analizė; plano koregavimas ir pratęsimas).

Stebėsenos institucinė struktūra:

mokyklos vadovai, vyriausiasis buhalteris;
Druskininkų savivaldybės administracijos Švietimo skyrius;
Druskininkų savivaldybės taryba.

Plano įgyvendinimo stebėsenos procesas:

- mokyklos vadovai ir vyriausiasis buhalteris stebi ir kontroliuoja strateginio plano vykdymą pagal numatytus terminus;
- apie plano vykdymą mokyklos direktorius atsiskaito Druskininkų savivaldybės administracijos švietimo skyriui ir Druskininkų savivaldybės

savivaldybės tarybai, kuri vėliau tvirtina mokyklos direktorius. Su šiuo planu supažindinama mokyklos bendruomenė. Rengiant mokyklos strateginį planą paisome viešumo, bendravimo, bendradarbiavimo ir partnerystės principų.

Strateginio plano tikslas – efektyviai valdyti mokyklos veiklą, telkti mokyklos bendruomenę aktualioms ateities problemoms spręsti, numatyti, kaip bus įgyvendinti mokyklos veiklai keliami reikalavimai, pasirinkti teisingą kryptį ir prioritetus, planuoti kaitos pokyčius.

Mokyklos strateginis planas numatytas 2007–2010 metams.

Mūsų mokyklos strateginis planas susideda iš tokių dalių:

I. Įvadas (politiniai ir ekonominiai, socialiniai veiksniai).

II. Mokyklos pristatymas. Situacijos analizė (valdymo struktūra, ugdomoji veikla, dalyvavimas projektuose, socialinė pedagoginė pagalba, mokinių sveikata, įstaigos finansavimas, audito išvados).

III. Mokyklos strategija. Mokyklos vizija, misija, tikslai, uždaviniai.

IV. Strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimas:

1. Tikslas

Tikslų įgyvendinimo veiksniai ir vykdytojai

tarybai.

Pagrindinių planinių rodiklių apskaita ir analizė: mokyklos vadovai ir vyriausiasis buhalteris tvarko planinių rodiklių apskaitą ir analizuoja situaciją.

Plano koregavimas ir pratęsimas.

Planas gali būti koreguojamas ir pratęsimas:

- pagal Švietimo ir mokslo ministerijos, Druskininkų savivaldybės tarybos, Švietimo skyriaus dokumentų pakeitimus bei naujai išleistus dokumentus;
- pagal mokyklos vidaus pokyčius.

Su strateginiu planu supažindinama mokyklos bendruomenė; jį svarsto mokyklos taryba, pritaria savivaldybės taryba ir tvirtina mokyklos direktorius.

Kodėl pasirinkome tokį planavimo modelį? Mokykloje diskutuodami aiškinomės strategijos reikšmę įstaigos ateities siekiams. Nutarėme, kad sėk-

mės tikimybę sąlygoja kryptingai organizuota veikla, aptarėme strateginio plano sudėtinės dalis, kurios turi sudaryti nuoseklią, darnią visumą. Analizė turi nusakyti mūsų padėtį. Tikslai ir uždaviniai turi atitikti analizės išvadas; tikslams ir uždaviniams įgyvendinti reikia užsitikrinti realias priemones atitinkančias galimybes, paremtas finansiniais ištekliais. Planas turi būti suprantamas ir aiškus visiems, o už jo įgyvendinimą turi būti atsakingas kiekvienas mokyklos narys. Pateiktas strateginio plano modelis aptartas per miesto mokyklų vadovų pasitarimą, patvirtintas steigėjo ir juo vadovaujasi visos savivaldybės mokyklos. Pagal šį strateginio plano modelį mokykla rengia strateginį planą pirmą kartą, todėl veiksmingumą įvertinsime kasmet rengdami mokyklos veiklos ataskaitą, kurią teikiame savivaldybės tarybai. Ataskaitoje situacijos analizė vykdoma įsivertinus esamą situaciją, atlikus vidaus auditą, o vykdomo įsivertinimo sritis dera su mokyklos tikslais ir prioritetais. Strateginis veiklos planas koreguojamas kasmet, atsižvelgiant į mokyklos vidinio ar išorinio į(si)vertinimo išvadas, metinės veiklos įgyvendinimo rezultatus, naujus švietimo iššūkius.

Tobulėjant mokyklų įsivertinimo ir strateginio planavimo kultūrai, atsiras ir kitokia, mokyklos veiklos patirtimi pagrįsta, strateginio planavimo struktūra.

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. Mūsų savivaldybėje jau patvirtinta lėšų mokyklų aplinkai finansuoti tvarka, pagal kurią skirstomos lėšos.

Metinėje veiklos programoje įvardijome tikslą – mokinių pasiekimų kokybiniai pokyčiai. Mokykla rūpinasi savo veiklos rezultatais, jaukios mokymosi aplinkos kūrimu, veiklos tobulinimu. Mums svarbus kiekvienas mokinytis, todėl analizuojame jų pažangą, mokymosi poreikius, saviraiškos galimybes.

Su mokiniais raštu susitarėme, iki kokio lygmens jie galėtų pagerinti savo pasiekimus, kokios yra mokymosi sunkumų priežastys (negalia, socialiniai sunkumai, mokymosi motyvacijos stoka ar kitos), aptarėme, kas galėtų padėti jas išspręsti. Mokiniai, mokytojai ir tėvai įvertino mokinių galimybes; tada mokiniai planavo pokyčius – kurių dalykų rezultatus jie galėtų pagerinti. Tai buvo kiekvieno mokinio išipareigojimas sau ir tėvams, nes susitarimus pasirašė mokiniai ir jų tėvai. Išanalizavę antrojo pusmečio rezultatus pastebėjome, kad apie 60 proc. mokinių pagerėjo 1–2 dalykų įvertinimai, 15 proc. –

3–4 dalykų, apie 10 proc. – daugiau nei 4 dalykų. Tai rodo, kad tikslų numatymas padeda pasiekti geresnių rezultatų.

Atskirų veiklos sričių, atitinkančių mokyklos tobulinimo prioritetus, įsivertinimas, tikslingai numatyti strateginiai ir sukonkreinti metų tikslai lemia pokyčius mokykloje. Nuolatinis veiklos planavimas, vertinimas ir įsivertinimas, planavimas, koregavimas ir vėl planavimas, pasiektų rezultatų analizė įgalina kryptingai organizuoti mokyklos veiklą.

Vidaus auditas „diktuoja” pokyčius

Lina BRAJINSKIENĖ,
Violeta VALANTUKEVIČIENĖ,

Kelmės r. Šaukėnų Vlado Pūtvio-Putvinskio vidurinės mokyklos mokytojos

Šiandien mokyklai labai svarbu įgyti gebėjimų analizuoti savo būklę bei turimą informaciją, išvelgti stipriąsias veiklos sritis, suvokti sėkmes ir nesėkmes, profesionaliai rūpintis veiklos kokybe. Įsivertinimas suteikia pagrįstos, patikimos ir prasmingos informacijos, kuria remdamiesi galime daryti apgalvotus ir atsakingus sprendimus. Kasmet mokykla planuoja savo veiklą atsižvelgdama į vidaus audito rezultatus.

2004–2005 m. m. mokykloje atlikę platųjį auditą giluminei analizei pasirinkome „Ugdymo turinio” ir „Mokymosi ir ugdymo” sritis. Įsivertinus šias sritis paaiškėjo, kad tobulinti reikėtų vertinimą. Mokykloje mokinių pasiekimai vertinami formaliaja 10-ies balų sistema, o atskirų dalykų mokytojai naudojo paruoštas vertinimo normas pagal Bloom'o taksonomiją. Iš mokinių anketų supratome, kad ugdymo procese jie mažai skatinami save įsivertinti, kartais mokytojų vertinimas jų netenkina. Pradinių klasių mokinių tėvų apklausos rezultatuose atsispindėjo nuogąstavimų, kad mokinių žinios, gebėjimai ir pastangos taikant idiografinę vertinimo sistemą nepakankamai atskleidžia stipriąsias ir silpnąsias mokinio savybes, mažai skatina mokinių mokymosi motyvą.

Įvardijome vieną iš svarbiausių 2005–2006 m. m. veiklos programos uždavinių – siekti aukštos ugdymo kokybės, o vertinimą – kaip svarbiausią dalyką ugdymo kokybei gerinti. 2005 m. rugpjūčio mėnesį buvo sukurtas „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo ugdymo procese tvarkos” projektas. Pasikeitus ugdymo tikslams orientuojamasi į mokinių, jo kompetencijų ugdymą, keičiamos vertinimo nuostatos ir principai. Šis projektas svarstytas metodinėse grupėse ir jam pritarta mokytojų taryboje.

2005–2006, 2006–2007 m. m. sutelkėme dėmesį V–XII klasių mokinių neformaliajam vertinimui. Mokytojai dalyvavo seminaruose vertinimo klausimais, įgyta patirtimi dalijosi mokykloje su kolegomis. Mokytoja metodininkė Rima Servienė ir vyresnioji mokytoja Zita Jokubauskienė vedė seminarą „Formalus ir neformalus vertinimas ir jo įgyvendinimas praktikoje”. Supratome, kad labai svarbus yra formuojamasis vertinimas, kuris padeda nustatyti mo-

kymosi sunkumus, padeda mokytis, o ne kontroliuoja. Pradėjome kurti ir diegti individualias dėstomo dalyko vertinimo metodikas, kurios skatina aktyvų mokinių mokymąsi per kiekvieną pamoką. Daugiau dėmesio skyrėme formuojamajam vertinimui, kuris laiduoja nuolatinį mokinio vertinimą ugdymo proceso metu, padeda stiprinti daromą pažangą. Daugelis mokytojų sukūrė savo dalyko kaupiamąjį vertinimo schemą. Pavyzdžiui, per vokiečių kalbos pamokas mokiniai gali sukaupti balų už atliktą užduotį klasėje, namų darbą, pagalbą draugui, už dalyvavimą projektinėje veikloje, susijusioje su vokiečių kalba, už laiško rašymą draugui.

Pradinių klasių metodinės grupės nariai ėmėsi iniciatyvos sukurti veiksmingesnę idiografinę pradinių klasių mokinių vertinimo sistemą, kuri suteiktų daugiau informacijos tėvams ir padėtų mokiniui tiksliau įsivertinti savo pasiekimus. Ši metodinė grupė bendradarbiauja su Kaišiadorių rajono Kruonio vidurinės mokyklos, Šiaulių Šventupio vidurinės mokyklos pradinių klasių mokytojais. Per metodinius užsiėmimus pasidalijome patirtimi, kaip šiose mokyklose vertinama mokinių pažanga.

Pagal bendrąsias programas, išsilavinimo standartus ir Šaukėnų vidurinės mokyklos patvirtintą „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo ugdymo procese tvarką” bei remiantis sukaupta patirtimi buvo sukurta Pradinio ugdymo vertinimo sistema, kurioje naudojamas neformalusis vertinimas žodžiu (padrąsina mokinius išsakyti pastabas) ir neformalusis vertinimas raštu taikant tokius simbolius:

- g** – vertas pagyrimo, padarė labai didelę pažangą, pastebimai pagerėjo įgūdžiai, gebėjimai;
- s** – stengiasi, siekia tobulėti, tačiau dar nepanaudoja visų savo galių ir gebėjimų;
- p** – reikėtų pasimokyti, pakartoti, nes daroma pažanga minimali;
- !** – visai nesistengia, nėra jokios pažangos, situacija kelia rūpestį (stengtis naudoti šį simbolį kuo rečiau);
- n** – pamokai ar jos daliai nepasiruošęs.

I–II klasėje namų darbai neužduodami; III–IV klasėje mokinių atliktus namų darbus komentuojame žodžiu.

Mokytojos pastebėjo, kad mokiniai siekia geresnio neformaliojo vertinimo raštu simbolio. Naudojant šią vertinimo sistemą mokiniai geba įsivertinti save, mato daromą pažangą, gerėja mokymosi motyvacija.

Nuo 2007 m. mokinių pažanga fiksuojama pradinių klasių mokytojos metodininkės Jūratės Gotautienės parengtoje eksperimentinėje „Pasiekimų

Pavyzdys

MĖNUO

DALYKAS, TURINYS	DIENOS													
Dorinis ugdymas														
Lietuvių kalba														
Skaitymas														
Teksto suvokimas														
Rašto kultūra														
Kūrybiniai darbai														
Klausymas, pasakojimas														
Diktante klydimų														
Užsienio kalba ()														
Klausymas														
Kalbėjimo įgūdžiai														
Skaitymas, žodyno plėtimas														
Pasaulio pažinimas														
Matematika														
Skaičiavimai														
Uždavinių sprendimas														
Loginės pratybos, galvosūkiai														
Geometrijos pradmenys, matavimai														
Testas														
Dailė ir technologijos														
Muzika														
Kūno kultūra														

Pagyrimai, paskatinimai, pastebėjimai

Tėvų parašas

Knygelė pristatyta ir aptarta per I–IV klasių mokinių tėvų susirinkimą. Dabar iš tėvų dar laukiama atsiliepimų, siūlymų, į kuriuos bus atsižvelgta tobulinant Mokinio pasiekimų vertinimo knygelę.

Supratome, kad mūsų ugdymo planuose mažai skirta dėmesio tarpdalykiniams ryšiams ir integracijai (1.1.2. rodiklis), o tai turi nemažai įtakos ir mokinių mokymosi motyvacijai didinti (3.2.1. rodiklis). Mokyklos metodinė taryba inicijavo integruotas pamokas V–XII klasėse. 2006–2007 m. m. atskirų dalykų teminiuose planuose buvo numatytos ir vestos integruotos pamokos: lietuvių kalbos ir dailės pamoka V klasėje „Teksto iliustravimas“, technologijų ir informacinių technologijų pamoka IX klasėje „Aksesuarų paslaptys“, istorijos, dailės, matematikos pamoka VII klasėje „Senovės Egipto menas ir mokslas“, istorijos ir kūno kultūros pamoka XI klasėje „Olimpinės žaidynės“, vokiečių kalbos ir muzikos pamoka VIII klasėje „Adventas. Kalėdos“, matematikos ir muzikos pamoka VII klasėje „Trupmenos ir muzika“, istorijos, dailės ir muzikos pamoka V klasėje „Norėčiau, kad mane suprastų (M.K.Čiurlionis)“, informacinių technologijų ir dailės pamoka V klasėje „Ornamentika“, biologijos ir informacinių technologijų pamoka XII klasėje „Mitybos ryšiai“, istorijos ir geografijos pamoka X klasėje „Europos Sąjunga – istorija ir šandiena“. 2007 m. buvo atliktas tyrimas „Integruoto mokymo privalumai ir trūkumai“. Jo metu išsiaiškinta, kad tikslinga ir toliau ieškoti įvairių mokomųjų dalykų sąsajų. Per tokias pamokas mokiniai geriau suvokia aplinką kaip visumą, tema išnagrinėjama plačiau, ji praplečiama naujomis, mokiniui aktualiomis idėjomis, daugiau dėmesio skiriama igūdžiams, gebėjimams ugdyti, bendrauti. Integruotos pamokos skatina mokytojus bendradarbiauti, atsiveria platesnių galimybių profesiniam švietimui.

Atlikus mokinių poreikių tenkinimo ir mokymosi krūvių tyrimus paaiškėjo, kad mokiniai skundžiasi per dideliu namų darbų krūviu, keliais kontroliniais darbais per dieną. Mokytojų tarybos posėdyje buvo nuspręsta atkreipti dėmesį į mokiniams skiriamų namų darbų krūvį. Atliktas tyrimas, kurio metu išsiaiškinta, kiek mokiniams skiriama namų darbų. Supratome, kad mokiniai nemoka namų darbų atlikti iš anksto, kai kitą dieną nėra tos pamokos, todėl labai netolygiai krūviai pasiskirsto kiekvienai savaitės dienai. Nutarta, kad mokytojai skiriamas namų užduotis turi derinti tarpusavyje, kad jos neviršytų numatytų valandų ugdymo plane. Metodinėse grupėse išnagrinėjome klasių tvarkaraščius ir susitarėme, kad kalbų mokytojai didesnės apimties namų užduotis skiria skirtingomis savaitės dienomis; gamtos mokslų dalykų mokytojai, socialinių dalykų mokytojai taip pat koreguoja namų darbų apimtį, kad pasiskirstytų tolygiai kiekvienai savaitės dienai.

Dar viena naujovė, skirta mokinių mokymosi krūviams koreguoti – kontrolinių darbų grafikas, kurį kiekvieno mėnesio pradžioje pildo dalykų mokytojai. Taip išvengiama situacijų, kai per vieną dieną mokiniai rašo kelis kontrolinius darbus.

2005–2006 m. m. atlikus platųjį auditą buvo pasirinktos trys vertinimo sritys: 2. „Mokymosi pasiekimai“, 4. „Pagalba moksleiviams“, 6. „Ištekliai“. Mokinių profesinio švietimo orientavimo kokybės tyrimo rezultatai parodė, kad turime susirūpinti kuo anksčiau su mokiniais kalbėtis apie jų profesinį pasirinkimą ir karjeros planavimą. Kūrėme „Profesinio informavimo ir karjeros ugdymo programą 2006–2007 m.m.“, kurios tikslas – užtikrinti sistemingą ir nuoseklią profesinio orientavimo integraciją ugdymo procese. Įgyvendinant šią programą metodinėse grupėse buvo aptartos profesinio orientavimo integravimo galimybės, mokytojų detaliuosiuose planuose, klasių auklėtojų, socialinės pedagogės, bibliotekos metinės veiklos planuose orientuojamasi į profesinį ir karjeros ugdymą. Klasių auklėtojai organizavo mokinių išvykas į darbo biržą, profesines mokyklas, į parodą „Studijos“, į susitikimus mokykloje su studentais, profesinių mokyklų dėstytojais, darbo biržos atstovais. Pradėjome pildyti aplankus „Profilinis mokymas“, „Egzaminai“, „Aukštųjų mokyklų naujienos“, „Profesinis mokymas“. Mokiniui apsispręsti renkantis profesiją padeda dalyvavimas projekte „Drąsinkime ateitį“ (į mokyklą sugrįžta buvę mokiniai – įvairių profesijų atstovai – ir veda „sėkmės pamokas“ aukštesniųjų klasių mokiniams, atsako į klausimus, diskutuoja).

Vertėtų pasidžiaugti ir audito metu įvardintais privalumais (6.3.2. rodiklis „Mokinių darbų panaudojimas“). Mokykla puošiama mokinių darbais – koridoriuose, aktų salėje ant sienų pakabinti įvairia technika kurti paveiksai; įvairūs meno dirbiniai (siūtos lėlės, medžio drožiniai) eksponuojami technologijų kabinetuose. Padedami dailės mokytojos metodininkės Danutės Rimkevičienės ir technologijų vyresniojo mokytojo Vytauto Mažulio mokiniai savo darbus pristato rajono, šalies konkursuose ir pelno prizines vietas. Ne tik mokinių darbais džiaugiamės. Dailės mokytoja metodininkė Danutė Rimkevičienė – mokykloje tapytų freskų autorė. Tai: „Dėkingumo siena“, kurioje paminėti visi, parėmę mokyklą po 2002 m. sausio 27 d. gaisro; „Garbės siena“, skirta puikiai ir labai gerai mokyklą baigusiems mokiniams (apdovanotiems aukso, sidabro medaliais, gavusiems brandos atestatus su pagyrimais). Naujusias darbas – mokyklos muziejuje tapyta freska „Mūsų geriausieji“, kurioje įamžinti mokiniai, dalyvavę šalies olimpiadose, konkursuose, varžybose, projektuose (mokytojai talkino dešimtokė Sandra Gedvilaitė).

2006–2007 m. m. per vidaus auditą vertindami „Etoso“ sritys 5.1.1. rodiklį

„Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas“ pastebėjome, kad tai – stiprioji mūsų mokyklos sritis. Buvo sukurta „Vlado Pūtvio-Putvinskio vardo suteikimo mūsų mokyklai įgyvendinimo programa 2006–2007 m. m.“ (Žymus Lietuvos politikas, patriotas, Šaulių sąjungos įkūrėjas Vladas Pūtvys-Putvinskis didžiąją savo gyvenimo dalį praleido Šilo-Pavėžupio dvare, esančiame 7 km nuo Šaukėnų.) Šis žymus politikas buvo primirštas, o jo gyvenimas ir veikla – puikus pavyzdys patriotiniam jaunimo auklėjimui, patriotizmo, meilės Lietuvai ugdymui, todėl siekėme, kad iki 2007 m. rugsėjo 1-osios mokyklai būtų suteiktas Vlado Pūtvio-Putvinskio vardas. Šitam siekiui pritarė mokyklos bendruomenė, Kelmės rajono savivaldybė, Vlado Pūtvio-Putvinskio giminės, Lietuvos šaulių sąjunga. Mokiniai kartu su auklėtojais savo klasėse įsteigė kampelius, kuriuose eksponavo surinktą informaciją – straipsnius, nuotraukas apie šį šviesuolį. Informacijos apie Vladą Pūtvį-Putvinskį buvo galima rasti ir skaitykloje. Išpūdingiausias mokiniams buvo susitikimas su jo anūku Rimantu Pūtvium. Mokykloje lankėsi Lietuvos šaulių sąjungos atstovai. Mokiniai džiaugėsi jaunųjų šaulių būrelio (kuriam vadovauti ėmėsi informatikos mokytojas Zigmantas Račkauskas) įkūrimu. 2007-ųjų rugpjūčio 11 d. mokykla paminėjo gražų 140 metų Valdinės mokyklos jubiliejų. Per šventę mokyklai suteiktas Vlado Pūtvio-Putvinskio vardas, o jaunieji šauliai davė iškilmingą priesaiką.

Įvaizdžio formavimas – vienas iš mokyklos prioritetų. Jis buvo įtrauktas į Mokyklos strateginį planą. Apie mokyklos pasiekimus, gerą patirtį nuolat pateikiame informacijos žiniasklaidoje, mokyklos interneto tinklalapyje bei mokyklos mėnraštyje „Skambutis“ (redaktorė – lietuvių kalbos mokytoja metodinė Aldona Bacevičienė). Gražus mokyklos interjeras, turtinga bazė mokinių tėvams, mokyklos svečiams leidžia susidaryti gerą įspūdį apie mokyklą. Mokyklos įvaizdžiui visuomenėje formuoti buvo sukurta „Šaukėnų vidurinės mokyklos įvaizdžio formavimo ir sklaidos programa 2005–2008 metams“. Joje numatyta siekti gerų mokinių rezultatų rajono mokomųjų dalykų olimpiadose, konkursuose, varžybose; gerai parengti ir organizuoti mokyklos renginius ir šventes (Pirmūnų dieną, turizmo dienas, mokyklos įkūrimo jubiliejinius minėjimus kas dešimtmetį); į mokyklos renginius kviesti svečių iš kaimyninių, bendradarbiaujančių mokyklų, efektyvinti mokyklos istorijos muziejaus veiklą; diegti naujoves į ugdymą procesą. Pirmūnų dieną, turizmo dienos jau tapo mokyklos tradicija. Į Pirmūnų dienos šventę kviečiami ne tik gerai, labai gerai ir puikiai besimokantys mokiniai, bet ir jų tėvai. Mokiniams direktoriaus įsakymu įteikiami Mokslo pirmūno pažymėjimai, dėkojama tėvams, klasių auklėtojams, rengiamas koncertas. Kasmet baigiantis mokslo

metams vyksta turizmo dienos. Išskylauti gražioje Šaukėnų miestelio apylinkėse kviečiamos aplinkinių mokyklų komandos, bendradarbiaujančių mokyklų atstovai; kuriama stovyklavietė, vyksta varžybos, diskoteka; apdovanojimų sulaukia aktyviausiai dalyvavusieji, nepamiršami ir paguodos prizai. Tokie renginiai didina mokinių mokymosi motyvaciją, ugdo pareigos, atsakomybės, didžiavimosi savo mokykla jausmus bei padeda kurti mokyklos įvaizdį.

Svarbiausias 2007 metų įvykis mokyklos gyvenime, skatinantis didžiuotis savo mokykla – tai Lietuvos Respublikos Prezidento Valdo Adamkaus viešnagė. Garbingas svečias mokykloje lankėsi rugsėjo 3 dieną. Prisiminimus žadins Jo Ekscelencijos įrašyti žodžiai mokyklos svečių knygoje: „Linkiu išlikti kelrodžiu Lietuvos mokykloms auklėjant jaunąją kartą patriotinėje dvasioje“ ir išleista knygelė „Lietuvos Respublikos Prezidento V. Adamkaus pilietiško ir patriotizmo pamokos Šaukėnų Vlado Pūtvio-Putvinskio vidurinėje mokykloje“.

Vidaus auditas mokykloje padeda išvelgti mokyklos gyvenimo privalumus ir trūkumus. Privalumais, pasiekimais džiaugiamasi per mokinių, tėvų susirinkimus, išklausomi siūlymai ir į juos atsižvelgiama. Tobulintini dalykai svarstomi per posėdžius (mokytojų tarybos, mokyklos tarybos, tėvų komiteto, mokinių komiteto), paisoma įvairių nuomonių, diskutuojama ir planuoja-

Tuo užsiimti – verta

Jolita ŠVAGŽDIENĖ,

Šilutės r. Rusnės pagrindinės mokyklos lietuvių kalbos mokytoja metodininkė

Mokyklos turi siekti, kad mokinių pasiekimai nuolat gerėtų. „Norint pateikti aiškią tobulinimo programą reikia veiklos plane įvardyti procesus, kurie padės įgyvendinti plano užduotis, orientuotas į mokinius“, – taip teigia Brent Davies ir Linda Ellison knygoje „Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra“. Šie teiginiai yra tarsi nuorodos, kaip mokyklai planuoti savo veiklą po vidaus audito.

Mūsų mokykla rengia strateginį planą pagal steigėjo pasiūlytą formą – mes siekiame užtikrinti ugdymo kokybę ir kurti modernią aplinką. Pagal metinę veiklos programą planuojame, kaip toliau tobulinsime mokyklą. Būtent ši programa atitinka mokyklos galimybes ir sudaro prielaidų efektyviai veikti. Mokyklos uždavinius formuluojame pagal vidaus audito išvadas.

Atlikdama vidaus auditą mokykla orientuojasi į mokyklos misiją – sudaryti sąlygas kiekvienam ugdytis pagal poreikius ir gebėjimus. 2006–2007 m. m. įvertinus plačiojo audito rezultatus pasirinkti tobulinti šie 2-os srities „Ugdymas ir mokymasis“ rodikliai: „Mokymosi poreikių nustatymas“ ir „Mokymosi veiklos diferencijavimas“.

Planuojant kitų mokslo metų darbą buvo atsižvelgta į giluminio audito rezultatus ir rekomendacijas. Viena iš jų buvo „organizuojant ugdomąją veiklą labiau atkreipti dėmesį į mokinių poreikius“. Ši rekomendacija svarbi sudarant ir vykdant ugdymo planą.

Mokykla sistemingai kiekvieną pavasarį atlieka mokinių apklausą, tiria ir analizuoja ugdymosi poreikius, padeda mokiniui pasirinkti, apsispręsti ir tinkamai įvertinti savo žinias bei gebėjimus, atsižvelgia į mokinių ir jų tėvų pageidavimus. Todėl papildomos matematikos, lietuvių kalbos, fizikos, braižybos pamokos buvo skirtos turintiems mokymosi sunkumų ar itin gabiems vaikams ugdyti. Mokiniam siūlome rinktis papildomojo ugdymo būrelius (pagal mokyklos galimybes ir mokinių poreikius) – iš pateikto sąrašo jie gali pasirinkti labiausiai patinkantį (populiariausi yra turistų, sporto, keramikos, gamtininkų, informatikos būreliai).

Antroji audito rekomendacija buvo „atsakingiau diferencijuoti ir individualizuoti ugdomąją veiklą“. Planuodami 2006–2007 m. m. darbą suformulavome uždavinį: „Individualizuoti, diferencijuoti ugdomąją veiklą stiprinant ugdymosi motyvacijos lygį, didinant mokinių atsakomybę, savarankiškumą mokantis“. Buvo svarbu atsižvelgti ir į mokyklos kontekstą, ir į individualius mokinių poreikius. Mokykloje daugėja specialiųjų poreikių turinčių vaikų. Dalies mokinių mokymosi motyvai yra silpni, todėl mokydami užsienio kalbų IX–X klasėse (atsižvelgdami į gebėjimus, mokymosi spragas) mokinius suskirstėme į pogrupius („stipresnius“ ir „silpnesnius“).

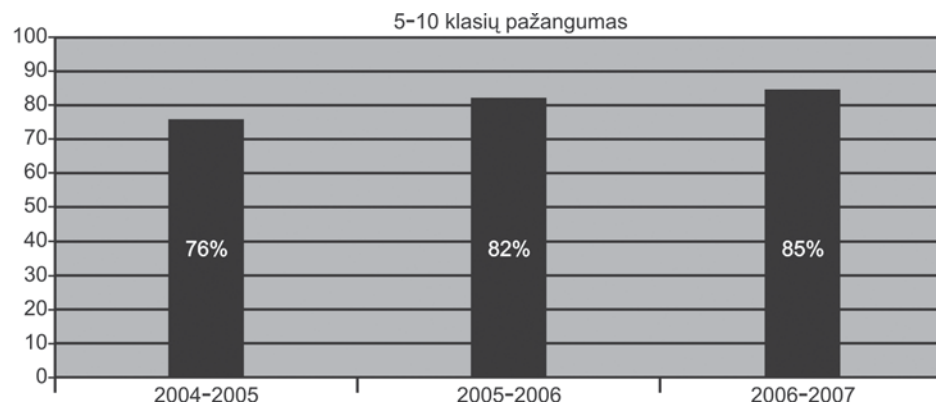
Per kitų dalykų pamokas mokytojai gabesniems mokiniams pateikdavo sunkesnių užduočių, leido pasirinkti užduotį pagal individualius gebėjimus, o silpnesniems, mažiau motyvuotiems – paprastesnių, pagal modelius. Matydami, kad mokiniai mažai dirba savarankiškai, matematikos ir lietuvių kalbos mokytojai parengė savarankiškų darbų aplankus su užduotimis (kad mokiniai savarankiškai galėtų rengtis įvairiems testams, kontroliniams darbams). Silpniau besimokantiems ar dirbantiems pagal specialiąsias programas mokiniams leidžiama rinktis, kokias ir kiek užduočių jie gali atlikti. Pavyzdžiui, iš dešimties uždavinių jie gali pasirinkti 4 lengvesnius, už kuriuos jie gaus teigiamą įvertinimą. Skiriant namų darbus užduotys taip pat individualizuojamos, mažinama darbų apimtis.

Per visus mokslo metus teikėme profesinio konsultavimo, kuris padėjo mokiniams pasirinkti tolesnę mokymosi ar veiklos sritį, paslaugas. Mokykloje lankėsi profesinių mokyklų, gimnazijų mokytojai, mokiniai dalyvavo pokalbiuose, domėjosi specialybėmis, mokymosi sąlygomis. Projekto „Drąsinkime ateitį“ dalyviai suorganizavo susitikimą-pamoką su buvusiais mokyklos mokiniais, „Garbės galerijos“ nariais, klausėsi pasakojimų apie karjeros galimybes, sėkmės istorijas.

Pasiekti aukštesnių pasiekimų padėjo bendradarbiavimas su tėvais. Jiems patarėme, pagal kokią programą vaikui būtų lengviau mokytis, organizavome konsultavimą Pedagoginėje psichologinėje tarnyboje.

Suplanavome seminarą dalykų mokytojams apie specialiųjų poreikių turinčių vaikų integravimą į bendrojo lavinimo mokyklas, konsultavomės su specialiosios mokyklos mokytojais. Gavome praktiškų patarimų, kaip rašyti adaptuotas ir modifikuotas programas, kokius vadovėlius ir pratybų sąsiuvinius vertėtų įsigyti, kokius metodus geriausiai taikyti dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais mokiniais.

Mokslo metų pabaigoje atlikta mokinių pažangumo analizė parodė, kad (lyginant su paskutiniaisiais trejais metais) mokymosi rezultatai pagerėjo. Tam įtakos, be abejo, turėjo šie įvardyti procesai. Planavimas bus veiksmingas, planai neužsigulės stalčiuose niekieno nenaudojami, jei juos nuolatos koreguosime, remsimės ankstesniu įdirbiu, garantuosime, kad jie bus tęsiami.



Iki – procesas – po

Dalia VISOCKIENĖ,

Prienų r. Išlaužo pagrindinės mokyklos direktorės pavaduotoja ugdymui

Mokymąsi pasirinkome svarbiausia vertybe – kuriame mokyklą kaip besimokančią organizaciją vadovaudamiesi vadybos modeliu: „iki – procesas – po“. Vyraujanti mokyklos kultūra įgalina išskirtinį dėmesį skirti „iki“ (planavimo) ir „po“ (refleksijos) etapams: nuomones išryškiname atvirai kalbėdamiesi, susitardami ir išsipareigodami.

Planavimą, kuris vyksta „iki“ etape, suvokiame kaip mokymąsi. Mūsų mokyklos strateginio plano kūrimas – tai mokymosi istorija nuo Mokyklų tobulinimo centro seminaro apie mokyklos vystymosi planavimą (1999 m.) iki A.P.P.L.E. vasaros kursų apie strateginį planavimą Amerikos mokyklose (2005 m.). Per tą laiką išmokome dirbti sprendimus priimdami kartu. Pasitelkę kitų patirtį ir panaudodami savus atradimus, kūrėme mokyklos plėtros, o vėliau – strateginį planą. Esame atviri kitų patirčiai ir jaučiame poreikį dalytis savąja – pasiūlėme visoms rajono mokykloms susitarti dėl vienodos dokumento – mokyklos strateginio plano – struktūros. 2006 m. švietimo skyriaus vedėjos įsakymu buvo suformuota darbo grupė, kurioje apie pusmetį „vienodinome“ savo žinojimą. Susitarimo ieškojome remdamiesi Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjo Ričardo Ališausko pasiūlyta strateginio plano struktūra, besiremiančia subalan-

suotų kortelių (rodiklių) metodu (žr. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III d., Molėtų švietimo centras, 2004, p. 119–131).

Kodėl pasirinkome būtent šį metodą? Jis skatina kompleksiskai spręsti problemas, sudaro prielaidų pamatyti mokyklos veiklos visumą bei padeda išsaugoti tam tikrą veiklos kryptingumą.

Pristatome Prienų rajono mokyklų pasirinktą strateginio plano struktūrą:

1. MOKYKLOS VIZITINĖ KORTELĖ:

- 1.1. Vizija
- 1.2. Misija
- 1.3. Vertybės
- 1.4. Strateginiai tikslai:
 - 1.4.1.
 - 1.4.2.
 - 1.4.3.

Komentaras. Misija formuluojama esamuoju laiku ir susiejama su mokyklos nuostatais; vertybės: visų aptartos – esamos ir siektinos – lemiančios ar lemsiančios ilgalaikę sėkmę; tikslai dera su mokyklos misija, pamatuojami (orientuojantis į mokinių), aktualūs, apibrėžti tam tikram laikotarpiui, skatinantys veikti, suformuluoti paprastai ir aiškiai, išlaikant dermę su valstybės, savivaldybės tikslais.

1.5..... m. m. vidaus audito ataskaita:

Didžiausi privalumai	Didžiausi trūkumai	Tobulinti pasirinkti mokyklos veiklos aspektai (prioritetai)

Komentaras. Trumpoji vidaus audito ataskaita (ją galima dėti, galima nedėti – tai susitarimo reikalas).

2. STRATEGINIAI PRIORITETAİ

A. KLIENTO PERSPEKTYVA			B. ORGANIZACINĖ PERSPEKTYVA		
Išliekantys prioritetai	Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (iš ankstesnių metų: 2003–2007)	Išliekantys prioritetai	Vertinimas kaip ugdymas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (iš ankstesnių metų: 2004–2007)
Nauji prioritetai	3.1.1. Atskirų mokinių pažanga 1.1.4. Bendruomenės santykiai	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)	Nauji prioritetai	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2008)
Atkrinantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai	Atkrinantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai
C. PARAMOS PERSPEKTYVA			D. MOKYMOSI PERSPEKTYVA		
Išliekantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai	Išliekantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai
Nauji prioritetai	5.5.1. Lėšų vadyba	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)	Nauji prioritetai	5.4.2. Dėmesys personalui	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)
Atkrinantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai	Atkrinantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai

Komentaras. Strateginiai prioritetai formuluojami pagal vidaus ar išorės audito ataskaitose įvardytus tobulinti pasirinktus mokyklos veiklos aspektus į: A. KLIENTO PERSPEKTYVĄ (1. Mokyklos kultūra ir 3. Pasiekimai); B. ORGANIZACINĘ PERSPEKTYVĄ (2. Ugdymas ir ugdymasis, 4. Pagalba mokiniui ir 5. Mokyklos strateginis valdymas temų 5.1, 5.2, 5.3 rodikliai); C. PARAMOS PERSPEKTYVĄ (5.5. Materialinių išteklių valdymas – 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3 rodikliai); D. MOKYMOSI PERSPEKTYVĄ (5.4. Personalo valdymas 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3 rodikliai).

3. LAUKIAMIE REZULTATAI

PRIORITETAI (iš 2 dalies)	PAŽANGOS RODIKLIAI	PASIEKIMŲ LYGIS						
		pradinis	planuojamas			pasiektas per paskutinį matavimą (minimalus, vidutinis, maksimalus)		
			minimalus	vidutinis	maksimalus	tarpinis 2007 m.	tarpinis 2008 m.	galutinis 2009 m.
A. 3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Mokinio gebėjimas nustatyti savo veiklos privalumus ir trukdžius bei įvardinti tikslus	kai kurie mokiniai geba	dalis	dauguma	kiekvienas	dalis mokinių geba		
	Mokinių tikslų įgyvendinimas	mažiau kaip 20 proc. mokinių įgyvendina	25 proc. mokinių įgyvendina	52 proc. mokinių įgyvendina	75 proc. ir daugiau mokinių įgyvendina	52 proc. mokinių įgyvendina		
	Skatinimas įrašais Pasiekimų knygelėse, rašto darbuose	kai kurie mokytojai skatina	dalis mokytojų	dauguma mokytojų	visi mokytojai	kai kurie mokytojai skatina		
	Draša viešai įvertinti savo pažangą klasės susirinkime, dalyvaujant ir tėvams	keletas mokinių išdrįsta	dalis	dauguma	visi	dauguma išdrįsta		
B.								
C.								
D.								

Komentaras. Įrašyti nuo dviejų iki keturių kiekybinių ar kokybinių pažangos rodiklių, dėl kurių susitarta jau kuriant iliustracijas. Pagal juos ir vertinsite. Svarbu tinkamai nustatyti *realų pradinį pasiekimų* lygį, kad būtų pagrįstas planuojamas pasiekimų lygis.

4. IŠTEKLIŲ PASKIRSTYMAS

PRIORITETAI (iš 2 dalies)	Ištekliai 2007 m.			Ištekliai 2008 m.			Ištekliai 2009 m.		
	Finansinės lėšos ir/ar jų šaltiniai	Galimi papildomi šaltiniai	Intelektualiniai šaltiniai	Finansinės lėšos ir/ar jų šaltiniai	Galimi papildomi šaltiniai	Intelektua- liniai šaltiniai	Finansinės lėšos ir/ar jų šaltiniai	Galimi papildomi šaltiniai	Intelektua- liniai šaltiniai
A.									
B. 3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	300 Lt iš mokinių tėvų pervestų lėšų (2 proc. pajamų mokesčių) moki- niams skatinti skirtiems lipdu- kams gaminti 135 Lt iš mokinių tėvų pervestų (2 proc. pajamų mo- kesčių) lėšų „Mo- kymosi mokyti- vadovo“ leidybai	Laikas, skirtas asmeniniams tikslams formuluoti Metodinės tarybos narių laikas	Mokytojų idėjos: pasiūlyti skatina- mieji užrašai ant lipdukų Metodinės tarybos narių žinios						
C.									
D.	260 Lt iš mokinio krepšelio kvalifi- kacijos tobulinimo seminarui moky- tojams apie moki- nių pažangos ver- tinimą								

Komentaras. Ištekliai paskirstyti pagal jų svarbą siekiant strateginių tikslų; nebūtina turėti visus išteklius – reikia numatyti būdus, kaip tų išteklių gauti. Nurodant lėšas būtina nurodyti, iš kokio finansinio šaltinio jos gautos ir kam skiriamos. Ištekliai planuojami vieneriems kalendoriniams metams.

5. SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Komentaras: jis būtinas pradiniam etape, kai reikia išsiaiškinti sąvokų reikšmes, pavyzdžiui, „Rodiklis – veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška, duomuo“ (DLKŽ, 2000).

6. PLANAI/PROGRAMOS/PROJEKTAI

Komentaras. Planais/programomis konkretiname metų strateginį planą. Reikėtų neužmiršti visų mokykloje rengiamų planavimo dokumentų (metinės mokyklos veiklos programos, ugdymo plano ir kt.) dermės. Projektai rengiami nuosekliai, subrandinus idėją. Jie gali būti teikiami įvairiems fondams, steigėjui (jo numatytoms investicinėms programoms ir pan.). Pavyzdžiui, įgyvendindami strateginį tikslą „Organizuoti mokinių laisvalaikį ir pagalbą mo-

kiniams po pamokų, įtraukiant tėvus ir vietos bendruomenę“, kartu su Išlaužo kaimo bendruomene teikėme Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai projektą, pagal kurį numatėme steigti Vaikų dienos centrą, išaugiantį į Šeimos centrą. Projektui įgyvendinti gavome finansavimą.

Darbo grupėje, be pačios struktūros (lentelių), aptarėme strateginio plano trukmę (treji kalendoriniai metai), susitarėme, kurią plano dalį teiksime savivaldybei (baigiant 4. IŠTEKLIŲ PASKIRSTYMU), kuri liks mokykloje – 6. PLANAI/PROGRAMOS/PROJEKTAI. Pasilikome erdvės kurti strateginį planą. Jis lankstus, kartą per metus koreguojamas pagal vidaus/išorės audito išvadas, peržiūrimi išliekantys bei atkrintantys prioritetai, įtraukiami nauji.

Tarkime, po metų mūsų strateginio plano dalis **2. STRATEGINIAI PRIORITETA**I galbūt atrodys šitaip:

A. KLIENTO PERSPEKTYVA			B. ORGANIZACINĖ PERSPEKTYVA		
Išliekantys prioritetai	1.1.4. Bendruomenės santykiai 3.1.1. Atskirų mokinių pažanga	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)	Išliekantys prioritetai	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2008)
Nauji prioritetai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2008–2010)	Nauji prioritetai	4.2.1. Pagalba mokantis	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2008–2010)
Atkrintantys prioritetai	Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (iš ankstesnių metų: 2003–2007)	Atkrintantys prioritetai	Vertinimas kaip ugdymas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (iš ankstesnių metų: 2004–2007)
C. PARAMOS PERSPEKTYVA			D. MOKYMOSI PERSPEKTYVA		
Išliekantys prioritetai	5.5.1. Lėšų vadyba	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)	Išliekantys prioritetai	5.4.2. Dėmesys personalui	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2007–2009)
Nauji prioritetai	5.5.3. Patalpų naudojimas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2008–2010)	Nauji prioritetai	5.4.1. Personalo komplektavimas	Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai (2008–2010)
Atkrintantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai	Atkrintantys prioritetai		Paskelbimo ir numatytų tikslų pasiekimo metai

Strateginio plano sėkmę lemia ne jo struktūra, o tai, ką į ją įdedame. Šiame straipsnyje aptarsiu dviejų kertinių mokykloje kuriamų ir jos veiklai savitumo teikiančių dokumentų – *strateginio ir ugdymo plano – sąsajas*.

Kasmet įsivertindami savo veiklą analizuojame, kaip strateginiai tikslai atsispindi įgyvendinamame ugdymo plane. Apsidžiaugėme, kai 2007–2008 m. m. bendruosiuose ugdymo planuose pamatėme įrašytą nuostatą „mokykla kuria strateginius mokyklos tikslus atliepiančių mokyklos ugdymo turinį“. Šių dviejų dokumentų bendrumo pagrindas – mokyklos bendruomenės narių vertybės: mokymasis, bendradarbiavimas, atsakomybė, draugiškumas, aktyvumas, padrašinimas, atvirumas. Vertybių sąsajos ryškėja bendruose tiksluose, ugdymo turinio įgyvendinimo principuose ir veiklos būduose, turinyje, ugdymo planą papildančiuose dokumentuose, taip pat kuriant ugdymo nuostatas keičiančius projektus bei atliekant veiklos refleksiją.

Svarbiausia – asmeninių ir strateginių mokyklos tikslų bendrumas. Ir ankstesniais metais, kai ši nuostata dar nebuvo dokumente užfiksuota, klausėme, kiek vidaus audito metodika leidžia pamatyti mokinių ugdymo(si) problemas, kiek padeda jas sėkmingiau spręsti. Atsakymų į šiuos klausimus paieškos keitė mūsų supratimą. Praėjo nemažai laiko, kol suvokėme: strateginių tikslų formuluotės turi išsirutulioti iš vidaus audito išvadų, kad tie tikslai turi būti orientuoti į mokinį. Dabar dar daugiau suprantame – jie turi būti orientuoti į procesus, turinčius įtakos jo ugdymuisi, t. y. savo paties kaip besimokančiojo sėkmėms ir nesėkmėms nustatyti bei asmeniniams tikslams, susietiems su mokyklos tikslais, įvardyti. Manytume, todėl mokyti mokinį formuluoti savo veiklos tikslus – svarbi mūsų ugdymo programos dalis. Dėl to rugsėjo mėnesį kiekvieną V–X klasių mokinį kviečiamės pokalbiui (10–15 minučių) su mokyklos direktore (taip pat pavaduotoja ir klasės auklėtoja); pokalbis vyksta pagal tam tikrą struktūrą, fiksuotą „*Mokinio asmeninės pažangos fiksavimo lapą*“. Mokiniai, įvardiję savo mokymosi ir elgesio sėkmes bei nesėkmes praėjusiais mokslo metais, pasako, ką ir kodėl norėtų keisti šiemet. Talkinant visoms pokalbio dalyvėms, mokiniai formuluoja mokymosi bei elgesio tikslus ir įrašo juos į Pasiekimų knygelės skiltį „*Mano tikslai*“ (juos direktorės pavaduotoja taip pat užrašo į „Mokinio asmeninės pažangos fiksavimo lapą“, kurį po pokalbio mokinys pasirašys). Pasidžiaugusi dabartiniais mokinio pasiekimais direktorė dėkoja, palinki sėkmės ir paprašo ši pokalbį aptarti su tėvais. Ji taip pat mokiniui primena, kad už suformuluotų tikslų įgyvendinimą pirmą kartą reikės atsiskaityti pasibaigus pirmajam trimestrai (direktorei), o antrą kartą – pasibaigus antrajam trimestrai (per klasės susirinkimą dalyvaujant tėvams).

Pokalbiai liudija, kad mokiniams sunkiai sekasi pasidžiaugti savo sėkmėmis (paklaustas apie sėkmes pradeda vardyti nesėkmes) ir kad mokiniai, ypač prasčiau besimokantys, per mažai dėmesio skiria pasirengti pamokoms namuose (šitoks kalbėjimasis – tai gera proga individualiai aptarti mokinių mokymosi krūvius!). Per pokalbius mokiniai sako nori „gerinti viską“, todėl tenka jiems padėti sukonkretinti jų pasiryžimą, detalizuoti, ko ir kaip siekti. Mokiniai susiformuluoja įvairių tikslų, pavyzdžiui, „Išdrįsti pamokoje paklausti mokytojos, kai būna neaišku“ (V kl.), „Pagerinti santykius su draugais, nebūti karštakošiu, neįsivelti į peštynes“ (VII kl.), „Pagerinti kūno kultūros pažymį vienu balu, nugalint baimę šokti per ožį ir į aukštį“ (IX kl.).

Už savo tikslus nurodytu laiku mokiniai atsiskaitys kalbėdami pagal dokumentą „*Mano mokymosi ir elgesio pažangos įsivertinimas*“:

1. Įvardintą tikslą „.....“ man pavyko pasiekti, nes:

- *kalbėk apie pastangas.....
- *kalbėk apie namų darbų atlikimą
- *kalbėk apie elgesį.....
- *kalbėk apie.....

2. Įvardinto tikslo „.....“ man nepavyko pasiekti, nes:

- *kalbėk apie pastangas.....
- *kalbėk apie namų darbų atlikimą
- *kalbėk apie elgesį.....
- *kalbėk apie.....

3. Ką galėčiau daryti, kad dar labiau sektųsi:

*

4. Kas ir kokią pagalbą man galėtų suteikti:

*

Suprantame, kad mokiniams siekti tikslų prisireiks pagalbos, todėl Metodinėje taryboje rengiame „Mokymosi mokyti vadovą“ (skatinantį kiekvieną iš jų įsivertinti savo unikalumą bei pasiryžimą siekti tikslo; patariantį, kaip tinkamai reaguoti į mokymosi trukdžius ir kaip ugdytis atskirų dalykų mokymosi įgūdžius bei tobulinti savo mokymosi stilių).

Paskatinę mokinį įvardyti savo veiklos tikslus įgyvendiname mūsų strateginiame plane įrašytą misiją – „*mokyklos mokinys, padedamas mokytojų ir tėvų, tobulėja, siekia aukščiausių galimybių pagal savo gebėjimus*“.

Mums svarbi kiekvieno bendruomenės nario, dalyvaujančio tam tikroje veikloje, elgsena. Kurdami 2007–2008 m. m. ugdymo planą, įsivardijome atskirų veiklos krypčių vykdymo *principus ir susiejome* juos su mokyklos strateginiame plane įrašytomis *vertybėmis*. Atvirai ir nuoširdžiai tariamės dėl vienodo su-

pratimo, lanksčiai koreguojame planus, tvarkaraštį bei pamokos uždavinius, supratingai išklausime vieni kitus. Ypač vertiname paramą, pagalbą, padėsinimus. Mums svarbus kiekvieno mokinio aktyvus dalyvavimas – mūsų mokiniai moko (netiesiogiai) Lietuvos vaikus savo kūryba (II kl. E. Marcelionienės ir V. Plentaitės „Šaltinėlio“ pirmoje knygoje (37 p.), antroje knygoje (131, 139 p.) publikuojami jų darbai), moko savo bendraamžius, žemesnių klasių mokinius (pavyzdžiui, veddami mokyklos muziejuje pamoką apie knygnešius), organizuoja ekskursijas po mokyklą svečiams (lietuvių ir anglų kalba), veda pamokas mokytojams (pamokų ciklas apie Europos Sąjungą) ir kaimo žmonėms (pristatydami projektą „Lapupio kaimo istorija“). Įsivardiję *bendradarbiavimą kaip siektiną vertybę*, pirmumą teikiame jį provokuojantiems ugdymo turinio įgyvendinimo būdams: integruotoms veikloms, darbui grupėmis (dažniausiai IV–IX klasėse), diskusijoms, netradicinėms pamokoms/renginiams, projektams. Esame atidūs mokinių nuomonei – dažnai paskatiname mokinius įvertinti tokią neįprastą veiklą. Po integruotų pamokų mokiniai dalijasi išpūdžiais: „Fizika ir muzika. Puikiai pavyko. Mes ne tik patys daug ko išmokome, bet ir kitus vaikus pamokėme“ (Vytenė, VIII kl.), „Biologija ir kūno kultūra. Dirbome su dideliu noru. Sužinojome apie daug dalykų iš karto. Labai gerai viską prisimenu“ (Akvilė, IX kl.). Dažnai inicijuojame su mokiniams derybas, kokį veiklos būdą pasirinkti (iš mokiniams pasiūlytų patyčias ir smurtą mažinančių dviejų veiklos formų – būrelio ir projekto – jie pasirinko pastarąjį; jie pasirinko ir projekto vadovą ir susikūrė projekto dalyvio ženkliuko užrašą (GRG – Greitojo Reagavimo Grupė). Visus šiuos veiklos principus ir būdus suvienija bendri susitarimai ir jų laikymasis. Pavyzdžiui, mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimas aiškesnis tapo tik tada, kai formuluojant pamokos uždavinius dalyvauja mokiniai ir aptaria vertinimo kriterijus.

Mums ne mažiau svarbi ir mokinių bei mokytojų elgsena modeliuojant *pasirenkamąjį ugdymo turinį*. Stengiamės taip sudėlioti jį, kad išugdytume tam tikras mokinio kompetencijas, kurių sudedamoji dalis – jam svarbios vertybinės nuostatos. Susieję pasirenkamąjį ugdymo turinį su darnaus vystymosi idėjomis – dvasios ekologija – skatiname programas, susietas su mokinių saugumu ir gerove. Be įprastinių dalykų, padedančių mokytis įvairių dalykų modulių, bei papildomojo ugdymo veiklos mokiniai noriai renka Redaktorių būrelį, kuris leidžia pozityvią kultūrą ugdantį stendą „Gerų darbų savaitė“, savanorystę skatinantį Skautų būrelį, ryšius su darbo pasauliu ir buvusiais mokiniams palaikantį būrelį „Profesinė karjera“, bendradarbiavimą puoselįjantį bendrą mokytojų ir mokinių chorą „Volungė“, Mokinių tarybos inicijuotą smurtą ir patyčias mažinantį projektą „Saugi mokykla“. Mokinius įtrau-

kiame į pasirenkamojo ugdymo turinio formavimą, stipriname jų atsakomybę – mokiniai noriai mokosi pagal pasirinktus modulius ir aktyviai veikia būreliuose.

Vertybinės strateginių tikslų ir ugdymo plano sąsajos akivaizdžiai matomos *įgyvendinamame ugdymo turinyje*. Mums svarbu, kad mokymdamasis kiekvienas mokinys patirtų sėkmę. Praėjusiais mokslo metais mokykloje vykusio vidaus audito išvados mums, mokytojams, padėjo suvokti, kad per retai ir nepakankamai veiksmingai skatiname aukštesniųjų klasių mokinius, vėluoja mokinio savivertę stiprinantys padaršiniai. Išlaikydami sąsajas su strateginiu tikslu, akcentuojančiu siekiamybę – plėtoti demokratinius santykius – suformulavome ugdymo plano uždavinį: aptarti mokinių paskatinimų, viešai išsakomų ir įrašomų į Pasiekimų knygeles už pastangas, veiklą, elgesį, formuluotes. Manome, kad šį tikslą įgyvendindami kursime sėkmės kultūrą, mokymės drąsinti save ir kitą („Kai tu pats tyliai rašai, tai ir kitiems padedi susikaupti“, „Džiaugiuosi, kad tau patinka mokytis matematikos“, „Matau, kad stengiesi“, „Smagu, kad aktyviai dalyvauji pamokoje/renginyje“, „Esu nustebinta...“, „Džiaugiuosi, kad...“, „Su tavimi malonu bendrauti“ ir pan.).

Ne mažiau mums svarbu pastiprinti *elgseną, įgyvendinant ugdymo planą* (kartu – ir strateginį) *kuriant mokyklos reikmes atliepiančius dokumentus*. Jais siekiame formalizuoti mūsų susitarimus tam tikroms bendroms veikloms atlikti. Dokumentus kuriame Metodinėje taryboje, Prevencinio darbo grupėje, Specialiojo ugdymo komisijoje, laikinose darbo grupėse, per mokinių, jų tėvų susirinkimus, o jau susikurtus aptariame visi. Taip atsirado dokumentai: „*Paramos vieno mokinio problemoms spręsti modelis*“, „*Bendradarbiavimas planuojant pamoką*“, „*Ataskaita po stebėtos bendradarbio pamokos*“, „*Mokytojų veiklos žingsniai nusižengus mokiniui*“, „*Mokinių elgesio pamokoje stebėjimo lapas*“, „*Pasiekimų knygelė*“. Detaliau aptarsiu pastarąją. Pasiekimų knygelės viršelyje – spalvota mokyklos nuotrauka, pirmajame puslapyje – mokyklos emblema, aktuali informacija. Toliau – nuotaikingu 9 klasės mokinės Emilijos piešiniu iliustruoti puslapių simboliai: „ESU VEIKLUS“, „AŠ ŽINAU“, „TURIU PRISIMINTI“, „VERTINU IR ESU VERTINAMAS“, „MANO SIEKIAI“, „MŪSŲ VILTYS“. Po jais pateikiama mokyklos vizija, mums visiems svarbios vertybės, ištraukos iš mokyklos nuostatų apie mokinio teises ir pareigas, skatinimą ir atsakomybę, smulkiai aptariamas pasiekimų vertinimas bei sukonkretinti kaupiamųjų balų rašymo kriterijai, elgesio žymėjimas. Mokinių tėvai džiaugiasi, kad Pasiekimų knygelėse jų vaikai yra užrašę mokyklos misiją, tikslus ir skatinami įsivardyti savo klasės, asmeninius mokymosi/elgesio tikslus bei pamąstyti, kodėl jiems verta siekti jų. Vertybė mums yra

tai, kad šią Pasiekimų knygėlę pildome kartu su mokiniais per anksčiau aptartus pokalbius, o puslapį su simboliu „MŪSŲ VILTYŠ“ mokinys pildo kartu su tėvais. NORĖČIAU, KAD TĖTĖ IR MAMA: „mane apkabintų, paguostų, padrašintų; aktyviai dalyvautų klasės/mokyklos renginiuose; tinkamai mane sudrausmintų, paaiškindami leistino elgesio ribas... TĖTĖ IR MAMA NORĖTŲ...(tėvai įrašo savo norus). Ši pačių susikurta bei kartu (mokinių, jų tėvų ir mokytojų) pildoma knygelė mums visiems be galo svarbi.

Dar vienas mūsų elgseną įgyvendinant ugdymo planą pastiprinantis veiksnys – pradinių klasių mokytojų ir mokyklos psichologės 2002–2003 m. m. parengtas projektas „*Demokratiško ugdymo link*“ (žr. „Žvirblių takas“, 2003, Nr. 4). Jis atliepia strateginį tikslą, susijusį su demokratinių santykių (labai svarbių mokant) plėtojimu. Pirmasis demokratiškumo link žengtas žingsnis buvo klasių taisyklių kūrimas. Per klasių susirinkimus mokiniai siūlė taisykles, pagrįsdami, kodėl būtent tokių reikia. Jas susirašė ant lapų, pakabino ant sienos ir įsipareigojo laikytis. Po savaitės mokytojos aptarė, kaip pavyko pirmasis darbas. Būta ir nesėkmių. Mokytojos kantriai laukė – palengva vaikai pradėjo reaguoti į tas „kabančias“ taisykles ir jas priminti vieni kitiems. Aktualūs buvo ir kiti dalykai – mokinių nesutarimai. Mokėmės diskutuoti padedant mokyklos psichologei. Vaikai patys ieškojo sprendimų, suprato, kad konfliktą galima išspręsti ne vienu, o keliais būdais. Dažniausiai mokykloje daugiau dėmesio skiriama klaidoms, blogiems dalykams paviešinti. Susimąstė-

me, kaip atkreipti dėmesį į gerus dalykus – pradėjome ieškoti ir pastebėti kiekviename vaike ką nors gera ir tai pasakyti garsiai („Malonu matyti, kad noriai mokaisi“, „Matau, kad išmokai su draugu gražiuoju susitarti“, „Kruopščiai atlikai užduotį“). Vis dažniau atsirasdavo tokių padrašinančių įrašų po mokinių rašto darbais. Mokytojos džiaugėsi kintančiais vaikų santykiais, atvirai prisipažino, kad buvo nelengva keistis pačioms. Jos nuolat kalbėjosi apie savo atradimus, paskatino projektu susidomėti ir aukštesniųjų klasių mokytojus. Šiandien jau priimame sprendimus atidžiau išiklausydami vieni į kitus. Atsirado veiksmingos mokyklos kultūrą keičiančios mokyklos/klasių diskusijų patirties, vis dažniau išvelgiame augančią mokinių savigarbą, kai jie išgirsta padrašinimų iš aplinkinių ir patys pratinasi juos sakyti kitiems.

Refleksija (vadybinis „po“ etapas) glaudžiai siejasi su procesu – būdami kritiški ir kūrybiški, veiklą apmąstome ir ją tobuliname. Per mokinių susirinkimą bei mokytojų, mokyklos tarybos posėdžius ją apibendriname įvardydami pasiektą lygį. Veiklą vertiname dėmesingai išiklausydami į argumentuotas nuomones, išsakydami savo jauseną padrašinančioje aplinkoje. To kalbėjimosi objektas – kokybiška pamoka. Mūsų mokyklos strateginis planas atsirado visiems susitarus. Tai tikras (mūsų!) dokumentas, įprasminantis visiems mums svarbias vertybes – jas nuolat patikriname jį įgyvendindami (aptariam atvejų – ugdymo planu).

Projekto dalyvių „minčių lietus“

Galimybė stebėti, kaip gimsta bene svarbiausias mokyklų įsivertinimo dokumentas ir dalyvauti tame procese, diskutuoti ne tik su kolegomis, bet ir su žinomais švietimo autoritetais, ekspertais – tokia didžiausia projekto sėkmė ir nauda jo dalyviams.

Mes užaugome kartu su naujosios vidaus audito metodikos idėja – nuo nedrąsių pirmųjų žingsnių 2005-ųjų kovą Anykščiuose iki gilių diskusijų rengiant iliustracijas ar rekomendacijas 2007-ųjų rugsėjį Vilniuje. Mūsų kompetencijos „peržengė“ savos mokyklos, savo regiono ribas, nes projektas suteikė galimybę pažinti iš arti Škotijos mokyklų įsivertinimo kultūrą.

„Pajusk begalinę laisvę, pajusk laisvą kritimą iki tol, kol išsiskleis tavo parašutas...“

Ši teiginį norisi papildyti patyrimais, įgytais atliekant auditą:

„Pajusk begalinę laisvę (toks pojūtis, kol nedarai jokio audito), pajusk laisvą kritimą (kai pradedi gilintis į audito esmę) iki tol, kol išsiskleis tavo parašutas (taip jautiesi atlikdamas vidaus auditą).“

Kaip šeimoje, taip ir audite – reikia susitarimų...

Iliustracija vidaus audite – tai kaip piešinys knygoje...

Analizuoju viską – ir save, ir savo darbą, ir mokyklą...

Šiandien turiu jėgų daug ką pradėti iš naujo arba daryti kitaip. Nebijau naujų, o svarbiausia – nebijau nesėkmių. Kiekvienas pasikeitimas, sunkumas, pralaimėjimas ar pergalė skatina tobulintis ir stiprinti vidines galias. Netikiu, kad žinau viską, kas tik įmanoma. Nemanau, kad esu visada teisi ir labai protinga. Aplink tiek daug nepažinto, nežvelgto, nesuvokto. Žinoma, žmogui ne viskas duota suprasti ir atskleisti. Bet jei ko nors trokštu, siekiu dabar. Išnaudoju duotą laiką, tobulinu ir švarinu save.

Manau, kad į projekto „Kaip mums sekasi?“ dirvą pasėjau mažą sėklytę. Šiandien galiu džiaugtis – užaugę vaisiai saldūs.

Mes pasikeitėme – tapome vieningesni, atviresni, drąsiai priimame kritiką ir konstruktyviai kritikuojame. Mes tapome kitokie. Brandesni. Tai – geras ženklas, o gal net sėkmės garantas rengiantis taikyti naująją metodiką.

Per tuos duėjus su puse metų akiratis prasipletė. Vertybinės nuostatos liko tos pačios, o matymas „pasisuko“ 180 laipsnių kampų. Visada maniau, kad savęs pasitikrinimas ir įsivertinimas labai svarbūs dalykai, tik nesupratau, kaip išmokti tai padaryti ir pasufleruoti savo kolegoms (neįžeidžiant jų).

Teisus A. Hargreavesas sakydamas, jog „keičiasi laikai, keičiasi mokytojai“. Būtent taip dabar ir jaučiuosi. Anykščiuose (per pirmąjį susitikimą) buvome atsargūs, nedrąsūs, stengėmės daugiau patylėti, „neįgarsinti“ savo minčių. Stebėjome, vertinome ir lyginome save su kitomis mokyklomis. Po daugelio seminarių, konferencijų norėjosi pasidalinti savo patyrimu (sėkmėmis ir nesėkmėmis), atėjo supratimas bei noras keistis ir keisti. Matyt, užaugome (o gal išaugome senus drabužius).

Susirinkus į projekto atidarymą šovė mintis: per anksti iškišome galvas. Ar galėtume mokyti kitus, kaip išmokti suderinti visus duomenų rinkimo, analizės ir interpretavimo etapus – visokių klausimų ir abejonių buvo. Vėliau atsirado drąsos. Dirbame. Mums sekasi. Pradėjome susišnekėti. Lietuvoje suradome daug bendraminčių.

Suvokėme, kad vidaus auditas – tai geras būdas susikalbėti savo mokykloje.

Smaugu, kad ir mūsų mokykla dalyvavo kuriant naująją metodiką.

Daug išmokome. Kūrėme ir išbandėme tai, ką darys visa Lietuva.

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO REKOMENDACIJOS

Redaktorės Mimoza Kligienė, Nijolė Šorienė
Dailininkė Ilona Malevska

2008-06-12. Tiražas 2000 egz.

Išleido Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Logotipas“, Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius