

VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA  
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS

**Vilma Šikšnienė**

**GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO  
KOKYBĖS VALDYMAS**

Magistro baigiamasis diplominis darbas  
Edukologija: Švietimo kokybės vadyba

Darbo vadovė: doc. dr. D. SURVUTAITĖ

Vilnius  
2011

VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**TVIRTINU**

**Edukologijos katedros vedėja  
Prof. habil. dr. M. Barkauskaitė  
2011-06-....**

**GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS  
VALDYMAS**

Magistro diplominis darbas  
Studijų programa: Švietimo kokybės vadyba 62607S103

Recenzentas  
VPU PPI

.....  
2011-06-

Vadovas  
VPU PPI

doc. dr. Dalia Survutaitė  
2011-06-

Atliko  
PPI, Švietimo kokybės vadyba

stud. Vilma Šikšniene  
2011-06-

Vilnius, 2011

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO MAGISTRO DARBO  
TEMA „GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS  
VALDYMAS“ SAVARANKIŠKUMĄ

**Patvirtinu, kad įteiktas diplominis darbas:**

1. Atliktas savarankiškai ir niekur nebuvo pateiktas ankstesniais ar šiais metais.
2. Nebuvo naudotas kitame Institute / Fakultete / Universitete Lietuvoje ar užsienyje.
3. Nedaro nuorodų į kitus darbus, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateikia visą naudotos literatūros sąrašą.

**Vilma Šikšnienė**

**Tvirtinu .....**

# TURINYS

<b>Įvadas</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo samprata</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandaros apžvalga</b> .....	<b>21</b>
2.1. <i>Mokyklos kultūra</i> .....	23
2.2. <i>Ugdymas ir mokymasis</i> .....	28
2.3. <i>Pasiekimai</i> .....	33
2.4. <i>Pagalba mokiniui</i> .....	35
2.5. <i>Mokyklos strateginis valdymas</i> .....	38
<b>3. Lietuvos gimnazijų bendruomenių kokybės valdymo tyrimas</b> .....	<b>49</b>
3.1. <i>Bendras gimnazijų kontekstualumas</i> .....	53
3.2. <i>Etosas</i> .....	54
3.3. <i>Vertinimas ugdant</i> .....	57
3.4. <i>Tėvų pedagoginis švietimas</i> .....	59
3.5. <i>Mokyklos strategija</i> .....	62
3.6. <i>Vadovavimo stilius</i> .....	64
<b>Išvados</b> .....	<b>67</b>
<b>Rekomendacijos</b> .....	<b>69</b>
<b>Santrauka</b> .....	<b>70</b>
<b>Summary</b> .....	<b>72</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>75</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>80</b>

## IVADAS

Šalies ekonomikos, socialinės sferos ir žmonių gyvenimo permainos keičia visuomenės požiūrį į daugelį reiškinį. Žinios ir jų kūrybiškas taikymas tampa svarbiausia visuomenės bei individo veiklos sąlyga ir priemone, todėl tobulėjant pačiai visuomenei didėja ugdymo vaidmuo švietimo institucijose. Pastaruoju metu daug rašoma ir kalbama apie ugdymo institucijų kaitą, jų tobulinimą ir apie tai, kaip efektyviai jose dirbti. Per pastarąjį dešimtmetį švietimo srityje įvyko daug pokyčių: atsirado naujų mokymosi standartų ir vertinimo būdų, mokyklų atskaitomybės programų, mokytojų vaidmenų ir pareigų, pastabų, grįžtamojo ryšio ir kritikos formų.

Mokykla – ugdymo institucija, jos pagrindinė funkcija yra mokymas. Mokykla suteikia ne tik formalų sistemingą lavinimą, bet supažindina su neformaliomis nerašytomis taisyklėmis, nuostatomis ir kt. Mokykla, įvertindama regiono, mokyklos bendruomenės tradicijas, sociakultūrinę situaciją, orientuota į asmenybės ugdymą, dėmesį į kiekvieno ugdytinio individualybę, gabumus, polinkius, interesus.

Kaip teigia S. Dapkienė (2002), šeima ir mokykla yra dvi pagrindinės ir svarbiausios auklėjimo institucijos. Tėvai – pirmasis sunkumų įveikimo, bendradarbiavimo, dalijimosi viskuo pavyzdys vaikui. Vaikui atėjus į mokyklą, į socializacijos procesą įsitraukia ir mokytojai. Mokyklą ir šeimą jungia tas pats objektas – vaikas, todėl jų bendradarbiavimo svarba akcentuojama visuose mokyklai skirtuose dokumentuose, metodiniuose leidiniuose.

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo svarbą įrodo pati ugdymo proceso esmė. Abi institucijas (mokyklą ir šeimą) jungia tas pats ugdomas subjektas – vaikas. Todėl būtinas vienodais pedagoginiais reikalavimais pagrįstas mokyklos ir šeimos poveikis ugdytiniui, vienoda tėvų ir pedagogų dorovinė pozicija. Esant skirtingoms tėvų ir pedagogų vertybinėms orientacijoms, sumažėja ir pedagoginio poveikio efektyvumas ugdytiniams (Balčiūnaitė, 2004, 17).

Siekiant, kad mokiniai sėkmingai mokytųsi, būtinas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas, jų tarpusavio sąveika. Lankstus tėvų ir globėjų įtraukimas į mokyklos gyvenimą skatina dalytis atsakomybe, atvirai diskutuoti, sukuria tinkamą mikroklimatą, kuriame įmanoma taikiai ir konstruktyviai spręsti iškylančias problemas. Mokyklos administracija, specialistai ir mokytojai privalo būti žymiai lankstesni, bendraudami ir bendradarbiaudami tarpusavyje su vaikais, tėvais, globėjais, kitais mokytojais ir įvairiomis institucijomis.

Želvys R. (2001) bei McLaughlyn T.H. (1997) teigia, kad mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo proceso efektyvumas įmanomas tuomet, kai šis procesas bus nuoseklus, kai jam bus vadovaujama remiantis šiuolaikinėmis organizacijų valdymo teorijomis ir praktika. Černius V. J. (1993) teigia, kad mokykloms reikalinga nauja bendradarbiavimo su šeima kokybė ir jos valdymas. Anot Kišūnienės G. (2006), nei mokyklų vadovams, nei mokytojams nepakanka

bendradarbiavimo su šeima žinių ir patirties. Bendradarbiavimas tarp mokyklos ir šeimos vyksta stichiškai, yra nekokybiškas.

### **Temos aktualumas**

Mokyklos bendruomenė – konkrečios mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys – mokosi toje mokykloje siejami santykių ir bendrų švietimo tikslų. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo svarba akcentuojama visuose Lietuvos švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose:

- Valstybinėje švietimo strategijoje 2003-2012 m.
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme 2003 m.
- Lietuvos švietimo koncepcijoje 1992 m.
- Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo programose 1997 m.

S. Šalkauskis (1992) akcentavo, kad mokykla iš esmės turi būti ugdymo atžvilgiu ne kas kitas, kaip šeimos židinio puoselėtoja ir tęsėja, o mokytojas – patikimas ir įgaliotas asmuo, kuris privalo ugdomąjį veikimą suderinti su šeiminiu auklėjimu, tėvų suteikiamu savo vaikams.

Švietimo vadybos specialistas D. Finkas teigia: „Jeigu mokykla dėl savo nesėkmių kaltina tėvus, tai ši mokykla yra neveiksminga ir nuolat blogina savo darbą.“ Tėvai yra neatsiejama mokyklos bendruomenės dalis, kurios įjungimas į mokyklos bendruomenę yra pagrindinis mokyklos tobulinimo proceso tikslas (Dobranskienė R., 2004, 56). Tačiau ar yra mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sąveikos. Mokiniai tėvams suformuoja požiūrį į mokyklą. Dažnai suformuojamas neigiamas tėvų požiūris į mokytojus, į visą mokyklos bendruomenę. Mokytojai į tėvus dažniausiai kreipiasi tada, kai vaiko elgesys peržengia mokyklos nustatytas taisykles. Todėl būtina aktyviau bendrauti su tėvais. Tyrimai parodė, kad 72 proc. tėvų pasitiki mokykla, tačiau nežino apie daugelį mokyklos veiklos sričių arba neturi savo nuomonės (Dobranskienė R., 2004, 56). Tėvai pageidauja teisingos, glaustos ir vertingos informacijos. Sociologiniai tyrimai ir mokyklų praktika rodo, jog nėra tėvų, nenorinčių bendradarbiauti su mokykla ir mokytojais. Yra tik neatrastos priemonės, veiklos būdai, kaip įtraukti tėvus į bendradarbiavimą (Dobranskienė R., 2004, 63).

### **Temos iširtumas**

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. (2003) nuostatuose švietimo kokybė įvardijama kaip vienas pagrindinių siekių. Išskirtinis dėmesys skiriamas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės gerinimui, jis siejamas su tėvų įgaliojimų didinimu bei jų pedagoginiu švietimu. Kituose šalies švietimo dokumentuose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003, Lietuvos švietimo koncepcija, 1992, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo programos, 1997) nurodoma, kad mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sąveika vyksta nuo pirmos vaiko mokymosi dienos mokykloje. Dokumentuose teigiama, kad tėvai privalo bendradarbiauti su

mokyklos vadovais, mokytojais ir kitais specialistais, teikiančiais psichologinę, socialinę pedagoginę ar sveikatos priežiūros pagalbą jų vaikams.

Mokytojo ir vaikų tarpgrupinė sąveika dažniausiai išryškinama Lietuvos edukologų darbuose (Barkauskaitė M., 1997; Bulotaitė L., 1996; Butkienė A., 1993; Černius V., 1992; Gailienė D., Sturlienė D., 1996 ir kt.). Tokią sąveiką apibūdina kaip pozityvią, negatyvią ar nevykstančią (Kazakevičius G., 1999). Negatyvios sąveikos atveju viena grupė gali būti neigiamai nusiteikusi kitos atžvilgiu, pavyzdžiui, mokytojai prieš mokinius („jie nesimoko, tinginiai, blogai elgiasi“ ir t.t.). Gali būti ir kitokių susipriešinimo variantų. Blogiausia, kai nėra jokios sąveikos. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo problemas tyrinėjo Dapkienė S. (1997, 2002) Surlienė N., Pivorienė V. (2003). Bendradarbiavimo ir tėvų įtraukimo į ugdymo procesą nagrinėjo Kalvaitis A., (1995), Martinaitis P., (1994) ir kiti autoriai. Tyrinėdamas mokinių tėvų požiūrį į dabartines švietimo problemas Želvys R. (2001) palietė mokyklos ir šeimos bendradarbiavimą.

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo valdymo klausimais aptiktos pavienės idėjos. Platesnių tyrimų edukologinėje erdvėje neaptikta. Tačiau tokios galimybės nagrinėti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybę sudarytos, jos nuosekliai transformuojasi į mokyklos vidinio ir išorinio vertinimo sistemą. Įsivertinimo procesas bendrojo lavinimo mokyklose pamažu tampa sudedamąja mokyklos veiklos ir ypač vadybos dalimi. Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata ir požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis. Mokyklos lygmeniu tai virsta ugdymo kokybės laidavimu (Bitinas, 2000). Jis neįmanomas be nuolatinio vertinimo ir įsivertinimo. Vertinimu numatoma galimybė struktūriškai apžvelgti veiklą, užtikrinti grįžtamąjį ryšį lemiančią bei apibendrinančią įtaką ir pasiekti priimtinius reikalavimus (standartus), garantuoti mokyklos veiklos tobulinimą, geresnės ugdymo kokybės skatinimą. Mokyklos įsivertinime naudojamų tyrimo instrumentų koncepcijoje (2009) teigiama, kad Lietuvoje mokyklos įsivertinimo pradmenys jau sukurti.

Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašu (2009) savo veikloje vadovaujasi Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau NMVA) yra pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai ir visų lygmenų švietimo vadybininkams teikianti švietimo įstaiga, organizuojanti ir vykdanči mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimą ir švietimo būklės stebėseną, teikianti metodinę, konsultacinę pagalbą mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo ir švietimo stebėsenos, vertinimo bei politikos analizės klausimais. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros įkūrimas yra Mokyklų tobulinimo programos (2002–2005) B komponento „Švietimo kokybės vadybos sukūrimas“ 4 dalies „Vidaus ir išorės auditas“ pasekmė. 2005 m. gruodžio 30 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-2683 „Dėl Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros steigimo ir nuostatų tvirtinimo“ laikomas NMVA įkūrimo pradžia. 2006 m. sausio 23 d., kai NMVA įregistruota Juridinių asmenų registre

(pažymėjimo Nr. 089080), yra agentūros oficialios veiklos startas.

NMVA misija padėti Švietimo ir mokslo ministerijai užtikrinti švietimo kokybę, plėtojant švietimo institucijų įsivertinimą ir vertinimą bei įgalinant mokyklų vadovus ir steigėjus priimti kokybiškesnius sprendimus panaudojant turimus duomenis.

Vienas iš NMVA tikslų – vykdyti bendrąjį lavinimą teikiančių mokyklų (toliau vadinama – mokyklos) veiklos kokybės vertinimą. Kitas – teikti metodinę pagalbą ir rekomendacijas mokykloms bei jų steigėjams dėl mokyklos veiklos kokybės gerinimo.

NMVA uždaviniai: vadovauti šalies mokyklų veiklos kokybės vidaus įsivertinimui bei organizuoti ir koordinuoti mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimą; teikti duomenis švietimo stebėsenai; vykdyti mokyklų veiklos kokybės išorės vertintojų atranką, mokymus ir atestavimą.

Mokyklos, siekiančios aukštesnės kokybės, ieškančios veiklos tobulinimo galimybių, perprato, adaptavo ar net sukūrė ir sėkmingai taiko įsivertinimo metodiką tobulindamos mokyklos veiklą.

**Tyrimo objektas:** gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymas.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymą.

#### **Darbo uždaviniai**

1. Atskleisti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymą.
2. Išskirti ir pagrįsti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sritis.
3. Ištirti gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo būklę 2010 m. Lietuvoje.

#### **Tyrimo metodai**

1. Pedagoginės, sociologinės, psichologinės, filosofinės, vadybinės literatūros, švietimo sistemą reglamentuojančių teisinių dokumentų analizė.
2. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Veiklos kokybės išorės vertinimo 2010 metų gimnazijų ataskaitų kokybinis tyrimas.
3. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros standartizuotų apklausų (tėvai, mokiniai) rezultatų duomenų statistinė analizė.

#### **Tyrimo bazė**

Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros gimnazijų veiklos kokybės išorės vertinimo ataskaitos. Per 2010 metus vertintos 7 gimnazijos. Pateiktos išorės vertinimo ataskaitos.

#### **Imtis**

Visų vizituotų veiklos kokybės išorės vertinimo 2010 metų 7 gimnazijų ataskaitų analizė. Remiantis naujausia ugdymo teorija konektyvizmu, pasirinktas kokybinis tyrimas – antrinė duomenų analizė. Konektyvizmas – moderni mokymo teorija arba šiuolaikinis požiūris į mokymąsi. Pagal konektyvizmo teoriją, dėl greito žinių senėjimo šiandien svarbu ne faktinės žinios, bet informacija, kur rasti tinkamos medžiagos.

**Darbo struktūra.**

Magistro darbą sudaro įvadas, teorinės ir praktinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka, *summary* ir priedai. Darbe pateiktos 8 lentelės ir 13 paveikslų. Bendra darbo apimtis: 98 psl.

## 1. MOKYKLOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS VALDYMO SAMPRATA

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas išskiriamas visuose su mokykla ir mokinių ugdymu susijusiuose dokumentuose, bendradarbiavimo svarba neabejojama, tačiau realiai tėvų vaidmuo mokyklos gyvenime nėra labai žymus. Dažnai mokytojai kaltina tėvus už pasyvumą, vengimą dalyvauti klasės bei mokyklos gyvenime ir, be abejo, norą visą atsakomybę už ugdymą perleisti mokyklai. Mokykloje dažniau lankosi tie tėvai, kurie pasitiki vaiko mokytoju; o kai pasitikėjimo nėra, dažniausiai tėvai vengia eiti į mokyklą ir pasakoti apie savo vaiką, dalyvauti klasės ir mokyklos vykdomoje veikloje. Mokykla, būdama viena svarbiausių socializacijos institucijų vaiko gyvenime, turėtų būti ta bendruomenė, kurioje mokiniai būtų įtraukiami į pozityvų socialinių santykių kūrimą. F. Parker nuomone, didžiausi mokyklos ugdymo išteklių yra patys vaikai. Socialinis veiksnys mokyklose yra svarbiausias, jis svarbesnis už mokomuosius dalykus, metodus, už mokytoją. Tai, ko vaikai išmoka vienas iš kito žaisdami, dirbdami kartu, yra svarbiausia, ko galima kada nors išmokti. Tai, kiek mokyklos veiklos organizavimo procese dalyvauja pats vaikas ir kokia yra jo patirtis šiame procese, lemia vaiko charakterį ir jo, kaip piliečio, raidą.

Mokslininkų (Teresevičienės M., Gedvilienės G. 1999, 133) teigimu, bendradarbiavimas yra daug daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga, nors visa tai taip pat svarbu. Bendradarbiavimas – tai kooperacija, siekiant bendro tikslo, žmonių socialinė sąsaja, atsirandanti kartu dirbant.

Socialinės psichologijos atstovai mano, kad žmonės bendradarbiauja tada, kai vienas kitam padeda realizuoti poreikius ir patiria abipusę naudą. Pagal A. Maslow (1997), bendradarbiavimo poreikių patenkinimas yra būtina asmenybės savirealizacijos sąlyga. Savęs aktualizavimo – savęs išreiškimo ir savo galimybių realizavimo – poreikis yra žmogaus hierarchijos viršūnėje. Šis poreikis skatina mūsų asmenybę bręsti, tobulėti, plėtoti vidinį gyvenimą.

Bendradarbiavimas neatsiejamas nuo žmogaus aktyvumo, dalyvavimo visuomeninėje veikloje, sugebėjimo gyventi kartu, pritaikant savo patirtį. Pasaulyje vykstant globalizacijos procesui manoma, jog ateities žmonės bus įtraukiami į glaudesnius tarpusavio santykius ir labiau priklausys vieni nuo kitų. Jau šiandienos mokiniams svarbu suteikti tvirtus bendradarbiavimo pagrindus. M. Teresevičienės ir G. Gedvilienės (1999, 133) teigimu, kiekvienas asmuo turi mokėti bendrauti, dalytis su kitais patirtimi. Mokslininkas turi sugebėti dalytis patyrimu su kitais mokslininkais, mokytojas – su kitais mokytojais bei mokiniais, mokiniai – tarpusavyje. Bendradarbiavimas yra integrali žmogaus egzistencijos dalis. Bendradarbiaujama įvairiose srityse: dirbant socialinį darbą, teikiant psichologinę paramą, mokant ir mokantis, taip pat šeimoje. Bendradarbiavimas padeda pasiekti bendrą tikslą. Bendradarbiaudami galime greičiau ir lengviau

atlikti darbą negu kiekvienas atskirai. Bendrai dirbdami, patiriame buvimo kartu džiaugsmą. Bendromis pastangomis mes pasiekiame geriausių rezultatų. Tam reikia bendrai veiklai sujungti įvairias asmenybes, jų gebėjimus ir žinias. Žmonės turi bendrauti, nes tik taip išmokstame eiti į kompromisą, derėtis ir dalytis.

Mokykla – tai institucija, kuri jungia visų su vaiko ugdymu susijusių organizacijų ir šeimos pastangas. Mokykla šiandien yra arčiausiai šeimos ir turi didžiausią įtaką vaiko ugdymui. Dėl to labai svarbūs mokyklos ir šeimos ryšiai. Kitos institucijos – bažnyčia, neformalaus ugdymo įstaigos, nevyriausybinės organizacijos, žiniasklaida, virtualioji aplinka – yra svarbūs socializacijos agentai kiekvienam asmeniui ir gali padėti mokykloms ir šeimoms surasti geresnį tarpusavio supratimą, tarpininkauti sprendžiant konfliktus, konsultuoti, siūlyti įvairias mokymo ir socialines programas. Dauguma socialinių – pedagoginių problemų glūdi artimiausioje vaiko aplinkoje – šeimoje. Vadinasi, mokykla spręsdama šias problemas turi ieškoti socialinių partnerių pagalbos, nes viena dažniausiai būna nebepajėgi išspręsti šių sunkumų. Sukurti gerą tarpusavio santykių atmosferą turėtų būti kiekvienos mokyklos siekiamybė. Jaučiama tėvų meilė, palanki atmosfera mokykloje didina mokinių psichologinį atsparumą bei stiprina jų imunitetą gyvenimo sunkumams.

Mokyklos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. „Tėvai yra pati geriausia ir įtakingiausia tiesiogiai su mokykla susijusi, arba vidinė, interesų grupė.“ (R. Želvys, 2003, 128).

Pasak D. Gailienės (1996), moderni mokykla žino, kad jos ir šeimos ryšiai neturi būti vienos krypties. Anksčiau iniciatyvą rodydavo ugdymo įstaiga, įsakinėdama vaikams ir tėvams. Šiandien pedagogai negali išsiversti be tėvų pagalbos, be įvairiapusio ir įvairiais lygiais vykstančio bendradarbiavimo. Nuolatinis bendravimas su tėvais padeda geriau suprasti vaiką, jei reikia, jam padėti.

Vaikų auklėjimo šeimoje ir mokykloje būdai neturi vienas kitam prieštarauti. Mokytojas turi būti patikimas ir įgaliotas asmuo, kuris privalo ugdomąją veiklą suderinti su šeiminiu auklėjimu, tėvų suteikiamu savo vaikams (Šalkauskis, 1992, 17). Bendraujant, pagal F. Ivanauskienę (2000, 100), svarbu kiekvienai pusei mokėti kalbėti ir išklaudyti, pasitikėti savimi ir pašnekovu, jausti atsakomybę už savo žodžius ir elgesį. O kad susitikimai taptų patrauklūs ir nepamirštami, mokyklose vertėtų rengti atvirų durų dienas, mokyklos laikraščio priedą paskirti tėvams (anot S. Dapkienės (1996, 10), daugiausia pedagoginių žinių tėvai semiasi iš periodinės spaudos), įjungti ir vaikų meninę programėlę ar konkursą su prizais, vaišėmis, kad ne tik tėvai, bet ir mokytojai kuo daugiau sužinotų apie aplinkinių pagalbą kiekvienam ugdytiniui. Kai vaikas mato savo tėvus, įtrauktus į mokyklinę veiklą ir dirbančius kartu su mokytojais, stiprėja jų mokymosi motyvacija.

Kad mokiniui mokykla būtų jauki ir sava, kad jis suvoktų mokymosi prasmingumą, pajautų sąmoningą norą mokytis, labiausiai reikia nuoširdžių tarpasmeninių santykių su tėvais,

bendraamžiais ir pedagogais. Kaip teigia Šalkauskis (1992, 17), mokykla turi būti šeiminio auklėjimo tęsėja. Keičiant ugdymo turinį, svarbu atsižvelgti į praktinius mokinių ir jų tėvų poreikius, ieškoti naujų mokymo metodų, tikrinimo ir vertinimo būdų, kurie skatintų mokinių pažintinę veiklą, geresnius mokymosi rezultatus (Šventickas, 2001, 128).

Tėvai yra neatskiriama mokyklos bendruomenės dalis, kurios įjungimas į mokyklos bendruomenę yra pagrindinis mokyklos tobulinimo proceso tikslas. Mokyklos bendruomenėje būtina darni sąveika tarp mokytojų, mokinių ir jų tėvų. Tyrimai parodė, kad 72 proc. tėvų pasitiki mokykla, tačiau nežino apie daugelį mokyklos veiklos sričių arba neturi savo nuomonės. Tėvai pageidauja teisingos, glaustos ir vertingos informacijos. Jie nori gauti patarimų, kaip spręsti problemas, ir informacijos apie ilgalaikius vaiko mokymosi rezultatus (Dobraskienė, 2004, 56). Mokyklose, kuriose sudaromos saviugdros sąlygos visiems bendruomenės nariams, skatinami saviugdros motyvai, sėkmingai gali mokytis ir mokytojai, ir mokyklos vadovai, ir mokinių tėvai, ir kiti asmenys. Jei esi mokyklos partneris, gali tapti geresniu tėvu, tarybos ar bendruomenės nariu (Hopkins, D. Ainscow, M., ir West, M., 1998).

Siekiant, kad mokiniai sėkmingai mokytųsi, būtinas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas. Lankstus šeimos įtraukimas į mokyklos gyvenimą skatina dalytis atsakomybe, atvirai diskutuoti, sukuria tinkamą mikroklimatą, kuriame įmanoma taikiai spręsti problemas. Pedagogai privalo būti žymiai lankstesni, bendraudami ir bendradarbiaudami su vaikais, tėvais, globėjais, kitais pedagogais ir įvairiomis institucijomis. Kiekviena mokykla ieško savo sistemos, tačiau ugdymo rezultatus lemia bendradarbiavimo nuoširdumas, abipusis pasitikėjimas, bendravimo kultūra, abipusis suinteresuotumas vaiko ateitimi.

Lietuvos švietimas nuolat orientuojasi į skaidrią švietimo kokybės vertinimo sistemą. Daugiau kaip prieš dešimtmetį pradėtas įgyvendinti mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas (vidaus auditas) - tai žingsnis, atsakomybės už informacijos apie mokykloje vykstančių procesų kokybę rinkimą ir panaudojimą susiejęs ne su švietimo priežiūrą vykdančiomis institucijomis, bet su kiekvienos mokyklos bendruomene, jos įsitraukimu į veiklos kokybės vertinimo procesus.

Švietimo kokybė suprantama įvairiai: švietimo kokybė gali būti aiškinama kaip *bendrasis tikslas*, kurio turi siekti švietimo sistema, *uždavinys*, kuris keliamas kokybiškam švietimo situacijos vertinimui; taip pat kaip vienas konkrečių uždavinių, prilyginamų *efektyvumui*, *veiksmingumui*, *teisingumui*, *demokratijai*, *švietimo sistemos veiklos rezultatų skaidrumui*, kuriuos atlieka įvairios interesų grupės, dalyvaujančios priimant sprendimus (Barczyk, 1999; Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2002; Stancikas, Bogdonienė, 2004; Applying, 1996; Michel, 2003).

Mokyklos savęs vertinimas (vidaus auditas) bendruomenei padeda atpažinti stipriąsias veiklos sritis ir tikslingai suplanuoti mokyklos kaitą, orientuotą į savo veiklos kokybės gerinimą. Mokyklos savęs vertinimas yra sistemingas mokyklos veiklos vertės tyrimas. Vertė nustatoma taikant

kriterijus, standartus, rodiklius, metodus, pateikiamus Švietimo ir mokslo ministerijos rekomenduojamoje Mokyklos savęs vertinimo metodikoje. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, 2008).

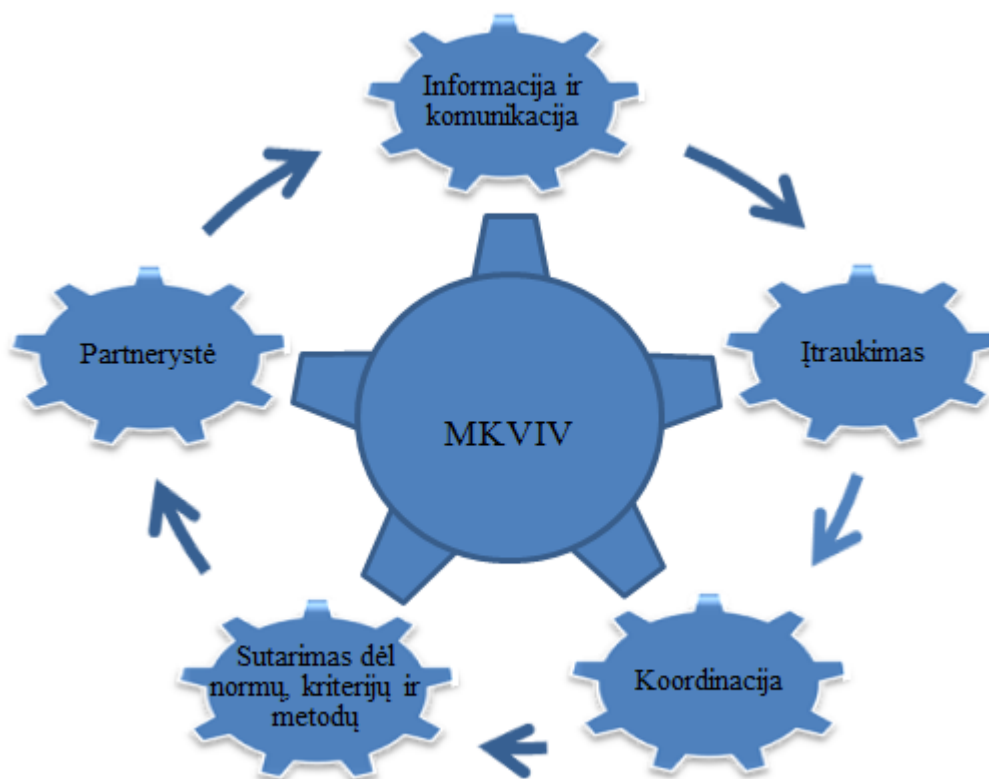
Reformuojamoje Lietuvos švietimo sistemoje natūraliai vadovautasi moderniausiais ir efektyviais pasaulio švietimo laimėjimais. Stebėtas ir analizuotas Vakarų švietimo kokybės valdymas, perimtas ir adaptuotas kaip Vidaus audito metodika, patvirtinta 2002 m. vasario 28 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“ ir pradėta taikyti visose šalies bendrojo lavinimo mokyklose nuo 2004–2005 mokslo metų. Mokyklų tobulinimo išorės auditas (toliau - MTIA) pirmą kartą taikytas Lietuvos švietimo sistemoje irgi 2004-2005 metais, tačiau daug metų kryptingai ir tikslingai tobulintas. 2007 m. liepos 18 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintas naujas Vidaus audito (toliau – VA) aprašas, kurio pagrindą sudaro VA metodika, patobulinta, įvertinus mokyklų VA organizavimo patirtį, gerąją praktiką ir naują metodiką rengusių mokytojų nuomonę ir pastabas. Naujam VA aprašui parengti ir metodikos pakeitimams išbandyti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (toliau – NMVA) buvo inicijuotas ir įgyvendintas projektas „Kaip mums sekasi?“, kuriame dalyvavo 33 šalies bendrojo lavinimo skirtingų tipų mokyklos. Jo veiklos rezultatas – naujas VA aprašas, leidiniai, apibendrinantys projekte dalyvavusių ir naują VA metodiką išbandžiusių mokyklų patirtis, patarimai VA tobulinsiančioms mokykloms. Parengtas bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas (2007 m. Žin., Nr. [41-1550](#); 2008, Nr. [75-2984](#)). 2009 m. kovo 30 d. Nr. ISAK-608 patvirtintas naujas Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, kuriuo nustatyta bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo samprata, išorės vertinimo organizavimas ir vykdymas.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimą sudaro tokia sistema. Nustatytų subjektų ar institucijų valia, iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius, mokyklos įsivertinimas, kuris yra svarbiausias mokyklos veiklos kokybę užtikrinantis veiksnys ir išorės vertinimas. Išorės vertinimas yra formuojamasis mokykloje vykstančių procesų vertinimas, vykdomas pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius ir teikiantis informaciją, reikalingą mokyklos veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti. (Švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. ISAK-587 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo 2009 m. kovo 30 d. Nr. ISAK-608, II. 9 p.).

Mokyklų veiklos kokybės vertinimo sistemoje kokybė, kaip sėkmę laiduojantis veiksnys, tampa viena aktualiausių idėjų siekiant, kad švietimo sistemoje įsigalėtų vadyba, pagrįsta moderniais kokybės vadybos metodais. Dakaro veiksmų plano „Švietimas visiems“ Lietuvos

„Švietimo visiems“ veiksmų plane skelbiama tokia uždavinių įgyvendinimo priemonė: „Vykdėti projektus, padedančius keisti švietimo vadybos kultūrą, sudaryti mokytojams didesnes galimybes dalyvauti formuojant mokyklos politiką“ (2004 p. 86). Lietuvos švietimo priežiūros sistemos kaitą sąlygojo keletas veiksnių – tai auganti švietimo formų ir metodų įvairovė, didėjanti sistemos decentralizacija ir savarankiškumas, globalizacija ir regioninis savitumas, įsivertinimo ir išorinio vertinimo dėmė, naujų vadybos teorijų ir praktikų atsiradimas, ugdymo paradigms kaita. Vadovaujantis darnaus vystymo dėsniais Lietuvoje sukurta ir dokumentuota moderni mokyklų veiklos išorės vertinimo sistema. Išorės vertinimas vykdomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 (Žin., 2003, Nr. 71-3216), kitais bendrąjį ugdymą reglamentuojančiais teisės aktais ir Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašu.

Įvairių šalių švietimo vertinimo sistemų lyginimas (Leeuw, F. L., 2003, 22) atskleidė, kad mokyklos veiklos išorinio vertinimo metodai peržengia socialinius apribojimus, kuriems būdingi edukacinės sistemos instituciniai ir kultūros savitumai. Toks „metodologinis izomorfizmas“ atsiskleidžia analizuojant vertinimo sistemos transformacijų kryptingumą įvairiose šalyse. Europoje pastebimos mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo kaitos tendencijos.



1 pav. Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo kaitos tendencijos

Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos šalių naujai apibrėžiamos ir vertinimo funkcijos. Svarbiausia ne kontrolė, o pagalba, konsultacija ir patarimas (Connaître et reconnaître les inspecteurs de l'éducation nationale, 2004, 22). Ryšys tarp išorinio vertintojo ir mokyklos apibūdinamas kaip dialogu pagrįsta partnerystė ir palaikymas, o ne kaip priežiūra ir kontrolė. Tokios tendencijos atitinka didėjantį mokyklų savarankiškumą ir autonomiją. Bendrojo lavinimo mokykloje pastebimi nauji modernios kokybės vadybos požymiai: rengiami ir įgyvendinami strateginiai planai, diegiamos ir taikomos įsivertinimo strategijos, vykdomas institucijos veiklos įsivertinimas. Visa tai determinuoja nuolatinę paiešką turėti ir atnaujinti tokias mokyklų veiklos vertinimo priemones, kurios padėtų įgyti ir išlaikyti siektiną švietimo kokybės lygį nepriklausomai nuo sistemos vidaus ir išorės pokyčių.

Pasinaudojant Vakarų švietimo kokybės valdymo patirtimi Lietuvoje imta kurti Mokyklų tobulinimo išorės auditą (MTIA), kuris pirmą kartą taikytas Lietuvos švietimo sistemoje 2004-2005 metais. Pagal kurtą koncepciją (Mokyklų tobulinimo išorės audito „10 minus 5“ koncepcija (trečia redakcija, 2005 metai) išorės auditas apjungia ir papildo Mokyklų tobulinimo išorės audito (toliau - MTIA) vykstančius procesus, įeinančius į Ministerijos parengtą Mokyklų tobulinimo programą ir Nacionalinę švietimo strategiją. Tuo buvo siekiama suderinti MTVA ir MTIA, siekiant ne tik efektyviai įgyvendinti vyriausybės švietimo politiką, bet ir nukreipti pastarojo laikotarpio reformas švietimo paslaugų tobulinimo link siekiant didinti mūsų švietimo paslaugų kokybę. Visose mokyklose reguliariai vykdomas vidaus ir išorės auditas, o jų metodai ir reikalavimai centralizuotai keisis, plėtojantis sistemai. Švietimo ir mokslo ministro kasmetinė ataskaita apie švietimo būklę Lietuvoje bei atskiruose jos regionuose iš dalies remiasi MTIA metu surinkta informacija. MTIA buvo grindžiamas prielaida, kad švietimo įstaigos patirs naudą iš konsultavimo principu kuriamos sistemos, gerės vadybos įgūdžiai ir kolektyvinė profesinė atsakomybė. Pertvarka švietimo srityje siekta skatinanti mokyklas tobulėti susipažįstant su objektyviu standartu atspindinčia informacija ir gerosios patirties modeliais. Išties MTIA, besiremdamas MTVA, spartino mokyklų pokyčius kokybės link, sudarė sąlygas įvertinti vidaus audito objektyvumą bei pamatyti savo vietą regiono kontekste.

Dar 2006 m. mokyklų veiklai vertinti buvo atlikti pasirengiamieji darbai: sudaryta (20 žmonių) darbo grupė IA koncepcijai ir metodikai parengti; įvykdytas tarptautinis konsultantų pirkimas (NORD ANGLIA); pilotiniam IA išbandymui atrinkta 16 savivaldybių; atrinkta 15 IA komandų vadovų; atrinkti 86 išorės auditoriai (iš 6 Vilniaus mokyklų); parengtos keturios IA koncepcijos ir metodikos redakcijos; įvyko 42 bandomieji IA. Intensyviai ir kryptingai tobulinant MVKIV vyko mokymai, kuriuose dalyvavo metodikos rengimo darbo grupė, audito komandų vadovai, auditoriai. Visų darbų baigiamajame etape parengti 9 dokumentai, kurie buvo būtini sėkmingam išorės vertinimui organizuoti mokyklose.

Išanalizavus MTIA sampratą, randame tiksliai nusakytus siekius – sukurti klimatą, kuriame mokyklos tobulėjimas laikomas esminiu vertinimo tikslu. Todėl išorės audito modelis vadinamas „10 minus 5“: vertinant pabrėžiama 10 mokyklos privalumų ir nurodomos 5 tobulintinos sritys. Jau nuo pirmųjų vidaus audito metodikos diegimo mokyklose žingsnių yra teigiama, kad išorės auditas visų pirma remsis vidaus auditu. Kuriant švietimo kokybės sistemą implikuota šių dviejų vertinimų dermė: vidaus audito metu pati mokykla įsivertina veiklą, o po to ta pati veikla vertinama ir išorės audito metu. Kalbant apie išorinę švietimo priežiūros sistemą, reikia pripažinti, kad vykdymui kviečiami specialistai – išorės auditoriai - ir yra vertinama platesniame, regiono, kontekste. Siekta, kad duomenų rinkimas išorės audito metu labai netrikdytų mokyklos, kadangi bus naudojama vidaus audito medžiaga. MTIA bus puiki galimybė mokyklai patikrinti, kaip objektyviai ji pati įsivertino ir pamatyti savo vietą apibendrintoje regioninėje mokyklų situacijoje. Numatyta, kad be mokyklos savianalizės MTIA remsis ir kitų mokykloje taikomų įsivertinimo sistemų medžiaga. Įvairiapusiška duomenų analize siekta užtikrinti konkrečios mokyklos poreikius, sumažinti reikalavimų mokyklos darbuotojams kiekį. Pirmoji kokybės vadybos švietimo sistema kurta vadovaujantis procesiniu požiūriu, ugdymo institucijos ir jos bendruomenės interesų požiūriu, plėtojant ugdymo institucijų gerąją patirtį, jos įvairovę.

Tenka pripažinti, kad intensyvios kaitos ir informacijos sanglaudos laikais MTIA koncepcija patyrė nuolatinius pokyčius. Ryškiausiai jie atsispindi, vertinant norminių dokumentų pasirodymo kaitą (žr.1 lentelę).

1 lentelė. Teisės aktų sąrašas

<b>TEISĖS AKTO PAVADINIMAS</b>	<b>DATA</b>
Lietuvos švietimo koncepcija	1992
Antrojo švietimo reformos etapo prioritetai	1998
ES aplinkraštis dėl mokyklų vertinimo	2001
ES švietimo ir mokymo planas iki 2010	2001
Ministro įsakymas dėl vidaus audito	2002
Valstybės ilgalaikės raidos strategija	2002
Švietimo įstatymas	2003
Valstybinė švietimo strategija	2003
ES išvados dėl meistriškumo švietime	2004
LRV programa	2004
Švietimo stebėsenos tvarka	2005
Mokyklų tobulinimo išorės audito „10 minus 5“ koncepcija (trečia redakcija),	2005
Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas	2007
Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija	2008
Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas	2009

2007 m. balandžio 2 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-587 patvirtintas Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas nustato bendrojo lavinimo mokyklų (toliau – mokyklos) veiklos kokybės išorės audito (toliau – išorės auditas) sampratą, išorės audito organizavimą ir vykdymą. Ryškėja, kad mokyklos veiklos kokybės audito sistema yra dualistinė. Ją sudaro mokyklos vidaus auditas ir išorės auditas (I. 3. punktas). 2009 m. kovo 30 d. įsakymo Nr. ISAK-608 redakcija). Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas nustato bendrojo lavinimo mokyklų (toliau – mokyklų) veiklos kokybės išorės vertinimo (toliau – išorės vertinimas) sampratą, išorės vertinimo organizavimą ir vykdymą (I. 1. punktas.). Tvarkos aprašas apibrėžia išorės vertinimą, kuris vykdomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 (Žin., 2003, Nr. 71-3216), kitais bendrąjį ugdymą reglamentuojančiais teisės aktais ir šiuo tvarkos aprašu (I. 5. punktas.).

Išanalizavus Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašą (2009), pagrįstai susidaro įspūdis, kad mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimas yra atviras ir nuoseklus procesas, apie jo tikslus ir taikytinas procedūras iš anksto informuojami visi dalyvaujantys asmenys.

Švietimo ir mokslo ministerijos ir NMVA iniciatyva septynerių metų laikotarpiui sudaryta mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo programa, kuri suskirstyta etapais: per nustatytą laikotarpį MTIA turėjo tapti įprastine visų švietimo įstaigų darbo dalimi.

- 2002–2004 m. visų bendrojo lavinimo mokyklų apmokymas, kaip taikyti MTVA, pavadintas „Vidaus audito metodikos mokymusi“.
- 2003–2004 m. MTVA bandomųjų projektų įgyvendinimo planavimas.
- 2004–2005 m. visos bendrojo lavinimo mokyklos pradės taikyti MTVA.
- Savivaldybių administracijų švietimo skyriai stebės bandomųjų MTVA projektų rezultatus.
- Regioniniai ir savivaldybių mokymo centrai bus įtraukti į MTVA skleidimą.
- Pirmasis MTVA ciklas turi baigtis iki 2007 m.
- Bandomųjų MTIA projektų pradžia remiantis savanorišku mokyklų dalyvavimu.
- MTIA bandomųjų projektų pratęsimas savivaldybių švietimo skyrių nurodytose mokyklose .
- Dalyvauja visos mokyklos.
- Mokyklų veiklos kokybės vertinimas vykdomas visose švietimo įstaigose.

Per švietimo kokybės kaitos tobulinimo procesą susiformavo ir *išorės vertinimo samprata*, kuria pagrįstas šiuo metu vykdomas mokyklų veiklos kokybės vertinimas. Vertinant mokyklos veiklos kokybę siekiama skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų (II. 6 skirsn.). Siekinį realizuoja (II. 7.) šeši uždaviniai:

- nustatyti mokyklos stipriuosius ir tobulintinus veiklos aspektus, turinčius įtakos mokinių pasiekimams;
- konsultuoti mokyklų vadovus ir mokytojus dėl mokyklos veiklos tobulinimo;
- skatinti mokyklos įsivertinimą, mokyklos bendruomenės susitarimus dėl veiklos kokybės sampratos, kokybės įsivertinimo ir kokybės gerinimo;
- padėti priimti patikimais duomenimis grįstus sprendimus dėl pagalbos mokykloms;
- tobulinti esamas ir kurti naujas pagalbos teikimo ir konsultavimo formas mokyklai, mokytojams, mokiniams ir jų tėvams (globėjams, rūpintojams);
- teikti informaciją apie mokyklų veiklos kokybę ir skleisti mokytojų, mokyklų, mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų, dalyvių susirinkimų (savininkų), savivaldybių administracijų direktorių įgaliotų struktūrinių padalinių veiklos gerąją patirtį.

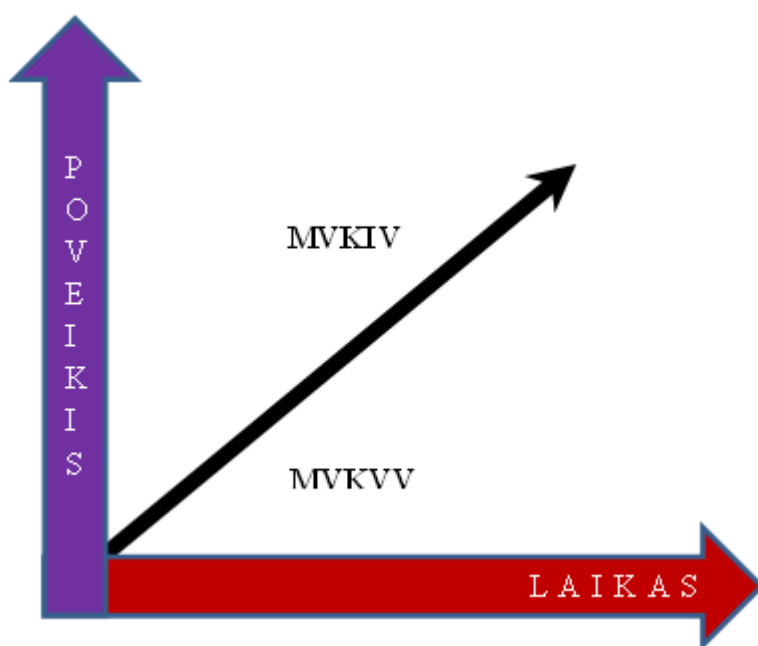
Vertinant kiekvienos ugdymo institucijos veiklos kokybę vadovaujamosi išorės vertinimo principais – kontekstualumu, objektyvumu, skaidrumu, etiškumu, periodiškumu.

Analizuojant konstruojamąjį MVKIV suprantama, kad jis grindžiamas formuojamojo vertinimo pagrindu. MVKIV sistema grįsta nuostatomis, kad veiklos kokybės vertinimas – tai ne kontrolė ir kaltųjų paieška. Todėl visoje metodikoje nerasime siekio žeminti žmogų, sukritikuoti asmenį, bausti darbuotoją. Taigi, MVKIV prisideda realiai pažinti ir skatinti keisti mokyklos socialinį, edukacinį ir ekonominį kontekstą. Visa išorės vertinimo komanda sutelktai dirba dėl adekvataus teikiamų paslaugų veiksmingumo ir tikslingumo įvertinimo. Tai rodo, kad MVKIV veikia mokyklos bendruomenės labui, siekiant užtikrinti aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias įvairiapusių individų ir bendruomenės poreikius.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos vertinimą sudaro mokykloje vykstančių procesų vertinimas, vykdomas pagal rodiklius ir teikiantis informaciją, reikalingą mokyklos veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti. Iš esmės MVKIV remiasi tokiomis nuostatomis, kad IV veikia mokyklos bendruomenės labui, siekdamas užtikrinti aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias įvairiapusių individų ir bendruomenės poreikius; yra vertinantis ir diagnostinis procesas, suteikiantis mokykloms aiškų pagrindą tobulėti; yra atviras ir nuoseklus procesas, apie jo tikslą ir taikytinas procedūras iš anksto informuojami vertinime dalyvausiantys asmenys. Tvirtinama, kad IV atlieka tik patvirtinti ir (arba) atestuoti asmenys, turintys pakankamai profesinės patirties, baigę atitinkamą apmokymą; vertinimo rezultatus pagrindžianti informacija yra pakankamai įvairiapusė ir kokybiška, atitinkanti gautus įvertinimus; vertinimai grindžiami kruopščiai nustatytais veiklos rodiklių vertėmis pagal apibrėžtus kriterijus bei kolektyviai patvirtinami; teikiamų paslaugų kokybės vertinimai yra adekvatūs šių paslaugų efektyvumui. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinime dalyvaujantys mokytojai ir mokyklos vadovai gauna aiškius ir naudingus vertinimus žodžiu tik stebimos ugdomosios veiklos pabaigoje. Mokyklos veiklos vertinimo procesui

pasibaigus išorės vertintojų išvados teikiamo žodžiu ir raštu, parengiant ataskaitą, įvertinančią mokyklų veiklą ir kokybę, nurodant privalumus ir tobulinimo prioritetus.

Taigi, paaiškėja, kad IV tiesiogiai susijęs su mokyklos savianalize ir skirtas suteikti dar didesnę postūmį mokykloms tobulinti turimas įsivertinimo sistemas. Poveikį mokyklų tobulėjimui galima apibūdinti kaip tam tikrą raidos procesą. Šio proceso eigoje (žr. 2 pav.) dviejų sandų santykis proporcingai mažėja laiko atžvilgiu: jei mokyklos veiklos savianalizė teikia mokyklai naudą progresyviai didėjančia tvarka, tai išorinį veiklos vertinimą galima šiuo atveju laikyti laiko atžvilgiu progresyviai mažėjantį poveikį turinčiu procesu.



2 pav. Veiklos vertinimo poveikis mokyklos tobulinimui

Šiuolaikinė MVKIV sistema švietimo kokybės vadybos modelių ir metodų kontinuume atveria plačias pasirinkimo galimybes planuojant ir organizuojant kiekvieną ugdymo proceso etapo vertinimą. Vienas svarbiausių dalykų, kuriuos pavyko atlikti NMVA – tai valdyti IVV derinant vertinimą su taikomojo pobūdžio tyrimu. Švietimo erdvėje konstruojasi modernus kokybės vadybos sisteminis produktas – taikomasis tyrimas, kuris planuojamas kartu su praktine išdava. Vertinant naudojami įvairūs diagnostiniai ugdymo proceso instrumentai ir suaktyvinamas mokyklos veiklos vystymas, tikintis, kad atskira grupė ar visuomenė iš tyrimo turės konkrečios naudos.

Pirmu atveju tyrimo rezultatai skirti tiesioginiam praktiniam pritaikymui, taigi jis atitinka sprendimus priimančių asmenų poreikius. Todėl vertinimo tyrimo metodologinė kokybė dažnai yra žemo lygio, tačiau atitinkanti įvairius praktinius poreikius. Taigi svarbiausiu akcentu tampa gautų rezultatų pateikimas visuomenei. Vertinimo tyrimo rezultatas yra teikiamas tam tikroms tikslinėms

grupėms, kurios šiais rezultatais naudojasi praktikoje. Antru atveju - vertinimo kokybės kriterijai perkeliama iš tyrimų metodologijos srities. Reikalaujama patikimumo, objektyvumo, validumo, tačiau kokybės standartas yra lankstesnis nei fundamentalaus tyrimo atveju. Gautų vertinimo tyrimo rezultatų panaudojimas nėra svarbiausias, todėl šiam aspektui paprastai skiriamas nedidelis dėmesys – tai paliekama praktikams.

Tolstant nuo fundamentinio tyrimo tipologijos ir konvertuojant abi vertinimo sampratas susiformuoja diferencinių požymių mišinys:

- 1) tai sisteminis procesas, tikslinga, planinga veikla;
- 2) procesas apima duomenų rinkimą, atsakant į klausimą, susijusį su organizacija ar programa;
- 3) tai procesas, gerinantis išmanymą ir sprendimų priėmimą programos, proceso, produkto, sistemos, tobulinimo ar gerinimo tikslu;
- 4) įsivertinant sprendimų priėmimo tikslu nustatoma vertinamo objekto kokybė, vertė, nauda;
- 5) vertinimo klausimai keliami kasdienės praktikos pagrindu;
- 6) jam būdingas kontekstualumas.

Pažymėtina, kad MVKIV naudojamas ir vertinimas, ir taikomas tyrimas. Taigi NMVA naudodama konvergencinę vertinimo strategiją užima tarpinę poziciją. Norint pateisinti tokią padėtį NMVA turi ne tik tiksliai dokumentuoti savo procedūras, efektyviai planuoti vertinimo etapus, užtikrinti objektyvų duomenų rinkimą ir sisteminimą, bet ir racionalizuoti bei garantuoti, taikant visuomenės informavimo technologijas, duomenų pateiktį.

Moderniai MVKIV sistemai atsirasti pagrindą sudarė vertinimo neatsiejimas nuo kitų tyrimų. Todėl siekiant bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės deramai siejami įvairūs tyrimai, taikomos skirtingos tyrimų strategijos, jų kombinacijos, pavyzdžiui, eksperimentas, kvaziekperimentas, atvejo tyrimas, koreliacinis tyrimas ir pan. Nagrinėjant MVKIV vertinimą, pastebima, kad naudojami tokie tyrimo metodai, kaip įvairūs interviu tipai, apklausų, stebėjimų, duomenų analizės.

Mokyklos veiklos tobulinimo kontekste galima remtis ir mokyklos tobulinimo kryptų analize, pagal Yin Cheong Cheng. Šis vadybos atstovas išskiria tris mokyklų tobulinimo judėjimo bangas, sąlygojančias bendrą mokyklos efektyvumo sampratą: vidinį, sąveikos ir ateities efektyvumą. *Vidinis efektyvumas* – mokyklos veikla gerinama atliekant išorinę intervenciją. Išorės vertintojas nusprendžia, ar mokykla dirba efektyviai. Vertinamas planų įgyvendinimas, sprendžiama, ką mokykla turi tobulinti ir kokia pagalba jai reikalinga. Vidinio vertinimo mokykla beveik netaiko. Praktikuojamas mokymasis iš geriausių pavyzdžių. *Sąveikos efektyvumas* – pabrėžiamas mokyklos valdymas, kokybės užtikrinimas, atskaitomybė ir klientų pasitenkinimas, t.y.

įgyvendinami visuotinės kokybės vadybos principai, taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai. Labai svarbus tampa mokyklos vidinis įsivertinimas, jo rezultatų dermė su išoriniu vertinimu. Pabrėžiamas vertinimo objektyvumas ir informacija grįstas sprendimų priėmimas. *Ateities efektyvumas* – žinių ekonomikos, žinių visuomenės, globalizacijos, IKT plėtros ir kitos kryptys. Šiuo metu mokyklos tobulinimo kryptis, atsižvelgiant į ateities perspektyvą, pasireiškia orientacija į mokymąsi visą gyvenimą. Ši kryptis jau realiai dominuoja tarptautiniuose tyrimuose. Pateikdami šiuos tris skirtingus požiūrius į mokyklos efektyvumą, siejame juos su mokyklos sėkmės įvertinimu – mokyklos veiklos vertinimu. Pažymėtina, kad Lietuva mėgina integruotis į pasaulyje taikomas kokybės vadybos tendencijas. NMVA kurtoji Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo sistema iš dalies sieja nurodytus vertinimo procesus.

Kokybės vadyboje taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai: Demingo prizas, Malkolmo Beldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas, Europos kokybės apdovanojimas (Europos verslo tobulinimo modelis EFQM), Bendrasis vertinimo modelis (BVM, tai EFQM modelis, adaptuotas viešajam sektoriui), ISO 9000 ir kt. Iš esmės dauguma jų yra arba gali būti panaudoti kaip organizacijos įsivertinimo metodai. Visuose šiuose modeliuose galima išžvelgti keletą bendrumų:

- apima organizaciją kaip visumą, kartu ir jos santykį su aplinka;
- procesai, struktūros skaidomi į sudėtines dalis ir vertinami atskirai;
- visuotinės kokybės vadybos modeliuose pabrėžiama, kad įsivertinimo proceso sėkmė pirmiausia priklauso nuo to, ar organizacijos aukščiausioji vadovybė ir darbuotojai pritaria pačiai idėjai ir prisiima atsakomybę už ją;
- įsivertinimas dažnai atliekamas kaip vidinis kokybės auditas.

Triviali tiesa, kad vertinimas ir įsivertinimas atlieka grįžtamojo ryšio funkciją. Todėl NMVA dokumentų retorikoje pastebimas siekis, kuo daugiau į veiklos savianalizę įtraukti ir išoriniame mokyklų veiklos vertinime daugiau kontaktuoti su bendrojo lavinimo mokyklų mokytojais. Šioje sintezėje inicijuojama mokytojų mąstysenos kaita, sąlygojanti mokyklos kultūros kaitą ir inicijuojanti tobulinimą visoje švietimo sistemoje. Taigi tokia logika iš tiesų atskleidžia konstruktyvizmo epistemologinę poziciją. *Konstruktyvistai apibrėžia vertinimo procesą besimokančios organizacijos kultūros terminais*: vertinimas nėra tyrimas tikrąja to žodžio prasme, o daugiau mokymo(si) procesas, vertinimas yra tęstinis ir divergentinis procesas, vertinimas ne tik atskleidžia įvairias realias konstrukcijas, bet ir kuria realybę, vertinimas yra bendradarbiavimo procesas. Taip vertinimas yra integruojamas į organizacijos mokymosi procesus, o vertinimo tikslas suvokiamas kaip organizacijos mokymosi skatinimas. Analizuodami MVKIV randame struktūriškai ir hierarchiškai skirtingą vertinimo sampratų sistemą.

Mokykla privalo tenkinti visuomenės keliamus poreikius ir įveikti sunkumus. Kai viskas taip greitai kinta, mokykla turi sugebėti lengvai prie tų pokyčių prisitaikyti. Norint sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai būtinos specifinės žinios ir gebėjimai.

Svarbi šeimos ryšių su mokykla sąlyga – teigiamas tėvų požiūris į mokyklą, pedagogus ir pedagoginį darbą. Bendradarbiavimo sferoje tėvų pareiga – stiprinti mokyklos ir mokytojų autoritetą, o pedagogų – stiprinti tėvų autoritetą (Jakavičius, 1996, 266). Kad vyktų mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, būtina ir tėvų, ir mokytojų aukšta pedagoginė kultūra (Leliūgienė, 1997, 89).

Mokymo įstaigų valdymas jau neapsiriboja vien šalies mokslininkų rekomendacijomis. Mokyklų vadovai aktyviai dalyvauja konferencijose, tarptautiniuose projektuose, seminaruose, keičiasi darbo patirtimi su kolegomis. Mokyklos vadovo darbą sunkina tai, kad pati pareigybė savaime susijusi su daugybe kliūčių, o dinamiška dabartis dar padidina jo atsakomybę ir atliekamų veikų apimtį. Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia valdymo sampratą. Vieni mokslininkai (Kvedaravičius, 1995) valdymą apibrėžia kaip organizacijoje vykstančių reiškinų koordinavimą ir derinimą tarpusavyje, kad būtų įgyvendinamas organizacijos tikslas, nes valdymas reikalingas tam, kad žmonių minia būtų paversta efektyviai funkcionuojančiu mechanizmu. Kitų teigimu (Lusthausas, 1997), valdymas – tai teisės normų laikymasis, tinkamų strateginių sprendimų priėmimo būdai, vadovaujantys asmenys, krypties numatymo metodai, ryšiai su išoriniu pasauliu, o geras valdymas – tai pakankamo dėmesio skyrimas visiems paskirties įgyvendinimo aspektams. Valdymas apibrėžiamas kaip bet koks objekto arba proceso keitimas siekiant tikslo (Butkus, 1996, 11). L. Jovaiša valdymą apibūdina kaip tikslingą procesų kreipimą siekiant teigiamų rezultatų, atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus (Jovaiša, 2007, 323). Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I., (2006, 17) valdymą suvokia kaip profesionalią veiklą, orientuotą į numatyto tikslo siekimą. Drakeris P. F. valdymą apibrėžia kaip specifinę veiklos rūšį, neorganizuotą minią paverčiančią efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančią grupę (Sakalas, Šilingienė, 2000, 26). Pasak S. Frolov, valdymas – tai specifinio organizacijos organo funkcija, kuri garantuoja visų be išimties organizacijos ir atskirų jos elementų kryptingą veiklą, išlaiko tam tikrą leistiną visos organizacijos ir atskirų jos elementų nukrypimą nuo užsibrėžtų tikslų (Guščinskienė, 2001, 41).

V. Targamadžė (2001, 57-58) išskiria tris skirtingus požiūrius į valdymą: procesinį, sisteminių ir situacinį.

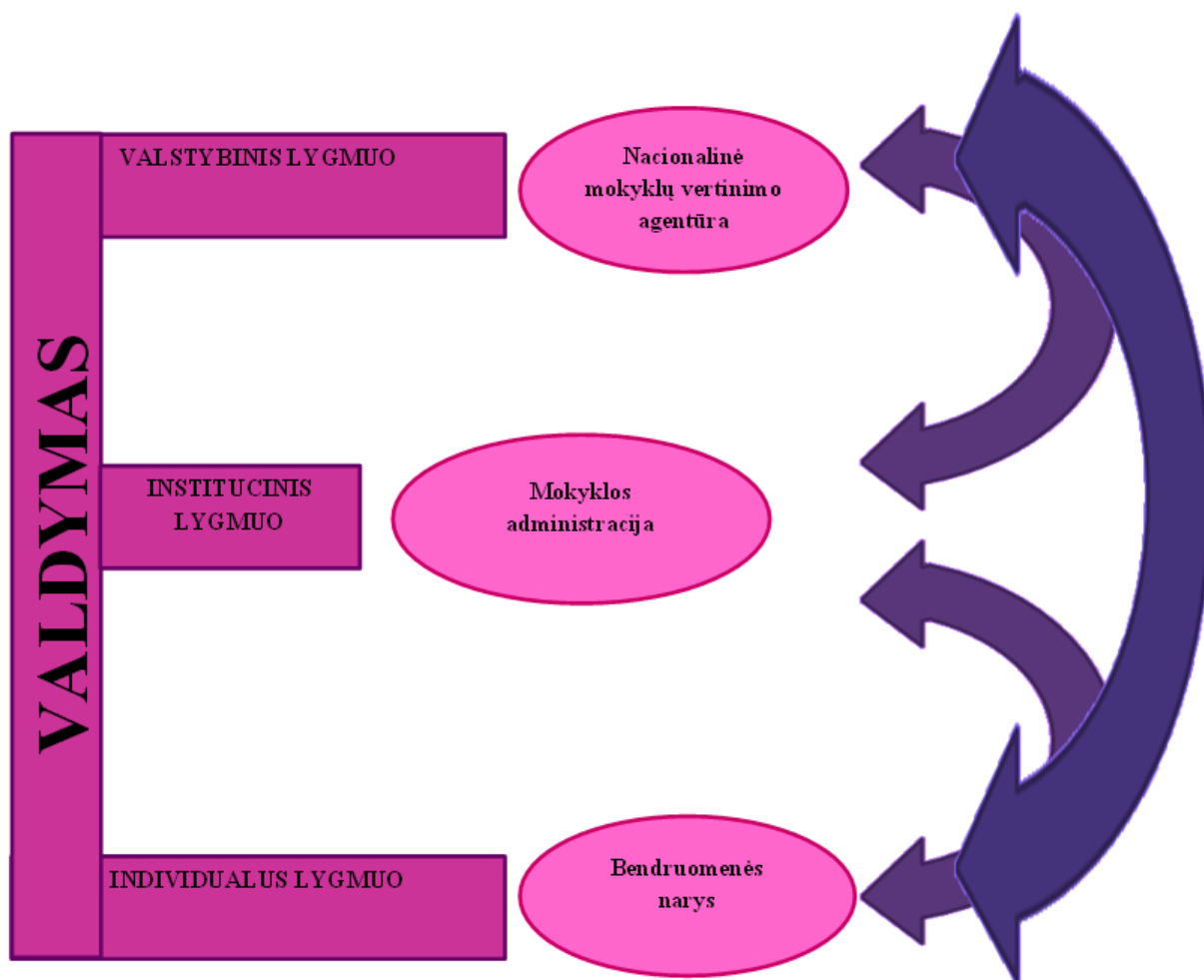
- ✓ Procesinis – į valdymą žvelgiama kaip į nenutrūkstamą tarpusavyje susijusių veiksmų grandinę, o valdymo funkcijos vertinamos ne kartu.

- ✓ Sisteminis požiūris išreiškia erdvinę organizacijos bei ją sudarančių elementų bei procesų visumą.

✓ Situacinio požiūrio esmė ta, kad sprendimo priėmimą lemia situacija, žinomų veiklos principų laikymasis.

Valdymo funkcijas mokslininkai klasifikuoja skirtingai: Želvys R. (2001), Stoner A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999) išskiria keturias vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Gjulikas L., Sakalauskas, Šilingienė (2000, 29) pateikia septynias – planavimą, koordinavimą, darbą su personalu, operatyvinį vadovavimą, kontrolę ir atsiskaitomybę, biudžeto sudarymą. Nepriklausomai nuo požiūrio į pagrindines – planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę ir integruojančias – problemų analizę, sprendimų priėmimas, komunikavimas, motyvavimas (Targamadžė, 2001, Sakalas, Šilingienė, 2000).

**Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymas. Jis schemeje (žr. 3 pav.) kokybės valdymas pavaizduotas trimis lygmenimis: individualiuoju, instituciniu ir valstybiniu. Teorinėje dalyje aprašyta mokyklų veiklos kokybės vertinimo sistema, kurioje svarbiausia ne kontrolė, o pagalba, konsultacija ir patarimas. Ryšiai tarp bendruomenės nario, mokyklos administracijos ir Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros vaizduojami kaip dialogas pagrįstas partneryste ir palaikymu. Tai ugdo mokyklos savarankiškumą ir autonomiją.**



3 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo schema

Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros atliekamos išorės vertinime stengiamasi sutelkti dėmesį ne tik į veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę ir nuobaudų skyrimą, o į kokybinį mokyklos veiklos vertinimą, kai tiesiogiai stebimas procesas, bendraujama su mokytojais, mokiniais, mokinių tėvais, mokyklos administracija ir kitais, mokyklos veikla suinteresuotais, asmenimis.

Mokyklos tobulėjimui labai svarbi kokybės informacija, kurią reikia fiksuoti, analizuoti, vertinti ir naudoti priimant sprendimus. Mokyklos bendruomenė nėra vienintelis kokybės informacijos šaltinis, tačiau ypatingai svarbus, nes nuo mokytojų, nuo besimokančiųjų mokinių tėvų nuomonės vėliau gali priklausyti ir kitų bendruomenės narių nuomonė, įvairių organizacijų bei kitų švietimo įstaigų žinios apie viešai neskelbiamus dalykus.

## 2. MOKYKLOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO SANDAROS APŽVALGA

Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Nėra visuotinai nustatytos švietimo kokybės sampratos. Anot V. Baliūnienės-Žukauskaitės, bendriausia prasme švietimo kokybe laikytini švietimo klientų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, modelių, kurių įkūnijimo siekiame), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų paskirstymas, jų atlikimo laikas ir pan.) ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. Švietimo valdymas yra aktuali tema mokyklų vadovams.

Švietimo vadybos ir kaitos santykius analizavo R. Želvys (1999). Tyrimas parodė, kad vidurinėsios grandies švietimo vadovai (mokyklų vadovai ir švietimo skyrių darbuotojai) yra patys svarbiausi kaitos proceso dalyviai. Svarbiausias švietimo kaitos dalykas – mokinio laimėjimai ir mokyklos pajėgumas bei gebėjimas susidoroti su kaitos keliamais uždaviniais. Šį požiūrį galima vadinti mokyklos tobulinimu. Kartais tai, ką mokykla apsisprendžia daryti, norėdama tobulėti, sutampa su reformos keliamais uždaviniais, o kartais nesutampa. Sprendimą tobulėti, bent jau tose mokyklose, kuriose dirbama, lemia supratimas, kas jų mokiniams yra geriausia.

Šiandienos mokyklų vadovams tenka sunkus darbas siekiant įgyvendinti tiek švietimo sistemos, tiek vadovaujamos švietimo įstaigos keliamus tikslus, taip pat patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Jeigu tai vadovui pavyksta, mokykla tobulėja ir kaip organizacija, ir kaip bendruomenės dalis. Pastaruoju metu analizuojant savęs vertinimo mokyklose procesus pabrėžiamos dvi vyraujančios vadybos koncepcijos – kokybės vadyba ir besimokančioji organizacija. Abiem atvejais svarbus yra esamos būklės objektyvus vertinimas kaip prielaida ir toliau tobulinti veiklą.

Mokykla veiklos kokybę įsivertina taikydama pasirinktus vertinimo būdus, formas ir instrumentus. Veiklos kokybės įsivertinimas yra prasmingas, jei įsivertinimo naudą supranta mokyklos vadovas, jame dalyvauja mokyklos bendruomenė (vadovas, mokyklos personalas, mokiniai ir tėvai), o įsivertinimo rezultatai naudojami vadybiniais sprendimams priimti, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, jų kompetencijoms plėtoti, ugdymo proceso aprūpinimui gerinti. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas yra sistemingas veiklos ir rezultatų naudingumo tyrimas, padedantis nustatyti, kaip pasiekiami mokyklos strateginio plano, metinės veiklos programos tikslai ir kokius tikslus mokykla gali kelti ateičiai. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros atliekamame išorės vertinime vertintojai vadovaujasi bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašu (2009), kuriame aprašyti bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai. Rodikliuose

išskirtos sritys – tai mokyklos veiklos kokybės aspektas, kiekviena sritis suskirstyta į temas – mokyklos veiklos detalesnis, patikslintas aspektas. Kiekvienoje temoje įvardinti veiklos rodikliai – tai mokyklos veiklos matmuo. Remdamasi bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliais, atrinkau veiklos rodiklius, kurie parodo mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sritis (žr. 2 lentelę). Detaliau aprašysiu visas penkias sritis.

2 lentelė. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai

<b>SRITIS</b>	<b>TEMOS</b>
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas
	1.2. Pažangos siekiai
	1.3. Tvarka
	1.4. Mokyklos ryšiai
2. Ugdymas ir mokymasis	2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas
	2.2. Pamokos organizavimas
	2.3. Mokymo kokybė
	2.4. Mokymosi kokybė
	2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas
	2.6. Vertinimas ugdant
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga
	3.2. Mokymosi pasiekimai
4. Pagalba mokiniui	4.1. Rūpinimasis mokiniais
	4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba
	4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas
	4.4. Pagalba planuojant karjerą
	4.5. Tėvų pedagoginis švietimas
5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. Mokyklos strategija
	5.2. Mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas)
	5.3. Vadovavimo stilius
	5.4. Personalo valdymas
	5.5. Materialinių išteklių valdymas

## 2.1. MOKYKLOS KULTŪRA

Šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai (žr. 3 lentelę). Organizacijos kultūra – tai būdingų organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Švietimo organizacijoje susiformavusios elgesio normos, taisyklės, filosofija, vyraujančios vertybės, organizacijos istorija, simboliai, ceremonijos, metodologija, tradicijos – visa tai sudaro organizacijos kultūrą. Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Pirma, suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų. Antra, organizacijos kultūra formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: dėl kultūros vyksta žmogaus identifikavimas su organizacija, kurioje jis dirba. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai. Ketvirta, ji sustiprina organizacijos, kaip socialinės sistemos, stabilumą. Penkta, organizacijos kultūra formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

3 lentelė. Mokyklos kultūra

SRITIS	TEMOS	VEIKLOS RODIKLIAI
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

Kultūra susiklosto per ilgą laiką ir todėl sunku ją keisti. Kai darbuotojas pradeda dirbti organizacijoje, jos vadovas paprastai juos supažindina su organizacijos kultūra. Žodžiais bei veiksmais jis perteikia rašytas ir nerašytas taisykles, kurių turi laikytis visi darbuotojai. Kai kurios organizacijos rengia vienos dviejų dienų ar ilgesnės trukmės mokymus naujiems darbuotojams. Tačiau vien švietimo nepakanka – kultūra nuolat stiprinama kuriant istorijas, herojus, ceremonijas ir ritualus (Želvys, 2003, 57).

Daugelis autorių sutinka, kad „mokyklos kultūra“ yra svarbiausia, nuo ko priklauso mokinių mokymasis. Plačiausiai paplitęs požiūris, jog mokyklos kultūra geriausiu atveju laikytina jos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai ir vertybės. Svarbiausias sėkmingos mokyklos bruožas – tai vieta,

kur mokosi ir mokiniai, ir mokytojai. Nepaprastas žengiančios pirmyn mokyklos bruožas yra tas, kad jos kultūra palaiko ir skatina gerą mokymą. Sėkmingos mokyklos sąmoningai kuria ir puoselėja tokią organizacijos kultūrą, kuri palaiko mokymo procesą. Tokioms mokykloms būdinga kultūra pastaruoju metu sulaukė naujo švietimo tyrėjų dėmesio. Dažnai mokyklų kultūra vadinama bendradarbiavimo kultūra (Hopkins, 1998, 134).

Rosenholtz (1985, 351) sako, kad veiksmingiausiai dirbančios mokyklos neizoluoja mokytojų, bet, priešingai, skatina profesinį dialogą ir bendradarbiavimą. Nias ir jos bendradarbiai (1989) taip pat kalba apie bendradarbiavimo kultūras ir teigia, kad joms būdinga gebėjimas vienu metu vertinti ir grupes, ir individus. Juditha Warren Little (1990) apžvelgė ir išanalizavo daug mokytojų bendradarbiavimo formų. Ji teigia, kad „bendra veikla“, kai mokytojai drauge atlieka svarbias užduotis, pavyzdžiui, mokymas poromis, veiklos tyrimas, ugdymo turinio tobulinimas mokykloje, yra bendradarbiavimo, kuriuo pasiekama reikšminga mokinių pažanga, pagrindas. Tai reiškia didelę tarpusavio priklausomybę, pasidalytą atsakomybę ir kolektyvinį įsipareigojimą. Ne visos bendradarbiavimo kultūros tokios pat. Jos gali turėti panašių bruožų, tačiau kiekviena bendradarbiavimo kultūra yra kiekvienos mokyklos laimėjimas.

Andy's Hargreavesas (1991, 1992, 1993) geriausiai paaiškino kultūrinius mokymo aspektus. Jo darbas, be to, patvirtina mintį, kad bendradarbiavimo kultūros yra svarbiausias mokyklos tobulinimo elementas. Remiantis įvairiais jo darbais, galima išskirti šias keturias mokymo kultūras:

➤ *Paskirtas individualizmas* reiškiasi ten, kur mokytojas yra izoliuojamas, saugomas nuo išorės poveikio ir kartais slepiasi už „neliečiamų klasės durų“. Stiprėja netikrumas, atskirtas mokytojas negauna pozityvaus grįžtamojo ryšio ir paramos.

➤ *Balkanizacija* apibūdina mokymo kultūrą, kurią „sudaro paskirtos ir kartais rungtyniaujančios grupės, o jos, nelyginant silpnai tarpusavyje susijusios nepriklausomos valstybės, apgaule ar gudrumu siekia užimti tam tikrą poziciją arba įgyti pranašumą... Tokių grupių buvimas dažnai atspindi ir sustiprina labai skirtingus grupių požiūrius į mokymąsi, mokymo stilius, drausmę ir ugdymo turinį“ (Fullan and Hargreaves, 1992, 71,72).

➤ *Tariamasis kolegiškumas* pasireiškia, kai bendradarbiavimo formas nustato administruotojai, o ne mokytojai. Dėl to jos paprastai esti „reguliuojamos, privalomos, įgyvendinimą laikančios svarbiausiu tikslu, turinčios nustatytą laiką ir vietą bei iš anksto numatomos“. Kadangi ši bendradarbiavimo forma primesta iš aukščiau, tikro kolegiškumo negali būti (Fullan and Hargreaves, 1992, 68).

➤ *Bendradarbiavimo kultūra*, kuriai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis susitarimas dėl švietimo vertybių, priešingai, skatina ir padeda mokytojui tobulėti. Bendradarbiavimo kultūrą puoselėjančiose mokyklose „individas ir grupė yra neatskiriama ir vienu metu vertinami“ (Fullan and Hargreaves, 1992, 67).

Juditha Little (1981) bendradarbiavimo kultūrą apibrėžia taip (Fullan, 1991, 78):

Mokyklos tobulinimas esti tikras ir visiškas, jei

- Mokytojai dažnai, nuolatos ir kaskart konkrečiau bei tiksliau kalbasi apie mokymą (o ne apie mokytojo bruožus ir nesėkmes, mokytojų visuomeninį gyvenimą, mokinių ir jų šeimų silpnybes bei nesėkmes ir visuomenės reikalavimus mokyklai). Taip kalbėdamiesi mokytojai susikuria savo kalbą, atitinkančią mokymo sudėtingumą, galinčią atskirti vieną ar kitą mokymą.

- Mokytojai ir administratoriai dažnai stebi vieni kitų mokymą, vieni kitiems pateikia naudingų (nors galinčių kelti grėsmę) jų mokymo įvertinimų. Tik toks stebėjimas ir grįžtamasis ryšys gali suteikti prasmį jų susikurtai kalbai apie mokymą, reikalauti ir suteikti tikslumo bei konkretumo, kad kalbėjimas apie mokymą būtų naudingas.

- Mokytojai ir administratoriai kartu planuoja, tiria, vertina bei rengia mokomąją medžiagą. Daugiausia numatantys stebėjimai būna akademiniai („tik teorija“), nežinoma, ką su jais daryti. Drauge dirbdami mokytojai ir administratoriai dalijasi nelengva tobulinimo našta, patvirtina, kad supranta savo požiūrį, ir daugiau reikalauja iš savęs bei savo mokinių. Mokytojai ir administratoriai moko vieni kitus mokytis.

Bendradarbiavimo kultūra neatsiranda atsitiktinai; ji sąmoningų veiksmų, kurie remiasi tam tikru, dažnai intuityviu, supratimu, kokios sąlygos palankiai veikia mokytojų ir mokinių darbą. Mokslinėje literatūroje apie veiksmingai dirbančias mokyklas pateikiama tvirtų įrodymų, kad sėkmė priklauso nuo to, jog su mokykla tapatinasi ir jos veikloje dalyvauja ne vien mokytojai. Tai ir mokiniai, ir tėvai, ir, žinoma, kiti vietos bendruomenės nariai. Kai kurios mokyklos sugeba užmegzti gerus santykius su platesne bendruomene ir tai padeda susiklostyti palankioms mokymuisi aplinkybėms.

Ainscowas ir Muncey (1989) teigia, kad mokytojai tėvus gali suvokti kaip

- *kliūtį*. Pavyzdžiui, mokytojas gali manyti, kad tėvai, kurių vedybinis gyvenimas nėra normalus arba jie abejingi vaikų auklėjimui, galbūt trukdo vaiko pažangai ir blogina jo padėtį.

- *ištekliaus/priemonę*. Mokytojas gali manyti, kad tėvai yra potencialūs pagalbininkai, pavyzdžiui, padeda vaikui namuose mokytis skaityti.

- mokytojas gali pajusti, kad nebūtina elgtis su tėvais kaip profesionalui su klientu, galima dirbti kaip lygiems.

- *vartotoją*. Kai kurie tėvai įsivaizduoja, jog mokykla teikia paslaugas, o jie turi teisę reikšti nepasitenkinimą, jei ši neduoda to, ką sako turinti duoti. Jei tėvai laikosi tokio požiūrio, iškart atsiduria vartotojo vaidmenyje.

Viename tyrime kai kurių mokinių tėvų buvo prašoma apibūdinti, kokią informaciją profesionalai turėtų suteikti šeimoms (Ainscow and Muncey, 1989). Tėvai dažniausiai pageidavo teisingos, glaustos ir vertingos informacijos. Norėjo gauti praktinių patarimų, kaip spręsti

problemas. Kitos tėvų grupės buvo paprašyta patarti profesionalams, kaip geriau bendrauti su tėvais. Jie pateikė šiuos pasiūlymus:

1. Būti nuoširdiems ir atviriems. Pasiteisinimus ir miglotus aiškinimus tėvai dažnai interpretuoja kaip pernelyg gynybišką nuostatą arba paprasčiausią išsisukinėjimą.

2. Klausyti/išklausyti. Mokytojai turi pripažinti, kad visi tėvai apie savo vaikus žino tokių dalykų, kurių jie galbūt nežino. Šios žinios gali labai praversti padedant vaikui įveikti sunkumus.

3. Nebijoti sakyti: „Aš nežinau.“ Tėvai paprastai vertina sąžiningumą, o tai gali padėti sustiprinti partnerystės tarp šeimos ir mokyklos jausmą.

4. Skatinti. Tėvai jaučia, kad jiems reikia mokytojų padrąsinimo ir patikinimo, o ne kaltinimų.

Į bendruomenę reikia skatinti įsitraukti tėvus. Akivaizdu, kad šių sumanymų sėkmė priklauso nuo mokytojų nuostatų. Tėvų požiūriai į mokyklas ir mokytojus taip pat esti įvairūs. Dažnai tėvų požiūris į mokytojus grindžiamas jų pačių patirtimi mokykloje. Jei ta patirtis buvo neigiama, tėvai gali mokyklą laikyti institucija, kuri žmones veikia blogai. Svarbu, kad bendradarbiavimas tarp mokyklos ir tėvų būtų efektyvus. Tėvams susitikus su mokytojais, daug progų konfliktui, tačiau kruopščiai planuojant ir sumaniai organizuojant pokalbius daugelio jų galima išvengti.

Anot Želvio (2003), dar neseniai įvaizdžio formavimo pastangos daugeliui švietimo organizacijų vadovų atrodė nebūtinės. Dabar mokinių tėvams suteikta teisė, esant galimybei, pasirinkti norimą mokyklą, o mokinio krepšelis tiesiogiai susiejo mokyklos finansavimą su mokinių skaičiumi, tad mokykloms svarbu pritraukti jų kuo daugiau. Dėl demografinių priežasčių mažėjant mokyklinio amžiaus vaikų, ši tendencija ateityje tik dar labiau stiprės. Švietimo organizacijos įvaizdžio formavimas tampa vis svarbesne sėkmingo švietimo organizacijos gyvavimo sąlyga.

Cutlip, Center ir Broom (2000) nurodo, kad teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje formuoti padeda:

1. **Viešoji informacija.** Tai informacija apie veiklą, kurią švietimo organizacija pateikia plačiajai visuomenei. Tai viešos vadovų kalbos, spaudos konferencijos, „atvirų durų“ dienos, interviu žiniasklaidai, viešai platinami mokykliniai laikraščiai, metraščiai, internetinėse svetainėse talpinama informacija ir kt.

2. **Reklama** – tai kryptingai pateikiama pozityvi informacija apie organizaciją, skirta išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius švietimo vartotojus. Švietimo organizacijos reklamuoja savo veiklą, talpindamos reklaminius straipsnius arba skelbimus žiniasklaidos priemonėse, organizuodamos reklamines akcijas, spausdindamos ir platindamos plakatus, bukletus, kalendorius, emblemas, ženklelius ir kt.

3. **Visuomeninė veikla.** Teigiamą švietimo organizacijos įvaizdį formuoti padeda ir jų vadovų visuomeninis aktyvumas. Dalis mokyklų vadovų aktyviai dalyvauja vietos bendruomenių

veikloje: padeda organizuoti šventes, koncertus ir kitus visuomenei skirtus renginius, yra įvairių draugijų bei kitų visuomeninių organizacijų nariai.

4. **Lobizmas** – tai kryptingas poveikis valdžiai, siekiant daryti įtaką jos priimamiems sprendimams. Į lobizmą visuomenė žiūri nevienareikšmiškai. Vieniems atrodo, kad, siekdami švietimo organizacijai palankių sprendimų, vadovai nepagrįstai naudojami turima įtaka bei galiomis ir kartu sudaro savo organizacijai palankesnes sąlygas nei kitoms organizacijoms. Įtikinę valdžią skirti lėšų mokyklos kapitaliniam remontui, vadovai pademonstruoja aplinkiniams sugebėjimą efektyviai rūpintis savo organizacijos interesais, o tai sustiprina organizacijos prestižą aplinkinių akyse.

5. **Santykiai su rėmėjais.** Švietimo organizacijos ieško rėmėjų, galinčių joms padėti. Surasti juos nėra lengva, nes pramonės ir prekybos organizacijos ne visada įžvelgia tokio rėmimo naudą sau. Tačiau, jeigu pavyksta gauti rėmėjų paramą, solidžios firmos arba visuomenėje žinomo individualaus rėmėjo vardas neabejotinai sustiprina švietimo organizacijos prestižą.

Interesų grupės, formuojančios švietimo organizacijos įvaizdį:

1. Besimokančiųjų tėvai. Mokykloje veikianti stipri tėvų organizacija, aktyviai dalyvaujanti jos gyvenime ir palaikanti gerus santykius su mokyklos vadovybe, – svarbus teigiamos informacijos apie mokyklą sklaidos garantas.

2. Mokyklos personalas. Mokyklos įvaizdžio formavimą veikia it tai, kokį įspūdį lankytojams sudaro mokyklos personalas, kaip jis atrodo, elgiasi ir kaip bendrauja su aplinkiniais, kaip vertina savo darbovietę ir ką pasakoja kitiems.

3. Mokiniai. Tėvai dažniausiai tiki tuo, ką jiems apie mokyklą pasakoja jų vaikai. Vėliau ši informacija perduodama draugams ir pažįstamiems. Vadovai turėtų būti suinteresuoti teigiamos mokinių nuomonės apie savo mokyklą formavimu ir skatinti pedagoginį personalą kryptingai dirbti šia linkme.

4. Pramonės ir verslo atstovų santykiai su mokykla įvairialypiai. Darbdaviai apie mokyklą sprendžia pagal ateinančius pas juos dirbti buvusius mokyklos auklėtinius. Rėmėjams įvaizdis formuojasi pagal tai, kiek vertinama ir kaip panaudojama jų parama. Tiekėjams svarbus švietimo organizacijos, kaip patikimos partnerės, įvaizdis: ar skaidriai organizuojami konkursai, ar laikomasi prisiimtų įsipareigojimų.

5. Specifinių interesų turinčios visuomenės grupės. Tai visuomeninės sporto, meno, kultūros organizacijos, siekiančios, kad tos veiklos sritys, kurioms jos atstovauja, rastų deramą vietą mokykloje. Jei sėkmingai pavyksta suderinti šiuos interesus, galima užkariauti visuomenės dalies, kuriai šios organizacijos atstovauja, simpatijas.

6. Žiniasklaidos atstovai. Žiniasklaida – ypač galinga visuomenės nuomonę formuojanti jėga. Mokyklos vengia žiniasklaidos atstovų, manydamos, kad žurnalistus labiau domina ne

ugdymo pasiekimai, bet mokyklos darbo trūkumai, skandalai ir konfliktai. Tam, kad bendravimas būtų konstruktyvus, mokykla turėtų imti iniciatyvą į savo rankas. Palaikyti gerus santykius su švietimo tema rašančiais žurnalistais bei laidų kūrėjais, operatyviai informuoti juos apie mokyklos laimėjimus ir diegiamas naujoves. O įvykus visuomenės rezonansą sukėlusiam įvykiui, mokykla turėtų pateikti kuo išsamesnę informaciją tam, kad užkirstų kelią gandams ir neteisingoms interpretacijoms. Žiniasklaidai tapus mokyklos sąjungininke, bus lengviau formuoti palankų visuomenės požiūrį.

7. Vietos ir centrinės švietimo valdžios atstovai. Švietimo ir mokslo ministerija bei vietos padaliniai yra suinteresuoti, kad jų prižiūrimos mokyklos turėtų gerą reputaciją, kadangi pagal tai visuomenė spręs ir apie jų pačių veiklos efektyvumą. (Želvyš, 2003, 132).

## 2.2. UGDYMAS IR MOKYMASIS

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo svarbą įrodo pati ugdymo proceso esmė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Ugdymas ir mokymasis

	<b>TEMOS</b>	<b>VEIKLOS RODIKLIAI</b>
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
		2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas
2.6.3. Vertinimas kaip informavimas		

Šiuolaikinei švietimo sistemai, Giddens (2005) teigimu, reikia siekti pusiausvyros tarp bendrojo lavinimo ir konkrečių darbo įgūdžių. Universitetai ir mokyklos pirmiausia siekia harmoningo žmogaus ugdymo, o „darbdaviams ir politikams rūpi, kad švietimo bei mokymo programos atitiktų šalies ekonomikos profilį bei tenkintų poreikius apsirūpinti tinkamais darbuotojais“ (Giddens, 2005, 458). Tradiciškai švietimo institucijos laikomos žinių centrais, kuriuose svarbiausia buvo mokymas ir tyrimai. Šiandienų edukacinių pokyčių kontekste švietimas turi lygiomis teisėmis konkuruoti su kitais mokymosi šaltiniais žinių rinkoje. Kuriant žinių visuomenę ir ekonomiką švietimas tampa svarbiu žmogaus gyvenimo gerovės veiksmu.

V. Balčiūtė (2004) teigia, kad abi institucijas (mokyklą ir šeimą) jungia tas pats ugdomasis subjektas – vaikas. Todėl būtinas vienodais pedagoginiais reikalavimais pagrįstas mokyklos ir šeimos poveikis ugdytiniui, vienoda tėvų ir pedagogų dorovinė pozicija. Esant skirtingoms tėvų ir pedagogų vertybinėms orientacijoms, sumažėja ir pedagoginio poveikio efektyvumas ugdytiniams.

Pedagoginiuose tyrimuose, atliktuose JAV (Kirsten, Hansen, Kaufmann, Saifer, 1997; Charles, 1999; Walsh, 1998; Johnson, Johnson, 1986, 1989; ir kt.), dažniausiai aptinkama tokia pedagoginio bendradarbiavimo interpretacija: tai mokytojų, vaikų ir tėvų konstruktyvios socialinės pedagoginės sąveikos sistema, kurios efektyvumui įtakos turi trijų dalyvių grupių aktyvumas.

Pasak Lipnevičienės, Augienės (2002), pedagoginis bendravimas apibūdinamas kaip pedagogo ir ugdytinių komunikacija, kai keičiamasi informacija (žiniomis, mintimis, sprendimais, patirtimi), ir kaip ugdymo dalyvių sąveika, t.y. vienas kito suvokimu, supratimu ir sugestija. Pedagoginio bendravimo metu susiklosto pedagoginiai santykiai: dalykiniai (reguliuojantys veiklą), asmeniniai (grindžiami tarpusavio simpatijomis, nuostatomis), humaniški (ryškėjantys socialinių vertybių ir požiūrių pagrindu) (Teresevičienė, Gedvilienė, 2000).

Kontautienės R. (2000) teigimu, pedagoginis bendradarbiavimas – tai konstruktyvios socialinės – pedagoginės sąveikos sistema, kurioje dalyvauja trys ugdymo dalyvių grupės: mokytojai, mokiniai, tėvai. Orientuodamiesi į tarpasmeninę ir tarpgrupinę sąveiką bei nusiteikimus vienas kito atžvilgiu, jie siekia dalykinio ar asmeninio pobūdžio dialogo ir veiksmų, kurių pagrindu yra realizuojamas ugdymo tikslas. R. Kontautienės teigimu, pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtra ypač priklauso ir nuo visapusiško mokytojo pasirengimo bendradarbiauti. Mokytojas – pedagoginio bendradarbiavimo sistemos mokykloje iniciatorius ir organizatorius. Tačiau bendradarbiavimo vyksmui svarbūs ir visi kiti mokyklos bendruomenės nariai – pedagogai (mokytojai ir administracija) bei mokinių tėvai, kurie vienaip ar kitaip priima bei palaiko bendradarbiauti nusiteikusio mokytojo iniciatyvas. Bendradarbiavimo idėjos sklaida, tobulėjimas atsiranda tada, kai visi mokyklos bendruomenės nariai susivienija, įtvirtina tarpusavio santykius, nuolat juos plečia, stiprina, pokyčius kreipia tinkama linkme. Pedagoginio bendradarbiavimo sklaidą mokykloje stimuliuoja arba stabdo pati mokyklos aplinka: vyraujančios nuostatos, įpročiai,

psichologinė atmosfera.

Pedagoginio bendravimo sistema. Pedagoginis bendradarbiavimas ugdymo procese yra svarbus ne vien mokymosi rezultatams, bet ir socializacijai, mokinių gebėjimui kritiškai mąstyti, savarankiškumo ugdymui. Šis procesas nėra lengvas ir paprastai pritaikomas, jis trunka ilgai, ypač jei pereinama iš tradicinės veiklos, kurioje dominuoja konkurencija arba individualus darbas. Tik nuosekliai planuojant ir žingsnis po žingsnio taikant mokymosi bendradarbiaujant procedūras galima pasiekti norimų rezultatų. Pedagoginio bendradarbiavimo apibūdinimų yra daug, bet svarbiausias šio modelio bruožas – tai žinių įgijimas intensyvaus mokytojų ir mokinių bendravimo procese, kuris remiasi vaiko asmeniniu žinių lygmeniu, patyrimu ir supratimu. Bendradarbiavimas, kaip prasminga subjektų sąveika, tampa universali vertybė, itin reikšminga asmenybės saviraiškai ir savikūrai. Nūdienos mokyklos pedagoginis bendradarbiavimas yra sudėtinga sistema, apimanti ugdymo dalyvių – mokytojų, mokinių, tėvų – sąveikas. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos raidos procese ugdymo dalyviai užima atitinkamas pozicijas; klasės auklėtojas yra pedagoginio bendradarbiavimo iniciatorius ir organizatorius, aktyviai konstruojantis sąveiką su mokiniais ir jų tėvais, mokinys – sąveikos subjektas ir mokytojo partneris, tėvai – aktyvūs dalyviai, skatinantys ir palaikantys mokytojo bei mokinių sąveiką. Bendradarbiavimas įkūnija daugelį kaitos procesams svarbių principų: leidžia kiekvienam ugdymo dalyviui viešai išsakyti savo nuomonę, stiprina pasitikėjimą, taikant siūlomas naujoves, skatina sąmoningai jas koreguoti ir net joms priešintis, didina refleksijos galią, skatina kiekvieną ugdymo dalyvį nuolat tobulėti ir ugdymo procesą suprasti kaip nesibaigiantį nuolatinio tobulėjimo procesą. Pedagoginio bendradarbiavimo sistema akumuliuoja inovacines humanistinio ugdymo idėjas, orientuotas į ugdytinių sėkmę ir socialinius pasiekimus. Svarbiausi pedagoginio bendradarbiavimo mokykloje veiksniai yra sąveikos konstruktyvumas, kaip funkcinė sistemos charakteristika, sąveikos dalyvių lygiavertiškumas, išlaikant paritetiškumą ir paliekant galimybę susitarti. Iš esmės pedagoginis bendradarbiavimas – lyg tam tikras ugdymo modelis, todėl jo funkcionavimo kokybė priklauso nuo pedagoginio edukacinio inovacinio pasirengimo, informacinių, pedagoginių žinių, idėjų banko, gebėjimo jas transformuoti konkrečioje mokyklos aplinkoje, būtinų sąlygų jos sklaidai vertinimo (R. Kontautienė, 2001).

Remiantis mokslininkų (Tinzmann, Jones, Fennimore, Bakker, 1990, Jacikevičienė, Rupšienė, 1999 ir kt.) darbais, bendradarbiaujančių grupių ar institucijų veikloje galima išskirti šiuos bruožus: keitimasis informacija, pasidalijimas valdžia ir atsakomybe, mokytojų tarpininkavimas, grupės narių heterogeniškumas.

**1. Keitimasis informacija.** Bendradarbiaujančių institucijų nariai pasikeičia informacija apie požiūrį į ugdymo procesą, ugdytinį ir kt. Kiekvieno iš jų informacija leidžia pamatyti pilnesnį vaizdą.

2. **Pasidalijimas valdžia ir atsakomybe.** Mokytojai dalijasi atsakomybe su kitais savo partneriais. Kiekvienas jų išsikelia tikslus, atsižvelgdamas į savo kompetenciją; siekiant sėkmingesnio vaikų socialinio ugdymo, svarbu tikslų derinimas, o bendras atsakomybės pasidalijimas leistų sėkmingiau juos įgyvendinti.

3. **Mokytojų tarpininkavimas.** Mokyklos bendruomenė (direktorius, pavaduotojas, socialinis pedagogas, pedagogai ir kt.) dalijasi atsakomybe su kitais partneriais (kitų institucijų atstovais). Kaip pagrindiniai ugdymo proceso konstruotojai, jie prisiima tarpininko vaidmenį bendroje veikloje. Tarpininko vaidmuo dažniausiai aiškinamas kaip parėmimas, modeliavimas ir instruktavimas.

4. **Grupės narių heterogeniškumas.** Bendradarbiaujantys nariai apjungia įvairią patirtį, pažiūras, nuostatas, praturtindami ugdytinių socialinio ugdymo aplinką. Esminė bendradarbiaujančiųjų nuostata – kiekvienas gali mokytis iš kito (Štuopytė, 2000,12).

S. Dapkienė mokytojo bendradarbiavimo su mokinių tėvais uždavinius formuluoja taip:

1. Pažinti ir nuolat tirti mokinio šeimą.
2. Sistemingai nagrinėti šeimos ir mikroaplinkos poveikį vaiko asmenybei, o jei šeimos įtaka neigiama, jei šeima amorali, asociali, mažinti jos poveikį vaikui.
3. Auklėjant ir mokant vaikus, organizuoti bendrus mokyklos ir šeimos renginius, išvykas, konferencijas, projektus ir kt.
4. Kurti klasės bendruomenę ir skatinti tėvus aktyviai dalyvauti mokyklos, klasės gyvenime.
5. Suteikti šeimai būtinausių pedagogikos žinių.

Ta pati autorė akcentuoja mokytojų ir mokinių tėvų bendradarbiavimo aktualumą dėl to, kad mokytojas bendraudamas su tėvais geriau susipažįsta su savo mokiniais, suvokia jų mokymosi sėkmių ir nesėkmių priežastis, kuriomis vadovaudamiesi jie renkasi veiklą ir partnerius. Kita vertus, gali plėtoti tėvų pedagoginę kompetenciją, gerinti tėvų ir vaikų bendravimą, sėkmingiau spręsti mokymosi higienos problemas, įtraukti tėvus į mokyklos veiklą, įvairiomis formomis užtikrinti jų dalyvavimą ugdymo procese.

Stoškus, Beržinskienė (2005) nurodo, kad organizacijų veiklos kokybės valdymą yra būtina grįsti tam tikrais principais: komandiniu darbu, visuotinės kokybės sistemos diegimu, kokybės standartų kūrimu, kokybės matavimais ir nuolatiniu dėmesiu kokybės gerinimui. Vertėtų paanalizuoti kiekvieno jų esmę ir raišką mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės procesuose.

- Komandinis darbas skatina mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės siekį, mokinių kūrybiškumą ir iniciatyvumą. Be to, komandinis mokytojų ir tėvų darbas leidžia jiems diskutuoti ir priimti tam tikrus sprendimus, o tai padeda įgyvendinti demokratinio valdymo programas.
- Visuotinės kokybės vadybos sistemos diegimas susijęs su tuo, kad turi būti kuriama

mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo sistema, kuri integruojama į mokyklos kokybės vadybos sistemą. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės politika turėtų atsispindėti vizijoje ir misijoje.

- Kokybės standartų kūrimas būtinas siekiant suprasti kokybės paskirtį organizacijoje ir jos, kaip rezultato, esmę. Standartai gali būti taikomi visose švietimo organizacijose ir visiems švietimo kokybės lygiams (Bitinas, Žadeikaitė, 2000, 3-13).
- Kokybės matavimui sukuriama ar nustatoma konkreti švietimo organizacijos veiklos sričių sistema, siekiama numatyti kriterijus, rodiklius, o vėliau analizuojami trūkumai ir kokybės gerinimo priemonės.
- Nuolatinis kokybės gerinimas. Pagrindinė visuotinės kokybės idėja mokyklos ir šeimos bendradarbiavime susijusi su tuo, kad mokykla, kaip organizacija, turi apsispręsti dėl pagrindinio siekio – nuolat gerinti kokybę (Želvys, 1999, 172).

Prancūzų mokslininkas sociologas E. Diurkheimas (1991, 57) surinko nemažai duomenų, rodančių, kokią didelę reikšmę žmogui, jo savijautai ir elgesiui turi santykiai su socialinėmis institucijomis. Jis įrodė, kad kuo glaudžiau žmogus susijęs su socialinių institucijų (šeimos, religinės bendruomenės, lokalinės bendruomenės – kaimynų, gamybinio kolektyvo) veikla, tuo pastoviau jis laikosi tų institucijų socialinių normų, ir mažesnė tikimybė, kad jis tas normas pažeis – padarys nusikaltimą ar teisėtvarkos pažeidimą. Socialiniai, emociniai ir kiti ryšiai, kurie sieja jį su kitomis institucijomis, tarsi palaiko žmogų, padeda jam laikytis socialinių normų. Šie ryšiai kartu yra ir psichinio žmogaus pastovumo pagrindas. O tų ryšių silpnėjimas (tiek dėl institucijų, tiek dėl individo kitimo) sukelia anomiją, kurios sąlygomis individas lengviau pažeidžia socialines normas, yra žymiai nepastovesnis, linksta į savižudybę, psichinius susirgimus, alkoholizmą, narkomaniją, nusikaltimus ir pan.

Sociologiniai tyrimai ir mokyklų praktika rodo, jog nėra tėvų, nenorinčių bendradarbiauti su mokykla ir mokytojais. (Yra tik neatrastos priemonės, veiklos būdai, kaip įtraukti tėvus į šį bendradarbiavimą.) Būtina nuolat stiprinti tėvų ir mokyklos pasitikėjimo atmosferą, bendradarbiavimo santykius. Pozityvių mokytojų, mokinių ir jų tėvų santykių įvertinimas – sėkmingas mokyklos bendruomenės veiklos pagrindas. Anot R. Dobranskienės (2004, 65), mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas grindžiamas tokiais principais:

- ❖ bendro tikslo nustatymu;
- ❖ pilietiniu – humanistiniu ir socialiniu ugdymu;
- ❖ viešumu, atvirumu ir savitarpio pagalba, autoriteto palaikymu;
- ❖ ugdytinių įtraukimu į įvairią socialinę ir asmeniškai reikšmingą veiklą;
- ❖ gero psichologinio klimato sukūrimu, auklėjamojo proceso optimizavimu.

Tėvai turėtų aktyviai dalyvauti mokyklos gyvenime:

- ❖ domėtis ugdymo proceso optimizavimu, dalyvauti planuojant ugdomąją veiklą, sudarant mokyklos mokymo turinį;

- ❖ padėti organizuoti popamokinę veiklą;
- ❖ remti mokyklą moraliai ir materialiai;
- ❖ reikalauti iš pedagogų profesionalaus pasirengimo.

Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas bus produktyvus, jei:

- ❖ ugdymo įstaiga turės autoritetą; vyks pilietinis ir humanistinis ugdymas;
- ❖ tarpusavio santykiai bus demokratiški; bus siekiama bendro tikslo;
- ❖ ugdyme dalyvaus ir mokykla, ir tėvai; žodžių ir darbų vienovė taps tradicija;
- ❖ bus naudojamas darbo mikroaplinkoje patyrimas (Dobranskienė, 2004, 65).

### 2.3. PASIEKIMAI

Nuolatinis kokybės gerinimas suprantamas kaip veiksmų sistema, kuria siekiama pakeisti esamą situaciją. Tikrasis kokybės valdymo principų poveikis išryškėja tik po tam tikro laiko. Todėl, pradedant diegti kokybės vadybą, idėjoms reikia leisti laisvai judėti, o kiekvienam darbuotojui, nepaisant jo lygio ir vaidmens organizacijoje, sudaryti sąlygas kritiškai mąstyti ir aktyviai dalyvauti. Siekiant nuolatinės švietimo kokybės, būtina, kad susiformuotų atitinkamos nuostatos (Kišūnienė, 2006, Motiejūnienė, 2003). Be to, idėjas būtina nuolat skatinti, vertinti, diegti, už jas atsidėkoti ir atsilyginti (Stancikas, Bagdonienė, 2004). Trečioji sritis bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklių sritis – pasiekimai (žr. 5 pav.).

5 lentelė. Pasiekimai

<b>SRITIS</b>	<b>TEMOS</b>	<b>VEIKLOS RODIKLIAI</b>
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga	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

Gerai ryšiai priklauso nuo pripažinimo. „Nesvarbu, ar mokykla valstybinė ar privati, miesto ar kaimo, didelė ar maža, procese dalyvauja trys sistemos – visos įsitvirtinusios kasdienėje veikloje, visos viena nuo kitos priklausomos ir pasižyminčios tam tikrais įtakos būdais. Šios sistemos – klasės, mokyklos ir bendruomenės – tarpusavio sąveika kartais sunkiai pastebima, tačiau būtent ji visuose lygmenyse formuoja prioritetus ir poreikius. Kuriant besimokančias mokyklų bendruomenes, pokyčiai bus veiksmingi tik tada, jei jie vyks visuose trijuose lygmenyse.“ (Peter M. Senge, 2008, 21-23)

**Besimokanti klasė.** Į klasę susirenka mokiniai ir mokytojai, turintys tikslą mokytis. Tėvai klasėje nebūna, nors jų buvimas juntamas. Svarbiausia kiekvienos mokyklos tikslų dalis turėtų būti mokytojų kvalifikacijos kėlimas, rūpinimasis jais, jų saugumas, taip pat mokytojų svarbos pripažinimas. Mokytojai turėtų būti lyg globėjai savo mokiniams. Taip pat patys mokytojai visą gyvenimą išlieka mokiniais, nes jų žinios apie dėstomą dalyką bei mokymo meną visą gyvenimą tobulėja. Mokiniai vieninteliai, kurie mato visas švietimo sistemų puses, tačiau paprastai jie turi mažiausiai įtakos kuriant jas. Ne visi tėvai dalyvauja mokyklos gyvenime. Kai kuriems mokyklos pastatas asocijuojasi su nemalonia jų pačių patirtimi mokykloje. Taip pat jie gali atsisakyti organizacinio mokymosi kartu su mokykla dėl laiko trūkumo arba dėl to, kad tinkamai nebuvo paraginti. Toks požiūris sparčiai plinta ir be reikalo blogina vaikų mokymosi rezultatus.

**Besimokanti mokykla.** Mokyklos misija: užtikrinti pakankamos apimties ir kokybės mokymąsi, prieinamą visiems mokiniams. Mokykla yra ir socialinė sistema (draugų ir socialinio statuso šaltinis daugumai ją lankančių mokinių), vieta, kur mokiniai privalo eiti tam tikromis valandomis, nuolatinio tobulėjimo ir mokymosi vieta. Direktoriai yra mokytojų – žmonių, duodančių bendrą mokymosi „toną“ mokykloje, - vadovai. Mokyklos vadovas kartais gali pasijusti spąstuose: susikerta tėvų, mokytojų, aukštesnio rango vadovų bei vadovaujamų institucijų ir jų pačių nuomonė.

**Besimokanti bendruomenė.** Bendruomenė yra mokymosi aplinka, kurioje veikia mokykla. Bendruomenė ir jos mokyklos yra vienos kitų atspindys. Jei sekasi vienai, sekasi ir kitai. Išryškėja dvi grupės: bendruomenės nariai ir besimokantys visą gyvenimą. *Bendruomenės nariai* - tai bendruomenių vadovai, verslininkai, bendruomenės organizacijų darbuotojai ir pedagogai. Jie jau ima aiškiau suprasti, kad negali veikti atskirai vieni nuo kitų. *Besimokantys visą gyvenimą.* Nors sakoma, kad mokykla – tai vieta mokytis, o suaugusiojo gyvenimas – vieta žinoti, bet besikurdamos bendruomenės skatina mokymąsi visais amžiaus tarpsniais. (Peter, M. Senge, 2008, 22-23). Besimokanti bendruomenė ir jos mokyklos turi bendrą įsipareigojimą. Bendruomenė mokyklas puoselėja, remia, kartais kelia iššūkius, bet ji visada lieka mokyklas ir vaikus supančiu gaubtu.

Bendrosiose programose (1994) pabrėžiama, jog mokyklos gyvenimui ypatingos reikšmės turi kompetentinga, racionali, demokratiniiais principais grindžiama jos vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai. Mokyklos savivalda praktiškai organizuotomis priemonėmis plėtoja mokinių, mokytojų ir tėvų demokratinės gyvensenos patirtį. Geranoriškai bendradarbiaudama su tėvais, bendrojo lavinimo mokykla ugdo savarankų, laisvei pajėgų, atsakingai savo gyvenimą kurti gebantį žmogų. Šito siekdama, ji augina tvirtus dorinius pagrindus ir savarankią pasaulėžiūrą turinčius, visapusiškai išsilavinusius, bendrauti ir bendradarbiauti gebančius, pilietiškai sąmoningus, tvirto charakterio, toliau mokytis ir dirbti pasirengusius, kultūriškai ir ekologiškai susipratusius, kūrybingus ir darnos siekti pajėgiančius jaunuolius.

(Bendrosios programos, 1994).

## 2.4. PAGALBA MOKINIUI

Dauguma Lietuvos gyventojų šeimą laiko didžiausia vertybe, nes, turėdami artimus sau žmones, jaučiasi mylimi ir saugūs. Mylinčioje ir socialiai saugioje šeimoje vaikai įgyja svarbiausias socializacijos pamokas. Vaikams namai yra pirmoji bendruomenė. Šeimoje, kaip mažytėje valstybėje, tėvai tampa pirmaisiais savo vaikų auklėtojais: juos saugo ir gina, perduoda šeimos bei tautos tradicijas, ugdo žmogiškąsias vertybes, parengia juos tapti visaverčiais visuomenės ir bendruomenės nariais (žr. 6 lentelę). Vaikai, nuo pirmųjų gyvenimo dienų patyrę šeimos meilę, vieni kitų pagarbą, išmoksta gerbti ir mylėti kiekvieną žmogų, bendrauti ir bendradarbiauti (Kvieskienė G, 2005, 59).

6 lentelė. Pagalba mokiniui

<b>SRITIS</b>	<b>TEMOS</b>	<b>VEIKLOS RODIKLIAI</b>
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

Šeima – pirmoji vaikų ugdymo institucija ir reikšmingiausia mikroaplinka, kurioje formuojasi asmenybės pagrindai, kur atliekamos svarbiausios funkcijos: ugdomoji, rekreacinė (fizinė, materialinė, psichologinė, savitarpio, laisvalaikio organizavimo), komunikacinė ir kt. (Rupšienė R. 2004, 72). Šeimoje formuojasi ir mokymosi motyvacija, nuostatos mokymosi atžvilgiu. Šeimoje padedami sėkmės mokykloje ir gyvenime pamatai. Šeima yra asmenų bendrija, visuomenės ląstelė, pagrindinė visuomenės gyvenimo institucija. Šeima yra religijos ir moralės tvirtovė. Nauja gyvybė joje turi prieglobstį augti, bręsti, tapti asmenybe. Kiekvienam vaikui sėkmingai augti ir tobulėti reikia šeimos, kurioje jis galėtų džiaugtis ir jaustis saugus. Gero auklėjimo pradžia turi būti padaryta šeimoje. Šeimoje tai pasiekti lengviausia.

Ypatingo dėmesio reikalauja bendravimas šeimoje. Bendravimo ypatumai sąlygoja tėvų ir vaikų santykius. Šiuolaikinė šeima išgyvena sudėtingą laikotarpį – perėjimą nuo tradicinio prie naujo modelio. Be tradicinių funkcijų, susijusių su vaiko gimimu ir auklėjimu, su kasdienių problemų sprendimu, šeimos pašaukimas – būti patikima pastoge, padedančia žmogui išgyventi sudėtingomis, greitai besikeičiančiomis šiuolaikinio gyvenimo sąlygomis. Visos šeimos funkcijos tarpusavyje glaudžiai sąveikauja, viena kitą papildo, stiprina. Z. Bajoriūno teigimu, šeimos funkcijos kinta kartu su šeima. Išnykus vienai ar kitai funkcijai, jas gali papildyti kitos, ir šeima dar nėra pasmerkta žlugti (Z. Bajoriūnas, 1997, 65). Svarbiausia ir artimiausia vaikui bendrija – šeima. Tai unikali socialinė institucija, nes joje pratęsiama gyvybė, individas tampa tam tikros grupės narys. Prasideda jo ankstyvoji socializacija. Šeima yra socialinio gyvenimo centras. Ji individą sieja su kitomis institucinėmis grupėmis, perduoda vaikui pagrindines normas, vertybes. Šeimos jungiasi į bendruomenes, kurios taip pat turi didelę įtaką vaiko pozityviai socializacijai.

Auklėdama vaikus, šeima padaro daug klaidų, nes tėvai nėra pedagogiškai pasirengę auklėti. Žymus lietuvių pedagogas ir psichologas J. Vabalas-Gudaitis rašė: „Motinos meilė be pedagoginių žinių yra akla, bet ji gali tapti galinga jėga pasiruošusiai auklėti vaikus.“ Pedagoginis pasirengimas ir psichologinis nusiteikimas auklėti vaikus daug lemia. Šeima yra lemiamas asmenybės formavimo veiksnys. Tėvai privalo sudaryti vaikams gyvenimo ir mokymosi sąlygas, laiduojančias sveiką ir saugią jų dvasinių bei fizinių galių plėtotę, dorovinį brendimą. Tačiau dažnai, neturėdami pedagoginių žinių, tėvai nepakankamai gerai suvokia šeimos pedagoginius tikslus, uždavinius, priemones, būdus ir metodus. Žema pedagoginė kultūra šeimoje, pasireiškianti auklėjimo pareigų vengimu ar netinkamu jų vykdymu, turi įtakos vaikų mokymosi motyvacijos silpnėjimui, nenorui mokytis ir lankyti mokyklą.

J. Vabalas-Gudaitis išskyrė tris pagrindines tėvų pedagogines pareigas:

1. Saugoti vaikus nuo blogų gyvenimo pavyzdžių (tėvai turi stengtis būti geru pavyzdžiu savo vaikams: nesikeikti, nesibarti, negirtauti, nesmurtauti ir pan.; neleisti bendrauti su blogais draugais);
2. Mokyti savo vaikus (mokyti pagrindinių gero elgesio taisyklių, formuoti vaiko pasaulėžiūrą, padėti tinkamai ir sąžiningai atlikti mokyklos namų užduotis). Labai svarbu, kad tą darytų abu tėvai;
3. Tėvų pagalba vaikams mokantis (tėvai turi rūpintis vaikų poilsiu, ramiu miegu, neapkrauti fiziniais darbais; paaiškinti sunkias vaikams užduotis, domėtis vaiko laimėjimais, pažymiais, bendradarbiauti su mokytojais ir pan.) (Rupšienė R., 2000, 76).

Auklėjimas reikalauja emocinio dėmesio vaikui ir gebėjimo kurti gerus, pasitikėjimu grįstus santykius. Tėvai nori savo vaikams visko, kas geriausia. Jie planuoja bendrą ateitį, tikisi, kad vaikai užaugs geri ir sveiki. Tėvai nori, kad vaikai sėkmingai baigtų mokyklą ir studijas, pasirinktų gerą

profesiją. Kartais tėvai savo neįgyvendintas svajones perkelia vaikams ir taip bando modeliuoti jų ateities pasirinkimus. Girdėdami mokytojų pagiriamuosius žodžius apie savo vaiką, tėvai jaučiasi pastiprinti, pagerbti. Tuo tarpu tėvai, nuolat girdintys, kad jų vaikas sunkus, kelia problemas, trukdo aplinkiniams, priima tai kaip priekaištus dėl netinkamai atliekamų tėvų pareigų. Tai juos žeidžia, todėl tokius tėvus dažnai kamuoja kaltės jausmas (S. Herm, 2004, 146). Šie tėvai prasčiau jaučiasi, stengiasi mažiau bendrauti su mokytojais. Tėvų požiūris į mokyklą tampa nelabai pozityvus.

Pagal tėvų nuostatas į mokyklą galime juos suskirstyti į šias grupes:

- Tėvai, trukdantys vaikams lankyti mokyklą. Jų abejingumas vaikams, socialinėms šeimos problemoms skatina vaikus vaikatauti, nelankyti mokyklos. Tokių tėvų yra apie 1 proc.
- Tėvai, abejingi mokyklai, reaguojantys tik į išpėjamuosius signalus. Tokių tėvų yra net 75,7 proc.
- Tėvai, besidomintys vaikų mokymosi rezultatais; jie stengiasi, kad pažymiai pagerėtų nors vienu balu (12,5 proc.).
- Tėvai, besidomintys mokyklų darbo profiliu, jie ieško mokyklos, atitinkančios vaiko gabumus ar planuojamą vaiko ateitį; kreipiamas dėmesys tik į žinias (10 proc.).
- Tėvai, norintys, kad mokykla būtų pagalbininkė, formuojant vaikų dorines nuostatas. Jie pilnateisiai, aktyvūs ir padedantys įgyvendinti mokyklos tikslus (0,8 proc.) (Pruskus V., 2007, 52).

Anot R. Mečkauskienės (2008), pastaraisiais dešimtmečiais ugdymo klausimais daugiausia rūpinasi mokytojai. Ryškūs pokyčiai visuomenėje didelę dalį tėvų verčia rūpintis šeimos išlaikymo problemomis. Vis dar maži atlyginimai skatina vykti svetur, o vaikai paliekami senelių ar kaimynų priežiūrai. Dažnai mokykla jaučiasi vieniša kovodama su didėjančiomis paauglių problemomis, deja, kaltinimų ir priekaištų visuomenė jai nešykšti. Visuomenės kaitos procesai neatskiriami nuo pokyčių mokyklose, todėl būtina, kad sprendžiant paauglių problemas dalyvautų kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių. Šalies mokyklos įvairiai sprendžia tėvų įtraukimo į ugdymo procesą klausimus. Vienos jų stiprina tėvų komitetų veiklą, kitose kuriasi tėvų asociacijos. Tėvų asociacijos gali įtraukti tėvus į aktyvų mokyklos gyvenimą, skatinti juos domėtis švietimo naujovėmis ir ugdymo turinio kaita, mokyklų tinklo pertvarka. Mokyklos vadovas, turėdamas aktyvią asociacijos tarybą, gali jaustis tvirčiau atstovaudamas moksleivių interesams vietos valdžios institucijose. Viena iš pagrindinių tėvų asociacijos veiklos krypčių yra atstovavimas moksleivių interesams, todėl jos nariai nuolat įtraukiami į kitas mokyklos savivaldos institucijas ir komisijas ir gali mokyklai teikti įdomius pasiūlymus. Kitas tėvų asociacijos tikslas – skatinti tėvus domėtis švietimo naujovėmis ir pokyčiais. Daugelis tėvų gali padėti mokyklai įgyvendinti nemažai mokyklos tikslų. Kartais tėvams trūksta informacijos apie mokymosi sutartis, ugdymo planus, skirtingų lygių programas, mokyklos veiklos organizavimą, todėl jie ragina mokyklos vadovą viską daryti greitai ir taip, kaip jiems

atrodo, nesigilindami į galimus neigiamus rezultatus. Mokyklos direktorius turi nuolat konsultuoti tėvus ir padėti jiems. Tėvai, būdami įvairių profesijų atstovai, gali padėti organizuoti mokyklinius renginius, projektus, vykdyti profesinį informavimą ir talkinti kitais klausimais. Tėvai ir pedagogai turi tapti konstruktyviais partneriais vykdydami prevencinį darbą mokykloje, ugdydami dorą, sąžiningą ir kūrybingą asmenybę.

Šeima, kuri negeba suderinti savo reikalavimų, dažniausiai ignoruoja ir mokyklos auklėjimo tikslus. Yra tėvų, kurie rūpinasi tik vaikų mokymusi ir draudžia užsiimti, jų nuomone, pašaliniais dalykais; neleidžia dalyvauti mokyklos visuomeninėje veikloje. Jiems svarbu tik pažymiai. Dar blogiau, kai tėvai kilniems moralės principams, kuriuos vaikams diegia mokykla, bando priešinti savo dorovės sampratą. Jeigu vaikas priimamas su visomis geromis ir blogomis savybėmis, jeigu mokykloje jis jaučiasi gerai ir pasitiki mokytojais, tai yra geriausios sąlygos jam lavėti, lavintis ir įveikti sunkius gyvenimo tarpsnius. Tik sujungę bendras tėvų ir mokyklos jėgas galime mokyklas paversti vaikystės džiaugsmo namais.

## 2.5. MOKYKLOS STRATEGINIS VALDYMAS

Anot R. Dobranskienės (2004, 32), mokykla – ugdomoji bendruomenė, nes jos nariai susieti bendrais tikslais, darbu, mokyklos tvarkos normomis ir išgyvenimais. Mokykla – specifiskai organizuota bendruomenė, jaunosios kartos visapusiško mokymo, auklėjimo, ugdymo ir lavinimo veiksnys, susijęs su socialine aplinka, kurioje mokykla egzistuoja kaip bendruomenė. Mokyklos bendruomenėje jaunajai kartai suteikiamos galimybės įgyvendinti savo polinkius, interesus, gyventi visavertį gyvenimą. Mokyklos bendruomenėje yra sąlygos visapusiškam asmenybės ugdymui. Moderni mokykla yra dvilypė bendruomenė. Vienu metu ji turi puoselėti ir savo narių individualumą, savarankiškumą, ir bendruomeniškumą. Mokyklos siekis – auginti žmogų, pajėgų laisvei, pajėgų savarankiškam gyvenimui. Tačiau mokyklai skirta ugdyti asmenį, sugebantį drauge su kitais spręsti bendras problemas, drauge veikti.

Mokykla dažniausiai suvokiama kaip organizacija, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: *aplinka* (t. y. administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, neoficialūs santykiai su namais, organizacijomis, institucijomis), *vertybės* (jos priskiriamos prie svarbiausių vertybių, nes jas apibūdina įvairios ideologijos, mokymosi ir auklėjimo teorijos ir kt.; vertybes perteikia žmonės: personalas, vadovai, mokiniai), *struktūra* (t.y. matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir formalios sprendimų priėmimo struktūros), *santykiai* (jie reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje), *strategija* (apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą bei mokymo ir mokymosi pakraipas; ją sudaro vadovavimas, problemų sprendimas, žmonių išgalių plėtra, sprendimų priėmimas ir kokybės kontrolė (Dalin P., Rolff H.

Kleekamp G. 1999, 22-23).

Labai svarbu, kad šeima ir mokykla rastų bendrus sąlyčio taškus, turėtų bendrus tikslus, viena kitą palaikytų ir bendradarbiautų. Glaudus šeimos ryšys su mokykla – vienas svarbiausių sėkmingo mokyklos vadovų komandos darbo įvertinimas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Mokyklos strateginis valdymas

SRITIS	TEMOS	VEIKLOS RODIKLIAI
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

Žmonių tarpusavio bendravimas švietimo valdymo srityje yra dar svarbesnis nei verslo pasaulyje. Reikia sukurti tokią bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje, kad kiekvienas bendruomenės narys palaikytų šį procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Bendruomenės nariai turėtų siekti tam tikro indėlio į šį procesą – jį organizuoti, įgyvendinti, išsakydami savo nuomonę, pasinaudodami vertinimo rezultatais ir pan. Kaip tvirtina R. Želvys, švietimo organizacijos situacija specifinė. Tam, kad organizacija iš tiesų taptų besimokančia, mokymasis turi tapti centrine organizacijos kultūros vertybe. Besimokantys mokytojai dirba produktyviau ir sieja su moksleiviais didesnius lūkesčius, tai teigiamai veikia moksleivių rezultatus (R. Želvys, 2003, 64). Vadybinių gebėjimų poreikis švietimo organizacijose išryškėjo jau pirmoje dvidešimtojo amžiaus pusėje. Švietimo vadyba – tai veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų (R. Želvys, 2003, 10). Paminėtos vadybos žinios reikalingos visiems švietimo organizacijų darbuotojams. Užtikrinant švietimo kokybę, siekiama užtikrinti švietimo sistemų ir įstaigų efektyvumą, veiksmingumą, teisingumą, skaidrumą ir demokratišką veiklą. Tai susiję ir su principais, vertybėmis bei tikslais, kurių siekdami esame priversti užtikrinti tam tikrus standartus, taisykles, metodus ir darbo praktiką. Supratimas, jog

vadyba švietime reikalauja specifinių žinių ir gebėjimų, atsirado neseniai. Toks vadybos žinių poreikis išryškėjo tuomet, kai didžiuosiuose miestuose atsirado didelių mokyklų, kuriose dirbo dešimtys mokytojų ir mokėsi šimtai mokinių. Tuomet paaiškėjo, kad ne kiekvienas geras mokytojas gali tapti geru vadovu. Tarp pedagoginių ir vadybinių gebėjimų galima rasti panašumų, bet jie nėra tapatūs. Nuolat kyla klausimų, kas lemia sėkmingą vadovavimą. Ar geru vadovu gimstama, ar tampama? Į šiuos klausimus bandė atsakyti skirtingos vadovavimo teorijos. Jas galima suskirstyti į kelias grupes:

1. Bruožų teorijos;
2. Stilių teorijos;
3. Atitikimų teorijos;
4. Dinamiškų santykių teorijos (R. Želvys, 2003, 70).

**Bruožų teorijos** atsirado anksčiausiai. Jos rėmėsi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė ir kad galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus. Haddy (1985) išskiria kelis pagrindinius bruožus:

1. Intelektas. Vadovo intelektas turėtų būti aukštesnis už vidutinį.
2. Iniciatyvumas. Vadovas turi būti savarankiškas ir iniciatyvus. Deja, šis bruožas susijęs su amžiumi. Asmenybei bręstant, iniciatyvumas stiprėja, tačiau po 40 metų pradeda blėsti.
3. Pasitikėjimas savimi. Vadovas privalo pasitikėti savimi ir gerai save vertinti.
4. Erudicija.
5. Ekstraversija.
6. Empatija.

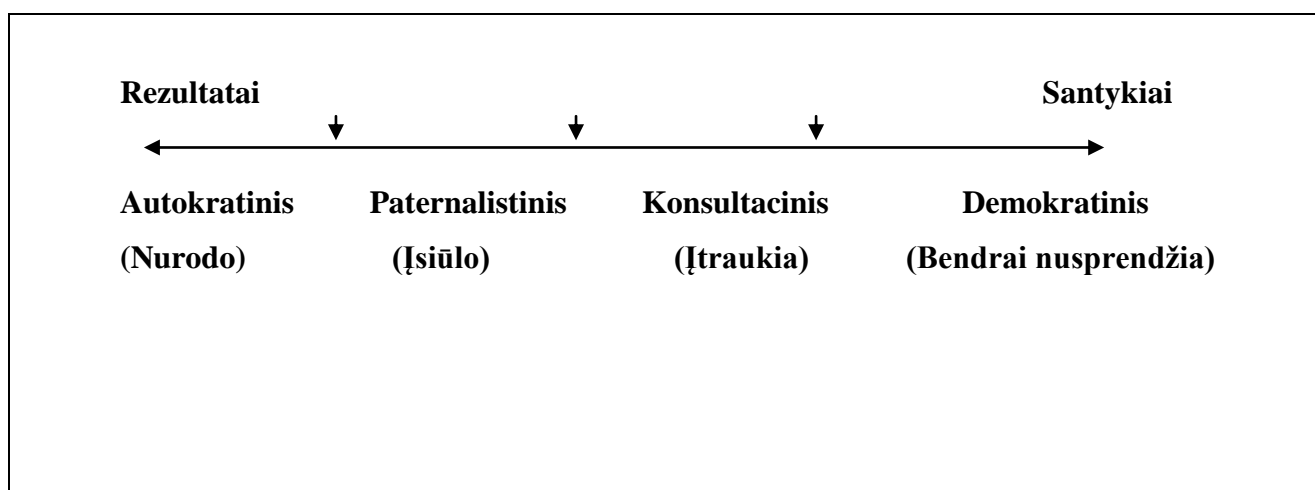
Bruožų teorijos nevisiškai pateisino į jas sudėtas viltis. Turbūt neįmanoma, kad vadovas turėtų visus išvardintus bruožus. Blėstant susidomėjimu bruožų teorijomis, imtasi domėtis **stilių teorijomis**. Ši teorija remiasi propaguojamu vadovavimo stiliumi. Vadovavimo stiliaus išmokstama. Nors asmenybės bruožai turi įtakos vadovavimo stiliaus pasirinkimui.

Vadovavimo stiliai:

1. Autokratinis. Vadovas stengiasi sutelkti kuo daugiau galių savo rankose, vienašališkai priima sprendimus, reikalauja paklusnumo.
2. Demokratinis. Vadovas galią ir atsakomybę pasidalina su darbuotojais.
3. Liberalus. Vadovas šiuo stiliumi propaguoja nesikišimo politiką ir praktiškai pasitiki savo pavaldiniais, leidžia patiems spręsti iškilančias vadovavimo problemas (R. Želvys, 2003, 72).

Netrukus pastebėta, kad toks stilių skirstymas per abstraktus. Vienas pirmųjų 1958 metais pasiūlytų modelių pavadintas „Schmidt – Tannsnbaun kontinuumu“ (žr. 4 pav.). Autoriai rėmėsi prielaida, kad egzistuoja dvi priešingos vadybinės orientacijos: orientuota į darbo rezultatus arba į

santykius su žmonėmis.



4 pav. „Schmidt – Tannenbaum kontinuumu“

*Autokratinio* stiliaus vadovui mažiausiai rūpi santykiai su žmonėmis – jis nurodo, ką reikia padaryti, ir laukia, kad nurodymai būtų besąlygiškai įvykdyti. Arčiau kontinuumo vidurio yra *paternalistinio* stiliaus vadovai. Vadovauja vienvaldiškai, nors pasistengia savo idėjas išsiūlyti pavaldiniams ir įtikinti juos, kad jo priimami sprendimai yra patys geriausi ir tinkamiausi. *Konsultaciniu* stiliumi dirbantis vadovas jau artėja prie santykių su žmonėmis, nors yra toliau nuo darbo rezultatų. Vadovas įtraukia darbuotojus į vadovavimo procesą, nors galutinį sprendimą priima pats. Labiausiai į žmonių santykius orientuotas *demokratinio* stiliaus vadovas. Vadovaujantis šiuo stiliumi, vadybiniai sprendimai priimami kartu, nutarus visiems darbuotojams.

Vėliau padaryta išvada, kad orientacija į rezultatus ir orientacija į santykius nebūtinai yra diametraliuose poliuose. Vadovui vienodai svarbūs gali būti ir darbo rezultatai, ir žmonių santykiai.

Kitas modelis vadinamas vadovavimo tinkleliu.

- Tose darbo vietose, kur vyrauja agresyvus vadovavimo stilius, didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir menkas žmonių santykiams.
- Advokataujantis vadovas labiau rūpinasi žmonių santykiais ir mažai dėmesio skiria darbo rezultatams.
- Pasyvus vadovas nesirūpina nei rezultatais, nei žmonių santykiais.
- Administruojantis vadovavimo stilius reiškia, kad vadovas vidutiniškai rūpinasi tiek santykiais, tiek ir darbo rezultatais.

Motyvuojantis vadovas vadovaujasi aiškiai suformuluotais tikslais ir uždaviniais. Apie darbuotojų darbo kokybę sprendžia pagal pasiektus rezultatus ir, užuot baudęs prastai dirbančius pavaldinius, stengiasi padėti jiems tobulėti (R. Želvys, 2003, 74).

Stilių teorijos taip pat nepateikė tikslaus atsakymo, kuris vadovavimo stilius geriausias.

Supratimas, kad nėra universalių gero vadovo bruožų ar sėkmingo vadovavimo stiliaus, paskatino vadinamųjų **atitikimų, arba situacinių, teorijų atradimą**. Šių teorijų šalininkai teigia, kad universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti. Sėkmingą vadovavimą lemia kelių esminių veiklos faktorių atitikimas. Pavyzdžiui, kai kurie vadybos teoretikai teigia, kad trys veiksniai būtinai turi derėti tarpusavyje – tai vadovas, pavaldiniai ir užduotis. Kelių veiksnių derinimą iliustruoja P. Hersey ir K. H. Blanchard situacinis vadovavimo modelis. Autorių manymu, vienas ar kitas vadovavimo stilius turėtų būti taikomas pagal pavaldinių pasirengimo lygį. Darbuotojų pasirengimas vertinamas pagal du svarbiausius kriterijus: motyvaciją, t.y. psichologinį pasirengimą, ir turimas žinias bei įgūdžius, t.y. darbinį pasirengimą.

Iš atitikimų teorijų matyti, koks sudėtingas vadovavimo procesas. Padėtis tapo dar sudėtingesnė, kai švietimas įžengė į nuolatinės kaitos etapą. Švietimo vadovui nebepakanka derinti vadovavimo stilių su darbuotojų profiliu ir užduoties pobūdžiu. Greitai besikeičiančiose situacijose svarbiausiu vadovo privalumu tampa sugebėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Vadovavimo teorijų grupę papildė nauja teorija – **dinamiškų santykių teorija**. Nuolatinės kaitos sąlygomis mokykla neturi kitos išeities, kaip kurti lanksčią ir atvirą pokyčiams organizacijos kultūrą.

Mokykla yra organizacija, nes atitinka teorinį organizacijos apibrėžimą. A. Giddensas (2001) organizacija vadina grupę žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendrą organizacijos tikslų. Mokykla kaip organizacija yra socialinė sistema, nes ji sudaryta iš žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Šių ryšių visuma sudaro socialinės sistemos struktūrą. A. Giddensas organizacijos ideologiją suprato kaip tikėjimo ir vertybių sistemą, pripažįstamą visų organizacijos narių. Kiekvienos mokyklos ideologija siekia vienyti bendruomenės narius, sukurti jų bendrumo ir išskirtinumo pojūtį. Pagrindiniai mokyklos vidiniai veiksniai: tikslai, uždaviniai, valdymo struktūra, taisyklės ir žmonės. Išorinė mokyklos aplinka apima kriminogeninę situaciją, teisinius aktus, geografinius ir fizinius veiksnius, ekonominius veiksnius, klientus, partnerius, konkurentus, mokslo techninę pažangą, darbo jėgos pasiūlą, kultūrą ir ekologiją. Kitos mokyklą, kaip organizaciją, identifikuojančios sąvokos yra veikla, kuria grindžiamas organizacijos egzistavimas ir kontrolė, praktiškai liečianti kiekvieną jos narį. Socialinę mokyklos sistemą neišvengiamai sudaro žmonės, komunikuojantys tarpusavyje. Taigi, mokykla, kaip socialinė sistema, turėtų būti nagrinėjama ir kaip sudėtingas įvairiai sąveikaujančių žmoniškųjų santykių kompleksas. Šis teiginys yra ypač svarbus, nes valdymas ir atskleidžia sąveiką tarp mokyklos vadovo ir kitų organizacijos narių, o valdymo modeliai – šios sąveikos pobūdį. Daugeliu atvejų valdymą galima vadinti ir socialiniu procesu, kuris atlieka koordinavimo, komunikavimo, kontrolės ir planavimo funkcijas. Skirtingi valdymo modeliai yra grindžiami skirtingu vadovavimo pobūdžiu. Vieno ar kito modelio praktinis taikymas paprastai prasideda nuo to, kaip mokyklos vadovai traktuoja darbuotojus ir kaip, atsižvelgiant į šį įvertinimą, įvykius mokykloje interpretuoja visi jos

darbuotojai. Santykių įvairovę mokyklos viduje galėtume panagrinėti pagal D. W. Johnsono 1986 m. pateiktą schemą (žr. 5 pav.).

<b>Aukštas</b>	<p>TEDDY BEAR (Meškiukas) Labai svarbu santykiai, mažiau svarbu – tikslai (Pasidavimas)</p>	<p>OWL (Apuokas) Labai svarbu ir santykiai, ir tikslai  (Konfliktas)</p>
<b>SANTYKIAI</b>	<p>TURTLE (Vėžlys) Nesvarbu nei santykiai, nei tikslai (Atsitraukimas)</p>	<p>SHARK (Ryklis) Svarbiausia tikslai, bet ne santykiai (Jėga)</p>
	<b>Žemas</b>	<b>TIKSLAI</b>

#### 5 pav. Santykių įvairovė mokyklos viduje

Vadovai privalo nuolatos analizuoti mokyklos aplinkos veiksnius ir nustatyti jų poveikį organizacijos veiklai. Išlikti ir sėkmingai gyvuoti gali tik tokia mokykla, kuri geba prisitaikyti prie kaitos. Atitikti šiandienos reikalavimus nėra lengva, nes ekonomikoje sąlygas diktuoja rinka, o švietime – mokyklų reitingai. Norint, kad mokykla klestėtų ir galėtų kokybiškai patenkinti visuomenės interesus, ji pati turi būti efektyvi ir gebanti sėkmingai įveikti išskylančius sunkumus. Anot R. Mečkauskienės (2008, 292), šiuolaikinės mokyklos vadovas privalo sukurti sveiką klimatą, kad jo darbuotojai galėtų produktyviai dirbti ir kuo rečiau susidurtų su dviprasmybėmis doro ir nedoro elgesio požiūriu. Lietuvoje mokyklos vadovo asmenybės bruožai mažai analizuojami, nors labai dažnai vadovo sėkmę konkurse nulemia subjektyvūs veiksniai. Vadovo emocinio intelekto sąvoka vargu ar apskritai pripažįstama. Bet suvokti emocijų svarbą darbe ir išnaudoti jų teikiamas galimybes ypač svarbu mokyklų vadovams, nes jiems nuolat tenka bendrauti su daugybe skirtingų žmonių. Vadovams svarbu teisingai suvokti, įvertinti savo pačių mintis ir jausmus, kad galėtų priimti tinkamiausius sprendimus ir numatyti galimas jų pasekmes. Organizacijos valdymo sėkmė priklauso nuo vadovų ir pavaldinių santykių, nuo vadovavimo stiliaus.

Mokykla – sudėtinga organizacija. Jos valdymas susideda iš *pagrindinių* (planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė) ir *integruojančių* (problemų analizė, tikslų planavimas, sprendimų priėmimas, komunikacija) *funkcijų* (R. Jucevičius, 1996, 15). Daugelio mokyklų direktoriai, jų pavaduotojai dažniausiai vadovauja remdamiesi klasikinės vadybos principais. Klasikinės vadybos pradininku laikomas H. Fayolis. H. Fayolis valdymą traktavo kaip universalų procesą, susidedantį iš valdymo funkcijų:

- numatymo, arba prognozavimo, nes reikia vertinti ir numatyti ateitį, nustatyti tikslus, planuoti organizacinį darbą;

- organizavimo, nes svarbu struktūros išdėstymas, formalios tarpusavio santykių sistemos sukūrimas apibrėžtiems tikslams pasiekti, pareigų, įgaliojimų nustatymas, išteklių paskirstymas;
- vadovavimo, nes būtinas darbuotojų aktyvumas, entuziazmo skatinimas duodant nurodymus, rodant asmeninį pavyzdį, kompetentingai atliekant savo darbą, palaikant ryšius su darbuotojais, aiškinant organizacijos misijos prasmę. Naudojant valdžios įgaliojimus svarbūs tampa visi vadybos veiksmai, įvairių metodų poveikis: įtikinėjimas, koordinavimas, kontrolė.

Mokyklų vadovai nuolat rūpinasi valdymo tobulinimu, domisi pačiu darbo procesu, teisingu pinigų paskirstymu. Todėl tokioje organizacijoje beveik neegzistuoja „žmogaus“ problema. Darbas tokioje mokykloje „praranda vidinį patrauklumą, kūrybiškumo elementus, darbuotojas negali išreikšti savo individualybės. Atsiranda abejingumas darbui, valdymo sprendimams, abejingumas socialinei aplinkai ir kt.“ (R. Grigas 1995, 154). Mokyklos valdymo klaidos pedagogų nemotyvuoja, verčia juos dirbti atmestinais, veidmainiauti, pataikauti, sužadina jų agresyvumą ir nerimą, o labiausiai nuo to nukenčia mokiniai. Motyvavimas – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Motyvai susiję su individo poreikių patenkinimu. Vienas iš įprasčiausių būdų yra darbas. Žmonės dirba tam, kad užsidirbtų pragyvenimui ir galėtų patenkinti būtiniausias savo kasdienio gyvenimo reikmes. Dažniausiai darbine veikla siekiama ne vien patenkinti elementarius poreikius. Dirbama, kad įgytų pripažinimą arba galią, panaudotų turimus gabumus ir talentus, tam kad pasitarnautų kitiems žmonėms. Galiausiai pats darbo procesas, teikia pasitenkinimą. Anot N. Večkienės, kai pedagogai atlieka darbą, neturėdami tikslinio ir sisteminio požiūrio į tai, ką daro, kaip daro ir kokios bus jų veiksmų pasekmės, jie praranda galimybę išgyventi savo asmeninį ir profesinį augimą. Jie negali efektyviai dalyvauti bendroje veikloje realizuojant švietimo organizacijos tikslus, sprendžiant atitinkamus uždavinius. Dėmesys krypsta į darbo humanizavimą, išmintingą procesų valdymą, žmogaus ir grupės tarpusavio ryšius, į vadovo ir pavaldinių santykius, į čia egzistuojančius konfliktus ir jų sprendimą, psichologinės darnos kūrimą, psichologinę kultūrą (Rupšienė R. 2000, 97).

Vadybos specialistai galutinai nesutaria dėl bendrųjų vadybos funkcijų išskyrimo, bet daugelyje šaltinių išvardijamos keturios dar 1916 m. Fayol (2005) išskirtos bendrosios vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

**Planavimas.** Vadybos teorijoje planavimas laikomas nenutrūkstamu procesu, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius pokyčius. Esminis planavimo bruožas yra orientacija į ateitį. Planavimas – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas (Staškus, 2002, 92).

James, Stoner ir kiti (1999) planavimą vadina ypatingu sprendimų tipu, siejamu su konkrečios

organizacijos ateities perspektyva ir apimančiu organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Organizacijose paprastai kuriami ir įgyvendinami dviejų tipų planai (Stoner ir kiti, 1999) – strateginiai, kurie skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, ir operatyviniai, kuriuose yra detalizuojama, kaip įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje.

Planavimo procese galima išskirti keletą pagrindinių planavimo etapų:

1. Organizacijos tikslų numatymas.
2. Organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizė – tai bene svarbiausias planavimo etapas.  
Jį sudaro:
  - ✓ klientų (būsimų ir esamų) identifikavimas;
  - ✓ materialiniai ištekliai;
  - ✓ personalas;
  - ✓ konkurencingumas;
  - ✓ organizacijos kultūra.
3. Aplinkos įvertinimas, kurį sudaro:
  - ✓ vartotojo potencialas;
  - ✓ valstybinė situacija;
  - ✓ konkurentų padėtis.
4. Organizacijos tikslų detalizavimas.
5. Ateities situacijos prognozė, kuri apima:
  - ✓ patirties ir istorijos projektavimą į rytdieną;
  - ✓ ekspertinį vertinimą.

Priežastys, lemiančios planavimo būtinumą:

- Planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją.
- Būtinybė susidoroti su permainomis.
- Neplanuodami darbuotojai atlieka savo darbą nematydami rezultato vertės.
- Planas kuria discipliną dirbantiesiems.
- Planavimas svarbus kaip socialinis veiksnys, įtraukiantis personalą į valdymą (Stoškus, Beržinskienė, 2005, 98).

Vadyboje taikomi skirtingi planavimo modeliai. Kokybės vadybininkas, veikiantis konkrečiame švietimo organizacijos lygmenyje, kelia tam lygmeniui specifinius kokybės vadybos tikslus (atsižvelgdamas į aukštesniu lygmeniu iškeltus tikslus, išskiria ir kokybės valdymo objektus bei nurodo, kurie tam tikru momentu yra svarbiausi, taip išskiria prioritетines kokybės valdymo apsibrėžtame lygmenyje kryptis). Taip pat būtina įvertinti vidinius ir išorinius veiksnys, kurie gali turėti įtakos iškeltiems tikslams įgyvendinti. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė – organizacijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių įvertinimas:

- Stiprybės arba pranašumai – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės.
- Silpnybės – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios savybės, trukdančios organizacijos darbui.
- Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijų aplinkoje.
- Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje.

Tik įvertinus situaciją numatomi veiksmai, kurie turi būti atliekami. Planavimo procese taip pat būtina numatyti išteklius (laiko, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius) išskeltiems tikslams pasiekti. Operacinis kokybės vadybos veiklos planas išdėstomas darbų etapais kiekviename etape nurodant, dėl ko, kas, ką, per kiek laiko, kokiomis priemonėmis ir su kokiais ištekliais turi padaryti. Veiklų priskyrimas atsakingiems jau apima organizacinio projektavimo (organizavimo) funkciją.

**Organizavimas.** Planavimo metu apibrėžiami tikslai ir užduotys, o pasitelkus organizavimo funkciją siekiama sukurti tam tikras struktūras uždaviniams ir tikslams įgyvendinti. Organizaciniu projektavimu Stoner ir kt. (1999, 309) vadina „organizacijos struktūros, tinkamiausios organizacijos strategijai, žmonėms, technologijoms ir tikslams, sukūrimą“. Organizavimo tikslas – optimizuoti organizacijos veiklą, sudaryti prielaidas didinti šios veiklos efektyvumui parenkant:

- tinkamiausias organizacijas;
- darbo metodus;
- patogiausią vietą;
- palankiausią laiką.

Organizavimo objektas yra organizacija arba jos dalis, atliekanti numatytus darbus. Organizacijos struktūra garantuoja stabilų, logišką ir aiškiai apibrėžtą santykių būdą, kuriuo remdamiesi vadovai ir darbuotojai gali siekti organizacijai išskeltų tikslų. Organizacijos struktūra apima organizacijos veiklos padalijimą, struktūrinių grandžių suformavimą, kompleksinių užduočių suskaidymą į smulkesnes dalis. Zakarevičius (1998) organizavimo sąvokoje išskiria darbo pasidalijimą, struktūrinių grandžių formavimą, organizacijos struktūros projektavimą, hierarchinės sistemos įvardijimą, koordinavimą ir organizacinį jos vystymą.

Kokybės vadybos veikla yra sudėtinga, ji apima labai skirtingus darbus, reikalaujančius specifinių žinių, įgūdžių bei mąstymo būdo. Tokiose veiklose būtina vidinė organizacija, užtikrinanti kiekvieno atskiro darbo atlikimą bei visų darbų susijungimą į vieningą veiklą, vedančią siekiamo tikslo link. Kokybės vadybos organizacinio projektavimo paskirtis – tokios organizacijos sukūrimas.

**Vadovavimas.** Jei organizavimo dėmesio centras yra organizacinė struktūra, tai vadovavimo srityje svarbiausia vieta tenka žmogui. Vadovavimas apibūdinamas kaip procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems siekti tikslų. Egzistuoja daugybė vadovavimo teorijų, apibūdinančių vadovavimo ypatumus skirtingose vadybos kultūrose. Vienose vadovavimas panašus į žmonių ar

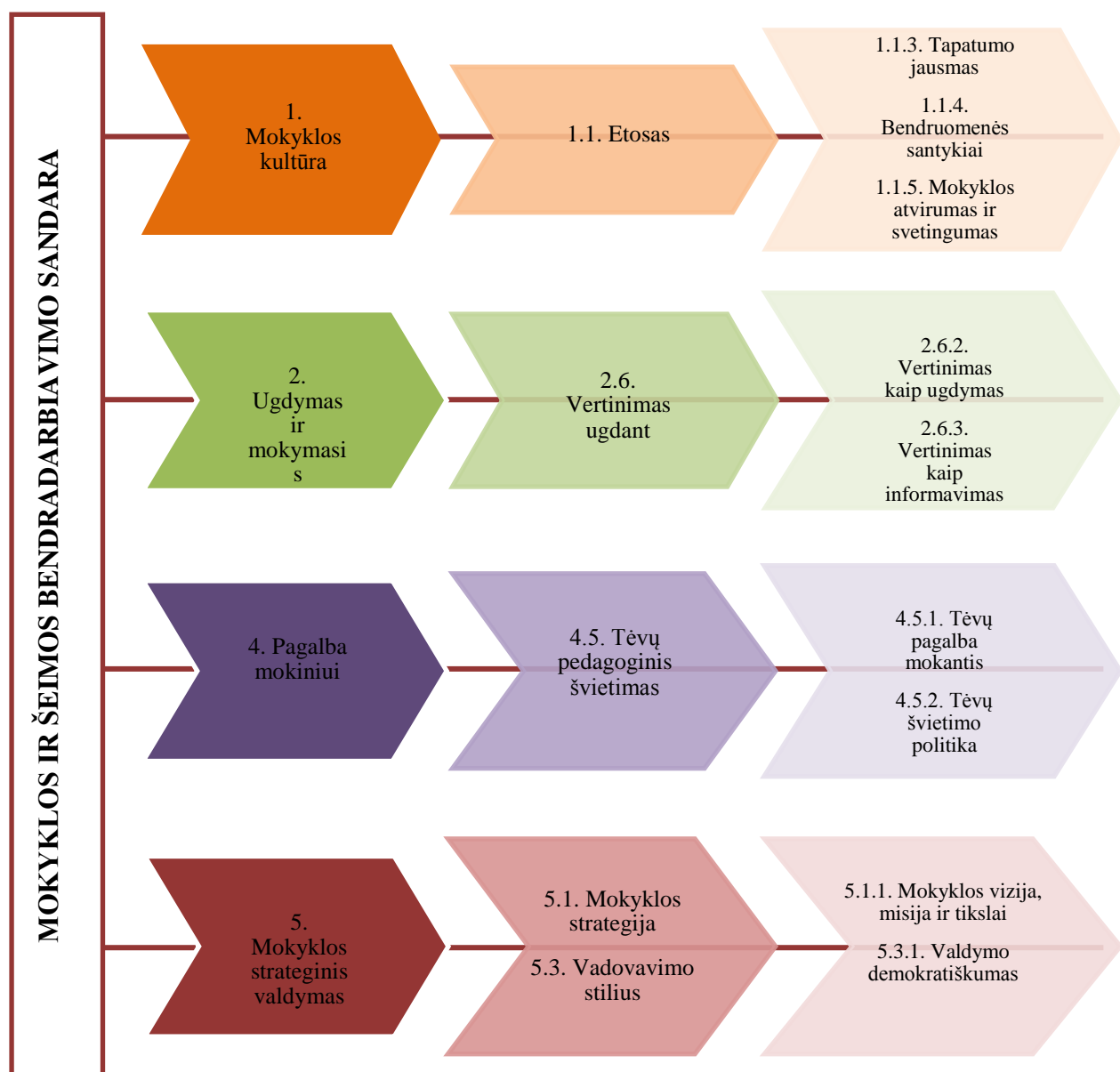
žmogiškųjų išteklių valdymą, kitose – į lyderystę. Organizacijose gali egzistuoti formalūs vadovai ir neformalūs lyderiai. Vadovavimui būdingas platus veiksmų spektras: krypties nurodymas skleidžiant informaciją apie organizacijos misiją ir tikslus, personalo motyvavimas, taisyklių įvedimas ir reikalavimas jų laikytis, skirtingų žmonių ar jų grupių veiklos koordinavimas. Vadovauti galima atskiram darbuotojui, darbuotojų grupei ar padaliniui arba visai kokios nors organizacijos bendruomenei. Pasak J. A. F. Stoner kt. (1999), jokių būdu negalima apsiriboti išvada, kad protingas organizacijos strateginis planas ir organizacinė struktūra padės pasiekti organizacijos tikslų. Kad šie sprendimai būtų paversti veiksmis, vadovai privalo skatinti ir remti tuos žmones, kurie tuos planus vykdo ir dirba tose struktūrose. Valdymo pastanga išlaikyti žmones, orientuotus į organizacijos tikslus, vadinama vadovavimu. Kadangi strateginiams planams įgyvendinti reikia nemažai laiko, labai svarbi yra motyvacija siekiant išlaikyti žmones, orientuotus į tuos tikslus (Stoner ir kt., 1999, 431). Geras vadovavimas planavimo ir organizavimo funkcijas daro veiksmingas.

**Kontrolė.** Ketvirtoji vadybos funkcija – kontrolė – užtikrina, kad konkreti veikla atitiktų planus, o faktinė būklė – siekiamą būklę. Kontrolė – darbų eigos arba jų rezultatų palyginimas su numatytais (Stoškus, Beržinskienė, 2005, 169). R. Želvys kontrolę apibūdina kaip procesą, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitiko lauktus rezultatus, ir reikalui esant atliekami koreguojami veiksmai. Kontrolė padeda išsiaiškinti, kiek veiksmingi ir tikslūs buvo planavimas, organizavimas ir vadovavimas. Paprastai išskiriami keturi kontrolės etapai:

1. Kriterijų ir metodų veiklos kokybei įvertinti kūrimas.
2. Veiklos kokybės įvertinimas.
3. Nustatymas, ar veiklos kokybė atitinka kriterijus.
4. Koreguojamieji veiksmai (Želvys, 2003, 97).

Zakarevičius (1998) kontrolę vadina duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimu, analize ir įvertinimu. Kontrolė apima sistemingą faktinės veiklos stebėjimą siekiant nustatyti nukrypimus nuo esamų reikalavimų, taisyklių ir normų, analizuoti nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus jiems šalinti. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kontrolė, kaip bendroji vadybos funkcija, istoriškai gali būti siejama su pirmuoju kokybės idėjos realizacijos etapu bei kokybės kontrolės ir kokybės stebėsenos procesais.

Kokybės vadybos atveju bendrosios vadybos funkcijos turi būti nukreiptos į kokybės procesų valdymą. Taigi, kokybės vadyboje turi būti atliekamos visos keturios bendrosios vadybos funkcijos: kokybės procesų planavimas, kokybės procesus palaikančios veiklos organizavimas, vadovavimas šia veikla užsiimantiems žmonėms ir kokybės procesų kontrolė.



6 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandara

Apžvelgus bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius, sudaryta mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandaros schema (žr. 6 pav.), kurioje atsispindi mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sritys, temos ir veiklos rodikliai. Remiantis mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandaros schema, atlikta Lietuvos gimnazijų bendruomenių kokybės valdymo tyrimas, kuris aprašytas kitoje dalyje.

### 3. LIETUVOS GIMNAZIJŲ BENDRUOMENIŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMAS

Priežiūros Lietuvos mokyklose yra daug, tačiau prižiūrima tai, kas nėra esminga. Stokojama ugdymo proceso vertinimo. Todėl reikėjo naujo vertinimo instrumento: dėmesį sutelkiančio ne į mokyklos dokumentuose fiksuotą politiką, bet į tai, kiek ši politika realizuojama mokyklos praktikoje. Formaliai išorės vertinimo reikia, nes siekiant veiksmingesnio švietimo kokybės vertinimo, jis yra numatytas visuose Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose; būtina kurti kokybės garantavimo sistemą, perimančią modernias kokybės valdymo priemones; padėti tobulinti išsilavinimo standartus. Taip pat svarbu skatinti ir konsultuoti mokyklas; perimti, skleisti pozityvią jų patirtį; keisti socialinių santykių kultūrą; siekti, kad savivaldybių sprendimai dėl investicijų į švietimą būtų priimami remiantis patikimais dokumentais.

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

Išorės vertinimo tikslas – skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų. Išorės vertinimo centre – mokymo ir mokymosi kokybė, mokinių pasiekimai klasėje, mokyklos santykiai su tėvais, pagalba mokiniams, ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas, mokinių ir tėvų požiūris į mokyklą, mokinių elgesys, bendruomenės santykiai mokykloje. Išorės vertinimo metu gilinamasi į mokinių ir mokytojų veiklą pamokose, gimnazijos vadovų ir aptarnaujančio personalo veiklą. Jie stebimi natūralioje aplinkoje: darbo vietoje, valgykloje, klasėje, koridoriuose, kieme. Vertinimo metu išorės vertintojai kalbasi su mokyklos darbuotojais, savivaldos institucijos atstovais, mokiniais ir jų tėvais. Analizuoja gimnazijos veiklos, mokinių pasiekimų ir pažangos fiksavimo dokumentus, mokinių kontrolinių darbų sąsiuvinius.

Prieš atliekant išorės vertinimą analizuojama įvairi informacija: esanti Švietimo ir mokslo ministerijos informacinėje sistemoje, mokyklų internetiniuose puslapiuose ar mokyklų pateikta pagal iš anksto užduotus klausimus. Taip pat prieš vertinimą kiekvienoje mokykloje atliekamas mokinių ir tėvų nuomonės apie mokyklos veiklą tyrimas (anketos žr. 5, 6 prieduose), o jo ataskaita, pasibaigus išorės vertinimui, pateikiama mokyklai. Analizuojami egzaminų rezultatai, tačiau konkreti mokykla lyginama tik su savivaldybės ar šalies panašios sociokultūrinės aplinkos kontekste. Išorės vertinimas nėra tik vieną savaitę vykstantis mokyklos vertinimas. Jis sėkmingas, jei jo procesas nenutrūksta, apima veiklą iki ir po išorės vertinimo, tai yra mokyklai padedama įvertinant ir tobulinant veiklą iki vertinimo, padedama rengiant veiklos tobulinimo planus po išorės

vertinimo. Plėsdamas akiratį, suteikdamas naujų galimybių, skatindamas kritiškai mąstyti bei visada galvoti apie vaikus, kurdamas besimokančias organizacijas, išorės vertinimas gali padėti mokykloms pajusti nepasitenkinimą esama padėtimi (skatinti tobulėjimą). Mokyklai neprimetamos tobulinimo schemas, bet atspindima esama padėtis ir pati mokykla kviečiama pasirinkti tobulinimo taikinius. Atsakomybė už tobulėjimą atiduodama tiems, kas geriausiai pažįsta savo mokyklą ir gali paskatinti reikiamus pokyčius.

Išorės vertintojai atlikdami išorės vertinimą vadovaujasi Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašu, išorės vertintojų elgesio taisyklėmis, Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos rodikliais bei kokybės vertinimo lygiais (žr. 8 lentelę), mokinių ir jų tėvų nuomonės apie mokyklos veiklą tyrimo statistine ataskaita, pamokų stebėjimo protokolais. Atsižvelgiama į pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrąsias programas, išsilavinimo standartus.

### TAIKOMAS PENKIŲ LYGIŲ VERTINIMAS:

<b>Kokybės lygis</b>	<b>Aprašomieji veiklos kokybės vertinimai</b>	<b>Išvada</b>
4 lygis	Labai gera: veiksminga, spartus tobulėjimas, išskirtinė, kryptinga, originali, ypatinga, įspūdinga, savita, puiki, labai paveiki, nepriekaištinga, kūrybiška	Verta paskleisti už mokyklos ribų
3 lygis	Gera: viršija vidurkį, tinkama, paveiki, turi savitų bruožų, potenciali, lanksti	Verta paskleisti pačioje mokykloje
2 lygis	Nebloga: patenkinama, vidutiniška, priimtina, nesisteminga, neišskirtinė	Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti
1 lygis	Prasta: nepatenkinama, prastesnė už vidurkį, neveiksminga, nevykusi, netinkama, nekonkreči, neperspektyvi, rizikinga	Būtina tobulinti
N lygis	Labai prasta: bloga, nepriimtina, peiktina, atkreiptinas dėmesys, neadekvati	Būtina imtis radikalių pokyčių, mokyklai būtina skubi išorės pagalba

8 lentelė. Penkių lygių vertinimas

Išskiriami mokyklos stiprieji bei tobulintini aspektai, prie teiginių nurodomi pagalbinais rodikliai, kuriuos mokykla gali perskaityti ir pasitikslinti Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus

audito rekomendacijose. Išorės vertintojų komanda yra įsitikinusi, kad visus rekomenduojamus patobulinimus gimnazijos gali įgyvendinti veiksmingiau panaudodamos savo vidaus išteklius bei pasitelkdamos išorės partnerius.

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

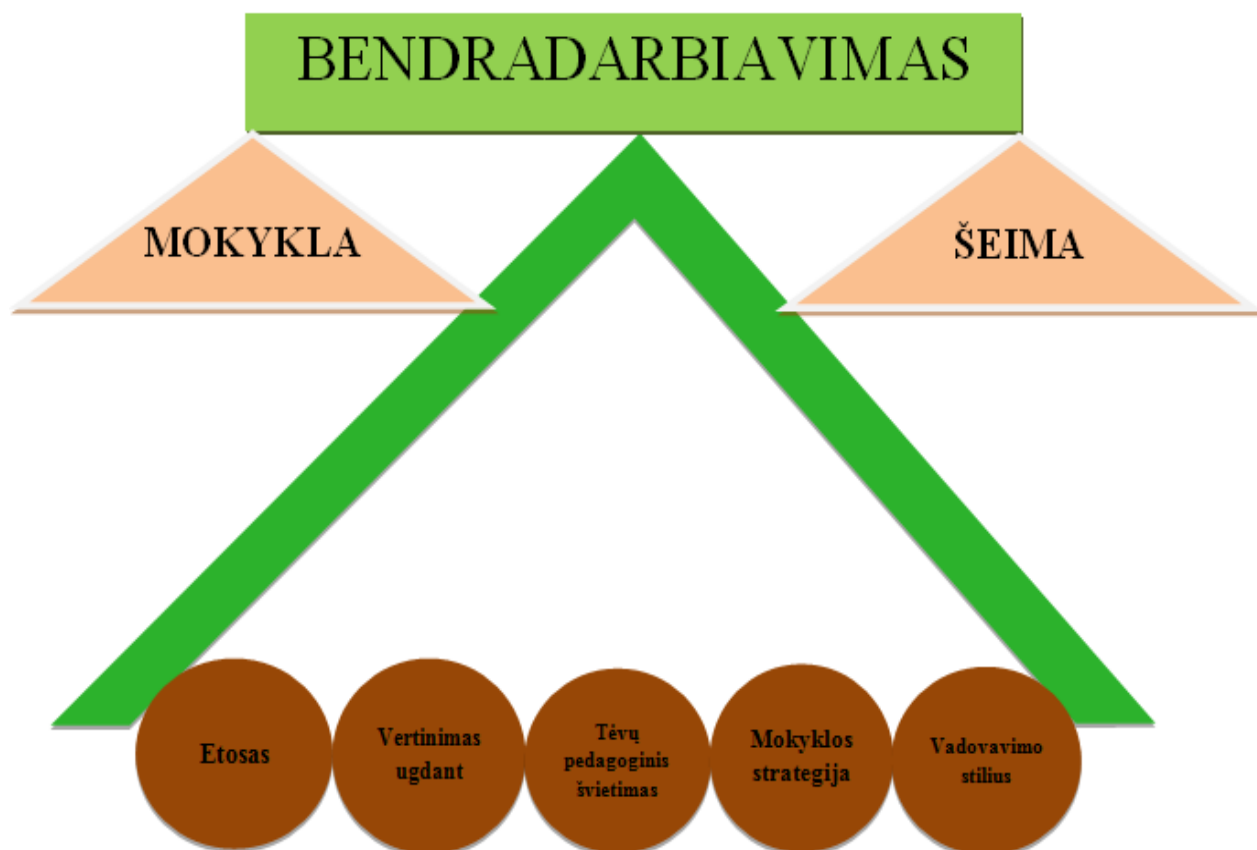
**Remiantis naujausia ugdymo teorija konektyvizmu, pasirinktas kokybinis tyrimas – antrinė duomenų analizė.** Naujausios ugdymo teorijos konektyvizmo (prisijungimo) – pradininku laikomas G. Siemens (2004 m.). Konektyvizmas – moderni mokymo teorija arba šiuolaikinis požiūris į mokymąsi. Pagal konektyvizmo teoriją, dėl žinių senėjimo greičio augimo svarbu šiandien yra ne faktinės žinios ir žinojimas, kaip veikti, bet žinojimas, kur rasti tinkamų žinių. Pagal konektyvizmą, mokymasis – tai ryšio su informacijos šaltiniais sudarymo procesas. Ryšių turėjimas reikalingas nuolatiniam mokymuisi palaikyti. Informacija gali būti saugoma ne tik internete, bet įvairiose elektroninėse laikmenose, labai svarbu palaikyti ryšį ir nuolat gauti naujausią informaciją. Svarbu nustatyti ryšius tarp sričių, idėjų jų supratimų. Sprendimų priėmimas, taip pat mokymasis, gaunamosios informacijos vertė ir pasirinkimas ką mokytis yra matomas per besikeičiančios realybės prizmę.

**Magistro darbe tirta gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo būklė 2010 metų Lietuvos gimnazijose Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros išorės vertinimo ataskaitų pagrindu. 2010 metais NMVA atliko septynių Lietuvos gimnazijų išorės vertinimus. Empiriniame tyrime aprėptos visos 7 išorės vertinimo ataskaitos. Atliktas Lietuvos 2010 metų gimnazijų bendruomenių kokybės valdymo tyrimas, remiantis išorės vertinimo ataskaitų pagrindu. Žvalgomajame etape atlikta:**

- ✓ susipažinta su tyrime naudotais klausimynais;
- ✓ su tyrimo pristatymu, iš kurio paaiškėjo, kokiais aspektais tyrimo metu surinkti duomenys buvo nagrinėti;
- ✓ palyginti pirmojo ir antrojo žingsnio veiklos rezultatai;
- ✓ atrasta nauja tyrimo prieiga prie duomenų ir nagrinėta duomenų bazė pagal magistrinio darbo temą „Gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymas“.

**Sudarytas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo modelis (žr. 7 pav.), kuriame pavaizduotas visas sudėtingas bendradarbiavimo procesas, kuris vertinamas penkių bendrojo**

lavinimo mokyklos veiklos rodiklių temų pagrindu. Mokykla ir šeima du pagrindiniai modelio elementai, kurie suteikia arba nesuteikia bendradarbiavimo lygsvarą.



7 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo modelis

Kokybiškas bendradarbiavimas atsiskleidžia detaliau aprašius penkias temas, kuriose atsispindi mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas. Tyrime naudotos visos 2010 metais atliktos gimnazijų išorės vertinimo ataskaitos. Nuo 2006 metų parengta ir sėkmingai naudojama metodika, sukaupta patirtis ir atliekami profesionalių išorės vertintojų išorės vertinimai.

### 3.1. BENDRAS GIMNAZIJŲ KONSTEKSTUALUMAS

**A gimnazija.** Mokosi 503 mokiniai. 85 mokiniai gauna nemokamą maitinimą. Specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių nėra.

Direktorei ir pavaduotojai suteikta I vadybinė kategorija, kita pavaduotoja dirba 3 metus neatestuota.

**B gimnazija.** Gimnazijoje mokosi 685 mokiniai. 120 mokinių gauna nemokamą maitinimą. 8 specialiųjų ugdymosi poreikių mokiniai.

Visi gimnazijos vadovai atestuoti II vadybinei kategorijai.

**C gimnazija.** Mokosi 840 mokinių. 192 mokiniai gauna nemokamą maitinimą. Mokosi 21 specialiųjų ugdymosi poreikių mokinys.

Visi gimnazijos vadovai atestuoti II vadybinei kategorijai.

**D gimnazija.** Gimnazijoje mokosi 708 mokiniai. 282 mokiniai gauna nemokamą maitinimą. Mokosi 115 specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių. Gimnaziją lanko 7 romų tautybės vaikai ir 23 vaikų globos auklėtiniai.

Gimnazijos direktorė atestuota II vadybinei kategorijai, dvi pavaduotojos turi III vadybinę kategoriją, trečia pavaduotoja neatestuota.

**E gimnazija.** Gimnazijoje mokosi 827 mokiniai. 192 mokiniai gauna nemokamą maitinimą. Specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių nėra.

Gimnazijos direktorė atestuota II vadybinei kategorijai, pavaduotojai dirba antrus metus neatestuoti.

**F gimnazija.** Gimnazijoje mokosi 447 mokiniai. 15 proc. mokinių gauna nemokamą maitinimą. Specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių nėra.

Gimnazijos direktorė atestuota II vadybinei kategorijai, pavaduotojai: vienas II, kitas III vadybinei kategorijai.

**G gimnazija.** Gimnazijoje mokosi 281 mokinys. 70 mokinių gauna nemokamą maitinimą. Specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių nėra.

Gimnazijos vadovas ir viena pavaduotoja turi II vadybinę kategoriją, kitos dvi pavaduotojos neatestuotos.

2010 metais išorės vertinimas buvo atliktas septyniose gimnazijose. Gimnazijos homogeniškos sandaros, kultūra panaši. Vadovai atestuoti antrai vadybinei kategorijai, išskyrus vieną gimnaziją, kurios vadovas atestuotai pirmai kategorijai.

### 3.2. ETOSAS

**A gimnazija.** Mokyklos kultūra vertinama puikiai. Etosas - **puikiai**, o vertybės, elgesio normos, principai ir klasių mokroklimas – gerai.

Mokiniai, mokytojai, tėvai didžiuojasi, kad yra A gimnazijos nariai. Tai patvirtina statistinio tyrimo ataskaitos (STA) rezultatai. Tėvai emocinę ir socialinę gimnazijos aplinką vertina labai gerai. Kasmet vyksta tėvų klubo „Bendravimas – vertybė“ renginiai, kuriuose mokiniai, mokytojai ir tėvai varžosi, bendrauja ir linksmiasi (aktyviausi tėvai dalyvauja 7 metus).

Gimnazijos bendruomenės nariams kuriama svetinga ir informatyvi aplinka. Teritorija uždara, tvarkinga ir estetiška. Tėvai informuojami per susirinkimus, atvirų durų dienas, pokalbiuose su klasės vadovais. Esant reikalui dalijami raštiški pranešimai, kvietimai į renginius, taip pat informacija talpinama internetinėje svetainėje. Bendravimas ir bendradarbiavimas šioje gimnazijoje yra pozityvus. Išorės vertintojų komanda konstatuoja, kad mokinių elgesys ir drausmė pamokose dažniausiai yra geri, mokytojų ir mokinių santykiai pagarbūs.

Gimnazijos ryšiai vertinami labai gerai. Glaudžiai bendradarbiaujama su vietos bendruomene, įvairiomis įstaigomis ir organizacijomis. Svetinga ir jauki aplinka, puikūs bendruomenės santykiai sudaro labai geras ugdymo(-si) sąlygas ir padeda formuoti gimnazijos įvaizdį.

**B gimnazija.** Mokyklos kultūra vertinama gerai. Etosas **turi savitą bruožą**. Iš pokalbių su mokiniais, mokytojais, tėvais nustatyta, kad dauguma bendruomenės narių supranta gimnazijos ugdymo filosofiją.

Bendruomenė didžiuojasi savo gimnazijos istorija. (STA) statistinės ataskaitos duomenimis, 95 proc. tyrime dalyvavusių tėvų yra patenkinti, kad jų vaikai mokosi būtent šioje gimnazijoje, 94 proc. mokinių didžiuojasi, kad mokosi šioje mokykloje. Dauguma gimnazistų pabrėžė, jog yra labai patenkinti gimnazijoje organizuojamu ugdymo procesu, saviraiškos galimybėmis, labai gerais bendruomenės tarpusavio santykiais. Toks stiprus tapatumo jausmas parodo kryptingą visos bendruomenės veiklą ir svarbią gimnazijos vietą mieste bei rajone. Išorės vertintojai pastebėjo draugiškus, tarpusavio pagarba paremtus bendruomenės narių santykius.

Informacija skelbiama informaciniuose stenduose, tikslingai naudojamos vietinio radijo galimybės. Gimnazijoje dažnai svečiuojasi buvę mokiniai, socialiniai partneriai. Mokinių tėvai taip pat nuolat kviečiami dalyvauti gimnazijoje vykstančiuose renginiuose. Tėvai remia savo vaikų keliones į užsienį pagal vykdomas mainų programas, priima atvykusius užsienio svečius į savo šeimas. 82 proc. apklausoje dalyvavusių mokinių tėvų nurodė, kad mokykla gerbia tėvus ir vertina jų nuomonę. Atvirumas ir svetingumas sudaro sąlygas nuolatinei gimnazijos kaitai ir tobulėjimui.. Elektroninio dienyno pildymas pagerino tėvų informavimą, praplėtė informacijos kiekį ir prieinamumą.

**C gimnazija.** Mokyklos kultūra vertinama gerai. Gimnazijos etosas vertinamas **labai gerai**. Iš pokalbių su mokytojais, mokiniais, tėvais, mokyklos administracija, duomenų išorės vertintojų komanda priėjo išvadą, kad bendruomenės nariai yra susitarę dėl svarbiausių vertybinių nuostatų. Bendruomenės nariai didžiuojasi mokykla. 98,7 proc. apklaustų tėvų yra patenkinti, kad vaikas mokosi būtent šioje mokykloje, tuo didžiuojasi 94,2 proc. mokinių. Gimnazijoje pripažįstamas kiekvienas bendruomenės narys, sudarytos galimybės jo asmens tobulėjimui ir saviraiškai. Vyksta tradiciniai renginiai, kuriuose aktyviai dalyvauja mokiniai, mokytojai, tėvai, organizuojamos konferencijos, vyksta diskusijos, vykdomos akcijos. Mokinių tėvų, kitų bendruomenės narių priėmimo ir santykių kultūra yra gera. Tėvus tenkina pateikiamos informacijos kokybė, jie pagal išgales padeda mokyklai, dažnai pozityviai nusiteikę jos atžvilgiu. Gimnazijos taryba teigė, kad į tėvų nuomonę įsiklausoma.

Gimnazija pakankamai kryptingai kuria savo įvaizdį vietos bendruomenėje, nuolat įvairiomis formomis informuoja visuomenę apie savo veiklą, vertybes, pasiekimus. Veikia gimnazijos interneto svetainė. Pasak direktoriaus, sėkmingiausiai mokyklos įvaizdį kuria geras mokyklos vardas, išpuoselėta mokyklos aplinka, iniciatyvus ir siekiantis naujovių mokytojų kolektyvas, stropūs ir pareigingi mokiniai.

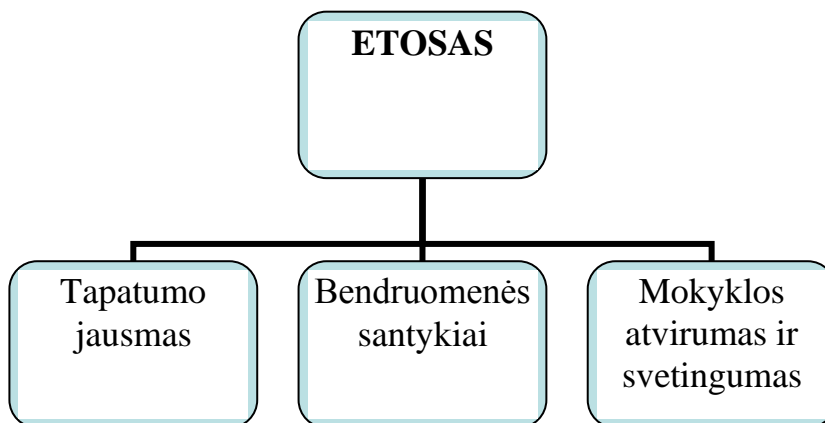
**D gimnazija.** Gimnazijos etosas **geras**. Gimnazijoje dirbama vertybių ir elgesio formavimo klausimais, tačiau ne visada mokinių elgesys atspindi formuojamus nuostatų lūkesčius. Puoselėjamos tradicijos kuria gimnazijos savitumą. Palaikomi ryšiai su buvusiais gimnazijos darbuotojais ir mokiniais. Gimnazija palaiko glaudžius ryšius su bažnyčia. Tradicijų puoselėjimu rūpinasi beveik visi bendruomenės nariai. Gimnazijos bendruomenės nariai tapatinasi su savo mokykla. Kalbinti mokiniai ir jų tėvai pagarbiai atsiliepia apie gimnaziją ir jos veiklą. Mokiniai džiaugiasi, kad čia mokosi, nenorėtų keisti šios ugdymo įstaigos. Mandagūs, paslaugūs gimnazijos mokiniai ir darbuotojai formuoja svetingą aplinką. Tėvai noriai dalyvauja renginiuose. Neatsisako padėti organizuoti šventes, tvarkyti klases, puošti mokyklą. Tėvai pagamino kai kuriuos baldus. Gimnazija vykdo tėvų apklausą dėl saugumo, patyčių, maitinimo, neformaliojo ugdymo ir į jų pasiūlymus buvo atsižvelgta.

**E gimnazija.** Gimnazijos kultūra vertinama gerai. Mokyklos etosas **turi savitų bruožų**. Dauguma bendruomenės narių žino mokyklos filosofinę nuostatą – žmonių skirtumai ir įvairovė yra natūrali visuomenės vertybė. Gimnazijoje kuriamos ir puoselėjamos savitos tradicijos. Jos kryptingai siejamos su mokyklos ir krašto istorija, esamų ir buvusių mokyklos bendruomenės narių gyvenimu bei pasiekimais. Beveik visi su išorės vertintojais bendravę mokiniai, mokytojai, mokyklos darbuotojai ir mokinių tėvų atstovai daug pasakojo apie gimnazijoje švenčiamas tradicines šventes ir renginius. Beveik visi bendruomenės nariai didžiuojasi savo mokykla. Mokinių tėvai renkasi šią gimnaziją savo vaikams kaip saugią, jaukią, garantuojančią tinkamą išsilavinimą

mokymo įstaigą ir pasitiki dauguma čia dirbančių mokytojų. 83 proc. tėvų tvirtina, kad gimnazijoje jaučiasi gerbiami, o jų nuomonė svarbi. Iš pokalbių paaiškėjo, kad auklėtojai kryptingai planuoja darbą su tėvais, atsižvelgdami į jų išsakytas pastabas bei pasiūlymus.

**F gimnazija.** Mokyklos kultūra vertinama gerai. Gimnazijos etosas **tinkamas**. Misija ir vizija skelbiamos mokyklos bendruomenės nariams ir svečiams mokyklos interneto svetainėje, jomis vadovaujamosi planuojant ir organizuojant gimnazijos veiklą. Mokiniai, mokinių tėvai ir mokytojai gali išsakyti savo pageidavimus gimnazijos vadovams įvairiais klausimais, į jų nuomonę dažniausiai atsižvelgiama. 98 proc. tėvų teigia, kad jie yra patenkinti, jog jų vaikai mokosi būtent šioje mokykloje. Kalbėdamiesi su gimnazijos vadovais, mokytojais, mokiniais ir jų tėvais, išorės vertintojai pastebėjo, kad gimnazijos veikla yra vertinama gerai, reti atvejai, kai pagrindinio ugdymo programą baigę gimnazijos mokiniai pasirenka kitą ugdymo įstaigą. Bendruomenės nariai gerai vertina tradicinius renginius, noriai juose dalyvauja. Gimnazijos aplinka yra svetinga, jauki ir atvira bendruomenės nariams bei svečiams. Iš pokalbių su mokiniais, mokytojais, tėvais galima teigti, kad konfliktai mokykloje yra reti, jie išsprendžiami pačioje gimnazijoje. Bendruomenės nariai gerbia vieni kitų nuomones. 85 proc. tėvų teigia, kad jie yra gerbiami gimnazijoje ir vertinama jų nuomonė. Gimnazijos mokiniai, jų tėvai ir mokytojai išskiria tokius teigiamus gimnazijos bruožus kaip saugumą, tinkamą mokinių ir mokytojų bendradarbiavimą.

**G gimnazija.** Kultūra vertinama gerai. Etosas vertinamas **gerai**. Daugiau nei 90 proc. tėvų patenkinti, kad jų vaikai mokosi šioje gimnazijoje. Dauguma bendruomenės narių didžiuojasi gimnazija, patenkinti jos mikroklimatu, tradicijomis, dalis prisiima atsakomybę už kuriamą gimnazijos įvaizdį. Dauguma kalbintų gimnazijos bendruomenės narių žino ir gerbia ugdymo įstaigos istoriją. Švenčiamos tradicinės šventės. Gimnazija atvira tėvams ir visuomenei. Ne rečiau kaip du kartus per metus tėvai kviečiami į organizuojamas Tėvų dienas, klasių susirinkimus, kitus renginius, kurių metu tėvams skaitomos paskaitos, vyksta tėvų pedagoginis – psichologinis švietimas.



8 pav. Etosas

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas srityje mokyklos kultūra, temoje etosas (žr. 8 pav.)

gimnazijose vertinamas trimis veiklos rodikliais: tapatumo jausmas, bendruomenės santykiai ir mokyklos atvirumas ir svetingumas. Tapatumo jausmas – tai mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas; pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis; dėmesys kultūriniam skirtumams, lygių galimybių sudarymas. Bendruomenės santykiai – tai mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Taip pat psichologinė mokyklos atmosfera; saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas – sutelktumas, susitarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.

Dviejų gimnazijų etosas įvertintas aukščiausiu 4 kokybės lygiu, likusios penkios gimnazijos įvertintos 3 lygiu. A ir C gimnazijos etosą verta skleisti už mokyklos ribų, likusių gimnazijų – verta skleisti pačioje gimnazijoje.

### 3.3. VERTINIMAS UGDANT

**A gimnazija.** Ugdymas – mokymasis vertinamas priimtinais. Vertinimas ugdant yra **patenkinamas**. Stebėtos 96 pamokos. Išanalizavus gimnazijos statistinio tyrimo ataskaitos rezultatus, galima teigti, kad tėvus tenkina, kaip mokytojai vertina ir rašo pažymius jų vaikams (79,9 proc. tėvų teigia, kad jų vaikai vertinami objektyviai). Gimnazijoje yra du dienynai: popierinis ir elektroninis. Tėvai informuojami telefonu, per individualius susitikimus. Organizuojami susirinkimai: įprastiniai tėvų susirinkimai, pirmųjų klasių mokinių tėvams mokytojų konsultacijos po pirmo susirinkimo, antrųjų klasių susirinkimas – seminaras dėl individualaus mokymosi plano 3 klasei sudarymo.

**B gimnazija.** Ugdymas – mokymasis vertinamas patenkinamai. Vertinimas kaip ugdymas yra **patenkinamas**. Vertinimas kaip informavimas yra geras. Informacija pateikiama tėvams įvairiais patogiais būdais, t.y. telefonu, per klasių tėvų susirinkimus, du kartus per mokslo metus organizuojamų atvirų durų dienų metu, esant pažangumo problemoms – registruotais laiškais. Dauguma tėvų naudojami mokykloje sukurta ir įdiegta elektroninio dienyno sistema, kuri sudaro galimybę laiku gauti informaciją apie vaiko pasiekimus, pažangą, lankomumą, stebėti pažymių vidurkių kaitą. Tėvams, neturintiems galimybės naudotis internetu, duomenys kiekvieną mėnesį išspausdinami. Statistinės ataskaitos duomenimis, tėvų informavimo apie vaiko pasiekimus ir pažangą sistema tenkina daugumos tėvų poreikius.

**C gimnazija.** Ugdymas ir mokymasis vertinamas patenkinamai. Vertinimas ugdant yra **tinkamas**, tačiau kai kurie aspektai turėtų būti tobulinami. Mokykloje veikia tradicinė tėvų poreikius tenkinanti informavimo apie jų vaikų pasiekimus ir pažangą bei mokyklos veiklą sistema.

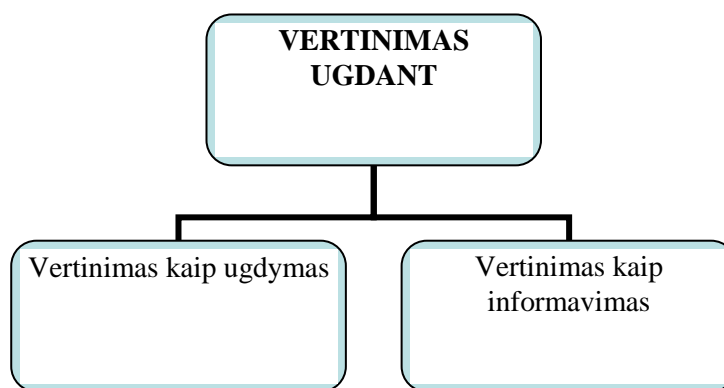
Mokinių pasiekimai fiksuojami dienynuose, mokymosi pasiekimų knygelėje (I-II kl.) ir pasiekimų vertinimo lapuose (III-IV kl.). Tėvams informacija teikiama žodžiu, raštu ir elektroniniu paštu.

**D gimnazija.** Vertinimas kaip informavimas yra **priimtinas**. Mokiniai ir jų tėvai džiaugiasi neformaliaja veikla. 81,4 proc. tėvų teigia, kad „vaikai po pamokų mokykloje randa užtektinai įdomios veiklos“. Neformaliojo ugdymo renginiai pasižymi aktualumu ir išbaigtumu, turi išliekamąją vertę. Tėvų informavimui apie vaiko mokymosi pažangą, pasiekimus ir lankomumą skirtos atvirų durų dienos, tėvų susirinkimai bei individualūs pokalbiai su mokytojais, specialistais, rašomi pranešimų lapeliai. Iš pokalbių aiškėja, kad ne visi tėvai žino apie pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarką mokykloje. Mokinių pasiekimų vertinimai fiksuojami elektroniniame dienyne arba mokinių pažymių knygelėse. 93,2 proc. NMVA tyrime dalyvavusiųjų teigia, kad jiems pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje.

**E gimnazija.** Ugdymas ir mokymasis vertinamas neblogai. Vertinimas kaip informavimas yra **priimtinas**. Gimnazijoje sukurta mokinių tėvų informavimo apie mokymosi pasiekimus tvarka. Apie vaiko mokymosi pažangą, rezultatus ir lankomumą tėvai sistemingai informuojami pažymių knygelėse ir elektroniniame dienyne. Tėvų dienos ir tėvų susirinkimai organizuojami pagal gimnazijos darbo planą. Esant poreikiui, vyksta individualūs pokalbiai. Statistinio tyrimo duomenimis, 90,1 proc. tėvų „pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje“.

**F gimnazija.** Mokinių ugdymas ir mokymasis yra priimtinas. Vertinimas ugdant **priimtinas**. Gimnazijoje yra susitarimai dėl mokinių vertinimo ir mokinių tėvų informavimo apie vaiko pasiekimus. Mokinių tarybos ir Metodinės tarybos narių teigimu, 1-3 klasių mokinių tėvai informuojami apie pasiekimus naudojant elektroninį dienyną, pažymių knygeles, tėvų susirinkimų ir individualių pokalbių metu. 4 klasės mokinių vertinimui naudojamas popierinis dienynas.

**G gimnazija.** Ugdymas ir mokymasis vertinamas **patenkinamai**. Tėvų gaunama informacija apie jų vaikų pažangumą gimnazijoje tradicinė, jos pateikimo formos yra priimtinos. Dalį informacijos apie savo vaikų mokymosi pažangą tėvai gauna individualių pokalbių metu su mokytojais, susirinkimų metu arba telefonu. Pagrindinė informacija apie mokinių pažangą pateikiama elektroniniame dienyne. Mokyklos turimais duomenimis, beveik visi mokinių tėvai turi galimybę naudotis internetu, keletui tėvų informaciją apie mokinių mokymosi rezultatus mėnesio pabaigoje klasių auklėtojai parengia raštu. Tėvų atstovų nuomone, informacijos apie mokyklos veiklą jiems užtenka. Pokalbiuose klasių auklėtojai teigė, kad yra tėvų, kurie nemoka naudotis elektroniniu dienynu, pasitaiko atvejų, kai vaikai naudojami tėvams skirtais slaptažodžiais, dalis tėvų nereguliariai seka informaciją elektroniniame dienyne, tad ir toliau patikimiausia bei efektyviausia informavimo priemonė yra telefonas. Mokyklai rekomenduojama naudotis ne tik elektroniniu dienynu, bet ir numatyti galimybes tėvams pateikti informaciją kitais būdais, mokyti tėvus naudotis elektroniniu dienynu.



9 pav. Vertinimas ugdant

Srityje ugdymas ir mokymasis mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, temoje vertinimas ugdant (žr. 9 pav.) gimnazijose vertinamas šiais dviem veiklos rodikliais: vertinimas kaip ugdymas ir vertinimas kaip informavimas. Vertinime kaip ugdyme vertinamos informacijos, skirtos mokiniui, pastovumas, aiškumas, naudingumas. Pagyrimų ir skatinimų bei kritikos dažnumo santykis. Žodinio (aprašomojo, paaiškinamojo) vertinimo ir vertinimo balais dažnumo santykis. Mokymosi vertinimo sistemos (kriterijų, organizavimo) aiškumas ir pagrįstumas. Vertinimas kaip informavimas – tai tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo apie vaikų sėkmę mokantis dažnumas ir kokybė. Informavimo procedūrų apibrėžtumas. Informavimo tikslai.

C gimnazijos vertinimas ugdant įvertintas 3 kokybės lygiu, tai verta skleisti pačioje gimnazijoje, visos likusios gimnazijos įvertintos 2 kokybės lygiu, tai yra tinkama, bet reikia kai ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti.

### 3.4. TĖVŲ PEDAGOGINIS ŠVIETIMAS

**A gimnazija.** Tėvų pedagoginis švietimas gimnazijoje **geras**. Gimnazija siūlo tradicines formas reikalingai informacijai apie mokinius ir gimnazijos veiklą gauti. Veikia dvi nevyriausybinės organizacijos: nevyriausybinė organizacija Tėvų klubas ir nevyriausybinė organizacija Mokinių mokslinė draugija. Tikslas stiprinti bendruomenės narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Daugumai tėvų pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje, teigiamai vertina tėvų susirinkimų naudingumą. Vertintojų komandos nuomone, tėvai aktyviai ir kryptingai įsitraukia į gimnazijos numatytas veiklas, teikia pagalbą mokantis, veiksmingai daro įtaką mokinių ugdymo (-si) rezultatams, formuoja pozityvias mokinių nuostatas gimnazijos atžvilgiu.

**B gimnazija.** Tėvų pedagoginis švietimas vertinamas **vidutiniškai**. Tėvų pagalba mokantis yra patenkinama. Gimnazija taiko įvairius bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais būdus

padedama vaikui mokytis (tėvų dienos, tėvų susirinkimai). Informacija elektroniniame dienyne, klasių auklėtojai skambina tėvams, rečiau – rašo laiškus. Dalis tėvų domisi vaikų pasiekimais, keli priklauso Gimnazijos tarybai ir dalyvauja priimant sprendimus ugdymo klausimais. Klasių tėvų komitetai nėra labai aktyvūs, nors pavieniai tėvai padeda auklėtojams suorganizuoti ekskursijas ir išvykas, dalyvauja kituose renginiuose.

Tėvų švietimo politika yra priimtina. Gimnazija vykdo tėvų švietimą, tačiau jo neplanuoja. Tėvai supažindinami su gimnazijos veikla, mokinių dalykų ir profesijos pasirinkimais. Gimnazijos interneto svetainėje galima sužinoti apie gimnazijos planus ir vykstančius renginius. Tačiau ne visi mokinių tėvai aktyviai dalyvauja gimnazijos organizuojamuose tėvų susirinkimuose ir susitikimuose su klasių auklėtojais.

**C gimnazija.** Tėvų pedagoginis švietimas vertinamas **gerai**. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas yra nuolatinis ir abipusis. Bendraujama ir bendradarbiaujama su mokinių tėvais, tėvų susirinkimo metu, telefonu, elektroniniu paštu, rengiami individualūs pokalbiai. Tėvai laiku gauna išsamią informaciją apie vaikų pasiekimus bei pažangą, lankomumą, patikrinamųjų darbų ir egzaminų organizavimą ir kt. Dauguma tėvų patenkinti mokymo kokybe. Iš pokalbių su tėvais Gimnazijos taryboje paaiškėjo, kad daugeliu atveju tėvai dalyvauja mokyklos veikloje: tradiciniuose mokyklos renginiuose, šventėse, ekskursijose, sportinėse varžybose, vertina gimnazijos veiklą, teikia pasiūlymus jai tobulinti. Tėvai turi galimybę išsakyti mintis apie išskylančias problemas. 87,1 proc. tėvų teigia, kad mokykloje gerbia tėvus ir vertina jų nuomonę. Dauguma tėvų glaudžiai bendradarbiauja su mokytojais ir pagalbos specialistais. Kryptingai ir tikslingai organizuojamas tėvų švietimas: pristatomi tyrimų, apklausų rezultatai. Naujų bendros veiklos galimybių ieškojimas gimnazijoje skatina tėvų domėjimąsi mokykla.

**D gimnazija.** Tėvų pedagoginis švietimas vertinamas **vidutiniškai**. Tėvų pagalba mokantis, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis yra tinkamas, paveikus. Vyksta tėvų susirinkimai klasių koncentrais, į kuriuos kviečiami įvairūs specialistai. Tėvai aktyviai dalyvauja klasių tėvų susirinkimuose, teikia pasiūlymus mokyklai dėl papildomos veiklos. Su mokinių, turinčių mokymosi ir elgesio problemų, tėvais klasių vadovai ir mokyklos specialistai kalbasi individualiai. Iš pokalbių su tėvais paaiškėja, kad mokykla dažnai apklausia tėvus dėl saugumo, patyčių, maitinimo, bendradarbiavimo. Vertintojai pastebi, jog mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas daugeliu aspektų yra padedantis mokiniams mokytis. Gimnazijoje nėra sistemingo tėvų pedagoginio, psichologinio, profesinio švietimo, padedančio mokiniams, nes dažniausiai apsiribojama lektorių paskaitomis tėvų susirinkimuose apie paauglystės problemas, patyčias, nusikaltimų prevenciją. Tėvai nepakankamai supažindinami su pagrindiniais mokyklos dokumentais apie mokinių mokymąsi. Gimnazijos veiklos programoje vienas iš įvardintų uždavinių yra efektyvinti tėvų švietimo sistemą, bendradarbiavimą su tėvais, tačiau konkrečios priemonės nėra

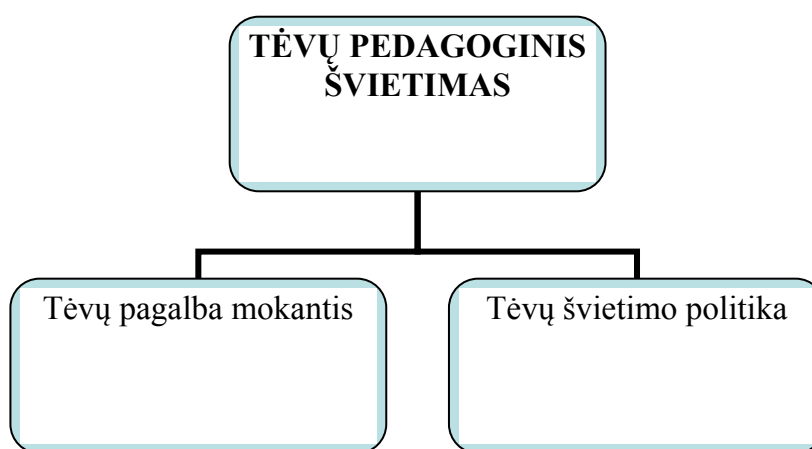
numatytos.

**E gimnazija.** Tėvų pedagoginis švietimas vertinamas **gerai**. Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis yra pakankamai kryptingas, konstruktyvus ir abipusiai naudingas. Gimnazijoje yra parengta ir veikia mokinių tėvų informavimo apie mokymosi pasiekimus tvarka, taikomi įvairūs bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais metodai, sudaromos geros sąlygos bendrauti su vadovais ir mokytojais. Kviečiami visuotiniai bei klasių tėvų susirinkimai, organizuojamos Tėvų dienos ir individualūs pokalbiai. Svarbi informacija skelbiama interneto svetainėje, įrašoma į pažymių knygeles ir elektroninį dienyną. Per tėvų susirinkimus pristatomi gimnazijos veiklos tikslai ir uždaviniai, interneto svetainės turinys, lankomumo situacija, prevencinės darbo grupės ir Gimnazijos tarybos veiklos ataskaitos, pedagoginės psichologinės pagalbos šeimai ir mokiniui tvarka. Remiantis statistine ataskaita, 96,1 proc. tėvų pasitiki gimnazija. 80,9 proc. tėvų mano, kad jiems yra įdomūs ir naudingi tėvų susirinkimai. Gimnazijos dokumentuose atsispindi reikiamas dėmesys tėvų pedagoginiam švietimui. Tėvai dalyvauja Gimnazijos taryboje, padeda organizuoti renginius, ekskursijas, remia mokyklą materialiai (2 proc. paramos lėšomis). Daugumai tėvų laiku suteikiama tiksli ir išsami informacija apie gimnazijos darbą, specialistų teikiamą pagalbą, vaikų mokymąsi ir elgesį, o bendradarbiaudami tėvai ir mokytojai dažnai padeda mokiniams mokytis.

**F gimnazija.** Gimnazijoje pagalba mokiniui priimtina. Tėvų pedagoginis švietimas **neišskirtinis**. Mokytojų ir tėvų bendravimas padedant vaikui mokytis nesisteminas. Pagrindinės bendravimo su mokinių tėvais formos – individualūs pokalbiai, klasės tėvų susirinkimai, elektroninis dienynas, elektroniniai laišakai, pažymių knygelės, gimnazijos interneto svetainė. Operatyvios informacijos apie vaikų pažangą, lankomumą tėvai negauna ir iš elektroninio dienyno, nes jis pasibaigus kiekvienai mokslo dienai nepildomas (pildomas baigiantis savaitei). 87 proc. apklaustųjų tėvų teigia, kad jiems pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje. Tėvų švietimo politika netinkama. Gimnazijos administracija, Metodinės tarybos nariai pripažįsta, kad tėvų pedagoginis, psichologinis, karjeros planavimo švietimas nepakankamas, teikia, kad mokytojams tai sudėtinga veikla: „sunku sukviesti tėvus“. Informacijos apie gimnazijoje vykstančius renginius tėvai gali rasti gimnazijos interneto puslapyje.

**G gimnazija.** Pagalba mokiniui vertinama patenkinamai. Tėvų pedagoginis švietimas **priimtinas**. Mokykla dažniausiai taiko tradicinius bendravimo su tėvais būdus. Iš pokalbio su klasių auklėtojomis, tėvais, Gimnazijos taryba, gimnazijos direktore paaiškėjo, kad tėvai apie savo vaikų mokymąsi sužino klasių tėvų susirinkimuose (dažniausiai būna trys klasės tėvų susirinkimai), Tėvų dienų (du kartus per metus, tuomet tėvai gali konsultuotis ir su jų vaikus mokančiais mokytojais), Atvirų durų dienų metu, iš elektroninio dienyno. Iš pokalbių su mokiniais ir jų tėvais paaiškėjo, jog dalis tėvų neturi galimybių naudotis elektroniniu dienynu (neturi prieigos prie jo ar

nemoka naudotis), individualius pokalbius su mokytojais tėvai įvardijo kaip labiausiai patinkantį informavimo būdą. Dažnai klasių auklėtojos informuoja tėvus telefonu. Gimnazistų taryba įvardijo klasės tėvų susirinkimą kaip tėvų informavimo būdą, kurio reiktų atsisakyti, nes ateina mažai tėvų „vyksta netinkamu laiku“, „nepatinka, nes apie vaiką kalba viešai“. Tėvai kviečiami dalyvauti mokyklos renginiuose, spręsti iškilusias apsirūpinimo vadovėliais ar kitais informacijos šaltiniais problemas. Mokyklos specialistai konsultuoja, skaito pranešimus Tėvų dienų metu. Tikėtina, jog bendradarbiavimas su tėvais būtų efektyvesnis, jei mokykla surastų patrauklesnių bendravimo su tėvais būdų, jei į tėvų švietimo politiką būtų įtraukta daugiau išorės partnerių, mokykla išmokytų tėvus naudotis elektroniniu dienynu.



10 pav. Tėvų pedagoginis švietimas

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas srityje pagalba mokiniui, temoje tėvų pedagoginis švietimas (žr. 10 pav.) gimnazijose vertinamas šiais dviem veiklos rodikliais: tėvų pagalba mokantis ir tėvų švietimo politika. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pagalba mokantis, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas padedant vaikams mokytis. Tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimo politika mokyklose organizuojamos tėvų (globėjų, rūpintojų) pedagoginis, psichologinis ir kitoks švietimas, skirtas padėti mokiniams.

A, C ir E gimnazijos įvertintos 3 kokybės lygiu, verta skleisti pačioje gimnazijoje. Likusios keturios gimnazijos įvertintos 2 kokybės lygiu, tai tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti.

### 3.5. MOKYKLOS STRATEGIJA

**A gimnazija.** Gimnazijos strateginis valdymas vertinamas **gerai**. Mokyklos strategija

priimtina. Mokyklos viziją kūrė mokytojai, atsižvelgdami į gimnazijos bendruomenės narių nuomonę. Iš pokalbių su gimnazijos administracija, mokytojais, mokiniais ir tėvais galima teigti, kad gimnazijos veiklą planuoja direktoriaus įsakymu sudarytos darbo grupės, kurioms pasiūlymus teikia visa gimnazijos bendruomenė. Gimnazijos bendruomenės nariai bendradarbiauja vieni su kitais. Nepavykus įgyvendinti numatytų tikslų ir uždavinių, jie perkeliama kitiems metams.

**B gimnazija.** Mokyklos strateginis valdymas yra geras. Bendruomenė turi galimybę susipažinti su gimnazijos vizija, misija, prioritetais gimnazijos interneto svetainėje. Pokalbiuose Gimnazijos ir Mokinių tarybos nariai teigė, kad mokiniai ir tėvai strateginio plano kūrime nedalyvauja.

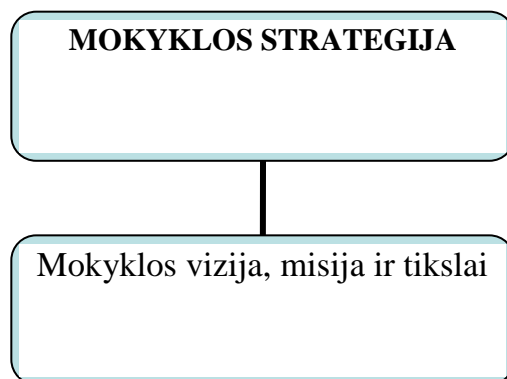
**C gimnazija.** Mokyklos strateginis valdymas vertinamas gerai. Strateginį veiklos planą rengė direktoriaus įsakymu patvirtinta darbo grupė, sudaryta iš 13 narių: 10 pedagogų, 2 mokinių parlamento narių ir 1 tėvų atstovo. Su mokyklos veiklą reglamentuojančiais dokumentais supažindinami mokiniai, tėvai, mokytojai.

**D gimnazija.** Gimnazijos strateginis valdymas vertinamas vidutiniškai. Gimnazijos strategija patenkinama. Dalis tėvų yra susipažinę su gimnazijos tikslais, tačiau nedaug prisideda prie jų įgyvendinimo.

**E gimnazija.** Gimnazijos strateginis valdymas vertinamas neblogai. Iš pokalbių su gimnazijos administracija, mokytojais ir tėvais galima teigti, kad planuojant gimnazijos veiklą bendrauja ir bendradarbiauja dauguma gimnazijos narių.

**F gimnazija.** Strateginis valdymas neiškirtinis. Gimnazija savo vertybių sistemos nedeklaruoja.

**G gimnazija.** Gimnazijos strateginis valdymas yra priimtinas. Gimnazijos strategija priimtina. Gimnazijos vizija ir misija skelbiama viešai. Iš pokalbių su gimnazistų savivaldos, tėvų atstovais paaiškėjo, kad tėvai gimnazistų savivaldos atstovai į planavimo procedūras nėra įtraukiami.



11 pav. Mokyklos strategija

Srityje mokyklos strateginis valdymas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, temoje

mokyklos strategija (žr. 11 pav.) gimnazijose vertinamas veiklos rodikliu mokyklos vizija, misija ir tikslai. Mokyklos vizija, misija ir tikslai – tai vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinumą ir priimtinumą mokyklos bendruomenei laipsnis.

Gimnazijos A, B, C įvertintos 3 kokybės lygiu, verta skleisti pačioje mokykloje; kitos gimnazijos įvertintos 2 kokybės lygiu, tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti.

### 3.6. VADOVAVIMO STILIUS

**A gimnazija.** Ugdomo įstaigai vadovauja **kompetentingi ir isipareigoje** gimnazijos žmonės, savo darbe besinaudojantys aktualia šiuolaikine informacija ir veiksmingais vadovavimo įgūdžiais. Gimnazijos vadovų komanda geba inicijuoti veiklą, naudingą gimnazijos bendruomenei. Stiprioji šios veiklos pusė – bendradarbiavimas. NVO Tėvų klubo nariai, patenkinti veiksmingu bendradarbiavimu su administracija, juos vienija bendra idėja – padėti gimnazijai, kurioje mokosi gimnazijos bendruomenės vaikai. Gimnazijos savivaldos institucijos aktyviai dalyvauja priimant svarbiausius sprendimus. Gimnazijoje aktyviai veikia Gimnazijos taryba, Tėvų klubas, Gimnazistų taryba, Mokytojų taryba. Pažymėtina, kad gimnazijos vadovai geba perduoti funkcijas darbuotojams, tuo stiprindami pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą.

**B gimnazija.** Vadovavimo stilius gimnazijoje yra **paveikus**. Veikia demokratiškai renkamos savivaldos institucijos: Gimnazijos, Mokytojų ir Mokinių tarybos, metodinės grupės. Tėvų dalyvavimas gimnazijos veikloje nepakankamas. Susirinkimuose gausiau dalyvauja pirmųjų klasių mokinių tėvai, aktyvesni tėvai per atvirų durų dienas. Gimnazijos vadovai santykius su mokytojais, mokiniais ir jų tėvais, aptarnaujančiu personalu grindžia savitarpio supratimu, pasitikėjimu.

**C gimnazija.** Vadovavimas gimnazijai **pakankamai kryptingas**. Mokyklai vadovauja įsipareigoję žmonės. Iš pokalbių su bendruomenės nariais, dokumentų analizės ir proceso stebėjimo metu surinktos informacijos vertintojų komanda daro išvadą, kad gimnazijos vadovai, ypač direktorius, labai kryptingai ir atsakingai siekia užtikrinti kokybišką mokyklos strategijos įgyvendinimą, rūpinasi visais bendruomenės nariais.

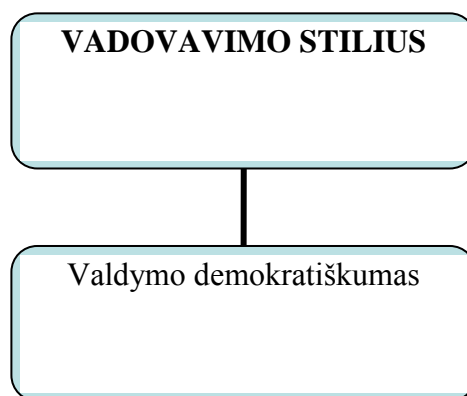
**D gimnazija.** Vadovavimo stilius **priimtinas**. Dešimt metų gimnazijai vadovauja gimnazijai įsipareigojęs vadovas. Direktorius turi reikiamų vadybinių žinių, verslumo ir patirties, gerai išmano valstybės bei regiono švietimo politiką, mato gimnazijos perspektyvą, suvokia gimnazijos bendruomenės įsipareigojimus ir misiją.

**E gimnazija.** Vadovavimo stilius **paveikus, turi savitų bruožų**. Mokyklai vadovauja kompetentingi ir demokratiški žmonės, kurie geba naudotis aktualia informacija, daug kalba su žmonėmis ir juos išklauso. Daugumos pokalbiuose dalyvavusiųjų mokytojų ir tėvų nuomone,

vadovai yra reiklūs, organizuodami personalo darbą ir mokymą skiria įsipareigojimus ir pasitiki žmonėmis. Gimnazijos bendruomenė dalyvauja mokyklos valdyme. Mokykloje veikia Gimnazijos taryba, Gimnazistų, Mokytojų metodinės tarybos, klasių tėvų komitetai.

**F gimnazija.** Vadovavimo stilius yra priimtinas. Gimnazijoje veikia Gimnazijos taryba, Mokytojų ir Mokinių tarybos. Veiklos įsivertinimo išvadose, gimnazijos vadovų atestacijos metu parengtuose veiklos tobulinimo planuose yra numatyta aktyviau į gimnazijos veiklą įtraukti mokinių tėvus.

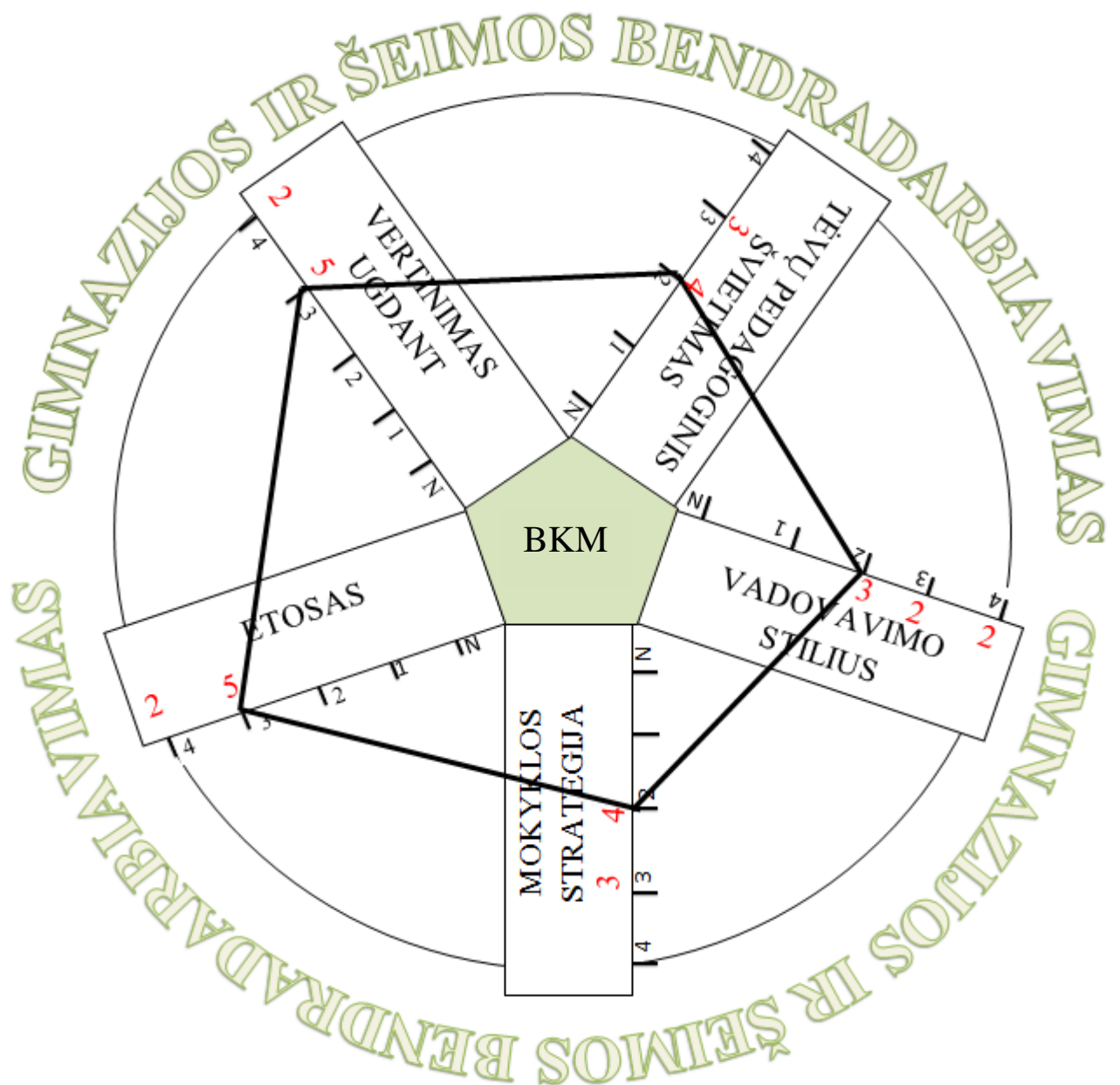
**G gimnazija.** Vadovavimo stilius yra priimtinas. Vadovai nuolat tobulina kvalifikaciją švietimo ir vadybos klausimais. Gimnazijos tarybą sudaro po 3 atstovus iš tėvų, mokytojų ir gimnazistų bei dalyvauja vienas vietos savivaldos atstovas. Gimnazijos tarybos nariai kalbėjo, kad nėra lengva inicijuoti pokyčius, tačiau jie yra kviečiami, kai reikia spręsti problemas, priimti sprendimus.



12 pav. Vadovavimo stilius

Srityje mokyklos strateginis valdymas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, temoje vadovavimo stilius (žr. 12 pav.) gimnazijose vertinamas veiklos rodikliu valdymo demokratiškumas. Valdymo demokratiškumas – sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacinės sklaidos kultūra.

A, C gimnazijų vadovavimo stilius įvertintas 4 kokybės lygiu, verta skleisti už gimnazijos ribų. B ir E gimnazijų – įvertintos 3 kokybės lygiu, verta paskleisti pačioje gimnazijoje. D, E ir F gimnazijų vadovavimo stilius įvertintas 2 kokybės lygiu, tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti.



13 pav. Gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės modelis (BKM)

Bendradarbiavimo kokybės modelio grafinis vaizdavimas susideda iš penkių sričių (etosas, vertinimas ugdant, tėvų pedagoginis švietimas, vadovavimo stilius ir mokyklos strategija), rodančių gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimą, bei penkių kokybės vertinimo lygių (N, 1, 2, 3, 4), rodančių veiklos kokybės vertinimus (4 lygis - labai gerai, verta paskleisti už gimnazijos ribų) jų sąveikos ir priklausomybės.

Gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės modelyje (žr. 13 pav.) akivaizdžiai matomi 2010 metų Lietuvos gimnazijų bendruomenių kokybės valdymo rezultatai. Etosas ir vertinimas ugdant įvertinti 3 kokybės lygiu, tai verta paskleisti pačioje gimnazijoje. Tėvų pedagoginis švietimas, vadovavimo stilius ir mokyklos strategija daugiausia įvertinti 2 kokybės lygiu, tai tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti.

## IŠVADOS

1. Apžvelgus mokslinę pedagoginę, sociologinę, psichologinę, filosofinę, vadybinę literatūrą ir išnagrinėjus švietimo sistemą reglamentuojančius teisinius dokumentus galima teigti, kad:

- ✓ mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybė įvardijama vienu pagrindinių siekių;
- ✓ mokyklos veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje;
- ✓ tėvai – neatskiriama mokyklos bendruomenės dalis, kurios įjungimas į mokyklos bendruomenę yra pagrindinis mokyklos tobulinimo proceso tikslas.

2. Švietimo įstaigų valdymas jau neapsiriboja vien šalies mokslininkų rekomendacijomis. Mokyklos, siekiančios aukštesnės kokybės, ieškančios veiklos tobulinimo galimybių, sėkmingai taiko įsivertinimo metodiką tobulindamos savo veiklą.

3. Šiandienos mokyklų vadovams tenka sunkus darbas siekiant įgyvendinti tiek švietimo sistemos, tiek vadovaujamos švietimo įstaigos keliamus tikslus, taip pat patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Sprendimą tobulėti mokyklose, kuriose dirbama, lemia supratimas, kas jų mokiniams geriausia.

4. Remiantis bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos apraše nurodytais bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliais išskirtos mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo veiklos sritys:

- ✓ Etosas,
- ✓ vertinimas ugdant,
- ✓ tėvų pedagoginis švietimas,
- ✓ mokyklos strategija,
- ✓ vadovavimo stilius.

5. Apžvelgus bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius, sudaryta mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandaros schema (6 pav.), kurioje išskirtos mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sritys, pagal temas, detalizuotos veiklos rodikliais.

6. Mokyklų veiklos kokybės vertinimo sistemoje kokybė, kaip sėkmę laiduojantis veiksnys, tampa viena aktualiausių idėjų siekiant, kad švietimo sistemoje įsigalėtų vadyba, pagrįsta moderniais kokybės vadybos metodais. Veiklos kokybės vertinimas – tai ne kontrolė ir kaltųjų paieška, o pagalba, konsultacija ir patarimas:

- ✓ nors mokyklos to paties tipo t.y. gimnazijos, tik vienos gimnazijos vadovas aukščiausią I vadybinę kategoriją ir net trečdalis pavaduotojų neturi jokios vadybinės kategorijos;
- ✓ tėvų, mokinių apklausos rezultatų analizė rodo bendruomenės vienybę ir jėgą gimnazijų etosas įvertintas aukštu, bet ne aukščiausiu kokybės lygiu įvertintas;
- ✓ išorės vertinimo ataskaitų tyrimas atskleidė, kad vertinimas ugdant įvertintas aukštu kokybės

lygiu, tai reiškia, kuo daugiau bendruomenės narių dalyvauja bendroje veikloje, tuo kokybės vadyba sėkmingesnė;

- ✓ tėvų pedagoginis švietimas įvertintas 2 kokybės lygiu tai parodo, kad ši kokybės vadybos sritis valdoma nesistemiškai;
- ✓ mokyklos strategija ir vadovavimo stilius taip pat daugiausia įvertinti 2 kokybės lygiu, norint sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai, būtinos specifinės žinios ir gebėjimai, todėl gimnazijos vadovai (direktorius ir pavaduotojai) turi nuolatos rūpintis kompetencijomis vadybos srityje, įtraukiant gimnazijos bendruomenę.

7. Sudarytas gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės modelis susideda iš penkių sričių (etosas, vertinimas ugdant, tėvų pedagoginis švietimas, vadovavimo stilius ir mokyklos strategija), rodančių gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimą, bei penkių kokybės vertinimo lygių (N, 1, 2, 3, 4), rodančių veiklos kokybės vertinimus (4 lygis - labai gerai, verta paskleisti už gimnazijos ribų) jų sąveikos ir priklausomybės.

8. Gimnazijų ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymas vertinamas vidutiniškai, tai priimtina, deja vykdoma nesistemiškai.

**REKOMENDACIJOS**  
**GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS VALDYMO GERINIMUI**  
**GIMNAZIJOMS**

Švietimo organizacijai kaip atvirai organizacijai nuolat vykdyti savo veiklos įsivertinimą. Naudojantis moderniai kokybės vadybos metodais atnaujinti gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo sritis.

Gimnazijų administracijai (direktoriui ir pavaduotojams) siūloma dalyvauti lyderių programose, naudotis aktualia šiuolaikine informacija, pagrįsta moderniais kokybės vadybos metodais tuo didinant savo kompetencijas vadybos srityje, įtraukiant gimnazijos bendruomenę bendrai veiklai gerinant mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybę.

**ŠEIMAI**

Tėvams (globėjams, rūpintojams) aktyviau dalyvauti gimnazijos veikloje (domėtis savo vaikų veikla, teikti pasiūlymus, dalyvauti priimant sprendimus).

**NACIONALINEI MOKYKLŲ VERTINIMO AGENTŪRAI**

Gimnazijų, kurių veiklos sritys įvertintos ne žemesniu kaip 3 kokybės lygiu, skelbti kaip mokyklas turinčias savitų bruožų ir stiprias bendruomenes.

## SANTRAUKA

### GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS VALDYMAS

Vilmos Šikšnienės

Magistro baigiamasis diplominis darbas

Edukologija: Švietimo kokybės vadyba

Darbo vadovė: doc. dr. D. Survutaitė

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. (2003) nuostatuose švietimo kokybė įvardijama kaip vienas pagrindinių siekių. Išskirtinis dėmesys skiriamas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės gerinimui, jis siejamas su tėvų įgaliojimų didinimu bei jų pedagoginiu švietimu. Kituose šalies švietimo dokumentuose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003, Lietuvos švietimo koncepcija, 1992, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo programos, 1997) nurodoma, kad mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sąveika vyksta nuo pirmos vaiko mokymosi dienos mokykloje. Platesnių tyrimų edukologinėje erdvėje neaptikta. Tačiau galimybės mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybei nagrinėti sudarytos, jos nuosekliai transformuojasi į mokyklos vidinio ir išorinio vertinimo sistemą. Įsivertinimo procesas bendrojo lavinimo mokyklose pamažu tampa sudedamąja mokyklos veiklos ir ypač vadybos dalimi. Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata ir požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis. Mokyklos lygmeniu tai virsta ugdymo kokybės laidavimu (Bitinas, 2000). Jis neįmanomas be nuolatinio vertinimo ir įsivertinimo. Mokyklos, siekiančios aukštesnės kokybės, ieškančios veiklos tobulinimo galimybių, perprato, adaptavo ar net sukūrė ir sėkmingai taiko savęs vertinimo metodiką tobulindamos mokyklos veiklą.

Švietimo vadybos specialistas D. Finkas teigia: „Jeigu mokykla dėl savo nesėkmių kaltina tėvus, tai ši mokykla yra neveiksminga ir nuolat blogina savo darbą. Tėvai yra neatsiejama mokyklos bendruomenės dalis, kurios įjungimas į mokyklos bendruomenę yra pagrindinis mokyklos tobulinimo proceso tikslas (Dobranskienė R., 2004, 56).

**Tyrimo objektas:** gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymas.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymą.

#### **Darbo uždaviniai**

1. Atskleisti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymą.
2. Išskirti ir pagrįsti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sritis.
3. Ištirti gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo būklę Lietuvos gimnazijose (2010 m.).

#### **Tyrimo metodai**

1. Pedagoginės, sociologinės, psichologinės, filosofinės, vadybinės literatūros, švietimo

sistemą reglamentuojančių teisinių dokumentų analizė.

2. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Veiklos kokybės išorės vertinimo 2010 metų gimnazijų ataskaitų kokybinis tyrimas. Duomenų analizė.

**Tyrimo bazė.** Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros gimnazijų veiklos kokybės išorės vertinimo ataskaitos.

**Imtis.** Veiklos kokybės išorės vertinimo 2010 metų 7 gimnazijų ataskaitų analizė. Remiantis naujausia ugdymo teorija konektyvizmu, pasirinkau kokybinį tyrimą – antrinę duomenų analizę. Konektyvizmas – moderni mokymo teorija arba šiuolaikinis požiūris į mokymąsi. Pagal konektyvizmo teoriją, dėl greito žinių senėjimo šiandien svarbu ne faktinės žinios, bet informacija, kur rasti tinkamos medžiagos.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, teorinės ir praktinės dalys, išvados, rekomendacijos literatūros sąrašas, santrauka, summary ir priedai. Darbe pateiktos 8 lentelės ir 13 paveikslų. Bendra darbo apimtis: 98 psl.

Apžvelgus mokslinę pedagoginę, sociologinę, psichologinę, filosofinę, vadybinę literatūrą ir išnaginėjus švietimo sistemą reglamentuojančius teisinius dokumentus galima teigti, kad mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybė įvardijama vienu pagrindinių siekių; mokyklos veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje; tėvai – neatskiriama bendruomenės dalis, kurios įjungimas į mokyklos bendruomenę yra pagrindinis mokyklos tobulinimo proceso tikslas.

Švietimo įstaigų valdymas jau neapsiriboja vien šalies mokslininkų rekomendacijomis. Mokyklos, siekiančios aukštesnės kokybės, ieškančios veiklos tobulinimo galimybių, sėkmingai taiko įsivertinimo metodiką tobulindamos savo veiklą.

Šiandienos mokyklų vadovams tenka sunkus darbas siekiant įgyvendinti tiek švietimo sistemos, tiek vadovaujamos švietimo įstaigos keliamus tikslus, taip pat patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Sprendimą tobulėti mokyklose, kuriose dirbama, lemia supratimas, kas jų mokiniams geriausia.

Remdamasi bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos apraše nurodytais bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliais išskyriau mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo veiklos sritis. Apžvelgusi bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius, sudariau mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandaros schemą, kurioje iš mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sričių nurodytos temos ir veiklos rodikliai, kuriais vertinamas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas.

Mokyklų veiklos kokybės vertinimo sistemoje kokybė, kaip sėkmę laiduojantis veiksnys, tampa viena aktualiausių idėjų siekiant, kad švietimo sistemoje įsigalėtų vadyba, pagrįsta moderniais kokybės vadybos metodais. Veiklos kokybės vertinimas – tai ne kontrolė ir kaltųjų paieška, o pagalba, konsultacija ir patarimas.

**SUMMARY**  
**“QUALITY MANAGEMENT OF COOPERATION BETWEEN GYMNASIUM AND FAMILY”**

**Vilma Siksnienė**

Final Master's Paper

Educology: Education Quality Management

Supervisor of the paper: Doc. Dr. D. Survutaite

Quality of education is defined as one of the main goals in the Provisions for the National Education Strategy 2003-2011 (2003). Exceptional attention is paid to quality improvement of cooperation between school and family; it is related to the expansion of parents' authority and their education. Other national educational documents (the Law on Education of the Republic of Lithuania, 2003, the Concept of Education of Lithuania, 1992, Educational Programmes of Schools for General Education of Lithuania, 1997) state that interaction of cooperation between school and family begins from child's the first day at school. There hasn't been found any more comprehensive studies in educational field. However, there are some possibilities to analyze the quality of cooperation between family and school and they are consistently transforming into the system of internal and external assessment of a school. The process of internal assessment at schools for general education is gradually becoming constituent part of school activity and especially the part of management. Substantial attribute of Lithuanian education reform is a changed concept of the quality of education and features according to which quality level is defined. At school level, it is becoming the assurance of the quality of education (Bitinas, 2000). It is impossible without constant assessment and self-assessment. Schools seeking for higher quality and looking for possibilities of activity improvement already comprehended, adapted and even created and are successfully applying their assessment methods for the improvement of school activity.

D. Fink, Specialist of Educational Management, states, that if a school blames parents for its failures then such school is inefficient and constantly worsens its work. Parents are inseparable part of school community whose involvement into school community is the main goal of school improvement process (Dobranskiene R., 2004, 56).

**The subject of the research** is the quality management of cooperation between gymnasiums and family.

**The purpose if the paper** is to analyze the quality management of cooperation between gymnasiums and family.

**Tasks of the paper**

1. To reveal the quality management of cooperation between gymnasiums and family.
2. To introduce and motivate fields of cooperation between gymnasiums and family.
3. To analyze the state of quality management of cooperation between school and family at gymnasiums of Lithuania in year 2010.

### **Research methods**

1. Analysis of educational, sociological, psychological, management literature and legal documents regulating educational system.
2. Qualitative analysis of reports on external assessment regarding activity quality of gymnasiums for the year 2010 of National School Assessment Agency. Data analysis.

### **Research basis.**

Reports on external assessment regarding activity quality of gymnasiums of National School Assessment Agency.

### **Sample.**

Analysis of reports on external assessment regarding activity quality of 7 gymnasiums for the year 2010. Pursuant to connectivism, the newest educational theory, I have chosen qualitative analysis as the secondary data analysis. Connectivism is a modern teaching theory or contemporary attitude towards learning. According to the theory of connectivism, due to the rapidness of knowledge ageing today the knowledge where to find appropriate information is more important than actual information and the knowledge how to behave.

### **Structure of the paper.**

Master's paper is composed of the introduction, theoretical and practical parts, conclusions, and recommendations, list of literature sources, summary and appendixes. 8 tables and 13 pictures are provided in the paper. Total volume of the paper is 98 pages.

Review of scientific educational, sociological, psychological, philosophical and management literature and analysis of legal documents regulating educational system has shown that: quality of cooperation between school and parents is stated as one of the main goals; efficiency of school is very dependant on parents involvement into its activity; parents are inseparable part of school community whose involvement into school community is the main purpose of school improvement process.

Management of educational institutions is not confined to recommendations provided by national scientists anymore. Schools seeking for higher quality and looking for possibilities of activity improvement use self-assessment methods successfully for improvement of their activity.

Hard work seeking to implement purposes of both education system and educational institutions and at the same time to satisfy needs of all interested parties falls on managers of

contemporary schools. The decision to improve at schools where they work is determined by the understanding what the best is for their pupils.

Pursuant to activity indicators of schools for general education specified in the schedule of external assessment order regarding activity quality of schools for general education I specified activity fields of cooperation between school and family. I reviewed activity indicators of school for general education and I made a scheme for the structure of cooperation between school and family where pursuant to the fields of cooperation between school and family subjects are specified and activity indicators are provided which are used for evaluation of cooperation between school and family.

Quality in the system of school activity quality assessment ensuring success becomes one of the most relevant ideas seeking that management based on modern quality management methods establishes in education system. Assessment of activity quality is not a control and a search for quillities but assistance, consultation and advice.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius.
2. *Applying ISO 9000 Quality management systems*. (1996). Geneva
3. Bajoriūnas, Z. (1997). *Šeimos edukologija*. Vilnius: Jošara
4. Balčiūnaitė V. (2004). *Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas siekiant ugdymo kokybės. Švietimo vadyba reformos erdvėje: Magistrų moksliniai darbai (15-24)*. Vilnius: VPU
5. Baliūnienės (Žukauskaitės), V. (2006). Straipsnis „Švietimo kokybės samprata ir visuotinė kokybės vadyba“ p. 5
6. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas
7. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2002). *Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
8. Bass J., Schein E. H. (1992). *Organization Culture and Leadership, 2nd Edition*. San Francisco
9. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės auditas (2007). Švietimo aprūpinimo centras. [žiūrėta 2011-02-01] Prieiga per internetą:  
< <http://www.nmva.smm.lt/ltl/content/dokumentai> >
10. Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija
11. Bitinas, B., Žadeikaitė, L. (2000). Bendrojo išsilavinimo standartų klausimu. *Pedagogika*, 40, p. 3-13.
12. Blinstrubas, A., Balčiūnas, S., Valuckienė, J. (2008). Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą. Tyrimo ataskaita. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija: Švietimo būklės tyrimai. [žiūrėta 2011-05-01] Prieiga per internetą:  
< [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/sb/Tyrimo%20ataskaita%20VA\\_a.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/Tyrimo%20ataskaita%20VA_a.pdf) >
13. Boruta S. J., Gudynas, P., Jackūnas Ž., „et. al“ (2003-2012). *Švietimo gairės*. Vilnius.
14. Butkus, S. F. (1996). *Organizacijos vadyba*. Vilnius: Alma littera.
15. Carl, D., (2010) *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
16. Connaître et reconnaître les inspecteurs de l'éducation nationale (2004). *Rapport du groupe présidé par l'inspecteur général Yves Bottin sur les missions des IEN*. Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche.
17. Černius, V. J. (1993). *Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas*. Lietuvos švietimo reformos gairės. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
18. Dakaro veiksmų planas "Švietimas visiems" : Lietuvos "Švietimo visiems" veiksmų planas. (2002). [žiūrėta 2011-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://unesco.lt/index.php?url=pasaulio-paveldo-konvencija-ir-jos-igyvendinimo-gaires>>

19. Dalin, P., Rolff, H., Kleekamp, G. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius.
20. Dapkienė, S. (1997). *Klasės auklėtojas ir auklėtinio šeima*. Šiauliai: Saulės Delta.
21. Dapkienė, S. (2002). *Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai*. Radviliškis: UAB Litera.
22. Dapkienė, S., (1996, spalio 18–19 d.). *Tėvų požiūris į bendradarbiavimo su mokytojais formas // Pradinis ugdymas: retrospektyva ir perspektyva: mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*. Šiauliai.
23. Dobranskienė, R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda
24. Fullan, M. and Hargreaves, A. (1992) *What's Worth Fighting For in Your School?* Buckingham: Open University Press.
25. Gailienė D., Bulotaitė, L., ir Sturlienė, N. (1996). *Aš myliu kiekvieną vaiką*. Vilnius.
26. Giddens, A., (2005). *Sociologija*. Vilnius: poligrafija ir informatika.
27. Grigas, R. (1995). *Tautos likimas*. Vilnius
28. Hargreaves, A. (1993). 'Individualism and individuality: reinterpreting the teacher culture'. In J. Little and W. McLaughlin (eds), *Teachers' Work*. New York: Teachers College Press.
29. Hargreaves, A. (1991). 'Contrived collegiality: the micropolitics of teacher collaboration'. In J. Blase (ed.), *The Politics of Life in Schools*. Newbury Park, CA: Sage
30. Hargreaves, A. (1992). 'Cultures of teaching: a focus for change'. In A. Hargreaves and M. Fullan (eds), *Understanding Teacher Development*. London: Cassell
31. Herm, S. (2004). *Sunkūs vaikai*. Alma littera
32. Hopkins, D. Ainscow, M., ir West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius.
33. Indrašienė, V. (2004). *Socialinio ugdymo technologijos*. Vilnius
34. Ivanauskienė, F., (2000) *Individualioji klasės auklėtojo veiklos programa: skiriama aukštųjų mokyklų edukologijos krypties studentams, pedagogams, švietimo vadybininkams*. Radviliškis: UAB "Litera.
35. Jakavičius, V., (1996). *Mokyklos pedagogika: vadovėlis pedagogikos specialybių studentams*.
36. Jovaiša, L., (2007). *Enciklopedinis Edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
37. Juodaitytė, A., Karžinauskienė, R., (2007) *Kokybės valdymo principų raiška mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose. Mokytojų ugdymas*. 2007. Nr. 9, 24-41 Teacher Education.
38. Kalvaitis A., (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos pedagogo veiklos modelis*. Vilnius. Švietimo plėtotos centras. Švietimo raidos analizės skyrius.
39. Katiliūtė, E., Žydžiūnaitė, V. „et. al“. (2010). *Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijos*. Kaunas. Šviesa.
40. Kišūnienė, G. (2006). *Kokybės užtikrinimas švietimo reformos prioritetas*. [žiūrėta 2010-01-28] Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/14001/14378.pdf> >

41. Kontautienė R. (2004). *Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje*. Tiltai, Nr. 3.
42. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Kvieskienė, G. (2005). *Pozityvioji socializacija*. Vilnius
44. Leeuw, F. L. (2003). Educational Evaluation around the World. Trends, Topics and Theories. *Educational Evaluation around the World. (An International Anthology)*. The Danish Evaluation Institute. Printed by Vester Kopi, p. 7–23.
45. Leliūgienė, I. (1997). *Žmogus ir socialinė aplinka*. Kaunas: Technologija.
46. Little J., (1990). 'The persistence of privacy: autonomy and initiative in teachers' professional relations'. *Teachers College Record*, 91 (4), 509-535
47. Little, J. (1981). *The Power of Organizational setting*. Washington, DC: National Institute of Education
48. Martinaitis, E. (2004). Vyresniųjų paauglių požiūris į gyvenimą mokykloje//Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: ugdymo kaita ir ugdymo technologijos VI tarptautinės konferencijos pranešimai. Vilnius.
49. Mečkauskienė, R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.
50. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus Aureus.
51. Michel, A. (2003). Standartų gerinimas: diskusijos ir realybė. Švietimo sistemos pokyčių standartai ir strategijos. Trečiosios Prachos forumas, skirtas švietimo reformoms Europoje: kokybės gerinimas, vizija ir realybė. [žiūrėta 2011-05-26] Prieiga per internetą: <<http://www.minfolit.lt/arch/20501/20984.pdf>>
52. Mokymas, mokymasis ir vertinimas.(2003). Projektas „Moksleivių pažangos ir pasiekimų vertinimas ugdymo procese" medžiaga [žiūrėta 2011-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.pedagogika.lt/vertinimas3.pdf>>
53. Mokymosi bendruomenė ir antrosios kartos saityno (Web 2.0) technologijos Tarptautinės konferencijos pranešimai Matematikos ir informatikos institutas. (2010) Vilnius. [žiūrėta 2011-05-05] Prieiga per internetą: <<http://ims.mii.lt/Web20Mokymui/mokymosi-bendruomene.pdf>>
54. Motiejūnienė, E. (2003). *Bendrujų programų ir išsilavinimo standartų pagrindiniai akcentai*. Vilnius.
55. Neverauskas, B. Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Nias, J. (1989). 'Refining the cultural perspective'. *Cambridge Journal of Education*, 19 (2), 143-146.
57. Parker, F., Francis W., (1894). *Talkson Pedagogics: An Outline of the Theory of Concentration*.

New York: E. L. Kellig & Co

58. Paurienė, A. (1975). *Nenoro mokytis priežastys*. Tarybinė mokykla nr. 4.
59. Pivorienė R., V., Sturlienė, N.(2003). *Klasės vadovo ABC. Darbas su tėvais*. Vilnius: UAB „Efrata“.
60. Pivorienė, R. V., Sturlienė, N. (2005). *Mūsų klasė*. Vilnius: Tyto alba.
61. Pruskus, V. (2007). *Šiuolaikinės mokyklos realijos: sociologinės išvalgos*. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius
62. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuju laikotarpiu*. Vilnius;
63. Rosenholtz, S., (1985). *‘Effective schools: interpreting the evidence’*. American Journal of Education, 93, 352-388
64. Rupšienė, R. (2000). *Nenoras mokytis- socialinis pedagoginis reiškinys*. Klaipėda
65. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
66. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
67. Sąvokos mokyklos savęs vertinimas, vidaus auditas, veiklos kokybės įsivertinimas, vidinis vertinimas rekomendacijose vartojamos sinonimiškai Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos (2008). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
68. Schiller, P., Bryant, T. (2004). *Vertybių knyga*. Kaunas “Šviesa”.
69. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas.
70. Stoner James A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. Daniel R. (2001). *Vadyba*. Vilnius
71. Stoškus, S., Brežinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Technologija: Kaunas.
72. Šalkauskis ,S., (1992). *Rinktiniai raštai*. T. 1 – 2 (1992). p. 439. Vilnius
73. Šerkšnas, A. (1939). *Mokyklinė bendruomenė*. Kaunas: Šviesa.
74. Štuopytė E., Leliūgienė I. (2000). *Mokyklos vaidmuo integruojant vaikų socialinio ugdymo institucijų veiklą // Socialiniai mokslai*. Nr. 2(23). p. 12–19.
75. Šventickas, A., (2001). *Tėvų požiūris į jų vaikų mokymosi rezultatų tikrinimą ir vertinimą // Pedagogika*. – T. Vilnius.
76. Švietimo organizacijų kokybės vadyba. (2008). Vytauto Didžiojo universitetas, VDU Studijų kokybės centras.
77. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
79. Tučikienė, Ž. (2002). *Grįžtamojo ryšio komunikacija kokybės valdyme // Verslas, vadyba ir studijos*, 2. p.55–71.
80. Vaitkevičius, J. (1995). *Socialinės pedagogikos pagrindai*. Vilnius.
81. Vanagas, P.(2004). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: KTU.

82. Večkienė, N., Jučevičienė, P., Jučevičius, R., „et. al” (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
83. Vilkonienė, M. Kokybė mokykloje ir ją lemiantys veiksniai. Šiaulių universitetas. [žiūrėta: 2011-03-06] Prieiga per internetą: <<http://www.nvta.lt/straipsniai/VilkonieneMargarita100630.pdf>>
84. Weeden, P., Winter, J., ir Broadfoot, P. (2005). *Vertinimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: „Garnelis“.
85. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas.
86. Želvys, R. (1997) Švietimo vadyba. Vilnius: „Solertija“.
87. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
88. Želvys, R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla.

## **PRIEDAI**

### **1 priedas**

#### **MAGISTRO DARBE „GIMNAZIJOS IR ŠEIMOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS VALDYMAS“ PATEIKTI PAVEIKSLAI IR LENTELES**

##### **PAVEIKSLAI**

- 1 pav. Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo kaitos tendencijos
- 2 pav. Veiklos vertinimo poveikis mokyklos tobulinimui
- 3 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo schema
- 4 pav. Modelis „Schmidt – Tannsnbaun kontinuumu“
- 5 pav. Santykių įvairovė mokyklos viduje
- 6 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo sandara
- 7 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo modelis
- 8 pav. Etosas
- 9 pav. Vertinimas ugdant
- 10 pav. Tėvų pedagoginis švietimas
- 11 pav. Mokyklos strategija
- 12 pav. Vadovavimo stilius
- 13 pav. Gimnazijos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės modelis (BKM)

##### **LENTELĖS**

- 1 lentelė. Teisės aktų sąrašas
- 2 lentelė. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai
- 3 lentelė. Mokyklos kultūra
- 4 lentelė. Ugdymas ir mokymasis
- 5 lentelė. Pasiekimai
- 6 lentelė. Pagalba mokiniui
- 7 lentelė. Mokyklos strateginis valdymas
- 8 lentelė. Penkių lygių vertinimas

## BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS IŠORĖS AUDITO TVARKOS APRAŠAS

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas (toliau – tvarkos aprašas) nustato bendrojo lavinimo mokyklų (toliau – mokyklos) veiklos kokybės išorės audito (toliau – išorės auditas) sampratą, išorės audito organizavimą ir vykdymą.

2. Tvarkos apraše vartojamos sąvokos:

**Išorės vertintojas** – asmuo, nustatyta tvarka atestuotas tam tikrai kvalifikacijos kategorijai (vertintojo, kuriojančio vertintojo ar vadovaujančio vertintojo) ir vykdomas išorės auditą.

**Stazuotojas** – kandidatas į išorės vertintojus, sėkmingai baigęs nustatytą išorės vertintojų teorinę mokymo programą ir dalyvaujantis mokyklos išorės audite (praktiniuose mokymuose).

**Išorės vertintojų komanda** – išorės vertintojų grupė, kurios dydis priklauso nuo mokyklos mokytojų skaičiaus. Jos vadovas yra vadovaujantysis vertintojas.

**Išorės vertintojų užrašai (vertintojo ir vadovaujančiojo vertintojo)** – Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (toliau – Agentūra) specialiai parengti sąsiuviniai išorės vertintojų surinktai informacijai ir duomenims fiksuoti.

**Pamokos stebėjimo protokolai** – specialiai parengta forma informacijai apie stebimą pamoką fiksuoti (1 priedas).

**Mokytojų bendruomenė** – mokyklos mokytojai, mokyklos vadovas ir jo pavaduotojai, kiti mokyklos darbuotojai, ugdomieji mokiniams ir teikiantys pagalbą mokiniams.

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

3. Mokyklos veiklos kokybės audito sistema yra dualistinė. Ją sudaro mokyklos vidaus auditas ir išorės auditas.

### II. IŠORĖS AUDITO SAMPRATA

4. Išorės auditas yra formuojamasis mokykloje vykstančių procesų vertinimas.

5. Išorės audito paskirtis:

5.1. įvertinti mokyklos veiklos kokybę remiantis surinktais patikimais duomenimis;

5.2. teikti konsultacinę pagalbą, skatinančią mokyklos plėtrą ir tobulinimą.

6. Išorės audito tikslas – skatinti mokyklos tobulėjimą.

7. Išorės audito uždaviniai:

7.1. nustatyti mokykloje vykstančių procesų stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis, turinčias įtakos ugdymo kokybei;

7.2. aktyvinti mokyklų vidaus audito procesus;

7.3. padėti mokyklų steigėjams priimti duomenimis grįstus sprendimus;

7.4. fiksuoti ir skleisti gerąją mokytojų veiklos patirtį;

7.5. konsultuoti mokyklų vadovus ir mokytojus dėl ugdymo proceso tobulinimo.

8. Išorės audito principai:

8.1. kontekstualumas – pripažįstamas kiekvienos mokyklos realus socialinis, kultūrinis, ekonominis ir pedagoginis kontekstas;

8.2. objektyvumas – išorės vertintojų komandos bendru susitarimu priimami duomenimis ir informacija grįsti sprendimai;

8.3. skaidrumas – sutartu laiku išorės audito komandos dalijimasis informacija su mokyklos vadovais, mokytojais, steigėjais, apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padaliniais (toliau – švietimo padalinys);

8.4. etiškumas – vadovaujamosi išorės vertintojo elgesio taisyklėmis (2 priedas);

8.5. periodiškumas – išorės auditai vykdomi visose mokyklose ne rečiau kaip kas 7 metai.

### **III. IŠORĖS AUDITO ORGANIZAVIMAS IR VYKDYMAS**

9. Išorės auditas organizuojamas ir vykdomas šiais etapais:

9.1. parengiamieji darbai;

9.2. pirmieji vadovaujančio vertintojo apsilankymai mokykloje;

9.3. auditas mokykloje (toliau – auditas);

9.4. audito apibendrinimas, ataskaitos rengimas ir jos derinimas;

9.5. mokyklos, steigėjo, švietimo padalinio, išorės vertintojų komandos ir Agentūros veiksmai pateikus Išorės audito ataskaitą.

10. Steigėjas, atlikdamas ir organizuodamas išorės auditą:

10.1. planuoja išorės auditą įsteigtose mokyklose ir skiria lėšų išorės auditui vykdyti;

10.2. iki einamųjų metų gegužės 10 d., suderinęs su mokyklų vadovais, atrenka mokyklas išorės auditams (artimiausiems metams ir kitiems trejiems metams);

10.3. iki einamųjų metų gegužės 20 d. pateikia Agentūrai siūlomų vertinti mokyklų sąrašus vieneriems metams ir informaciją apie siūlomas vertinti mokyklas per kitų trejų metų laikotarpį;

10.4. pritaria išorės audito metu vertintos mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų planui;

10.5. stebi mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų plano įgyvendinimo eigą ir po metų praneša Agentūrai apie mokyklos padarytą pažangą. Pranešimas yra Išorės audito ataskaitos sudedamoji dalis.

11. Agentūra, koordinuodama išorės auditą, atlieka šias funkcijas:

11.1. rengia išorės vertintojų atrankos ir atestavimo taisyklių projektą ir teikia tvirtinti švietimo ir mokslo ministrui;

11.2. vykdo išorės vertintojų atranką, mokymus ir atestavimą, rengia dokumentus, būtinus šiai veiklai atlikti;

11.3. pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintus mokyklų atrankos kriterijus sudaro vertinamų mokyklų sąrašo projektą vieneriems metams. Sąrašą tvirtina švietimo ir mokslo ministras;

11.4. kaupia informaciją apie siūlomas vertinti mokyklas per kitų trejų metų laikotarpį;

11.5. ne vėliau kaip prieš 11 savaičių iki auditų mokykloje pradžios sudaro išorės auditų tvarkaraštį, paskiria vadovaujančius vertintojus, suformuoja vertintojų komandas. Išorės vertintojų komandas ir tvarkaraštį tvirtina Agentūros direktorius;

11.6. organizuoja mokinių ir jų tėvų nuomonės apie mokyklos veiklą tyrimą ir pateikia tyrimo statistinę ataskaitą vadovaujančiam vertintojui ne vėliau kaip prieš 2 savaites iki audito pradžios;

11.7. ne vėliau kaip prieš 2 savaites iki audito pradžios pateikia vadovaujančiam vertintojui reikalingus dokumentus (ankstesnio išorės audito ataskaitą, mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų plano kopiją ir kitus būtinus išorės auditui vykdyti dokumentus);

11.8. nustato išorės audito ataskaitos struktūrą;

11.9. gavusi išorės audito ataskaitą, ją pateikia mokyklos vadovui ir steigėjui; išorės audito ataskaitas analizuoja, atrenka ir fiksuoja informaciją apie mokyklose esamas gerąsias patirtis, bendradarbiaudama su šių mokyklų vadovais ir mokytojais inicijuoja gerosios patirties sklaidą. Audito išvadas Švietimo ir mokslo ministerijos nustatyta tvarka skelbia Švietimo valdymo informacinėje sistemoje;

11.10. išorės audito ataskaitą saugo iki kitos mokyklos išorės audito ataskaitos parengimo; vadovaujančio vertintojo pateiktus dokumentus – 12 mėnesių po audito pabaigos;

11.11. jeigu audito metu bent viena veikla buvo įvertinta 1 arba „N“ lygiu, ne vėliau kaip per vienerius metus po išorės audito suformuoja 2–4 narių išorės vertintojų komandą (vienas jos narys turi būti iš mokykloje buvusios išorės vertintojų komandos), kuri mokykloje dirba 1–2 dienas ir nustato, kaip įgyvendinami numatyti veiklos tobulinimo veiksmai. Per 21 dieną po vizito išorės vertintojų komanda parengia Agentūros nustatytos formos ataskaitą, kuri laikoma išorės audito ataskaitos sudedamąja dalimi.

12. Išorės vertintojų komanda, dalyvaudama išorės audite:

12.1. vadovaujantysis vertintojas:

12.1.1. prieš 10 savaičių iki audito pradžios praneša mokyklos vadovui apie išorės audito datą, išorės vertintojų komandos narių skaičių ir susitaria su mokykla dėl vieno ar kelių apsilankymų prieš auditą (3 priedas) ir pateikiamos informacijos pagal Agentūros direktoriaus patvirtintus klausimynus;

12.1.2. per pirmuosius vizitus susitinka su mokyklos mokytojų bendruomene, mokinių atstovais (prireikus, ir su švietimo padalinio darbuotoju(-ais)), aptaria mokyklos vidaus audito procesą ir rezultatus, audito mokykloje organizavimo klausimus;

12.1.3. nagrinėja mokyklos pateiktą ir per pirmąjį(-uosius) vizitą(-us) surinktą informaciją, prireikus, papildomai bendradarbiauja su mokykla, švietimo padaliniu ir tikslinasi informaciją;

12.1.4. sudaro stebimų pamokų, projektų, klasės valandėlių, popamokinių renginių, papildomojo ugdymo būrelių, studijų, klubų ir kitos veiklos lankstų (koreguojamą pagal situaciją) tvarkaraštį informacijai surinkti;

12.1.5. organizuoja ir koordinuoja išorės vertintojų komandos darbą;

12.1.6. apibendrina ir vertina komandos narių surinktus duomenis, kelia hipotezes;

12.1.7. fiksuoja surinktus duomenis vadovujančiojo vertintojo užrašuose;

12.1.8. audito metu kasdien organizuoja išorės vertintojų komandos susitikimus surinktiems duomenims apibendrinti, hipotezėms aptarti, tikrinti ir tikslinti;

12.1.9. kasdien supažindina mokyklos vadovus su išorės vertintojų komandos įžvalgomis, aptaria tolesnę audito eigą;

12.1.10. paskutinę audito mokykloje dieną mokyklos mokytojų bendruomenei pristato išorės vertintojų komandos išvadas – ne mažiau kaip 10 mokyklos stipriosios veiklos sričių ir ne daugiau kaip 5 tobulintinas veiklos sritis;

12.1.11. išvykus iš mokyklos išorės vertintojų komandai per 21 kalendorinę dieną parengia išorės audito ataskaitos projektą ir pateikia jį mokyklai;

12.1.12. gavęs išorės audito ataskaitos projekto komentarus per 4 darbo dienas aptaria ir įvertina mokyklos pateiktus komentarus, ištaiso faktines klaidas;

12.1.13. išorės vertintojų komandai išvykus iš mokyklos per 36 kalendorines dienas parengia išorės audito ataskaitą ir pateikia ją Agentūrai; pagal Agentūros nustatytus reikalavimus sutvarko pamokų stebėjimo protokolus, išorės vertintojų užrašus, mokyklos pateiktą medžiagą ir pateikia juos Agentūrai;

12.1.14. atsako už visus pakeitimus audito ataskaitoje. Ataskaitoje vertinimai keičiami mokyklos vadovui pateikus svarius argumentus.

12.2. Išorės vertintojai:

12.2.1. kuruojantys vertintojai, atlikdami vertintojo funkcijas, papildomai padeda stažuotojui vertinti stebimus procesus, rinkti, fiksuoti ir apibendrinti jo surenkamus duomenis, moko rengti ataskaitą;

12.2.2. visi vertintojai audito metu stebi, fiksuoja, analizuoja ir vertina mokyklos kasdienę veiklą, renka duomenis pagal mokyklos vidaus audito kokybės veiklos rodiklius. Juos fiksuoja pamokų stebėjimo protokoluose ir išorės vertintojų užrašuose;

12.2.3. veiklą įvertina pagal 5 lygių skalę (4 priedas);

12.2.4. audito mokykloje metu stebi visą ugdymo procesą: pamokas, projektus, klasės valandėles, popamokinius renginius, papildomojo ugdymo būrelius, studijas, klubus ir kt.;

12.2.5. ne mažiau kaip 75 procentus darbo mokykloje laiko skiria ugdymo procesui stebėti, susitikimams su mokyklos mokytojų bendruomene ir kitais darbuotojais, tėvais ir mokiniais,

savivaldos institucijų atstovais, kitais suinteresuotais asmenimis. Likęs laikas panaudojamas mokyklos vidaus audito proceso ir rezultatų bei kitų mokyklos dokumentų, surinktos informacijos analizei ir apibendrinimui;

12.2.6. stebi mokinių ir mokytojų (ir pavaduojančių) veiklą. Stebimos mažiausiai dvi kiekvieno mokytojo pamokos ar kitokia veikla, bet per vieną dieną ne daugiau kaip 50 procentų pamokų ar kitokios veiklos, išskyrus tuos atvejus, kai jis pats pageidauja daugiau;

12.2.7. po kiekvienos stebėtos pamokos ar veiklos nurodo mokytojui ne mažiau kaip 3 stipriausias ir ne daugiau 2 tobulintinas veiklos sritis. Mokytoju pageidavimu, išsamiau pamoką aptarti galima išorės vertintojo ir mokytojo sutartu laiku po pamokų;

12.2.8. kasdien per komandos susitikimus kiekvienas pristato savo pastebėjimus ir įžvalgas apie stebėtų veiklos sričių stipriuosius ir tobulintinus aspektus, juos apibendrina;

12.2.9. baigiantis auditui susitaria dėl mokyklos audito išvadų – ne mažiau kaip 10 mokyklos veiklos stipriųjų ir ne daugiau kaip 5 tobulintinų veiklos sričių;

12.2.10. per 10 kalendorinių dienų (išorės vertintojų komandai išvykus iš mokyklos) parengia paskirtos srities Išorės audito ataskaitos projektą ir pateikia jį vadovujančiajam vertintojui;

12.2.11. mokyklai pateiktus išorės audito ataskaitos projekto komentarus, per 4 darbo dienas su vadovujančiuoju vertintoju aptaria, įvertina, ištaiso faktines klaidas.

13. Švietimo padalinys, dalyvaudamas išorės audite:

13.1. ne vėliau kaip prieš 5 savaites iki audito pradžios pateikia informaciją vadovujančiajam vertintojui apie konkrečią mokyklą pagal vertintojo pateiktą klausimyną;

13.2. konsultuoja mokyklų vadovus išorės audito sampratos ir organizavimo klausimais;

13.3. teikia pagalbą mokyklai rengiant mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų planą; jame nurodoma, kokius pokyčius planuoja mokykla siekdama tobulinti savo veiklą ir ką įsipareigoja švietimo padalinys; jeigu bent viena veikla buvo įvertinta 1 arba „N“ lygiu, kartu su mokykla parengia ir padeda įgyvendinti mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų planą;

13.4. Agentūrai pateikia 1 arba „N“ lygiu vertintos mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų plano kopiją.

14. Mokyklos vadovas, dalyvaudamas išorės audite:

14.1. supažindina mokyklos bendruomenę su išorės audito paskirtimi, principais, organizavimo mokykloje tvarka;

14.2. gavęs pranešimą apie planuojamą išorės auditą, informuoja mokyklos bendruomenę;

14.3. ne vėliau kaip prieš 5 savaites iki audito pradžios atsiunčia informaciją vadovujančiajam vertintojui pagal pateiktą klausimyną;

14.4. sutartu laiku vadovujančiajam vertintojui nusiunčia savaitinį pamokų, neformaliojo ugdymo, klasės valandėlių (jei tokios vyksta) ir kitų renginių tvarkaraštį, naujausių mokyklos vidaus audito ataskaitą, mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų planą (parengtą po ankstesnio išorės audito, jei toks buvo), mokyklos strateginį planą, paskutiniųjų dvejų metų veiklos programas, mokinių pažangumo suvestines (jei tokios yra), einamųjų mokslo metų mokyklos ugdymo planą;

14.5. suderinęs su mokytojais gali teikti vadovujančiajam vertintojui rekomenduojamų stebėti pamokų, veiklos ar renginių sąrašą (po vieną kiekvieno mokytojo);

14.6. sudaro palankias sąlygas mokyklos bendruomenei ir išorės vertintojų komandai bendradarbiauti;

14.7. supažindina vadovaujantįjį vertintoją su mokyklos socialiniu, kultūriniu, ekonominiu ir pedagoginiu kontekstu, mokykloje vykdomu vidaus auditu;

14.8. gavęs išorės audito ataskaitos projektą, supažindina su juo mokytojų bendruomenę ir per 10 kalendorinių dienų gali pateikti mokyklos komentarus vadovujančiajam vertintojui;

14.9. su išorės audito ataskaita supažindina tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokinius;

14.10. per 30 darbo dienų nuo Išorės audito ataskaitos gavimo dienos parengia veiklos tobulinimo veiksmų planą ir plano kopiją pateikia steigėjui;

14.11. informavęs steigėją, iki einamųjų metų gegužės 20 d. gali savarankiškai kreiptis į Agentūrą prašydamas atlikti išorės auditą; šiuo atveju išorės audito organizavimo išlaidas (aptariamas dvišalėje mokyklos ir Agentūros sutartyje) apmoka pati mokykla;

14.12. panaudoja vidaus audito ir išorės audito rezultatus planuodamas ir tobulindamas mokyklos veiklą.

15. Mokyklos mokytojai, dalyvaudami Išorės audite:

15.1. informuoja mokyklos vadovą, kokią vieną jo ir mokinių pamoką, renginį ar kitokią veiklą galėtų stebėti išorės vertintojai audito metu;

15.2. audito metu sudaro sąlygas išorės vertintojams stebėti ugdymo procesą;

15.3. ugdymo procesą stebėsiančiam išorės vertintojui pateikia trumpą informaciją apie pamoką (temą ir uždavinius), klasę ir mokinių skaičių klasės sąraše, specialiųjų poreikių mokinių skaičių ir kitą mokytojo nuožiūra svarbią informaciją; dėl informacijos pateikimo laiko ir formos susitariama su vadovaujančiuoju vertintoju;

15.4. nuo išorės audito ataskaitos projekto gavimo dienos per 7 kalendorines dienas susipažįsta su projektu ir gali pateikti savo komentarus mokyklos vadovui;

15.5. nuo išorės audito ataskaitos gavimo dienos per 30 darbo dienų teikia siūlymus mokyklos veiklos tobulinimo veiksmų planui parengti arba dalyvauja jį rengiant.

#### **IV. APELIACIJŲ TEIKIMAS IR JŲ NAGRINĖJIMAS**

16. Mokykla, gavusi išorės audito ataskaitą, per 14 kalendorinių dienų gali teikti apeliaciją Švietimo ir mokslo ministerijai dėl šioje ataskaitoje pateiktų vertinimų.

17. Apeliaciją nagrinėja Mokyklų veiklos kokybės išorės audito apeliacinė komisija.

18. Mokyklų veiklos kokybės išorės audito apeliacinės komisijos nuostatus ir sudėtį tvirtina švietimo ir mokslo ministras.

#### **V. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

19. Išorės auditui organizuoti ir vykdyti naudojamos valstybės, savivaldybių biudžetų ir kitų šaltinių lėšos Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

20. Išorės vertintojų darbas apmokamas Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

---

### 3 priedas

## LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTRO ĮSAKYMAS

### DĖL PRITARIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO REKOMENDACIJOMS

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

Vilnius

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

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

ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTRAS

GINTARAS STEPONAVIČIUS

PRITARTA

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo  
ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu  
Nr. ISAK-607

### BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO REKOMENDACIJOS

#### I. ĮVADAS

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

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

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės garantavimas ir gerinimas yra vienas iš esminių Lietuvos Respublikos švietimo politikos prioritetų. Valstybė remia ir skatina mokyklas diegti besimokančią aplinką kuriantį įsivertinimą, kurti mokyklų bendradarbiavimo sistemą, kurioje

mokyklos viena kitai padeda ir kaip išorinis impulsas veikia viena kitos įsivertinimo procesą. Mokyklos įsivertinimo ir išorinio vertinimo sinergetinis poveikis turi lemiamos įtakos mokinių mokymo ir mokymosi gerinimui.

Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo rekomendacijose pateiktas vienas iš veiklos kokybės įsivertinimo modelių, kuris šiuo metu šalies mokykloms yra labiausiai pažįstamas. Mokykloms, norinčioms vertinti savo veiklos kokybę kitais būdais, siūloma naudotis šiose rekomendacijose pateikta literatūra.

## **II. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOMS REKOMENDUOJAMAS ĮSIVERTINIMO MODELIS**

Įsivertinimas – procesas, kurio metu mokyklos bendruomenės nariai analizuoja mokyklos veiklos kokybę.

Įsivertinimas turi keletą paskirčių:

1. įsivertinimas gali padėti mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną: naudojantis į temas ir sritis sugrupuotais veiklos rodikliais nustatyti mokykloje teikiamo švietimo kokybę ir priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius mokyklos veiklos tobulinimą; taip pat veiklos rodikliai gali pasitarnauti įvairioms struktūroms pagrįsti ir valdymo sistemai apibrėžti;

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

3. įsivertinimas atskleidžia ir fiksuoja gerosios praktikos pavyzdžius;

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

Įsivertinimo uždaviniai:

1. numatyti mokyklos tobulinimo perspektyvą;

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

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

4. didinti mokyklos personalo kompetenciją, skatinti savo paskirties refleksiją;

5. skleisti gerosios praktikos pavyzdžius bendradarbiaujant su kitomis švietimo organizacijomis.

Atliekant įsivertinimą rekomenduojama laikytis objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų.

Mokyklos veikla įsivertinama pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius (toliau – veiklos rodikliai), kurie sugrupuoti į temas, o temos – į sritis; kiekvienam veiklos rodikliui pateiktas rodiklio paaiškinimas, kuriame yra pagrindinė informacija, kokie mokyklos veiklos aspektai laikytini vertingais (žr. 1 lentelę).

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

### Įsivertinimas vykdomas šiais etapais:

1 etapas – pasirengimas įsivertinti;

2 etapas – platusis įsivertinimas;

3 etapas – pasirinktos problemos giluminis nagrinėjimas ir įsivertinimas;

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

5 etapas – rezultatų panaudojimas tolesnės veiklos tobulinimui planuoti.

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

2 etape dalyvauja mokyklos (ar tik mokytojai) bendruomenės nariai, kurie vertina mokyklos veiklą pagal Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygių skalę (toliau – vertinimo lygių skalė) (žr. 2 lentelę). Plačiojo įsivertinimo metu mokyklos (ar mokytojų) bendruomenės nariai individualiai vertina mokyklos veiklą pagal visus arba mokyklos pasirinktus, tam tikram mokyklos veiklos laikotarpiui aktualius, veiklos rodiklius, naudodamiesi rodiklių paaiškinimais ir remdamiesi savo nuomone bei patirtimi. Plačiojo įsivertinimo rezultatai skelbiami mokyklos informacinės sistemos duomenų bazėje, naudojami giluminio vertinimo problemai suformuluoti, mokyklos (ar mokytojų) bendruomenės narių nuomonių apie mokyklos veiklos kokybę kaitai analizuoti, metinei veiklos programai ar strateginiam planui rengti ar koreguoti.

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

1. inicijuoti ir koordinuoti suformuluotos problemos nusakančių veiklos rodiklių antrojo ir ketvirtojo lygio iliustracijų kūrimą bei mokyklos bendruomenės narių susitarimą dėl jų;

2. nustatyti vertinimo objektus, šaltinius, metodus;

3. organizuoti duomenų rinkimą;

4. apdoroti ir išanalizuoti surinktus duomenis;

5. mokytojų bendruomenei pateikti duomenų analizės rezultatus išskiriant mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus.

Viena iš svarbiausių įsivertinimo veiklų yra iliustracijų kūrimas pasirinktos problemos veiklos rodikliams.

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

Iliustracija – mokyklos nusistatytas aukščiausias ir patenkinamas veiklos kokybės lygis, bendruomenės narių susitarimas, išreiškiantis mokyklos politikų, procedūrų ir reikalavimų visumą. Mokyklai rekomenduojama kurti antrojo bei ketvirtojo lygio iliustracijas atsižvelgiant į pateiktą rodiklio paaiškinimą, mokyklos politinį, ekonominį, socialinį, edukacinį, kultūrinį kontekstą, mokyklos galimybes ir siekius, mokinių kontingentą ir išteklius, veiklos specifiką, tradicijas, mokykloje veikiančias struktūras ir darbo organizavimo būdą.

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

Duomenys. Duomenis rekomenduojama rinkti pasirinktų rodiklių sukurtoms iliustracijoms matuoti. Mokykla gali pasirinkti įvairius duomenų rinkimo metodus (stebėjimą, diskusijų grupę, interviu, anketą ir kt.), šaltinius (mokinius, jų tėvus, mokytojus, žmones, gyvenančius mokyklos teritorijoje, dokumentus, žiniasklaidą ir kt.), parinkti arba sukurti duomenų rinkimo instrumentus. Surinkti duomenys patys savaime negarantuoja pokyčių. Išanalizuoti, interpretuoti ir apibendrinti duomenys tampa informacija, kuri turi būti naudojama mokyklos veiklai tobulinti. Ieškant atskaitos taško tyrimo duomenims, kurie paskatintų ugdymo rezultatų pokyčius, juos interpretuoti siūloma atsižvelgiant į „savaime aiškius“ ryšius tarp informacijos ir kokybės gerinimo siekių, naudojantis vadybinės ir mokymo praktikos žiniomis, sukauptomis konkrečioje mokykloje.

Atsiskaitymas ir informavimas. Per visą įsivertinimo procesą mokyklos bendruomenė įvairiais būdais nuolat informuojama apie jo vyksmą ir rezultatus. Baigus įsivertinimą atsiskaitoma visai mokyklos bendruomenei, ji gali susipažinti su įsivertinimo duomenimis, rezultatais, ataskaitomis. Įsivertinimo metu gauti duomenys yra konfidenciali mokyklos bendruomenės informacija. Mokykla savo nuožiūra gali juos teikti kitiems asmenims ar institucijoms. Informavimas apie įsivertinimo rezultatus yra mokyklai naudingas ir pageidautinas. Tai turėtų būti konkreti, lakoniška informacija, pateikta glausta, paprasta kalba. Ši informacija turėtų būti skelbiama viešai: dedama internete, skelbiama regioninėje spaudoje ir pan. Mokyklos steigėjui, nacionalinio lygmens švietimo institucijoms tokia įsivertinimo informacija padėtų geriau pažinti bendrojo lavinimo plėtotės tendencijas savivaldybėse, šalyje ir numatyti tolesnius veiksmus, leidžiančius paremti mokyklas, skleisti gerą patirtį. Viešai skelbti veiklos įsivertinimo rezultatus reikia tam, kad mokyklos galėtų gauti tinkamą paramą veiklos tobulinimo priemonėms įgyvendinti, galėtų lyginti savo mokyklos veiklos aspektus su panašaus konteksto mokyklų veiklos aspektais. Ši informacija yra mokyklos ryšių su visuomene plėtojimo veiksnys, padedantis esamiems ir potencialiems klientams tiksliau ir patikimiau sužinoti apie teikiamų švietimo paslaugų privalumus ir tobulintinus aspektus.

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

Mokyklos gali rinktis ir kitokį įsivertinimo modelį: prisitaikyti kitų šalių mokyklose naudojamus įsivertinimo modelius, sukurti unikalų, savo mokyklai tinkamą įsivertinimo modelį.

Konsultacijas, kaip taikyti šį įsivertinimo modelį, teikia Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.

## 4 priedas

Bendrojo lavinimo mokyklų  
veiklos kokybės išorės vertinimo  
tvarkos aprašo  
3 priedas

### BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO LYGIAI

Kokybės lygis	Aprašomieji veiklos kokybės vertinimai	Išvada
4 lygis	Labai gera: veiksminga, spartus tobulėjimas, išskirtinė, kryptinga, originali, ypatinga, įspūdinga, savita, puiki, labai paveiki, nepriekaištinga, kūrybiška	Verta paskleisti už mokyklos ribų
3 lygis	Gera: viršija vidurkį, tinkama, paveiki, turi savitų bruožų, potenciali, lanksti	Verta paskleisti pačioje mokykloje
2 lygis	Nebloga: patenkinama, vidutiniška, priimtina, nesisteminė, neišskirtinė	Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti
1 lygis	Prasta: nepatenkinama, prastesnė už vidurkį, neveiksminga, nevykusi, netinkama, nekonkreči, neperspektyvi, rizikinga	Būtina tobulinti
N lygis	Labai prasta: bloga, nepriimtina, peiktina, atkreiptinas dėmesys, neadekvati	Būtina imtis radikalių pokyčių, mokyklai būtina skubi išorės pagalba

Bendrojo lavinimo mokyklų  
veiklos kokybės išorės vertinimo  
tvarkos aprašo  
4 priedas

### BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS IŠORĖS VERTINTOJŲ ELGESIO TAISYKLĖS

1. Išorės vertintojai turi objektyviai vertinti mokyklos darbą, negali atstovauti savo, savo šeimos, giminaičių, draugų ir kitų asmenų interesams konkrečioje vertinamoje mokykloje.
2. Išorės vertintojai turi tiksliai ir kruopščiai, sąžiningai, neveikiami išankstinių nuostatų, užrašyti duomenis ir teisingai parengti ataskaitą apie tai, ką pastebėjo mokyklos vertinimo metu.
3. Išorės vertintojai, stebėdami pamokas, siūlydami atvirus ir pagrįsiančius komentarus, bendrauti ir diskutuoti tikslingai, konstruktyviai, pagarbiai ir mandagiai.
4. Išorės vertintojai, bendraudami su visuomene ir žurnalistais, turi susilaikyti nuo savo nuomonės reiškimo apie konkrečių mokyklų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo (toliau – išorės vertinimas) eigą ir rezultatus.
5. Išorės vertintojai turi saugoti visų mokyklos duomenų, ypač susijusių su konkrečių mokytojų veikla, konfidencialumą.
6. Išorės vertintojai turi tinkamai suplanuoti savo veiklą išorės vertinimui vykdyti.
7. Išorės vertintojai turi užtikrinti, kad visi priimti, užfiksuoti ir ataskaitoje pateikti vertinimai būtų priimami kolektyviai, bendrai susitarus, neišskiriant kurio nors vieno nario nuomonės.
8. Išorės vertintojai turi tik stebėti ugdymo proceso eigą, jie negali būti šio proceso dalyviai.
9. Išorės vertintojai turi nuolat tobulinti savo kvalifikaciją.
10. Išorės vertintojai turi stengtis sumažinti išorės vertinimo proceso sukeliama įtampą mokyklos bendruomenės nariams. Išorės vertintojai pirmiausia turi paisyti mokyklos bendruomenės interesų.
11. Išorės vertintojai laisvalaikio ir darbo metu turi elgtis ir veikti taip, kad jo šeiminiai, visuomeniniai, socialiniai ir kitokie santykiai nekenktų išorės vertinimams, išorės vertintojo vardui.

12. Išorės vertintojai negali priimti dovanų ir kitokių prielankumo ženklų ar paslaugų, jeigu tai daroma siekiant paveikti išorės vertinimo rezultatus.

13. Išorės vertintojai negali piktnaudžiauti alkoholiu, vartoti psichotropinių ar narkotinių medžiagų ne medicinos tikslu.

14. Išorės vertintojai, vykdydami išorės vertinimą, negali pažeisti žmogaus orumo, neturi parodyti savo požiūrio religiniais, rasiniais, nacionaliniais, socialinės padėties ir kitais panašiais klausimais.

15. Išorės vertintojas vienerius metus negali vykti vertinti mokyklos, kurioje jis vedė seminarus, skaitė paskaitas ar vykdė kitokią veiklą. Apie vertinamoje mokykloje vykdytą veiklą ar turimus interesus išorės vertintojas turi nedelsdamas pranešti Agentūrai.

Bendrojo lavinimo mokyklų  
veiklos kokybės išorės vertinimo  
tvarkos aprašo  
5 priedas

### BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBĖS IŠORĖS VERTINIMO PLANAS

Mokytojų skaičius mokykloje*	Išorės vertintojų darbo dienos mokykloje**	Išorės vertintojų skaičius komandoje	Laikas, skirtas vadovaujančiajam vertintojui pasirengti vertinti	Vadovaujančiajam vertintojui kontaktams su mokykla skirtas laikas iki išorės vertinimo	Pasirengimo vertinti ir ataskaitos rengimo laikas***
Iki 10	3 dienos	3 vertintojai	1,5 dienos	0,5 dienos	0,5 dienos, kai vertinamos 1–2 temos arba 5–10 rodiklių (žr. <i>Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo aprašo 1 priedą</i> )
Nuo 11 iki 20	4 dienos	4 vertintojai	2 dienos	1 diena	
Nuo 21 iki 30	5 dienos	5 vertintojai	2,5 dienos	1 diena	
Nuo 31 iki 40	5 dienos	6 vertintojai	3 dienos	1,5 dienos	
Nuo 41 iki 50	5 dienos	7 vertintojai	3 dienos	1,5 dienos	
Nuo 51 iki 60	5 dienos	8 vertintojai	3,5 dienos	1,5 dienos	
Nuo 61 iki 70	5 dienos	9 vertintojai	3,5 dienos	2 dienos	
Nuo 71 iki 80	5 dienos	10 vertintojų	4 dienos	2 dienos	
Nuo 81 iki 90	5 dienos	11 vertintojų	4 dienos	2 dienos	
Nuo 91 iki 100	5 dienos	12 vertintojų	5 dienos	2 dienos	
Nuo 101 iki 110	5 dienos	13 vertintojų	5 dienos	2,5 dienos	2 dienos, kai vertinamos 7–8 temos arba 30–40 rodiklių

\* - mokykla turi skyrius, filialus, kurių buveinė nesutampa su mokyklos buveine ir jei mokykloje yra suaugusiųjų klasių, į komandą papildomai įtraukiami 2 išorės vertintojai.

\*\* - išorės vertinimo laikas gali būti pratęsimas, jei mokykloje pamokos ir kita veikla neatitinka mokyklos ugdymo plano ir patvirtintų tvarkaraščių.

\*\*\* - vadovaujančiajam vertintojui ataskaitai rengti skiriama 1,5 dienos.



**Mieli mokiniai,**

Jūsų mokykloje (gimnazijoje) šiais mokslo metais vyks mokyklos veiklos kokybės išorės vertinimas. Jo tikslas – **padėti mokyklai tobulinti savo veiklą** (daugiau apie tai galima sužinoti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tinklalapyje [www.nmva.smm.lt](http://www.nmva.smm.lt)).

Vertintojai stebės pamokas, vykstančius renginius, bendraus su mokiniais, mokytojais, mokyklos administracija. Pasibaigus vizitui, mokyklai bus pateikta ataskaita apie mokyklos stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis.

Mokykla skirta mokiniams, todėl Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Prašome skirti keletą minučių ir užpildyti klausimyną.

**Kiekvienam pateiktam klausimui reikia pelyte parinkti atsakymą.** Jei norite, savo komentarus galite įrašyti tam skirtame laukelyje. **Užpildę klausimyną, spauskite SIŪSTI.**

Dėkojame už bendradarbiavimą ir Jūsų sugaištą laiką, pildant klausimyną.

Pagarbiai,

Gražvydas Kazakevičius,  
NMVA direktorius



Pradėti pildyti klausimyną



## Mokyklos veiklos vertinimo klausimynas

### Keletas klausimų Tave...

**Klasė, kurioje mokaisi (pasirink)**

5 kl.  
6 kl.  
7 kl.  
8 kl.  
9 kl. (1 gimnazijos)  
10 kl. (2 gimnazijos)  
11 kl. (3 gimnazijos)  
12 kl. (4 gimnazijos)

**Tu mokaisi (pažymėk):**

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Patenkinamai
- Silpnai

**Kai mokykloje vyksta renginiai, Tu (pažymėk):**

- Visur dalyvauji, esi aktyvus, iniciatyvus
- Dalyvauji, kai liepia mokytojai ar kviečia draugai
- Nedalyvauji, nes nepatinka ir nedomina



**O dabar įvertink savo mokyklą. Kaip tu mokykloje jautiesi ir ką apie ją manai....  
Pelyte pažymėk Tau tinkantį atsakymą.**

### Apie pamoką ir mokytojus...

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Daugelio mūsų mokytojų pamokos yra įdomios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai tiki, kad kiekvienas iš mūsų gali padaryti pažangą, mokantis jo dalyko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugelis mokytojų stengiasi, kad klasė suprastų ir išmoktų pamoką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai daugiau dėmesio skiria geriems mokiniams ir mažiau dirba su silpnais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai dažnai vėluoja į pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pamokose mokytojai dažnai duoda skirtingas užduotis gerai besimokantiems ir silpnesniems mokiniams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Namų darbų užduodama tiek daug, kad labai pavargstu ir vos spėju atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man yra aišku, už ką mokytojai rašo gerą ar blogą pažymį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeigu nesuprantu temos, visuomet galiu klausti mokytojų, nueiti į konsultacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsų mokyklos mokytojai gerai parengia kontrolinius darbus, egzaminams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *Apie mokyklą...*

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Didžiuojuosi, kad mokausi šioje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka mokykloje organizuojami renginiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje yra daug įdomių būrelių ir kitų užsiėmimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykla yra jauki ir tvarkinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos priemonės prieš rūkymą yra veiksmingos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos priemonės prieš alkoholio, narkotikų vartojimą yra veiksmingos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos valgykloje galiu skaniai ir ramiai pavalgyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsų mokykloje mokinių nuomonė yra svarbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei būčiau mokyklos direktorius, tikrai siekčiau, kad mokykloje būtų daugiau tvarkos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *Apie mane mokykloje ...*

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš jaučiuosi saugiai visoje mokykloje: klasėje, koridoriuose, kieme, valgykloje, tualetuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai gerbia mane kaip žmogų, asmenybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka ir įdomu mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pamokose suprantu ir spėju padaryti tai, ką liepia mokytojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeį prasižengiu mokykloje, su manimi elgiamasi sąžiningai ir teisingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitaiko, kad mokytojai mane skaudžiai įžeidžia, pašiepia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeį turėsiu rūpestį ar problemą, rasiu, kas man patars ir padės mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aš turiu pakankamai informacijos apie specialistų pagalbą, kuria galiu pasinaudoti (psichologo, socialinio pedagogo ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### *Apie mano klasę...*

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų auklėtoja(s) rūpinasi klase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai kurie mūsų klasės mokiniai su mokytojais elgiasi nepagarbiai ir įžūliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendraklasiai šaiposi iš tų, kurie stengiasi gerai mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didžioji dauguma mūsų klasės mokinių rimtai žiūri į mokymąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes dažnai atliekame užduotis grupėse ir padedame vieni kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai klasėje yra taip triukšmaujama, kad sunku susikaupti ir mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Jei norite pakomentuoti savo atsakymus ar išsakyti nuomonę, prašome rašyti čia:*

Dėkojame už Tavo nuomonę ir linkime sėkmės.

**Jei jau užpildei klausimą, spausk**

**SIŪSTI**



## Gerbiami tėveliai / globėjai,

Jūsų vaiko mokykloje (gimnazijoje) šiais mokslo metais vyks mokyklos veiklos kokybės išorės vertinimas, kurio tikslas – **padėti mokyklai tobulinti savo veiklą** (daugiau apie tai galima sužinoti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tinklalapyje [www.nmva.smm.lt](http://www.nmva.smm.lt)).

Vertintojai stebės pamokas, vykstančius renginius, bendraus su mokiniais, mokytojais, mokyklos administracija. Pasibaigus vizitui, mokyklai bus pateikta ataskaita, kurioje nurodomos stipriosios ir tobulintinos mokyklos veiklos sritys.

Norint padėti mokyklai rasti veiklos tobulinimo sritis, labai svarbi yra tėvų nuomonė apie jų vaiko mokymo kokybę ir sąlygas. Maloniai prašome skirti keletą minučių ir užpildyti klausimą.

**Kiekvienam pateiktam klausimui reikia pelyte parinkti atsakymą.** Jei norite, savo komentarus galite įrašyti tam skirtame laukelyje. **Užpildę klausimą, spauskite SIŪSTI.**

Jei pageidaujate savo nuomonę išsakyti asmeniškai, galite rašyti Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai adresu [info@nmva.smm.lt](mailto:info@nmva.smm.lt) arba susitikti su vertintojų komandos vadovu vizito mokykloje metu Jums patogiu laiku. Vertintojams bus malonu ir naudinga gauti Jūsų pastebėjimus, bet norime atkreipti dėmesį, kad jie neanalizuoja skundų dėl atskirų atvejų ar nesprendžia konfliktų tarp mokyklos, mokinio ir jo tėvų.

Dėkojame už bendradarbiavimą ir Jūsų sugaištą laiką, pildant klausimą.

## Pagarbiai,

Gražvydas Kazakevičius,  
NMVA direktorius



Pradėti pildyti klausimą



## Mokyklos veiklos vertinimo klausimynas

Kiekvienam pateiktam klausimui pelyte pažymėkite atsakymą.

### Jūsų dukra/sūnus mokosi (pažymėkite):

- 1-4 klasėje
- 5- 8 klasėje
- 9-12 klasėje (1-4 gimnazijos klasėje)

### Jūsų dukra/sūnus mokosi (pažymėkite):

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Patenkinamai
- Silpnai

### Jūsų dėmesys mokyklai (pažymėkite):

- Man rūpi ir yra įdomus mokyklos gyvenimas
- Kartais domiuosi tuo, kas vyksta mokykloje
- Mane mažai domina mokyklos veikla



### Apie mokyklą...

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, negaliu vertinti
Esu patenkintas, kad vaikas mokosi būtent šitoje mokykloje (gimnazijoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vaikui patinka mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man įdomūs ir naudingi tėvų susirinkimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu tikras, kad vaikas yra saugus mokykloje: jo niekas neskriaus ir nežemins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei mano vaikas prasižengia mokykloje, su juo elgiamasi sąžiningai ir teisingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykla daro viską, kad mokiniai nepradėtų gerti, rūkyti ir vartoti narkotikus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vežiojimas į mokyklą yra gerai organizuotas (atsakykite, jei mokykla organizuoja pavėžėjimą arba apmoka už kelionę)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esame patenkinti maitinimu mokyklos valgykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje gerbia tėvus ir vertina jų nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *Apie mokymą ir pamokas....*

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, negaliu vertinti
Aš patitikiu mokyklos mokytojais kaip dalyko specialistais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai vaiką vertina ir pažymius rašo teisingai, objektyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikas po pamokų mokykloje randa užtekinai įdomios veiklos ir užsiėmimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Namų darbų apimtis yra nei per didelė, nei per maža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei vaikas ko nors nesupranta, visada gali pasiaiškinti pamokų ar konsultacijų metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mus tenkina tvarka ir drausmė pamokų metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos mokytojai vertina mano vaiko pastangas ir tiki jo sėkme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas pagalba, kurią mokykla teikia mano vaikui, jam mokantis ( <i>atsakykite, jei vaikas turi mokymosi sunkumų ar fizinę negalę</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykla suteikia pakankamai informacijos apie specialistų pagalbą, kuria gali pasinaudoti mano vaikas ( <i>psichologo, socialinio pedagogo, logopedo ir kt.</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Jei norite pakomentuoti savo atsakymus ar išsakyti nuomonę, prašome rašyti čia:*

Dėkojame dar kartą už Jūsų nuomonę ir sugaištą laiką.

**Jei jau užpildėte klausimą, spauskite**

**SIŪSTI**