

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

JOLANTA ŠĖPORAITIENĖ
(VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA)

BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMAS, VERTINANT
VIDURINIO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLĄ
(Magistro baigiamasis darbas)

Darbo vadovas –
DANGIS GUDELIS

Vilnius, 2006

TURINYS

IVADAS	3
1. BENDROJI DALIS	4
1.1. Dabo tikslai ir uždaviniai	4
1.2. Diplominio darbo terminų žodynėlis (sąvokos).....	5
2. ŠVIETIMO INSTITUCIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO BŪTINYBĖ	10
2.1 Lietuvos švietimo kokybės vertinimas	10
2.2 Švietimo sektoriuje naudojamos kokybės valdymo sistemos	11
3. BENDRASIS VERTINIMO MODELIS – KOKYBĖS VADYBOS METODAS	13
3.1. Bendrojo vertinimo modelio samprata, jo atsiradimas, tikslai, pranašumas	13
3.2. Bendrojo vertinimo modelio struktūra ir metodika	16
3.3. Kaip organizuoti vertinimo procesą?	19
3.4. Bendrojo vertinimo modelio taikymo praktika užsienio šalyse ir Lietuvoje	20
4. VIDURINIO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS VERTINIMAS, TAIKANT BENDRAJĮ VERTINIMO MODELĮ	22
4.1. Tyrimo eiga	22
4.2. Mokyklos veiklos vertinimas pagal kriterijus	24
4.3. Veiklos vertinimo analizė ir veiklos tobulinio pasiūlymai mokyklai	58
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
SANTRAUKA	66
ABSTRACT	67
PRIEDAI	68

IVADAS

Pastarųjų metų Lietuvos socialinių, ekonominių ir politinių situacijų pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų visoms viešojo administravimo institucijoms. Siekiama modernizuoti viešąjį sektorių adekvačiai Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros nuostatomis. Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų publikacijos, nagrinėjančios viešojo administravimo tobulinimo galimybes, daugiausia dėmesio skiria šioms viešojo administravimo tobulinimo priemonėms: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui, visuotinei kokybės vadybai, piliečių įtraukimui į viešąjį valdymą, į rezultatus orientuotam valdymui ir t.t. Vis daugiau metodų ir priemonių perimama iš privataus sektoriaus administravimo patirties juos pritaikant viešajame sektoriuje.

Kodėl viešajam sektoriui svarbi kokybė? Yra dvi varomosios jėgos: 1) ES ambicija sukurti pasaulyje pirmaujančią ekonomiką – Lisabonos strategija, nes viešasis sektorius daro įtaką ekonomikai; 2) visuomenės spaudimas – paslaugų rinktis negali, tačiau nori ne prastesnės kokybės, dėmesio, lankstumo, efektyvumo, greitumo nei privačiame sektoriuje. Jei kokybė netenkina, – tai atsiliepia valdžios reitingams.

Naujoji viešojo vadyba skatina paslaugų kokybės didinimą. Kokybės valdymo sistema - tai mechanizmas, koordinuojantis ir palaikantis veiklas, kurių reikia norint užtikrinti produktų, procesų ar paslaugų charakteristikų atitikimą tam tikriems reikalavimams. Kokybės valdymui reikalingas vertinimas. Vertinimas yra viena iš viešojo sektoriaus veiklos valdymo priemonių, naudojamas racialesniam viešųjų išteklių paskirstymui, valdymo proceso tobulinimui bei atsiskaitymui už viešųjų išteklių naudojimą piliečiams ar suinteresuotoms grupėms. Tai skatina viešojo administravimo skaidrumą. Vertinimo analizė ir metodai remiasi pozityvinės metodologijos prielaidomis. „Svarbiausia vertinimo metodikų prielaida – tai įsitikinimas, jog įmanoma nustatyti objektyvius rezultatyvumo rodiklius“ [28]. Vėliau šie rodikliai gali būti naudojami planavime, priežiūroje, kontrolėje ir kt.

Ne pelno sektoriaus organizacijos (mokyklos, universitetai, ligoninės) siekia suteikti geriausias paslaugas naudodamos turimus išteklius. Jų veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Taigi ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų [5].

1. BENDROJI DALIS

1.1. Darbo tikslai ir uždaviniai

TEMOS AKTUALUMAS. Lietuvoje naujosios viešosios vadybos problematiką yra nagrinėję A.Guogis ir D.Gudelis [12], V.Domarkas [10], S.Puškorius [22], A. Raipa [25]. Dažniausiai aprašoma teorija lyginant Lietuvą su Vakarų šalimis. Tik nedaugelyje akademinių darbų bandoma išsamiau panagrinėti tam tikrus praktinius viešojo administravimo ir viešosios politikos aspektus, remiantis naujosios viešosios vadybos teoriniais modeliais [30], [21].

Švietimo sistemos kaitą bei jos tobulinimo klausimus nagrinėja daugelis užsienio (M.G.Fulann, B.Everard, G.Morris, D.Hopkins, R.Bollen, R.Barth, Ch.Lusthaus ir kt.) bei Lietuvos autorių (R.Želvys, K.Miškinis, R.Cibulskas, R.Ališauskas ir kt.). Autoriai skatina švietimo sistemoje taikyti naujosios viešosios vadybos principus, siūlo naudoti strateginį valdymą, priežiūrą ir kontrolę, teikia įvairių pasiūlymų, kaip pagerinti mokyklų vadybos kokybę. Yra išleista metodinės literatūros, kaip nustatyti mokyklos privalumus ir trūkumus, įvertinti daromą pažangą, pagrįsti sprendimų priėmimą, pamatuoti paslaugų kokybę [6], [8], [9], [18], taikomi kiti švietimo kokybės matavimo rodikliai, pripažinti visoje Europoje [2].

Bendrasis vertinimo modelis sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje ir jo organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu [19]. Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje vertinimui skiriama mažai dėmesio, nors numatyta būtinybė „įdiegti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiklos vertinimo sistemą“ [1]. Sprendimas taikyti bendrąjį vertinimo modelį yra priimtas neseniai, t.y. tik nuo 2005 m. Pagal BVM jau įsivertinimo Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Ryšių reguliavimo tarnyba. Šiuo metu vertinimą vykdo Centrinė projektų valdymo agentūra, Kauno miesto savivaldybė ir Aplinkos apsaugos agentūra. Ketina pradėti vertinimą Kazlų Rūdos savivaldybė, Darbo rinkos mokymo tarnyba bei SODRA.

Literatūroje yra pateikiama tik metodinė Bendrojo vertinimo modelio medžiaga, tačiau nėra išnagrinėta konkrečių praktinių pavyzdžių, juolab bendrojo vertinimo modelio taikymo mokykloje.

TYRIMO OBJEKTAS – vidurinio lavinimo mokyklos, viešojo administravimo organizacijos, veiklos vertinimas taikant kokybės vadybos modelį.

TYRIMO DALYKAS - vidurinio lavinimo mokyklos veiklos tobulinimas, įsivertinus pagal veiklos vertinimo metodą.

TYRIMO TIKSLAS – vidurinio lavinimo mokyklos veiklos įvertinimas, taikant bendrąjį vertinimo modelį.

TYRIMO UŽDAVINIAI:

- Aprašyti Bendrąjį vertinimo modelį, apžvelgti jo pritaikymo galimybes.
- Praktiškai pritaikyti Bendrąjį vertinimo modelį, vertinant vidurinio lavinimo mokyklos veiklą.
- Nustatyti gerąją vertinamos mokyklos patirtį bei išsiaiškinti tobulintinas veiklos sritis.
- Vertinamai mokyklai pateikti veiklos tobulinimo pasiūlymus.

TYRIMO METODAI: dokumentų analizė, anketinė apklausa, interviu, konsensuso grupė.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: bendrasis vertinimo modelis, kokybės vadyba, vertinimas, viešasis administravimas, bendrojo lavinimo mokyklos vertinimas.

1.2. Diplominio darbo terminų žodynėlis (sąvokos)

Šiame darbe, remiantis atliktais empiriniais tyrimais, praktiškai pritaikytas kokybės vadybos modelis, vertinant vidurinio lavinimo mokyklos veiklą. Atliekant organizacijos vertinimą tenka susidurti su specifinėmis sąvokomis bei terminais.

Sąvokos yra viena iš komunikacinės sistemos instrumentų, vaidinantis ne tik pasikeitimo informacija vaidmenį, bet ir labai svarbus veiksnys apibūdinant organizaciją, jos galimybes, veiklą, perspektyvas.

Bendrasis vertinimo modelis (ang. *CAF - Common Assessment Framework*) yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti.

Efektyvumas - tai veiklos rezultatu ir sąnaudų, arba kaštų, santykis. Tai taip pat gali būti vadinama produktyvumu. Efektyvumas gali būti matuojamas įvertinant visu veiklos veiksmų sąnaudas (visų veiksmų efektyvumas) ar tik vieną specifinį veiksmą (pavyzdžiui, darbo efektyvumas ar kapitalo efektyvumas).

Ekonomija (angl. *Economy*) - ekonomija ir ekonomiškumas yra susiję su pinigų taupymu perkant pigiau, bet nekeičiant veiklos rezultatų ar tikslų.

Geroji patirtis (angl. *Best practice*) - tai veikla, metodai ar požiūriai, padedantys pasiekti išskirtiniu veiklos rezultatu. Geroji patirtis yra santykinis terminas ir kartais nusako novatorišką ar neįprastą organizacijos veiklą, kuri buvo nustatyta atliekant sugretinimą.

Informacijos vadyba apibrėžiama kaip valdymo principų taikymas visuomenės ar organizacijų informacijos procesams. Tai universali strategija, kuri gali būti taikoma įvairių lygių (asmeninė, organizacijų, visuomenės informacija) ir veiklos sričių informacijai valdyti.

Į klientus orientuoti rezultatai (angl. *Customers results*). Tai yra rezultatai, kurių organizacija pasiekia savo klientų labui. Tai gali būti klientų poreikių arba reikalavimų patenkinimas. Įrodymai gali būti klientų/piliečių patenkinimo lygis ar noras mokėti už paslaugas ir prekes.

Klientas (angl. *Customer*). Terminas vartojamas siekiant pabrėžti dvejopą santykį: ryšį tarp viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų vartotojų ir ryšį tarp viešojo administravimo ir visų visuomenės narių, t. y. piliečių ir mokesčių mokėtojų, kurie yra suinteresuoti viešosiomis paslaugomis ir jų sukuriama veiklos rezultatais.

Kokybė (angl. *Quality*) - tai produkto (prekės ar paslaugos) charakteristika. Ji gali būti išmatuota tiesiogiai, atsižvelgiant į standartus, ar netiesiogiai – pagal klientų vertinimus ar įtaką jiems.

Kontrolė - procesas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad reali veikla atitiktų planuojamą, faktinę situaciją- norimą. Kontrolė numato sistemingą faktinės veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veikiančių reikalavimų, taisyklių bei normų, analizuoti nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus nukrypimams pašalinti. Kontrolės paskirtis - užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, formuojant planus konkrečiam laiko tarpui.

Kritiniai sėkmės veiksniai (angl. *Critical success factor*) - pagrindiniai veiksniai ar rezultatai, nuo kurių sėkmingumo priklauso galutinė visos veiklos sėkmė.

Misija (angl. *Mission*) - tai svarbiausia organizacijos egzistavimo priežastis.

Motyvacija - visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas.

Nuolatinio tobulinimo procesas (angl. *Continuous improvement process*). Visų organizacijos narių įtraukimas į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą siekiant kokybės, ekonomiškumo ar trumpesniu procesų ciklu.

Operatyvinis tikslas (angl. *Operational objective*) - tai konkrečiausiai suformuluotas tikslas padalinio lygmeniu. Operatyvinis tikslas gali būti nedelsiant išreikštas veiksmų sąrašu.

Partnerystė (angl. *Partnership*) - tai bendradarbiavimas su kita suinteresuota šalimi komerciniais ar kitais pagrindais siekiant bendro tikslo.

Pokyčių valdymas (angl. *Change management*). Pokyčių valdymas apima organizacijoje būtinų pokyčių planavimą, jų dinamikos valdymą organizuojant, įgyvendinant ir palaikant pokyčius.

Poveikis (angl. *Outcome*) - tai veiklos rezultatų įtaka (efektas) visuomenei.

Procesas (angl. *Process*) - tai veiksmų seka, kuri sąnaudas paverčia veiklos rezultatais arba poveikiais ir taip sukuria pridėtinę vertę. Procesų pobūdis valstybės tarnybos organizacijose gali būti labai įvairus – nuo labai abstrakčių veiksmų, tokiu kaip dalyvavimas formuojant politiką arba reguliuojant ekonomiką, iki konkrečių veiksmų, susijusių su paslaugų teikimu.

Proceso ir rezultatų sugretinimas (angl. *Process and results benchmarking*) - gretinant procesus lyginami veiksmai ir procesai. Gretinant rezultatus lyginami veiklos rezultatai, poveikiai ir kiti rezultatų rodikliai, tokie kaip kokybė, efektyvumas ir kaštų veiksmingumas. Abiem atvejais siekiama patobulinti konkrečius labai svarbius procesus ir veiksmus. Proceso ir rezultatų sugretinimas papildo vienas kitą ir paprastai abu reikalingi darant išvadas apie gerąją patirtį.

Rodiklis (angl. *Indicator*) - tai tam tikro reiškinių matas, kuriuo pats reiškinys matuojamas netiesiogiai.

Siekinys (angl. *Target*) – tai siekiamų rezultatų lygis (veiklos rezultatų, poveikio, kokybės, efektyvumo ir pan.). Siekiamus tikslus ir uždavinius gali nustatyti aukštesniosios institucijos arba pati organizacija.

Strategija (angl. *Strategy*) – tai veiklos planas organizacijos tikslams pasiekti.

Subalansuoti rodikliai (angl. *Balanced Scorecard*) - tai rodikliai, kuriais galima įvertinti organizacijos veiklą keliais strateginiais požiūriais. Modelis pabrėžia pusiausvyros tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, stabilumo ir pokyčių, vidinių procesų ir santykių su išorinėmis suinteresuotomis šalimis svarbą.

Sugretinimas (angl. *Benchmarking*) – tai dviejų ar daugiau organizacijų veiklos procesų ir/ar rezultatų santykinis lyginimas, kai siekiama nustatyti gerąją patirtį ir tinkamais būdais įgyvendinti ją savo organizacijoje.

Suinteresuotos šalys (angl. *Stakeholders*) – tai visi asmenys, kurie yra suinteresuoti finansine ar kitokia organizacijos veikla: klientai, darbuotojai, visuomenės informavimo priemonės ir pan.

Švietimo sistema - mokymo institucijų, įstaigų tinklas, administruojamas valdžios ir savivaldos, jų aprūpinamas materialiniais ir dvasiniais resursais ir grindžiamas jurisdikcija.

Skirtingose valstybėse skiriasi moksleivių mokymo pradžios amžius, drausmės palaikymas, pedagogikos filosofija. Aprūpinimas, dotacijos priklauso nuo valstybės ekonominio pajėgumo.

Lietuvos Švietimo sistema susideda iš formalaus ir neformalaus ugdymo, mokymo ir studijų įstaigų bei organizacijų tinklo, administruojamo Lietuvos Švietimo ministerijos bei savivaldybių Švietimo skyrių, jos aprūpinimo reikalingais dvasiniais ir materialiniais resursais, funkcionuojančių pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, atspindintį švietimo reformą. Iki 2012 m. Lietuvoje numatyta sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą. Per 2003-2012 metų laikotarpį turi būti išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema.

Švietimo valdymas yra švietimo sistemos administravimas viešojo valdymo instrumentais. Jo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra.

Trumpalaikis tikslas (angl. *Short term goal*) – tai tikslas, kuris gali būti pasiektas per trumpą laiką, dažniausiai greičiau nei per metus.

Vadovų veikla (angl. *Leadership*). Vadovai numato misiją ir viziją ir skatina jų įgyvendinimą organizacijoje; jie formuoja ilgalaikiai sėkmei būtinas vertybes ir jas diegia tam tikrais veiksmais ir elgesiu; jie asmeniškai dalyvauja kuriant ir tobulinant organizacijos vadybos sistemą.

Veiklos rezultatas (angl. *Output*) - tai greičiausiai gaunamas veiklos rezultatas, kuris gali būti prekės arba paslaugos.

Vertinimas (angl. *Evaluation*) – tai tyrimas, ar atlikti veiksmai davė norimą efektą ir ar buvo galima atlikti kitus veiksmus, kurie leistų pasiekti geresnį rezultatą mažesniais kaštais.

Vertybės (angl. *Value*) – jos nurodo materialines, gyvenimo budo, kultūrinės ir moralinės nuostatas. Moralinės vertybės yra daugiau ar mažiau universalios, o kultūrinės atskirų organizacijų, tuo labiau valstybių vertybės gali skirtis. Organizacijos kultūrinės vertybės turėtų priklausyti nuo jos misijos. Ypač didelis skirtumas gali būti tarp pelno nesiekiančių organizacijų ir privataus verslo kultūros.

Viešojo paslauga - valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys.

Visuotinės kokybės vadyba (VKV; angl. *TQM – Total Quality Management*) - į klientą nukreipta vadybos filosofija, užtikrinanti nuolatinį veiklos procesų tobulinimą naudojant analitines priemones ir į komandinį darbą įtraukiant visus darbuotojus. Yra keletas VKV

modelių, tačiau dažniausiai naudojamas Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis (angl. EFQM), Speyerio instituto modelis, Malcolmo Baldrige'o kokybės apdovanojimas, ISO 9000 standartai.

Vizija (angl. *Vision*) – tai galimai pasiekiamas svajone, nusakanti, ką organizacija nori pasiekti ir kokia ji nori tapti.

Žinių valdymas - tai turimų ir reikalingų vertingų žinių ir su jomis susijusių procesų nustatymas, analizė vertybių ir procesų plėtojimo vėlesnių veiksmų planavimas ir kontrolė organizaciniais tikslais.

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. *Human resource management*). Organizacijos darbuotojų žinių ir viso potencialo naudojimas, valdymas ir tobulinimas, suvokiant, kad nuo to priklauso organizacijos politikos ir veiklos planavimo sėkmė ir veiksmingas jos procesu vykdymas.

2. ŠVIETIMO INSTITUCIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO BŪTINYBĖ

2.1. Lietuvos švietimo kokybės vertinimas

Lietuvos švietimui įsiliejus į Europos švietimo erdvę, turi būti garantuojama ne menkesnė nei Europos šalių ugdymo kokybė. Švietimo sistema turi teikti švietimo kokybės ataskaitas pagal Europos Sąjungos struktūrą (Europos Komisijos, EURYDICE tinklo, EUROSTAT'o), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD), UNESCO nustatomus švietimo kokybės matuoklius. Taigi Lietuvos švietimo institucijoms būtina apsispręsti siekti kokybės.

Švietimo paslaugų vartotojai yra verti gauti geriausios kokybės švietimo paslaugas. Tai švietimo uždavinys, dėl kurio neturėtų kilti jokių klausimų, o šios srities atstovams pirmiausia turėtų rūpėti sudaryti kuo geresnes mokymo sąlygas. Tokias sąlygas gali suteikti tik profesionalų, t.y. švietimo srities specialistų, veikla. Galima išvesti koreliaciją tarp švietimo kokybės ir švietimo specialistų profesionalumo, nes akcentuojama visų tų, kurie teikia švietimo paslaugas, pareiga užtikrinti aukštos kokybės mokymą. Švietimo srities specialistai, tikri profesionalai, privalo gerinti mokymo kokybę, ir tai yra didžiulis iššūkis pedagoginiam ir administraciniam personalui, jei jie siekia aukščiausių standartų. Turime nepamiršti konkuravimo veiksnio, kadangi konkurencija tampa kasdienybe švietimo srityje. Kai sumažėja priimamų mokinių skaičius, tada sumažinamas ir pedagogų skaičius, o tada atsiranda pavojus instituciją likviduoti. Švietimo rinkoje reikia konkuruoti, todėl tenka dirbti taip, kad mokymo kokybė vis gerėtų. Siekiant to, būtina sukurti ir laikytis konkurencijos strategijos.

Švietimo institucijos turi vykdyti joms keliamus politinius ir valstybinius reikalavimus ir įrodyti, kad jų teikiamos paslaugos tenkina aukščiausius standartus: išskirtinę kokybę, pranašumą, tobulumą, ekonominį naudingumą, sėkmingą veiklą ir t.t.

Kokybės vertinimas turi būti pagrįstas išsamia analize. Atlikus visapusius tyrimus ir išsiaiškinus mokymo kokybę pagal įvairias kokybės dimensijas, gaunama informacija apie kokybės būklę, tačiau tokios būklės priežastys gali likti neišaiškintos. Tad po tokių visapusių tyrimų reikia dar atlikti detalų atskirų dimensijų vertinimą, visų pirma - tų, kurių būklė atrodo prasčiausiai. Be to, vertinimas turi būti naudingas bei atliekamas atsižvelgiant į realią situaciją, t.y., gautais rezultatais pasinaudotų tam tikros asmenų grupės, pasitelkdamos apdairumą, diplomatiškumą ir racionaliai naudodamos išteklius. Todėl labai svarbus yra komandinis darbas ir žmogiškieji bei laiko ištekliai. Organizacijoje reikia sukurti tokią bendradarbiavimo kultūrą, kad kiekvienas bendruomenės narys palaikytų vertinimo procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Visi turėtų siekti tam tikro indėlio į šį procesą – jį organizuodami,

įgyvendindami, išsakydami savo nuomonę, pasinaudodami vertinimo rezultatais ir pan. Vertinimas turėtų tapti nuolatiniu procesu, jį reikia planuoti taip, kad jis nepareikalautų per daug laiko sąnaudų, kad neatitrauktų mokyklos bendruomenės nuo jos pagrindinės veiklos. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, mokykloje reikalingi asmenys, sugebantys atlikti vertinimą, išanalizuoti jo rezultatus ir paskleisti gautas išvadas tiems, kurie galėtų jomis pasinaudoti. Asmenys, atliekantys vertinimą, turėtų nuolat tobulėti, t.y. privalo kaskart vis geriau atlikti savo darbą. Tie, kurie dalyvauja vertinime išsakydami savo nuomonę apie mokymo kokybę ir kuriems paskleidžiami vertinimo rezultatai, turėtų tobulinti savo supratimą apie vertinimą ir mokymo kokybę. Ateityje tokie bendruomenės nariai galėtų tapti reiklesni mokymo kokybei ir prisidėti prie jos gerinimo.

Reikia paminėti ir vertinimo deramumą (jei jis atliekamas teisėtai, laikantis etikos normų ir žmonių teisių, atsižvelgiant į susijusių asmenų interesus) bei tikslumą (tikslų ir procedūrų laikymąsi, naudojimąsi tinkamais informacijos šaltiniais, patikimos informacijos rinkimą, teisingų ir nešališkų išvadų formulavimą).

2.2. Švietimo sektoriuje naudojamos kokybės valdymo sistemos

„Dabar, kai vyksta švietimo kaita, mokykloms ypač reikia veiksmingų būdų politikos ir veiklos pažangai įvertinti“ [14]. Tačiau turime pripažinti, kad švietimo įstaigos (kaip ir sveikatos įstaigos) turi savo specifinius organizacijos bruožus, kurie trukdo arba padeda įvertinti organizacijos veiklą. Švietimo organizacijų ypatumai yra šie:

1. Švietimo uždavinius daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo, sunkiau numatyti jų įgyvendinimo žingsnius.
2. Švietime daug sunkiau nustatyti ar tikslai pasiekti, ar ne.
3. Švietimo organizacijos veiklos pobūdį sunku įvertinti aiškiai ir tiksliai, kadangi klientai yra moksleiviai, jų tėvai, būsimi darbdaviai, vietos bendruomenė ir valstybė. Kuris klientas yra svarbiausias?
4. Švietimo organizacija – tai specialistų organizacija, todėl hierarchinė organizacijos valdymo piramidė yra daug plokštesnė nei verslo organizacijoje, o tai kelia keblumų valdymo sistemoje.

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, paskirstant darbus ir jų atlikimo laiką ir pan.) [3] ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. Per pastaruosius metus buvo sukurta keletas kokybės valdymo sistemų, tai yra:

- *VKV (Visuotinė kokybės vadyba)*. Tobulinimas paremtas vertinimo rezultatais ir priklauso nuo to, kaip klientai supranta kokybę.
- *ISO-9000* kai produktai ir paslaugos kuriamos pagal nustatytus standartus, kurie atitinka klientų poreikius ir reikalavimus.
- *Tarptautiniai švietimo kokybės rodikliai*. Naudojami ne tik Europoje, siekiant sudaryti galimybes palyginti švietimo kokybę įvairiose pasaulio šalyse.
- Mokyklų vidaus ir išorės auditas.

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) atsakomybę už kokybės problemas “uždeda” ne darbuotojams, bet valdymui. Jos tikslas - nuolatinis procesų tobulinimas, pasiekiamas perkeliant dėmesį nuo rezultatų (ar produktų) į procesus, kurie juos sukuria. VKV reikalingos analizės, schemos, priežasčių - pasekmių diagramos bei kitos priemonės, naudojamos procesų suvokimui ir tobulinimui [23]. Visuotinės kokybės modelį sudaro 5 kriterijai, kurie yra svarbūs kiekvienos iniciatyvos elementai, jie yra:

1. Dėmesys klientui;
2. Visiškas įtraukimas;
3. Matavimas;
4. Įsipareigojimas/ atsakomybės prisiėmimas;
5. Nuolatinis tobulėjimas.

Jie nubrėžia personalui gaires kokybės siekimui.

ISO 9000 pirmiausia buvo sukurtas gamybos pramonei, vėliau išplėstas paslaugų sektoriuje, o dabar naudojamas ir švietime. Tačiau pritaikyti šiuos principus mokymo-mokymosi procese yra sunku. Pakankamai lengva vertinti rezultatą, tačiau labai sunku vertinti procesą. ISO 9000 pradeda nuo aiškaus apsibrėžimo, ko institucija siekia, t.y. nuo misijos. Suformulavus misiją, turi būti formuluojami metodai, kurie padės įgyvendinti uždavinius (kas privalo būti padaryta, kaip tai turi būti padaryta ir kas tai padarys) [11].

Mokyklų vidaus auditas. Mokyklų vidaus audito modelis yra patrauklus tuo, kad sukuriamą požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Taigi taikant rodiklius, galima pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus. Įvykdžius vidaus auditą iškeliami konkrečios mokyklos prioritetai, kurie padeda rengti mokyklos strateginį planą

bei teikia mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo krypčių. Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą [6].

Švietimo įstaigos išorinis vertinimas – tai įstatymų lydimais aktais nustatytų subjektų ar institucijų valia iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius. Lietuvoje bendrojo lavinimo mokyklų išorės vertinimo subjektai šiuo metu yra dvi institucijos: savivaldybės administracijos švietimo padalinys ir Valstybinė švietimo inspekcija, sudaryta iš Švietimo ir mokslo ministerijos ir apskričių valdytojų administracijos švietimo inspektorių. Kuriant kokybės vadybą siekiama tobulinti esamą vertinimo būklę [18].

Lietuvoje naudojamas ir *švietimo monitoringas* – tai nuolatinis švietimo būklės stebėjimas, analizė ir raidos vertinimas pagal nuolatinis ir laikinuosius nacionalinius ir tarptautinius rodiklius, paremtas pirminiais ir išvestiniais statistikos duomenimis, mokyklų savianalize ir ekspertų vertinimu, mokinių mokymosi rezultatais, edukologinių tyrimų ir sociologinių apklausų duomenimis [29].

Taigi švietimo vertinimo sistemos tobulinimas Lietuvoje atliekamas diegiant naujus organizacinius-struktūrinius elementus, taikant naujus vertinimo metodus, pagrįstus nauja vertinimo filosofija.

3. BENDRASIS VERTINIMO MODELIS – KOKYBĖS VADYBOS METODAS

3.1. Bendrojo vertinimo modelio samprata, jo atsiradimas, tikslai, pranašumas

Bendrasis vertinimo modelis (BVM; ang. *CAF – Common Assessment Framework*), skirtas visoms Europos viešojo administravimo organizacijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą. [19]. Tai lengvai taikomas ir paprastas modelis, prieinamas kiekvienai organizacijai, nes nereikalauja daug išlaidų. Be to, įsivertinus pagal šį modelį, galima palyginti savo veiklą su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis.

Bendrojo vertinimo modelio atsiradimo užuomazgos prasidėjo 1995 m., kai Europos Sąjungos Generaliniai direktoriai, atsakingi už viešąjį administravimą, pradėjo kalbėti kokybės klausimais. 1996 m. Europos viešojo administravimo institutas pateikė kokybės viešajame administravime iniciatyvų santrauką, o šios srities generaliniai direktoriai susitarė aptarti

valstybių narių ir Europos Komisijos bendradarbiavimo galimybes. 1997 m. Kopenhagoje buvo surengta konferencija, skirta rezultatų vertinimui. Naudos ataskaitos apie kokybės valdymą buvo pateiktos viešojo administravimo generalinių direktorių susitikime Hagoje. 1998 m. ministrai pasveikino „geros praktikos“ kokybės iniciatyvą. Rezultatų vertinimas ir mokymasis iš rezultatų vertinimo siekia gerinti teikiamų piliečiams viešųjų paslaugų kokybę. Ministrai parėmė bendros sistemos įdiegimą, kuria siekiama vertinti administracinių organizacijų kokybę, kad būtų galima palyginti jas bei sudaryti galimybes Europos viešojo administravimo organizacijoms mokytis vienas iš kitų. Ministrai paragino generalinius direktorius, atsakingus už viešąjį administravimą, plėtoti šią vertinimo sistemą ir nacionaliniu lygiu atrinkti naujovių siekiančias administracines organizacijas, kurios buvo pristatytos 2000 metų pavasarį Portugalijoje. Pirmoji viešojo administravimo kokybės konferencija Europos Sąjungoje įvyko Lisabonoje gegužės mėn. 10-12 d. 2000 m. lapkričio mėn. Strasbūre Europos Sąjungos VA ministrai pritarė rezoliucijoms dėl kokybės ir rezultatų vertinimų viešajame sektoriuje. Antroji Viešojo administravimo kokybės konferencija įvyko Kopenhagoje 2002 m.

Bendras vertinimo modelis dar kartą peržiūrėtas bei patobulintas (struktūra ir vertinimo balais sistema), parengtas variantas bus pristatytas 4-oje Viešojo administravimo kokybės konferencijoje, kuri įvyks Tampereje 2006 m. rugsėjo mėn. 27-29 d.¹

CAF tikslai yra šie:

- Įdiegti kokybės valdymą;
- Veikti kaip savęs vertinimo sistema;
- Tapti tiltu, jungiančiu įvairiausius modelius;
- Įdiegti rodiklius, kurie leistų palyginti rezultatus;
- Suteikti galimybę palyginti rezultatus tarp ES organizacijų;
- Būti prieinamam, nemokamam;

Bendrojo vertinimo modelio pagrindas – moderni viešojo sektoriaus vadyba. Jis remiasi 8 Visuotinės kokybės vadybos principais, apibrėžtais Europos kokybės vadybos fondo, tai yra:

- Orientacija į rezultatus.
- Dėmesys klientams, vartotojams.
- Vadovavimas ir tikslo pastovumas.
- Valdymas orientuojantis į procesus ir faktus.
- Darbuotojų vystymas ir įtraukimas.
- Pastovus mokymasis, inovacijos ir tobulinimas.
- Bendravimo plėtojimas.

¹ Magistro darbas buvo rašomas dar prieš šią konferenciją, todėl darbe neaptariamas pasiūlytas naujas variantas. Tyrimas atliktas pagal 2005 m. modelį. (aut.)

- Atsiskaitomybė prieš visuomenę.

Palyginus su visuotinės kokybės vadyba, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis. Jį labai tinka naudoti norint susidaryti pirmą įspūdį apie organizaciją ar darant pirmuosius žingsnius kokybės vadybos link. Bendrasis vertinimo modelis suteikia organizacijai galimybę inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą.

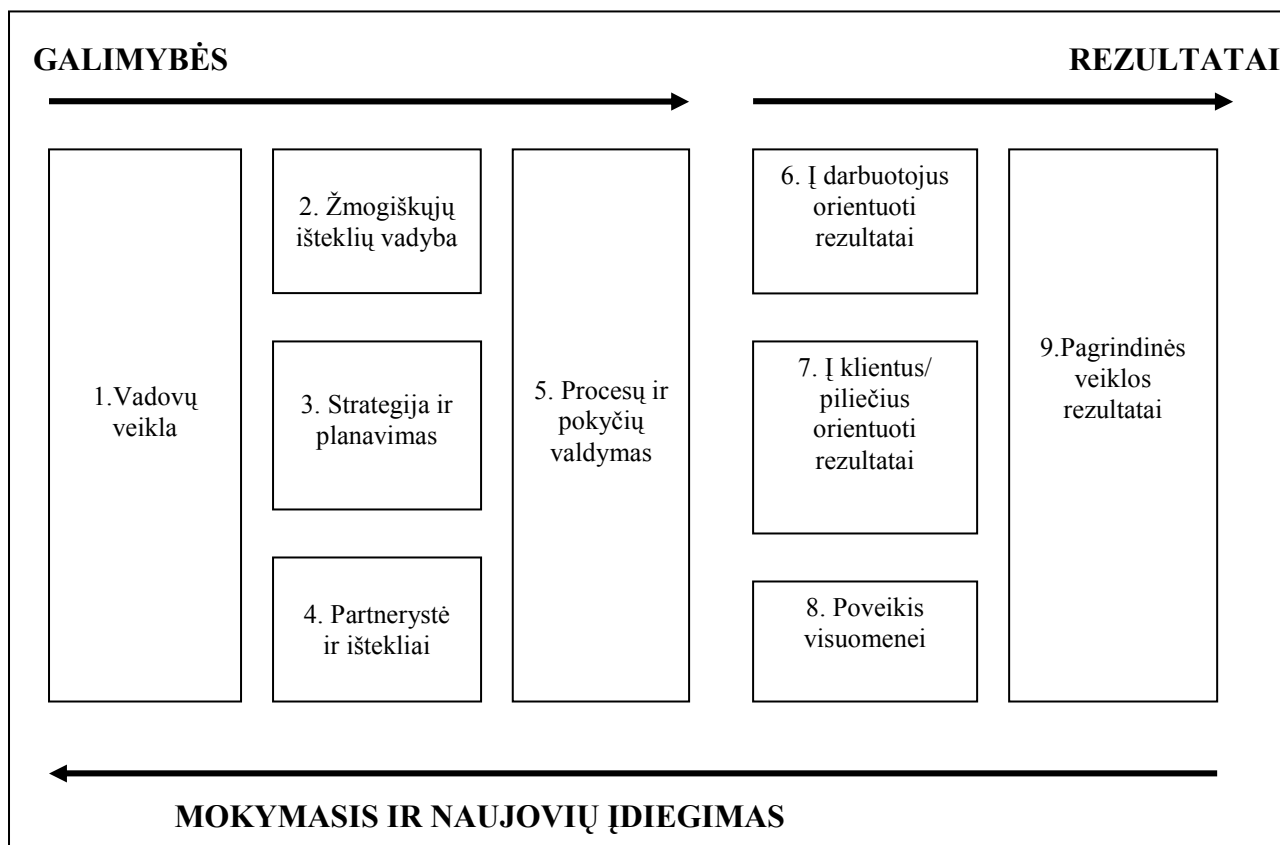
Bendrojo vertinimo modelio privalumai yra šie:

- Apjungia kokybės gerinimo iniciatyvas esamoje organizacijos valdymo sistemoje;
- Veikia kaip diagnostinė priemonė;
- Tai yra dinamiškas procesas, suteikiantis papildomos motyvacijos žmonėms pokyčių valdyme, įtraukia visus žmones visais lygmenimis;
- Tai yra apibrėžtas ir tikslus būdas valdyti procesų tobulėjimą;
- Jis remiasi faktais, o ne individualiais subjektyviais jausmais;
- Jis suteikia galimybę suvokti tai, kas buvo pasiekta;
- Jis suteikia galimybę atlikti tiek vidinį, tiek išorinį rezultatų vertinimą;
- Nustato privalumus bei sritis, kuriose reikia tobulėti.

Bendrajame vertinimo modelyje vertinama pagal kriterijus, kurie pripažinti visoje Europoje, tai sudaro galimybę gerąja patirtimi dalintis ne tik pačioje organizacijoje, bet ir su kitų šalių organizacijomis.

3.2. Bendrojo vertinimo modelio struktūra ir metodika

Devynių blokų struktūroje yra nurodomi pagrindiniai aspektai ir kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją.



1 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra. [37]

1 kriterijus. Vadovavimas. Kaip vadovai ir vadybininkai formuoja ir padeda siekti viešojo sektoriaus organizacijos misijos ir vizijos; diegia vertybes, reikalingas ilgalaikiai sėkmei, bei įgyvendina jas atitinkamais veiksmais bei elgesiu; jie asmeniškai dalyvauja užtikrindami, kad organizacijos valdymo sistema būtų diegiama bei įgyvendinama.

2 kriterijus. Strategija ir planavimas. Kaip organizacija įgyvendina savo viziją ir misiją naudodamasi aiškia strategija, orientuota į suinteresuotas grupes, kuri remiasi atitinkamomis politikos kryptimis, planais, tikslais, užduotimis bei procesais.

3 kriterijus. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Kaip organizacija valdo, vysto bei perduoda žinias bei visą savo žmonių potencialą individo, komandos ar organizacijos lygmenyje; kaip planuoja šią veiklą, kad įgyvendintų savo politiką bei strategiją efektyviu žmonių darbu.

4 kriterijus. Partnerystė bei ištekliai. Kaip organizacija planuoja ir valdo vidaus išteklius ir santykius su partneriais, kad sustiprintų savo politikos kryptis bei strategiją ir efektyviai vykdytų procesus.

5 kriterijus. Procesų bei pokyčių valdymas. Kaip organizacija valdo, tobulina bei vysto savo procesus, kad atnaujintų bei palaikytų savo politiką bei strategiją ir visiškai patenkintų bei teiktų vis geresnės vertės paslaugas savo klientams bei kitoms suinteresuotoms šalims.

6 kriterijus. Rezultatai orientuoti į klientą/pilietį. Kokių rezultatų siekia organizacija, kad patenkintų vidaus ir išorės klientų poreikius.

7 kriterijus. Žmonių rezultatai. Organizacijos siejami rezultatai, kad patenkintų savo žmonių poreikius.

8 kriterijus. Visuomenės rezultatai. Ko organizacija siekia, stengdamasi patenkinti vietos, nacionalinius bei tarptautinės bendruomenės, kaip visumos, poreikius bei lūkesčius. Tai apima organizacijos požiūrio į gyvenimo kokybę suvokimą, taip pat aplinką bei visuotinių išteklių tausojimą, organizacijos vidaus priemonės bei efektyvumą. Tai taip pat apima santykius su valdžia bei institucijomis, kurios įtakoja bei reguliuoja organizacijos veiklą.

9 kriterijus. Pagrindiniai veiklos rezultatai. Ko organizacija siekia savo kompetencijų ribose bei siekdama atskirų tikslų stengdamasi patenkinti kiekvieno, kuris turi finansinių ar kitų interesų organizacijoje, poreikius ir lūkesčius.

1-5 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Šiuo požiūriu veikla vertinama pagal Galimybių vertinimo lentelę, skiriant atitinkamą balą.

1 lentelė. Galimybių vertinimo lentelė

0	Nėra įrodymų, ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai
1	Veikimo būdas yra suplanuotas (PLANUOK)
2	Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendinamas (DARYK)
3	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendinamas ir peržiūrėtas/ patikrintas (TIKRINK)
4	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas, sugretintas su kitų panašių organizacijų duomenimis bei atitinkamai pakoreguotas (VEIK)
5	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas, sugretintas su kitų panašių organizacijų ir duomenimis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

Nuo 6-ojo kriterijaus vertinamos ne galimybės (organizacijos veiklą nulemiantys aspektai), o organizacijos veiklos rezultatai. Rezultatai vertinami pagal kitų atsakymų sąrašą iš Rezultatų vertinimo lentelės, skiriant balus.

2 lentelė. Rezultatų vertinimo lentelė.

0	Rezultatai neišmatuojami/nevertinami
1	Pagrindiniai rezultatai matuojami/vertinami. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai
2	Kukli rezultatų pažanga
3	Žymi rezultatų pažanga
4	Puikūs rezultatai ir aukštesni už užsibrėžtus tikslus
5	Puikūs rezultatai ir aukštesni už užsibrėžtus tikslus ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus

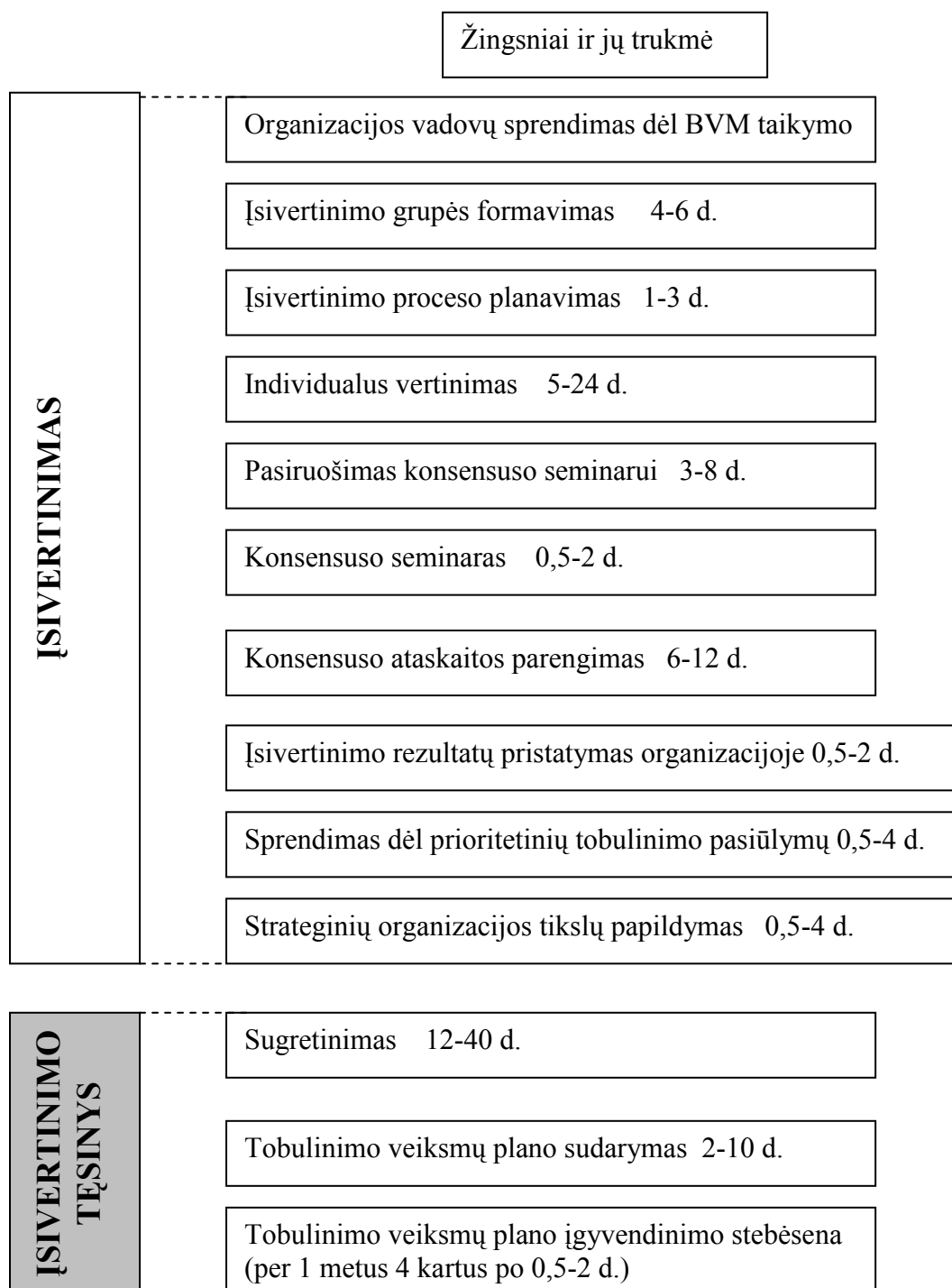
Išsiaikinos organizacijos stipriosios ir tobulintinos sritys. Įvertinimo grupė priima bendrą konsensuą ir pateikia pasiūlymus valdžiai dėl tobulintinų sričių.

3.3. Kaip organizuoti vertinimo procesą?

Sėkmingai įvykdyti bendrojo vertinimo modeliu pagrįstą organizacijos vertinimą, siūloma laikytis nuoseklumo bei atlikti tam tikrus žingsnius.

Bendrojo vertinimo modelio (BVM) įgyvendinimo planas

2 pav. BVM įgyvendinimo planas.



Įgyvendinat šį modelį organizacijoje, reikia atlikti du svarbiausius etapus, tai yra įsivertinimą ir tęsti tobulinimosi veiklą po įsivertinimo. Įsivertinimo proceso metu svarbu

suformuoti Įsivertinimo grupę, sudaryti vertinimo planą, atlikti individualų vertinimą bei konsensuso grupėje priimti vieningus kriterijų įvertinimo balus, vėliau pateikti pasiūlymus vadovams, kartu su jais priimti sprendimus tobulinimosi veiklai, strateginiam planui, be to, svarbu supažindinti visą organizaciją su gautais rezultatais. Vėlesniuose etapuose ieškoti panašių organizacijų, atlikti organizacijų sugretinimą, pasinaudoti gera patirtimi ir sistemingai stebėti tobulinimosi veiklą. Organizacijos įsivertinimo procesas gali užtrukti nuo 21 iki 65 dienų.

3.4. Bendrojo vertinimo modelio taikymo praktika užsienio šalyse ir Lietuvoje

Vokietijoje viešojo sektoriaus vertinimas buvo atliekamas pagal Speyer modelį, kuris turi panašumų su bendrojo vertinimo modeliu. Nors BVM buvo pristatytas jau 2001 metais, tačiau aktyviau pradėta jį naudoti tik 2003 metais, kai BVM metodika buvo išversta į vokiečių kalbą, apmokyta daugiau kaip 350 žmonių iš 290 skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų. Leidžiami bendrojo vertinimo modelio leidiniai, sukurta elektroninė mokymo bazė, organizacijos gali bendrauti BVM virtualioje konferencijoje, sukurtas BVM tinklalapis. [31]

Italijoje bendrojo vertinimo modelis diegiamas keliais etapais:

1 etapas - BVM programos bandymas eksperimentinėse organizacijose (šioje fazėje dalyvavo 11 vietinio lygio organizacijų, 6 - provincinio lygio organizacijos ir 1 centrinio lygio organizacija).

2 etapas – BVM sklaida. (šiam etape dalyvavo 15 savivaldybių, 7 mokyklos, 1 ministerija, 1 regioninė agentūra, taikydamos BVM organizacijos veiklos įsivertinimui. Buvo labai svarbu, kad BVM sklaida vyktų kuo plačiau, todėl mokomieji seminarai vyko šiaurinėje, centrinėje ir pietinėje Italijos dalyse). Organizacijos aktyviai dalijosi BVM naudojimo patirtimi.

3 etapas – Ateities planai. Siekiama paskleisti sukaupią patirtį ir žinias apie Bendrojo vertinimo modelį nacionaliniame lygyje. Bus didinamas organizacijų, naudojančių BVM, skaičius. Metodinė pagalba teikiama pagalbos telefonu, elektroniniu paštu, internetinėje svetainėje ir kt.

Tačiau Italija turi ir sunkumų diegiant BVM: Italijos vyriausybė nepadedą diegti šio metodo (nerekomenduoja naudoti kaip privalomo metodo viešajame sektoriuje); didžiosios organizacijos sunkiai pasirenka savęs vertinimo metodų įgyvendinimą. [32].

Estijoje taip pat siekiama tobulinti viešojo sektoriaus administravimo kokybę. Todėl naudojami įvairūs vertinimo modeliai bei kokybės rodikliai. Bendrąjį vertinimo modelį savo veiklos įvertinimui naudoja Finansų ministerija, Socialinių reikalų ministerija, Valstybės

kanceliarija, valdybos ir inspekcijos, aukštoji mokykla ir kt. Rezultatas – labai teigiama patirtis. Daugeliui dalyvių tai pirmas kartas, kai patys vertina savo veiklą ir gauna išorinio vertinimo rezultatus. Dalyvavusios organizacijos darbuotojai įgyja bendrą supratimą apie strateginio plano įgyvendinimą bei jų įtraukimą į valdymą ir galimybę savo organizaciją palyginti su kitomis organizacijomis. Tačiau iškeliamos tam tikros bendrojo vertinimo modelio taikymo problemos: kai kurių kriterijų turinio nesupratimas, problemos su 8 kriterijumi (poveikis visuomenei), nelanksti balų sistema. [33].

Vengrijoje bendrasis vertinimo modelis įdiegtas septyniuose vietiniuose Planavimo ir vertinimo tarnybos (PVT) biuruose. Siekiant modernizuoti užduočių paskirstymą bei metodus ir padidinti veikimo standartus PVT biuruose, kaip pagrindinė lyginamosios analizės priemonė buvo pritaikytas bendrasis vertinimo modelis. BV modelis pateikia dalyvaujančioms įstaigoms rezultatus, gautus iš vartotojų ir personalo apklausų, savianalizės ataskaitų, pagal veikimo rodiklius ir baigiamojo audito rezultatus.

Slovėnijoje bendrojo vertinimo modelio diegimas (nuo 2002 m.) praėjo panašius etapus, kaip ir kitose užsienio šalyse, t.y. supažindinimą su BVM ministerijų lygmenyje, metodikos ir klausimynų vertimą į vietinę kalbą, 8 (vėliau 23) organizacijų bandomąjį savęs įsivertinimą. Bendrasis vertinimo modelis 2003-2004 metais įtraukiamas į Valstybės viešojo administravimo strategiją. Nuolat nagrinėjami ir lyginami Slovėnijos organizacijų veiklos duomenys su kitų Europos šalių organizacijų duomenimis. Vyksta mokomieji seminarai ir t.t. Svarbiausia jiems, kad yra galimybė dalintis gera patirtimi. [34]

Lietuvoje bendrojo vertinimo modelio diegimu ir sklaida rūpinasi Vidaus reikalų ministerija kartu su Lietuvos Viešojo administravimo institutu. Tai tik pirmieji žingsniai viešojo sektoriaus kokybės vadybos tobulinimo link. Pagal BVM jau įsivertinimo Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Ryšių reguliavimo tarnyba. Šiuo metu vertinimą vykdo Centrinė projektų valdymo agentūra, Kauno miesto savivaldybė ir Aplinkos apsaugos agentūra. Ketina pradėti vertinimą Kazlų Rūdos savivaldybė, Darbo rinkos mokymo tarnyba bei SODRA. [35].

Organizacijos, atlikusios įsivertinimą pagal BVM, gali užpildyti Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) tinklalapyje www.eipa.nl esančią vertinimo formą. Šie rezultatai įtraukiami į Europos Sąjungos BVM duomenų bazę, kurioje galima rasti informaciją apie BVM taikiusias organizacijas, jų veiklos sektorių ir dydį pagal darbuotojų skaičių.

2006 m. vasario mėnesio duomenimis šioje bazėje buvo užregistruotos 429 organizacijos iš 26 šalių, kurios naudojo bendrąjį vertinimo modelį ir informavo bei pateikė duomenis Europos viešojo administravimo instituto tinklalapyje. Aktyviausia yra Belgija (109 organizacijos), Italija ir Vokietija (daugiau nei 40 organizacijų), Austrija, Slovėnija, Čekija (virš 30 organizacijų), Portugalija - 23, Vengrija ir Estija - po 14, Slovakija ir Danija - po 12,

Norvegija – 10, Prancūzija – 8, Olandija – 7, Kipras, Švedija – po 5, Lenkija – 4, Ispanija, Graikija – po 3, Airija – 2, Latvija, Rumunija ir Lietuva – po 1 organizaciją. [36]

Šioje duomenų bazėje yra užsiregistravusios įvairių sričių viešojo sektoriaus organizacijos, įsivertinusios pagal BVM. Dažniausiai šį modelį naudoja savivaldybės, socialines institucijas, maitinės, mokesčių bei finansų organizacijos, mažiausia – pašto, komunikacinių ryšių įstaigos, kultūrinės organizacijos.

4. VIDURINIO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS VERTINIMAS, TAIKANT BENDRAJĄ VERTINIMO MODELĮ

4.1. Tyrimo eiga

Kalbant apie mokyklos vertinimą, pasak Maurice'o Kogano, čia turėtų susipinti du edukacinių vertybių tipai: vienos, suformuotos centrinės vyriausybės tautos mastu, ir kitos, išsirutuliojusios pragmatiniu pagrindu ir leidžiančios tenkinti konkrečias tos įstaigos vietines bei klientų reikmes [24]. Todėl Bendrasis vertinimo modelis tarsi atspindi abu tipus, t.y. jo vertinimo kriterijai yra pripažinti visoje Europoje ir tuo pačiu gali tenkinti pačios organizacijos poreikį įsivertinti, pamatyti daromą pažangą, lyginti savo veiklą su kitomis panašią veiklą organizuojančiomis institucijomis ne tik šalies mastu, bet ir visoje Europos Sąjungoje.

Atliktas empirinis tyrimas, taikant skirtingus informacijos rinkimo metodus: dokumentų analizę, anketinę apklausa ir interviu. Mokykloje mokosi daugiau kaip 1300 mokinių, dirba 100 mokytojų pirmaeilėse pareigose ir 9 mokytojai - antraeilėse pareigose. Anketos pateiktos 90 mokytojų (gautų duomenų patikimumas 95%, paklaida - 4), 170 mokinių (duomenų patikimumas 95%, paklaida - 7), ir 200 mokinių tėvų (duomenų patikimumas 95%, paklaida - 7).

Tyrimas buvo atliktas vidurinio lavinimo mokykloje 2006 m.

Mokykla įkurta 1979 m. Mokyklos steigėjas - rajono savivaldybės taryba. Mokymo forma dieninė ir vakarinė. Pagrindinė mokyklos veiklos rūšis – vidurinis ugdymas. Kitos veiklos rūšys: pradinis ir pagrindinis ugdymas. Mokytojų kvalifikacinės kategorijos: 31 mokytojas metodininkas, 46 vyresnieji mokytojai ir 13 mokytojų neatestuota.

Tirtos mokyklos paskutinių metų veiklos analizėje pagal SSGG metodą nustatyti privalumai: pedagogų kvalifikacija, ankstyvojo anglų k. mokymo tradicijos, profilinio ugdymo patirtis, pasiekimai olimpiadose, konkursuose, varžybose, popamokinio ugdymo tradicijos, darbo patirtis ir sklaida, veikli mokyklos bendruomenė, modernizuota skaitykla - PIT-as (profesinio

orientavimo taškas). Mokyklos galimybės: metodinės veiklos tobulinimas (dalykų mokytojų bendradarbiavimas), dalyvavimas įvairiuose projektuose, mokymo modernizavimas, vertinimo sistemos tobulinimas, dalykų programų integracija, dėmė, savišvieta, tiriamasis darbas, patirties sklaida, mokyklos struktūros keitimas. Mokyklos trūkumai: mokinių lankomumas, nepakankamas ugdymo proceso modernizavimas, epizodiškas tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje. Pavojai: neadekvatus dalies mokinių ir jų tėvų požiūris į mokykloje keliamus reikalavimus, padidėjęs papildomų darbų krūvis ir atsakomybė už jų atlikimą įtakoja mokyklos psichologinį mikroklimatą.

Mokyklos administracija skatina bendruomenės tobulėjimą, ieško įvairių būdų ir galimybių gerinti mokyklos materialinę bazę, atlieka įvairius tyrimus, kurie padeda išsiaiškinti esamą situaciją. Vadovai nusprendė, kad naudos BVM beveik visos mokyklos lygiu (nevertins pagalbinio personalo veiklos). Nutarta vertinti mokyklos paskutinių 2 mokslo metų veiklą, t.y. 2004/2005 m.m. ir 2005/2006 m.m. Numatytas įsivertinimo tikslas - išsiaiškinti organizacijos stipriąsias ir tobulintinas sritis, taikant bendrojo vertinimo modelį. Numatyti tolimesni veiksmai po įsivertinimo:

- * priimti sprendimus dėl prioritetinių tobulinimo pasiūlymų iš visų pasiūlymų sąrašo, atsirenkant ne daugiau kaip 10 pasiūlymų įgyvendinimui per 2 metus;
- * esminiais tobulinimo pasiūlymais papildyti strateginius tikslus;
- * žinant organizacijos tobulintinas sritis, ieškoti panašios organizacijos, su kuria galima lygintis ar sugretinti savo veiklą, mokytis iš geros praktikos pavyzdžių.

Nuspręsta, kad įsivertinimo grupę sudarys 7 žmonės (6 pedagogai ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui). Grupės nariai parinkti pagal tam tikras asmenines savybes, t.y. sugebantys analizuoti, linkę bendrauti, jauni, entuziastingi, patikimi darbuotojai.

Suorganizuotas grupės mokymas, kad visi grupės nariai suvoktų, kokių, kaip ir kur reikia ieškoti įrodymų savo vertinimų pagrindimui, pagal kokius principus skirti kiekybinius balus.

Įsivertinimo grupė suplanavo vertinimo proceso eigą, nustatė terminus (individualaus vertinimo, individualaus vertinimo ataskaitos pateikimo, konsensuso seminaro, konsensuso ataskaitos pateikimo). Grupės vadovas paruošė ir išdalino vertinimo lenteles Įsivertinimo grupei. Prieš pradedant individualių vertinimų etapą, pirmiausia peržiūrėti visų 27 dalinių kriterijų sėkmingo taikymo pavyzdžiai ir pakoreguoti ar visai atmesti netinkami organizacijos specifikai pavyzdžiai. Vėliau atliktas individualus vertinimas, ataskaitose pateikiant stipriųjų ir tobulintinų sričių įrodymus, kurie pagrįstų skiriamus balus (nuo 1 iki 5), taip pat į tobulintinas sritis nukreipti tobulinimo pasiūlymai. Įsivertinimo grupės vadovas paruošė medžiagą konsensuso seminarui – susegė kiekvieno dalyvio kiekvieno dalinio kriterijaus medžiagą (stipriąsias ir

tobulintinas sritis) į vieną dokumentą. Pasižymėjo, kur didžiausi kiekybinio vertinimo (balais) neatitikimai ir kur didžiausi sutapimai. Konsensuso seminario metu vyko darbas grupėje, pasiekiant konsensumą dėl kiekvieno dalinio kriterijaus stipriųjų ir tobulintinų sričių įrodymų dėl kiekvieno dalinio kriterijaus įvertinimo balais bei dėl tobulinimo pasiūlymų (priedas Nr. 28).

4.2. Mokyklos veiklos vertinimas pagal kriterijus

Individualaus įsivertinimo metu naudotos Bendrojo vertinimo modelio vertinimo lentelės. Jose pateikti 27 daliniai kriterijai, kuriuos įvertinti padeda duoti pavyzdžiai, įvardinti raidėmis. Įsivertinimo grupės sprendimu, atsižvelgus į specifinę švietimo srities veiklą, buvo pašalinti žodžiai „piliečiai“ ir „produktai“, paliekant žodžius „klientai“ ir „paslaugos“.

♦ Analizuojant Bendrojo vertinimo modelio I-os dalies „Galimybės“ 1 kriterijaus „Vadovų veikla“ 1.1. dalinį kriterijų „Organizacijos vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes“ naudotas dokumentų tyrimo metodas (priedas Nr.1). Nustatytos stipriosios sritys pavyzdžiams: a, b, c bei tobulintinos sritys: d (iš dalies), e, f . Pavyzdžiui „a. Kuriama organizacijos vizija (kokie norime būti) ir misija (kokia mūsų paskirtis)“ pateikti įrodymai:

VIZIJA: Mokykla – moderni, demokratiškai organizuota, kokybišką ugdymą užtikrinanti, gimnazijos statuso siekianti įstaiga.

- Mokiniai bus pratinami mokytis visą gyvenimą, supažindinami su mokslinio tyrimo elementais.

- Sukurtos profesinio informavimo, mokyklos vidinio įsivertinimo sistemos.

- Pedagogai ir mokiniai naudosis naujausiomis informacinėmis technologijomis, bus aktyvūs vartotojai ir kūrėjai, stiprės ryšiai su šalies ir užsienio gimnazijomis, kitomis švietimo ir kultūros įstaigomis.

- Veikla grindžiama humanitarine demokratine ugdymo filosofija ir vertybių sistema.

MISIJA:

Mokykla:

- teikia mokiniams visapusišką šiuolaikinį išsilavinimą;
- ugdo laisvą, gebančią gyventi ir atsakingai veikti kintančioje visuomenėje asmenybę;
- sudaro sąlygas perimti pagrindinius mokymosi ir mąstymo būdus, mokslinio darbo pagrindus, formuoja teigiamas nuostatas į nuolatinį mokymąsi;
- sudaro sąlygas skirtingų gebėjimų ir poreikių vaikams ugdytis pagal jų galimybes;
- sudaro sąlygas ugdymo procese naudotis šiuolaikinėmis technologijomis;

- laiduoja lietuvių tautos ir krašto kultūros tęstinumą, tradicinių vertybių plėtrą“.

Pavyzdžiui „b. Sukurta vertybių sistema ir nustatyti elgesio kodeksai“ pateiktos mokyklos vertybės „Ugdymo orientavimas į mokinį, jo poreikius ir gebėjimus; demokratijos principai ir žmogaus atsakomybė; pagarba sąžiningumui, tiesai, teisingumui; geranoriškas bendravimas ir bendradarbiavimas, atvirumas naujovėms ir pozityvi kaita; tautos tradicijų tąsa ir kūrybingas jų panaudojimas“. Elgesio kodeksai nustatyti ir pateikti darbuotojų pareigybinėse instrukcijose.

Pavyzdžiui „c. Vizija ir misija paversta strateginiais (vidutinės trukmės) ir operatyviniais (konkrečiais ir trumpalaikiais) tikslais ir veiksmais“ išanalizuotas mokyklos strateginis planas ir kaip įrodymas pateiktos prioritetinės sritys ir tikslai:

„Strateginis tikslas - sukurti mokinių, kitų bendruomenės narių mokymosi poreikį, motyvuojantį ir mokymosi poreikius, polinkius, galimybes tenkinantį ugdymo(si) modelį.

1. Ugdymo turinys. Prioritetinė sritis: moksleivių poreikių tenkinimas ir mokymosi krūvių optimizavimas.

Tikslas: teikti pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, laiduoti mokymo perimamumą ir tęstinumą bei ugdymo kokybę, atitinkančią išsilavinimo standartus. Ugdymo turinį individualizuoti, atsižvelgiant į moksleivių poreikius, optimizuoti moksleivių krūvį.

2. Mokymosi pasiekimai. Prioritetinė sritis: mokinių mokymosi kokybės, poreikių tenkinimo mokymosi ir egzaminų rezultatų sąveikos efektyvumas.

Tikslas: siekti, kad daugumos mokinių mokymosi rezultatai atitiktų jų brandos lygį ir gebėjimus, tenkintų bendruosius išsilavinimo standartus.

3. Mokymasis ir ugdymas. Prioritetinė sritis – mokytojo ir mokinio bendradarbiavimas, aktyvumas mokantis.

Tikslas: ugdyti asmenybę, gebančią savarankiškai spręsti problemas, atsakingą, aktyvią.

4. Pagalba mokiniams. Prioritetinė sritis - mokymosi motyvacijos kėlimas.

Tikslas: padėti kiekvienam mokiniui ugdyti būtinus gebėjimus visaverčiam, socialiai saugiam žmogaus gyvenimui.

5. Etosas. Prioritetinė sritis - mokyklos kultūra, bendruomenės narių aktyvumas, savivaldos institucijų iniciatyvumas, mokyklos ryšiai su bendradarbiais.

Tikslas: ugdyti tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą, kurti svetingą ir saugią mokyklos aplinką, siekti aktyvaus sąmoningo mokyklos bendruomenės narių bendravimo, bendradarbiavimo bei pasitikėjimo vienas kitu, plėsti mokyklos ryšius.

6. Ištekliai. Prioritetinė sritis - personalo politika.

Tikslas: kokybiško ugdymo proceso garantavimas – pedagogų kompetencijos ir kvalifikacijos rodiklis.

7. Mokyklos valdymas. Prioritetinė sritis - vidaus auditas.

Tikslas: vidurinis ugdymo programos akreditacija.

Numatyti visų tikslų įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpiai bei atsakingi asmenys.

Pavyzdys „d. Visos suinteresuotos šalys įtraukiamos į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą (pvz., darbuotojai, klientai, išrinkti atstovai)“ sulaukė prieštaringų vertinimų. Vieniems grupės nariams atrodė, kad visos suinteresuotos grupės įtraukiamos į strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą, kiti nariai pateikė įrodymų, prieštaraujančių šiam teiginiui: „Mokyklos direktoriaus 2004 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-5-40 „Dėl darbo grupės strateginiam švietimo planui parengimui sudarymo“ numatyta 15 asmenų grupė, kurią sudaro mokyklos administracija ir mokyklos tarybos nariai“. Taigi nėra kitų darbuotojų bei klientų, t.y. mokinių ar jų tėvų. Todėl šią sritį siūloma tobulinti. Kriterijaus e. pavyzdys „Organizacijos vizija, misija ir vertybės koreguojamos pagal išorinės aplinkos pokyčius“ konsensuso grupėje buvo įvertintas 1 balu, kadangi mokyklos strateginis planas sukurtas 2004-2009 metams. Iki šiol nebuvo keičiamas. Tačiau 2006/2007 m.m. mokyklos veiklos programoje 1.1.5 punkte numatyta pakoreguoti mokyklos strateginį planą, vadovaujantis Švietimo skyriaus rekomendacijomis dėl mokyklos strateginio veiklos plano struktūros. Analizuojant pavyzdį f. „Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys“, nustatyta, kad su mokyklos misija, vizija gali susipažinti kiekvienas bendruomenės narys, nes jos yra pateiktos mokyklos stende pirmame aukšte, taip pat mokyklos tinklalapyje bei rajono savivaldybės tinklalapyje. Mokyklos strateginį planą galima rasti ir paskaityti mokytojų kambaryje, pavaduotojos kabinete, direktoriaus kabinete. Deja, jo nėra mokyklos bibliotekoje. Į anketinės apklausos teiginį „Esu susipažinęs (-usi) su mokyklos strateginio plano turiniu“ – „Gera“ – atsakė 19 %, „iš dalies“ – 75 %, „nesu skaitęs“ – 6 % apklaustų pedagogų. Ar kiti bendruomenės nariai skaitė strateginį planą – nebuvo tirta.

Galutinis 1.1 dalinio kriterijaus vertinimas – 2 balai (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas).

Konsensuso grupė pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- įtraukti visas suinteresuotas šalis (kitus darbuotojus, klientus, t.y. mokinius ir jų tėvus) į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą;
- su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinti kuo daugiau organizacijos darbuotojų bei kitas suinteresuotas šalis.

♦ 1.2. daliniame kriterijuje „Organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą“ analizuojama mokyklos valdymo struktūra, jos funkcijos, atsakomybė (priedas Nr. 2). Pirmiems keturiems pavyzdžiams a. „Organizacinės struktūros ir procesai plėtojami remiantis organizacijos uždaviniais ir suinteresuotų šalių poreikiais bei lūkesčiais“, b. „Nustatyti tinkami vadybos lygmenys, funkcijos, atsakomybės ir savarankiškumo laipsnis“, c. „Nustatyti konkretūs uždaviniai ir tikslai visiems organizacijos lygmenims ir dėl jų susitarta“, d. „Nurodyti veiklos rezultatų ir poveikio siekiniai, suderinti su įvairių suinteresuotų šalių poreikiais ir lūkesčiais“ įrodymai rasti mokyklos veiklos programoje. Čia išvardintos organizacijos savivaldos institucijos: Mokyklos taryba, Mokytojų taryba, Seniūnų taryba, mokinių Prezidentas. Mokyklos metodinę veiklą vykdo Metodikos taryba ir 13 dalykų mokytojų metodikos grupių. Direktorius ir administracija. Ūkinė dalis. Aukščiausia valdžia mokykloje yra Mokyklos taryba. Vadybos lygmenyse atliekamos tam tikros funkcijos, nustatyta atsakomybė ir savarankiškumo laipsnis. Organizacijoje vykdomi procesai pagal numatytus uždavinius ir suinteresuotų šalių poreikius. Metinėje veiklos programoje, siekiant bendrų tikslų, nustatomi konkretūs uždaviniai įvairių organizacijos lygmenų atstovams. Taip pat numatomi būsimi rezultatai, pagal kuriuos galima įvertinti atliktos veiklos poveikį suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimui. Pavyzdžiui e. „Sukurtos vadybos informacinės sistemos, turinčios vidinius auditus bei patikrinimus“ nerandame įrodymų, todėl ši sritis yra tobulintina. Pagal pavyzdį f. „Sukurtos tinkamos sąlygos projektams ir komandiniam darbui“ nustatyta, kad vadovybė stengiasi organizuoti įvairius darbus burdama komandas, tačiau atlikus anketinę apklausą, išaiškėjo, kad mokykloje nepakankamai skatinama komandinė mokytojų veikla (taip mano 53% apklaustų pedagogų), ypač rengiant įvairius projektus (44% respondentų). Pavyzdys g. „Įdiegta ir sėkmingai veikianti visuotinės kokybės vadybos (VKV) sistema, tokia kaip EKVF tobulumo modelis ar BVM“ – šiuo metu diegiamas BVM modelis. Pavyzdį h. „Organizacijoje plėtojama operatyvinių siekinių nustatymo ar veiklos vertinimo sistema“ reikėtų šiek tiek koreguoti ir pritaikyti švietimo sistemai, kadangi šiuo metu daugiau taikomi įvairūs tarptautiniai tyrimai (pvz., 4-tokų matematikos, skaitymo ir rašymo tarptautinis tyrimas, 8-tokų žinių patikra tarptautiniu lygmeniu ir kt.). Todėl Įsivertinimo grupės nariai kaip įrodymus pateikė tai, kad mokykloje organizuojamas mokinių žinių vertinimas pagal tarptautinius standartus (pvz. PISA tyrimai), tačiau dar nenusistovėjusi tyrimų vykdymo tvarka. Visam kriterijui vertinti rasti tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

Galutinis 1.2 dalinio kriterijaus vertinimas – 0 balų (Nėra įrodymų arba tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai. Veikimo būdas yra tik suplanuotas).

Konsensuso grupė pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- sukurti vadybos informacines sistemas, turinčias vidinius auditus bei patikrinimus;

- sudaryti mokykloje palankesnes sąlygas komandiniam mokytojų darbui, tikslingiau juos burti į komandas, rengiančias įvairius projektus;
- sistemingai vykdyti mokinių žinių tikrinimą pagal tarptautinius standartus;
- tirti suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius;
- susitarti dėl konkrečių uždavinių ir tikslų visiems organizacijos lygmenims.

♦ 1.3. dalinis kriterijus „Organizacijos vadovai skatina organizacijos darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį“ vertintas atliekant darbuotojų anketinę apklausą (priedas Nr. 3). Beveik visi pavyzdžiai yra stipriosios organizacijos pusės. Pavyzdžius „d. Darbuotojai informuojami svarbiais klausimais“ ir „e. Darbuotojams padedama įgyvendinti jų planus ir pasiekti tikslus, suderintus su organizacijos tikslais“, patvirtina 68,4% respondentų, kurie teigia, kad beveik visi administracijos darbuotojai gali informuoti svarbiais klausimais bei 68% pedagogų, teigiančių, kad jiems padedama įgyvendinti jų planus ir pasiekti tikslus, suderintus su organizacijos tikslais. 63% apklaustųjų mano, kad skatinamas atsakomybės delegavimas, ir 85% teigia, kad mokyklos vadovų santykiai su mokyklos darbuotojais, moksleiviais bei jų tėvais grindžiami abipusiu pasitikėjimu ir pagarba (pavyzdys „h. Skatinamas abipusis pasitikėjimas ir pagarba“). 62% pedagogų mano, kad darbuotojai yra skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe (pavyzdys g. „Darbuotojai skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe“) ir kad naujovių skatinimas, jų atsirinkimas, planavimas ir įgyvendinimas yra organizacijos kultūros dalis. Kad pavyzdys j. „Skatinamos bei finansuojamos mokymosi ir veiklos tobulinimo priemonės“ yra labai gerai vertinamas, sutiko visi įsivertinimo grupės nariai, kadangi mokyklos administracija nuolat skatina darbuotojų mokymąsi ir tobulinimąsi, stengiasi pati organizuoti seminarus (pvz. 2005/2006 m. m. organizuotas 3 dienų seminaras Druskininkuose (dalyvavo 60 mokytojų, t.y. 60%), organizuoti 3 kvalifikacijos kėlimo seminarai mokyklos mokytojams mokykloje). Seminarai apmokami iš „Moksleivio krepšelio“ pedagogų kvalifikacijos kėlimui skiriamų lėšų. Remiantis įrodymais, gautais k. „Darbuotojų veikla aptariama ir daromos išvados“ pavyzdžiui, (2005/2006 m.m. parengta mokytojų veiklos analizė ir įsivertinimo metodika. Visi pedagogai mokslo metų gale įsivertino savo darbą, metodikos grupėse aptarti pasiekimai, padarytos išvados) nutarta, kad jis yra tobulintinas, nes vertinama ir daromos išvados tik asmeniškai ar paviršutiniškai. 56 % apklaustų pedagogų teigia, kad vadovai domisi ir padeda spręsti iškilusias asmenines problemas (pavyzdys m. „Atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius ir aplinkybes“). Pavyzdį „a. Vadovaujama rodant pavyzdį“ patvirtina anketinės apklausos rezultatai - taip mano 63% apklaustų pedagogų. 70% respondentų teigia, kad mokykloje veikiama pagal iškeltus tikslus ir atsižvelgiant į vertybes. Pavyzdžio l. „Komandų bei atskirų darbuotojų

pastangos pripažįstamos ir apdovanojamos“ rasti tik daliniai įrodymai: komandų bei atskirų darbuotojų pastangos pripažįstamos – žodžiu, padėka raštu. 2005/2006 m.m. pinigine premija apdovanota 15 pedagogų. Tačiau komandinės pastangos nėra apdovanojamos. 2006/2007 m.m. veiklos programoje 1.2. punkte numatyta sukurti mokyklos bendruomenės narių skatinimo sistemą, parengiant dokumentą „Skatinimo nuostatos“. Nagrinėjant pavyzdį b. „Demonstruojamas asmeninis pasiryžimas keistis, priimant konstruktyvius pasiūlymus dėl asmeninio vadovavimo stiliaus tobulinimo“ iš anketinės apklausos paaiškėjo, kad administracija sudaro sąlygas darbuotojams tobulintis (86%), tačiau savo pavyzdžiu skatina darbuotojus tobulintis tik 4,7% administracijos atstovų.

Galutinis 1.3 dalinio kriterijaus vertinimas – 2 balai (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas).

Konsensuso grupė pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- vadovai turi demonstruoti asmeninį pasiryžimą keistis, priimant konstruktyvius pasiūlymus dėl asmeninio vadovavimo stiliaus tobulinimo;
- aptarti darbuotojų veiklą ir daryti išvadas;
- rasti būdų apdovanoti atskirus darbuotojus ir komandas pagal pastangas ir rezultatus.

♦ Analizuojant 1.4. dalinį kriterijų „Organizacijos vadovai bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis“ (priedas Nr. 4) Įsivertinimo grupės nariams iškilo problemų: daugelis galėjo pateikti bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau tai įrodyti dokumentaliai buvo sunku. Todėl buvo pasitelktas interviu metodas. Be to, grupė nusprendė, kad pavyzdys e. „Kuriam rinkodaros koncepcija (paklausių produktų ir paslaugų tikslingas nukreipimas) ir ji paskleidžiama organizacijos viduje bei išorėje“ mūsų organizacijai neaktualūs dėl jos veiklos specifikos.

Interviu imtas iš mokyklos direktoriaus, pateikiant jam klausimus, kurie suformuluoti pagal BVM 1.4. dalinio kriterijaus pavyzdžius.

Klausimas: „Kaip palaikomi nuolatiniai ir iniciatyvūs santykiai su vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios politine vadovybe?“

Direktorius: „Organizuojami susitikimai su seimo nariais ir politikais, nuolat bendraujama su ŠMM darbuotojais, atstovais, ieškoma atsakymų į iškilusius klausimus, domimasi įvairiais projektais, programomis ir t.t.“.

Klausimas: „Kaip plėtojama partnerystė ir tinklai su svarbiomis suinteresuotomis šalimis (nevyriausybėmis organizacijomis, interesų grupėmis, kitomis valdžios institucijomis ir kt.)?“.

Direktorius: „Mokykloje plėtojama partnerystė su svarbiomis suinteresuotomis šalimis: politiko paramos fondu, Vokietijos Ahaus miesto Raudonuoju kryžiumi, mokyklos bendruomenės sociacija, miesto ligonine ir parapija, švietimo skyriumi ir kt.

Klausimas: „Ar politikai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą?“

Direktorius: „Kai kurios suinteresuotos šalys (mokiniai, jų tėvai, švietimo skyrius) įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą. Politikus į šią veiklą įtraukti sunkiau, nors teoriškai jie visada siekia vienokių ar kitokių veiklos rezultatų ar tikisi tam tikro poveikio“.

Klausimas: „Kokiais būdais siekiama pripažinimo bei visuomenės informuotumo apie organizaciją?“

Direktorius: „Siekama kuo aukštesnių brandos egzaminų, olimpiadų, konkursų rezultatų. Kuriami bukletai, informaciniai lankstinukai tėvams ir kitiems bendruomenės nariams, mokyklos internetinis puslapis, mokyklos kalendorius, įvairūs suvenyrai su mokyklos atributika, 2006-2007 m. m. išleistos mokyklos pasiekimų knygelės, leidžiamas mokyklos mėnraštis. Nuolat publikuojami straipsniai rajoninėje ir respublikinėje spaudoje“.

Klausimas: „Ar mokyklos vadovybė dalyvauja profesinių asociacijų, atstovaujančiųjų organizacijų ir interesų grupių veikloje?“

Direktorius: „Mokyklos bendruomenės nariai sukūrė asociaciją, į kurios sąskaitą mokinių tėvai, mokytojai ir kiti suinteresuoti asmenys gali pervesti savo dalį pajamų lėšų pagal LR galiojančius įstatymus. Vėliau asociacijos nariai sprendžia, kur ir kaip šias lėšas panaudoti gerinant mokyklos materialinę būklę, skatinant labai gerai besimokančius ar socialiai remtinus mokinius. Todėl mokyklos vadovybė bendradarbiauja skatinant lėšas pervesti į šią asociaciją ar priimant tinkamiausius lėšų panaudojimo būdus. Kitokių asociacijų nėra susikūrusių.“

Konsensuso grupė **1.4 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymą:

- įtraukti politikus ir kitus suinteresuotus asmenis į mokyklos veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą.

♦ Kitas BVM kriterijus - strategija ir planavimas. Nagrinėjant 2.1. dalinį kriterijų „Organizacija renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius“ (priedas Nr.5) analizuoti dokumentai: strateginis planas, 2006/2007 m.m. veiklos programa. Šiuose dokumentuose rasti atitikmenys pavyzdžiui a. „Įvardintos visos suinteresuotos šalys“ tai yra - mokiniai, mokinių tėvai, pedagogai, mokyklos aptarnaujantis personalas, mokyklos administracija, rajono švietimo skyrius, miesto savivaldybė, švietimo ir mokslo ministerija.

Tačiau b. pavyzdžiui „Informacija apie suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius renkama sistemingai, organizuojant klientų, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas“ pateikti tik daliniai įrodymai. Kadangi informacija apie suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius renkama atliekant mokyklos vidinį auditą (2003 ir 2006 m.) bei 2006-2007 m.m. audito grupės planuose numatyta tirti „Pedagogų tobulinimąsi ir vertinimą“ bei „Bendradarbiavimą teikiant pagalbą moksleiviams“. Taigi galima daryti išvadas, kad ne visų suinteresuotų šalių poreikiai yra tiriami, taip pat nedaroma konkreti poveikio analizė. Mokykloje vykdomos veiklos pavyzdžio c. „Reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekologinius, ekonominius, teisinius ir demografinius pokyčius“ analizei Įsivertinimo grupė rado pakankamai daug. Nustatyta, kad socialinė pedagogė, mokyklos psichologė reguliariai atlieka mokinių, jų tėvų, klasių auklėtojų ir kitų pedagogų apklausas socialiniais klausimais. Mokykloje užsakomos „Valstybės žinios“, administracija nuolat domisi ekonominiais bei teisiniais pokyčiais. Kiekvienais metais domimasi demografiniais pokyčiais, nes šis klausimas labai aktualus visam organizacijos darbui (žymiai sumažėjęs gimstamumas rajone, todėl palaipsniui mažėja klasių skaičius, o tai turi įtakos darbuotojų skaičiui). Vyksta ekologiniai projektai, pamokų metu nagrinėjami ekologiniai pokyčiai. Pavyzdžio d. „Reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė“ įrodymus buvo galima rasti ne visose veiklos srityse, keblumų sukėlė ekonominės ir teisinės informacijos rinkimo ir vertinimo kokybė bei regularumas, kadangi tai yra pakankamai siaura sritis, kuria domisi tik tam tikra organizacijos dalis. Socialinės ir demografinės informacijos vertinimo bei rinkimo būdų kokybė nesukėlė jokių abejonių, kadangi remiantis gauta informacija vyksta planavimas bei tolimesnis darbas.

Konsensuso grupė **2.1 dalinį kriterijų įvertino 1 balu** (veikimo būdas yra suplanuotas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- sistemingai rinkti informaciją apie visas suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius, organizuojant klientų, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas.
- vertinti informacijos ir jos rinkimo būdų kokybę.
- koreguoti mokyklos strateginį planą.

♦ 2.2. dalinis kriterijus „Organizacija kuria, peržiūri ir atnaujiną strategiją ir planavimą“ (priedas Nr.6) vertintas analizuojant dokumentus. Pavyzdys a. „Suinteresuotos šalys įtraukiamos į strategijos bei planų rengimą, peržiūrėjimą ir atnaujinimą, iškeliami suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių prioritetai“ priskirtas ir stipriai, ir tobulintinai sričiai, kadangi strateginiame plane iškeliami suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių prioritetai bei 2006-2007 m.m. veiklos programoje numatyta, kad strateginį planą peržiūrės bei atnaujins direktorius ir strateginio plano rengimo darbo grupė. Tačiau ne visos suinteresuotos šalys įtrauktos į strateginio plano rengimą.

Pavyzdys b. „Analizuojamos rizikos ir galimybės, nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai, reguliariai vertinama organizacijos aplinka (įskaitant politinius pokyčius)“ taip pat turi stipriųjų ir tobulintinų pusių. Organizacijoje analizuojamos rizikos ir galimybės, vertinama organizacijos aplinka (auditas 2003m., 2006 m.), tačiau kritiniai sėkmės veiksniai nenustatyti. Pavyzdys c. „Nustatyti strateginiai ir operatyviniai tikslai remiantis organizacijos vizija, misija, vertybėmis, tikslai susieti su operatyviniais planais ir procesais“ įvertintas yra labai gerai, kadangi mokyklos strateginiame plane rasti visi teiginių patvirtinantys įrodymai.

Tobulintinos sritys nustatytos nagrinėjant pavyzdžius d. „Vertinama strateginių ir operatyvinių planų kokybė“ ir e. „Derinami uždaviniai ir ištekliai, ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžiai bei suinteresuotų šalių reikalavimai“. Kiekvienais metais vertinama veiklos programa, suskirstant procesus, kurie įvykdyti, iš dalies įvykdyti ir neįvykdyti. Iškeltiems uždaviniams numatomos lėšos. Nustatyta, kad mokyklos strateginį planą būtina keisti, pritaikant prie pasikeitusių švietimo sistemos sąlygų. Kokybė nevertinama taip pat dokumentaliai neužfiksuoti ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžiai. Pavyzdys f. „Iškelti uždaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius (įtakas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose organizacijos lygmenyse, prireikus strategija ir planas koreguojami“ įvertintas teigiamai, nes iškeltiems uždaviniams numatomas vertinamas pagal veiklos rezultatus. Operatyvieji tikslai nuolat koreguojami. Kintant švietimo sistemai, įtakojant kitiems išoriniams ir vidiniams pokyčiams atsirado poreikis tobulinti strateginius tikslus (g. „Nustatomas poreikis pertvarkyti ir tobulinti strategijas bei metodus“). Mokykla nuolat vertina savo stipriąsias ir silpnąsias sritis, pasitelkdama įvairius vertinimo modelius. 2004 m. mokykla naudojo SSGG metodą, vėliau gautus rezultatus panaudojo nustatant prioritetines sritis strateginiame plane, tai įrodo pavyzdį h. „Sistemiškai analizuojamos vidinės stipriosios ir silpnosios pusės (pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos diagnozė arba SSGG analizė)“.

Konsensuso grupė **2.2 dalinį kriterijų įvertino 1 balu** (veikimo būdas yra suplanuotas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- nustatyti kritinius sėkmės veiksniai;
- vertinti strateginių ir operatyvinių planų kokybę;
- derinti uždavinius ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžius.

♦ 2.3. dalinis kriterijus „Organizacija siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja“ vertintas analizuojant įvairius dokumentus (priedas Nr.7). Įrodant pavyzdžius a. „Strategija įgyvendinama ir planuojama pasiekiant bendrą sutarimą ir nustatant prioritetus, laiko išteklius bei atitinkamą organizacinę struktūrą“ ir b. „Organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais“ analizuotas strateginis

planas, direktoriaus įsakymai, mokyklos veiklos programa 2006/2007 m.m.. Nustatyta, kad strateginį planą kuria 15 mokyklos bendruomenės narių darbo grupė, kuri bendru sutarimu nustato prioritetus, laiko išteklius bei atsakingą asmenį ar grupę. Mokyklos veiklos programoje 2006-2007 m.m. strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais. Pavyzdį c. „Sukurti vidiniai komunikacijos kanalai, kad organizacijoje būtų informuojama apie tikslus, planus ir uždavinius“ įrodo tai, kad mokykloje veikia 13 metodikos grupių, kurių susirinkimų metu dalinamasi įvairia informacija. Informacija apie tikslus, planus ir uždavinius perteikiama pedagogų posėdžių, mokinių tėvų susirinkimų, klasių valandėlių metu. O štai pavyzdys d. „Sukurti ir taikomi visų organizacijos lygmenų veiklos vertinimo metodai“ turi tik dalinius įrodymus. Kiekvienų mokslo metų pabaigoje pedagogai pildo savęs įsivertinimo ataskaitas. Pedagogai vertinami pagal kvalifikacijos kėlimo nuostatus atestacijos komisijoje. Mokyklos administracijos ir aptarnaujančio personalo veikla įvertinta tik vidaus audito metu 2006 m. Administracijos darbuotojai gali savotiškai įsivertinti, siekdami vadovų atestacijos pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 patvirtintus „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus“. Įrodant paskutinį šio rodiklio pavyzdį e. „Sukurti valdymo organai ir laikomasi jų sprendimų (pavyzdžiui, politikos taryba, vykdomasis valdybos komitetas, priežiūros grupės)“ pateikiama, kad mokykloje yra sukurta stipri savivaldos struktūra: Mokyklos taryba, Tėvų komitetas, Mokinių taryba, mokinių prezidentas. Kaip priimamų sprendimų ir jų laikymosi pavyzdys gali būti 2004-08-30 d. Mokyklos tarybos posėdyje aprobuotos „Moksleivio elgesio normos“, kurių laikosi visi mokiniai.

Konsensuso grupė **2.3 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymą:

- dažniau vertinti administracijos darbą.

♦ Pagal BVM metodiką 3 kriterijus - žmogiškųjų išteklių vadyba. Analizuojant 3.1. dalinį kriterijų „Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą“ nagrinėti įvairūs dokumentai, pareigybinių instrukcijos, atlikta anketinė apklausa (priedas Nr.8). Įsivertinimo grupė atmetė pavyzdį j. „Skiriamas dėmesys neįgaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga“, kadangi organizacijoje tokių darbuotojų nėra. Pavyzdį a. „Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu“ įrodo tai, kad strateginio plano viena iš prioritetinių sričių yra personalo politika. Numatyti 5 uždaviniai, kurie garantuos

kokybišką ugdymo procesą gerinant pedagogų kompetencijų ugdymą (pvz. Skatinti visus pedagogus įgyti reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją). Panašių įrodymų reikalauja ir pavyzdys f. „Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą“. Veiklos programos 2006/2007 m.m. 1.4.punktas „Sudaryti mokytojams optimalias kvalifikacijos tobulinimo sąlygas, atitinkančias jų poreikius ir mokyklos tikslus“. Teiginį b. „Reguliariai analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius“ patvirtina mokyklos direktorius, kuris teigia, kad analizuojami esami ir būsimi žmoniškųjų išteklių poreikiai dėl dviejų priežasčių:

1. demografinės situacijos (mažėja klasių komplektai);
2. vyksta darbuotojų kaita (trūksta matematikos, anglų k., lietuvių k. specialistų).

Specialistų ieškoma įvairiai: per spaudą, darbo biržą, iš kitų mokyklų, iš kolegijų ir kt.

Kadangi organizacijos politiką apibrėžia LR Švietimo įstatymas bei kiti teisės aktai, susiję su švietimo sistema, tai patvirtina pavyzdžius c. „Kuriamai aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais ir dėl jos susitariama“ ir e. „Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais“. Analizuojant pavyzdį d. „Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą)“ išsiaiškinta, kad visi įstaigos darbuotojai turi pareigybines instrukcijas, su jomis susipažinę 100%. Pareigybinės instrukcijos tik iš dalies atitinka mokyklos nuostatus. Jose visiškai neužsiminta apie spec.poreikių turinčių mokinių ugdymą, bešališką vertinimo sistemą, dalyvavimą egzaminų organizavimo, vykdymo ir vertinimo komisijoje bei kitus reikšmingus dalykus. Pavyzdį g. „Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą“ įrodo tai, mokyklos vadovą skiria mokyklos steigėjas, t.y. miesto savivaldybės taryba, kuri ir nustato reikiamus kriterijus priimant vadovą į darbą. Direktorius pavaduoja ugdymui skiria įstaigos vadovas, kuris vadovaujasi direktoriaus pavaduotojo ugdymui pareigybinėse instrukcijose nurodytais keliamais reikalavimais.

Apklausta 260 respondentų (mokinių – 170, mokytojų - 90) siekiant išsiaiškinti pavyzdžius h. „Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje“ ir i. „Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais“. Apie 33% apklaustųjų mano, kad labai gerai, tikslingai ir efektyviai panaudojamas mokyklos plotas ir erdvės, 57% mano, kad gerai panaudojama, kritiškai atsiliepia 10% respondentų. Mokyklos aplinka ir interjeras yra pakankamai jaukūs ir sutvarkyti. Moksleivių darbo vietos yra nepakankamai patogios (64,7 %), mokytojų darbo vietos vidutiniškos - 50%, geros - 41%. Ne visi moksleivių baldai atitinka vaiko fiziologinius

reikalavimus. 87% apklaustųjų mano, kad mokykloje įgyvendinama lygių galimybių politika ir tik 13% - kad šios politikos nėra.

Pavyzdį k. „Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą“ įrodo tai, kad pagal galimybes yra atsižvelgiama derinant darbuotojų darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz. atostogų grafiko derinimas).

Galutinis 3.1 dalinio kriterijaus vertinimas – 2 balai (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Konsensuso grupė pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- patobulinti pareigybinės instrukcijas;
- užtikrinti geresnes darbo sąlygos visoje organizacijoje.

♦ 3.2. dalinis kriterijus „Organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus“ (priedas Nr.9). Tiriant šį kriterijų analizuoti dokumentai, įvairūs planai, pateikti anketiniai klausimai. Įsivertinimo grupė atmetė pavyzdį f. „Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas“, kadangi vidinis darbuotojų mobilumas nėra aktualus, o tarporganizaciniam mobilumui šiuo metu nėra skiriama lėšų.

Pavyzdžiams b. „Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi)“, c. „Kiekvienam darbuotojui sukuriama asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama“, h. „Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei testinimas“ rasti tik daliniai įrodymai. Administracija skatina darbuotojus tobulėti, organizuojami mokymo seminarai derinant su poilsį (2005/2006 m.m. 3 dienų seminarai Druskininkuose, dalyvavo 60 mokytojų), kviečiami įvairių sričių kursų vadovai į mokyklą (2006 m. vyko teisinis seminaras „Naujausi teisiniai dokumentai“). Sudaromos sąlygos studijuoti ir dirbti (šiuo metu studijuoja 6 pedagogai). Kiekvienais mokslo metais mokytojai sudaro asmeninį veiklos planą, kuriame numato mokymus, seminarus, mokslo metų pabaigoje atlieka savęs įsivertinimą bei pateikia lankytų kursų, seminarų apskaitą direktoriaus pavadootojai ugdymui. Tačiau bendri ar individualūs mokymo ir tobulinimo planai organizacijoje nesudarinijami.

Organizacija gerai vykdo pavyzdį a. „Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis“. 2005/2006 m.m. mokykloje dirbo 31 metodininkas, 46 vyr.mokytojai, 13 mokytojų. Praeitais mokslo metais atestuoti mokytojai vadovaujantis pedagogų atestacijos perspektyvine programa ir suteiktos kvalifikacinės kategorijos: vyr.mokytojai - 5, metodininkai – 5 mokytojai. Mokytojai organizuoti ir individualiai vyksta į kvalifikacinius seminarus. Taip pat mokykloje vyksta

veikla, gerai įvertinta pagal pavyzdžius g. „Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, mokymas naudoti informacijos priemonės, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas)“ ir i. „Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais įgūdžiai“. Kompiuterių kursuose 2004 m. dalyvavo 13 mokytojų, 2005 m. – 9, bendras pedagogų kompiuterinis raštingumas – 89%. Kursai vyksta pačioje mokykloje. Mokykloje dirba socialinis pedagogas, psichologas, spec.pedagogas, logopedė, kurie padeda bendradarbiauti su mokiniiais ir jų tėvais. Vyksta įvairūs bendradarbiavimo, bendravimo, psichologiniai seminarai. 2004 m. 31 pedagogas dalyvavo 49 tokio pobūdžio seminaruose, 2005 m. - 68 pedagogai 139 seminaruose. Žinios perteikiamos metodikos grupių susirinkimuose (2006 m. vyko Respublikinė metodinė-praktinė konferencija „Prevencija šiuolaikinė švietimo įstaigoje“). Pavyzdys d. „Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje“ įvertintas ne taip gerai. Trūksta vadovavimo įgūdžių plėtojimo organizacijoje, nors vyksta vadovavimo įgūdžių seminarai, tačiau jų yra labai mažai. Pavyzdys e. „Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių)“ įrodo administracijos gerus ketinimus, yra paskiriamas kuratorius, teikiama metodinė ir pedagoginė pagalba. Tačiau atlikus apklausą išaiškėjo, kad pagalba jauniems specialistams nėra veiksminga, taip teigia 40% respondentų. Ištirtas pavyzdys j. „Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams“ ir nustatyta, kad pagal LR ŠMM paskelbtą „Mokinio krepšelio“ metodiką 2005 m. organizacija darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skyrė krepšelio lėšų (14 000 Lt).

Konsensuso grupė **3.2 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- Sukurti mokymo planą, paremtą esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais, užtikrinti jų valdymą ir tęstinumą;
- Plėtoti vadovavimo įgūdžius visoje organizacijoje;
- Jauniems specialistams teikti efektyvesnę pagalbą.

♦ 3.3. dalinis kriterijus „Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti“ (priedas Nr.10). Analizuojant šį kriterijų nagrinėta mokyklos veiklos programa, strateginis planas, vidaus audito medžiaga. Atmestas pavyzdys g. „Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais“, nes nėra profsajungų. Pavyzdžiui a. „Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra“ įrodymas rastas strateginiame plane srityje „Etosas“ – „mokyklos veikla grindžiama skaidrumo teisingumo bei lygių galimybių principais“. Taip pat teigiama, kad „mokykloje yra geros sąlygos mokinių demokratijai“. Veiklos programoje 2006/2007 m.m. 2.1.punktu numatyta „Efektyvinti pedagoginį tėvų švietimą“ (organizuoti netradicinius tėvų susirinkimus). Pavyzdį c. „Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas,

formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones“ įrodo tai, kad mokyklos strategijos kūrimo dalyvavo 15 žmonių darbo grupė (iš jų - 5 administracijos atstovai, 9 pedagogai, 1 tėvų atstovas). Veiklos planavimui sudaroma kita darbo grupė, kurią sudaro administracija, pedagogai. 2005/2006 m.m. atliktas vidaus giluminis auditas, jį atliko visi pedagogai (100 pedagogų). 2006/2007 m.m. sudaryta 9 žmonių vidaus audito darbo grupė. Įgyvendinant tobulinimo priemones dalyvauja visi darbuotojai, atsakingais paskiriami asmenys ar jų grupės. 39 % apklaustųjų teigia, kad vienaip ar kitaip prisideda formuodami mokyklos strategiją ir kurdami veiklos programą. Pavyzdžiui b. „Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.)“ rasti tik daliniai įrodymai: pedagogų savęs įsivertinimo ataskaitoje yra punktas, kuris skatina darbuotojus teikti idėjas ir pasiūlymus. Taigi nėra tokio mechanizmo, kuris skatintų darbuotojus teikti idėjas.

Metodikos grupėse manoma, kad tarp vadovų ir jų vyksta nepakankamas bendradarbiavimas įgyvendinant mokyklos strategiją. Nors veiklos programoje numatomas rezultatas, tačiau kitokių įrodymų pavyzdžiui d. „Siekama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų“ nerasta.

Pavyzdžio e. „Reguliariai vykdomos personalo apklausos“ įrodymai yra tai, kad personalo apklausos vyko per vidaus auditą (2003 m. ir 2006 m.). Šiais mokslo metais numatyta tirti audito „6.6. Pedagogų tobulinimasis ir vertinimas“ bei „6.5.3 Bendradarbiavimas teikiant pagalbą moksleiviams“ tyrimas. Antri mokslo metai vyksta pedagogų darbo analizė – tai savotiška apklausa. O štai pavyzdį f. „Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus“ patvirtina tai, kad vadovai buvo vertinti tik 2006 m., vidaus audito metu. Taigi galime daryti išvadą, kad neskatinama vertinti vadovus.

Konsensuso grupė **3.3 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- sukurti mechanizmą, kuris skatintų darbuotojų iniciatyvą teikti idėjas ir pasiūlymus;
- siekti didesnio sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų;
- kviesti darbuotojus vertinti savo vadovus;
- skatinti kurti profsajungas.

♦ 4 kriterijus „Partnerystė ir ištekliai“. Vertinant 4.1. dalinį kriterijų „Organizacija panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius“ (priedas Nr.11), taikytas dokumentų analizės metodas (tirta strateginis planas, veiklos programa, partnerinė sutartis). Atmestas pavyzdys g. „Su partneriais pasikeičiama darbuotojais“, kadangi šiuo metu jis organizacijai nėra

aktualus. Pavyzdžiui a. „Nustatyti strateginiai partneriai ir santykių su jais pobūdis“ įrodymai rasti įvairiuose mokyklos dokumentuose. Nurodyti vieni iš strateginių partnerių – tėvai. Strateginio plano 3 punkte „Mokymas ir ugdymas“ numatytas uždavinys „Sukurti tėvų informavimo sistemą, užtikrinančią informacijos apie vaiko pažangą kokybę“. 4 punkte „Pagalba mokiniams“ numatyta „tobulinti bendradarbiavimo sistemą tarp spec.poreikių ugdymo komisijos narių, pedagogų, tėvų, įgyvendinant spec.poreikių ugdymo programose keliamus uždavinius“. 5 punkte „Etosas“ siekiama „skatinti bendruomenės narius bendradarbiauti su policija, vaiko teisių apsaugos tarnyba“, „bendradarbiauti ir bendrauti su švietimo ir kitomis institucijomis siekiant naudingų rezultatų visai bendruomenei“. Veiklos programoje 2006/2007 m.m. 3.1.3. punkte numatyta „organizuoti mokytojų ir tėvų teminius susitikimus su specialistais, teikiančiais specialiąją pagalbą mokiniams“. Tokie susitikimai vyksta. Bendravimo ryšiai įvairūs, tikslingi ir duodantys teigiamą rezultatą visai bendruomenei. Pavyzdžio e. „Skatinama partnerystė tam tikroms užduotims atlikti, plėtojami ir įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis“ įrodymai taip pat rasti mokyklos veiklos programoje 2006-2007 m.m. 3.2. punktu numatyta dalyvauti tarptautiniuose ELOS, „The GLOBE“, „Zipio draugai (1-4 kl.), Švietimo plėtotės centro (5-6 kl.), Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centro „Suaugusiųjų švietimo institucijų plėtra teikiant šiuolaikines kompetencijas regionuose“, ŠMM „Alternatyva“, miesto savivaldybės „Būkime aktyvūs, drąsūs, stiprūs, kūrybingi“ ir kt. Pavyzdžiams b. „Sudaryti tam tikri partnerystės susitarimai atsižvelgiant į santykių pobūdį“, c. „Nustatyta atsakomybė už partnerystės santykių valdymą“ ir d. „Reguliariai stebimi bei vertinami partnerystės procesai, rezultatai ir pobūdis“ dokumentalių įrodymų nerasta.

Konsensuso grupė **4.1 dalinį kriterijų įvertino 1 balu** (veikimo būdas yra suplanuotas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymą:

- plėsti partnerių ratą Lietuvoje ir užsienio šalyse.

◆ 4.2. dalinis kriterijus „Organizacija panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais“ (priedas Nr.12). Pavyzdys a. „Kuriamos klientų įtraukimo į organizaciją ir vietinę bendruomenę formos (klientų atstovų komitetai, atvirų durų dienos, projektai savanoriams, patalpų skyrimas vietinės bendruomenės renginiams)“ įrodytas, kadangi yra Mokyklos tėvų komitetas, klasių tėvų komitetai, jų nariai dalyvauja organizacijos veikloje. Kiekvienais metais vyksta Atvirų durų dienos, organizuojamos įvairūs projektai, labdaros akcijos. Mokyklos patalpos suteikiamos pagyvenusio amžiaus klubų „Rudenėlis“, „Bočiai“ repeticijoms, sporto salėje vyksta policijos darbuotojų treniruotės. Pavyzdžiui b. „Klientai įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, konsultacinės grupės, tyrimai, nuomonių apklausos)“ patvirtinti nustatyta, kad vykdomos mokinių ir jų tėvų apklausos įvairias klausimais (pvz. ugdymo turinio,

bendradarbiavimo, prevenciniais, socialiniais klausimais). Tai padeda išsiaiškinti situaciją ir priimti tam tikrus sprendimus. Teiginį c. „Organizacija atvirai ir noriai priima klientų idėjas, pasiūlymus, nusiskundimus ir naudoja tam tikrus mechanizmus (pavyzdžiui, apklausos, konsultacinės grupės, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausos ir kt.)“ įrodo tai, kad yra sukurtas ir naudojamas mokytojų konsultacinių grupių tėvams grafikas. 2005 išrinktas mokinių prezidentas pasiūlė įrengti mokinių asmenines spinteles – ieškoma galimybių įgyvendinti šį pasiūlymą. Pavyzdys d. „Skatinamas klientų aktyvumas, palaikomas būrimasis į bendruomenes“ įrodytas tik iš dalies: vyksta įvairios vakaronės, ekskursijos su mokinių tėvais ir seneliais, organizuojamos labdaros akcijos. Yra susikūrusi mokyklos bendruomenės asociacija, kurios veikla palaikoma ir skatinama. Tačiau apklausos metu išsiaiškinta, kad per mažai mokinių tėvų įtraukiama į mokyklos veiklą. Aiškinantis pavyzdžių e. „Užtikrinta veiksminga informavimo politika (pvz.: apie valdžios institucijų ir įstaigų kompetenciją, apie jų veiklą)“ ir f. „Sudarytos sąlygos individualiam bendravimui su klientais (pvz.: paskiriant konkretų tarnautoją bendrauti su klientais)“ įrodymus, atlikta tėvų anketinė apklausa bei tirti mokytojų tarybos protokolai, veiklos programa, analizuota tinklalapiuose pateikta medžiaga. Todėl galima teigti, kad tėvų informavimo procedūros ir jų dažnis numatytas mokytojų tarybos nutarimais, mokyklos veiklos programoje. Yra sukurtos tėvų konsultacinės grupės ir numatytos priėmimo valandos. Apie mokyklos veiklą gerai informuoti 62%, neinformuoti 6% apklaustų tėvų. Tėvai informuojami per tėvų susirinkimų metus (70% apklaustųjų), individualiuose pokalbiuose (76% apklaustųjų). Informacija apie mokyklos veiklą pateikiama mokyklos ir miesto savivaldybės tinklalapiuose. „g.“ pavyzdžio „Užtikrintas organizacijos, jos padarytų sprendimų ir plėtojimo skaidrumas“ veikla yra tobulintina. Kiekvienais metais sudaromoje veiklos programoje išanalizuojama praeitų mokslo metų programos įgyvendinimo analizė (kas įgyvendinta, iš dalies įgyvendinta, kas tęstina ir tobulintina), pateikiama internete – miesto savivaldybės tinklalapyje.

Konsensuso grupė **4.2 dalinį kriterijų įvertino 3 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- skatinti mokinių tėvų aktyvumą mokyklos gyvenime.

♦ 4.3. dalinis kriterijus „Organizacija valdo žinias“ (priedas Nr.13). Įrodymų ieškota strateginiame plane, mokyklos mėnesiniuose veiklos planuose, apdorojant anketinės apklausos duomenis. Pavyzdys b. „Užtikrintas žinių ir informacijos pasidalijimas su partneriais“ įvertintas teigiamai, kadangi mokyklos pedagogai veda seminarus kitų mokyklų pedagogams. 2005/2006 m.m. gerosios patirties sklaida vyko Respublikinėje konferencijoje Marijampolėje „Vertinimas. Vertinimo kaita“, bei Marijampolės Rygiškių Jono gimnazijos pedagogų kolektyvui „Vertinimas ir įsivertinimas“. Pavyzdžiui c. „Nuolat stebimos organizacijos turimos žinios ir su jomis

siejamas strateginis planavimas bei esami ir būsiami suinteresuotų šalių poreikiai“ įrodymai rasti strateginiame plane, kuris siejamas su esamais ir būsimais suinteresuotų šalių poreikiais, analizuojamos turimos žinios (pvz. „Analizuoti mokinių poreikius ir pasirenkamųjų dalykų pasiūlą“, „Tirti ir tenkinti ypač gabių mokinių poreikius“, „Skatinti mokytojus ir mokinius dalyvauti konkursuose, olimpiadose, parodose“, „Taikyti metodus, ugdančius savarankiškumą, kūrybiškumą, gebėjimą dirbti komandoje“). Įrodant pavyzdį d. „Visiems darbuotojams suteiktos galimybės naudotis jų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti reikiamomis žiniomis“ pasitelkta anketinė apklausa. 71% mokytojų mano, kad jie dažniausiai turi geras galimybes panaudoti savo gebėjimus darbe, 27% apklaustų pedagogų tokias galimybes turi visuomet. Pavyzdys e. „Užtikrintas visų suinteresuotų šalių priėjimas prie jiems svarbios informacijos“ įrodytas tik iš dalies. Informacijos prieinamumas nėra užtikrintas (pvz. strateginio plano nėra bibliotekoje). 67% apklaustų tėvų teigia, kad jiems pakanka gaunamos informacijos, 6% - informacijos nepakanka. Pavyzdį f. „Užtikrintas informacijos korektiškumas, patikimumas ir saugumas“ įrodo tai, kad už pateiktos informacijos korektiškumą ir patikimumą atsakingas mokyklos vadovas. Informacijos saugumas užtikrinamas pagal LR įstatymus (pvz., egzaminų rezultatus gali sužinoti tik patys abiturientai. Informacija nėra pateikiama viešai. Informacija, reikalaujanti saugumo, saugoma seifuose, mokyklos archyve. Klasės tėvų susirinkimų metu propaguojama teikti informaciją apie mokinius individualiai). Pavyzdžio g. „Tobulinami informacijos perdavimo vidiniai kanalai“ rasti tik daliniai įrodymai: kuriami informaciniai bukletai tėvams, psichologo, soc.pedagogo veiklos lankstinukai, vyksta posėdžiai, pasitarimai tarp įvairių grupių (metodikos, klasės grupių koordinatorių ir kt.). Semiamasi patirties iš kitų mokyklų, ieškoma geriausių veiklos rezultatų. Tobulintina mokinių lankomumo fiksavimo ir informavimo sistema. Nėra vidinio įstaigos tinklo, pvz. intraneto. Pavyzdys h. „Skatinamas abipusis pasikeitimas informacija organizacijos viduje ir su suinteresuotomis šalimis“ įvertintas gerai, kadangi mokyklos metodikos grupės renkasi bent kartą per mėnesį. Klasių auklėtojų grupių koordinatoriai susirenka dažniau ir informaciją perduoda savo grupių nariams. Soc.pedagogė, psichologė, bendruomenės slaugytoja skatina bendradarbiauti, teikia įvairias anketas, skaito paskaitas, dalyvauja klasių valandėlėse, tėvų susirinkimuose. Metodikos grupėse pedagogai pasidalina įgytomis žiniomis lankytuose seminaruose. Siekiama kurti tėvų informavimo sistemą, juos įtraukti į mokyklos veiklą. Ši veikla ypač skatinama nuo 2004 m., išsikėlus strateginius tikslus. Kadangi mokykla atlieka specifines funkcijas, tai pavyzdžiai i. „Užtikrintas išorinės informacijos tinkamas apdorojimas ir veiksmingas naudojimas“ ir j. „Informacija pateikiama vartotojui patogiu būdu“ nagrinėti vartotojais įvardinant mokinius. Išorinę informaciją apdoroti galima tik tuomet, kai pedagogai ją naudoja ugdymo proceso metu. Mokiniai informaciją gauna naudodamiesi kompiuteriu - 89% apklaustųjų, knyga, papildoma literatūra – 84%, spauda – 65%,

enciklopedijomis, žodynais – 79%, internetu – 83%, TV – 61% respondentų, todėl išorinės informacijos apdoroti beveik neįmanoma. Informacija mokykloje pateikiama įvairiais mokymo metodais (juos taiko 85% apklaustų pedagogų). Mokymo metodus diferencijuoja pagal moksleivių amžių, patirtį, žinių lygį – teigia 69% apklaustų pedagogų. Pavyzdys k. „Užtikrinta, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai“ įvertintas kaip tobulintina sritis. Nors dalis iš darbo išeinančių darbuotojų palieka teminius planus, sukaupę metodinę medžiagą ir kt., tačiau organizacijoje nėra užtikrinta, kad išeinantys darbuotojai perteiktų žinias.

Konsensuso grupė **4.3 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- tobulinti lankomumo fiksavimo ir informavimo sistemą;
- tobulinti informacijos perdavimo vidinius kanalus;
- užtikrinti visų suinteresuotų šalių priejimą prie jiems svarbios informacijos;
- užtikrinti, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai.

♦ Nagrinėjant 4.4. dalinį kriterijų „Organizacija valdo finansus“ (priedas Nr.14) naudotas interviu metodas ir anketinė apklausa. „g. Finansų kontrolė grindžiama kaštų/pajamų analize“ pavyzdys – neaktualus. Stipriosios šio rodiklio pusės pateikiamos nagrinėjant pavyzdį a. „Susieti finansų valdymo ir strateginiai tikslai“. Kasmet nustatomi mokyklos finansų poreikiai ir prioritetai. 33% apklaustų pedagogų mano, kad finansiniai ištekliai naudojami racionaliai ir veiksmingai. 47% mano, kad gali būti naudojami veiksmingiau. 45% respondentų sutinka, kad finansiniai prioritetai nustatomi atsižvelgiant į bendruomenės poreikius, siūlymus. Pavyzdį e. „Užtikrintas efektyvus finansinių išteklių valdymas“ įrodant analizuota 2005 m. mokyklos sąmata, kuri rodo, kad beveik visada lėšų panaudojimas yra susijęs su mokyklos plėtros uždaviniais, 86% krepšelio lėšų skiriama darbo užmokesčiui. 70% apklaustų pedagogų mano, kad finansiniai ištekliai panaudojami racionaliai. Pavyzdžio k. „Pagrindinis turtas naudojamas organizacijos strateginiams tikslams veiksmingai įgyvendinti“ įrodymui anketinėje apklausoje pateiktas klausimas. Kad materialiniai ištekliai iš esmės tenkina ugdymo proceso reikalavimus, teigia 74% apklaustųjų. Įvairiais būdais siekiama gerinti materialinę bazę: dalyvaujama projektuose, klasės kompiuterizuojamos, šiais metais įrengtas naujas stadionas. Tobulintina šio rodiklio sritis atskleidžiama pavyzdžiais b. „Užtikrintas finansų ir biudžeto skaidrumas“ ir j. „Skatinama, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams“. Kiekvienais metais yra pateikiama informacija apie išteklius, daroma inventorizacija, sudaroma komisija iš mokyklos bendruomenės narių. 60% apklaustų pedagogų teigia, jog yra išsamiai informuojami apie darbo užmokestį ir tarifikaciją. Tėvams ir moksleiviams materialinių išteklių sistema nėra aiški ir

prieinama, taip pat finansinė informacija nėra prieinama visiems (taip teigia 47% apklaustų tėvų ir mokinių).

Įrodant likusius dalinio kriterijaus pavyzdžius, pasitelktas interviu metodas. Klausimai pateikti mokyklos buhalterei, formuluojant juos pagal kriterijaus d, c, f, g, i pavyzdžius.

Klausimas: „Ar nuolat stebimi standartinių paslaugų teikimo kaštai?“

Buhalterė: „Kiekvienais mokslo metais savivaldybei pateikiama mokinių duomenų bazė, kurioje yra mokinių skaičius, spec.poreikių mokinių skaičius, ugdymo programos ir t.t. Įvedus tam tikrus koeficientus apskaičiuojamas „Mokinio krepšelis“, tai yra kiek mokykla gaus pinigų.

Klausimas: „Ar diegiamos naujoviškos biudžeto planavimo sistemos (pavyzdžiui, daugiametis biudžetas, biudžeto planavimo programa)?“

Buhalterė: „Biudžeto planavimo sistema sukurta. Diegiama biudžeto planavimo programa“.

Klausimas: „Ar finansinė atsakomybė deleguota ir decentralizuota bei suderinta su centrine kontrole?“

Buhalterė: „Nuo 1992 m. mokykla atsiskyrė nuo švietimo skyriaus ir pati sudarinėja metines sąmatas, numato finansinius poreikius ir prioritetus. Už finansus atsakingi: direktorius, finansininkė, direktoriaus įsakymu paskirti materialiai atsakingi asmenys. Atsiskaitoma steigėjui, t.y. savivaldybei“.

Klausimas: „Ar analizuojamos finansinių sprendimų rizika ir galimybės?“

Buhalterė: „Sudarant metinę mokyklos sąmatą numatoma finansinė rizika ir galimybės. Sprendimai priimami atsižvelgiant į finansines galimybes“.

Klausimas: „Ar plėtojami ir diegiami šiuolaikiniai finansų valdymo (pavyzdžiui, per vidinį finansų auditą ir kt.) metodai?“

Buhalterė: „Finansų valdymo tyrimas atliktas vidaus audito metu 2006 m.“

Konsensuso grupė **4.4 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- užtikrinti finansų ir biudžeto skaidrumą;
- skatinti, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams.

♦ 4.5. dalinį kriterijų „Organizacija valdo technologijas“ (priedas Nr.15) Įsivertinimo grupės nariams buvo nesunku įrodinėti. Todėl, kad šiai sričiai mokykla skiria daug dėmesio. Strateginiame plane galime rasti pavyzdžio a. „Įgyvendinta integruota technologijų politika, suderinta su strateginiais ir operatyviniais tikslais“ įrodymus, kadangi jau mokyklos vizijoje tikimasi, kad pedagogai ir mokiniai naudosis naujausiomis informacinėmis technologijomis, bus

aktyvūs vartotojai ir kūrėjai. Misijoje teigiama, kad mokykla sudaro sąlygas ugdymo procese naudoti informacines technologijas. Strateginio plano 2 ir 3 srityse numatyti uždaviniai, skatinantys plačiau taikyti IKT mokymo procese. Mokyklos 2006/2007 m.m. veiklos programoje numatyta užtikrinti aukštesnę ugdymo kokybę, aprūpinant šiuolaikine IKT, modernizuojant skaityklą. Skatinamas pedagogų kompiuterinis raštingumas. Daroma pažanga (pavyzdys c. „Stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės“) aiškiai matoma įvairiuose lygmenyse, kadangi darbuotojai įgijo reikiamą kvalifikaciją. Tačiau procesas, diegiant naujoves mokykloje, trunka ilgiau nei norėtusi (ir dėl finansinių galimybių). Mokykla puikiai išnaudoja esamus kompiuterinių technologijų resursus, tai įrodo pavyzdys b. „Atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai“:

- žinioms valdyti: su kitomis įstaigomis bendraujama internetu, taip gaunama daugiau žinių.
- mokymo ir tobulinimo veiklai: ugdymo procese naudojamas kompiuteris, internetas, rengiami įvairūs kursai, seminarai su IKT.
- bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais: siunčiami duomenys (projektas „The GLOBE“), bendraujama su užsienio partneriais, atsiskaitoma savivaldybei, visuomenei.
- organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti: bendraujama su užsienio partneriais įvairių projektų metu.

Tačiau galima pasiūlyti technologijas naudoti dar efektyviau ir plačiau.

Konsensuso grupė **4.5 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymą:

- plačiau naudoti IKT ugdymo procese, bendravime su kitomis įstaigomis, užsienio partneriais, plėtoti vidinį mokyklos tinklą.

♦ 4.6. dalinis kriterijus „Organizacija valdo turtą ir pastatus“ (priedas Nr.16) dėl organizacijos specifikos negali būti vertinamas tiesiogiai, kadangi mokyklos steigėjas yra miesto savivaldybė. Taigi savo turto ir pastatų organizacija kaip ir neturi. Tačiau negalima teigti, kad mokyklos vadovybė nesirūpina pastatais ir turtu. Todėl šį dalinį kriterijų vertinome, savotiškai įvardindami turtą ir pastatus kaip organizacijos nuosavybę. Gal dėl susidariusios situacijos arba dėl to, kad mokyklai vadovauja aukščiausios vadybinės kategorijos vadovas, šio kriterijaus visi pateikti pavyzdžiai įvertinti kaip stipriosios organizacijos pusės. Tobulintinų pasiūlymų įsivertinimo grupė nepateikė.

Gera įvertintas pavyzdys b. „Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas ir efektyvus patalpų (pavyzdžiui, atviros erdvės administracinių patalpų ar individualių kabinetų, mobilių kabinetų) ir

techninės įrangos (pavyzdžiui, personalinių kompiuterių, kopijavimo aparatu) naudojimas atsižvelgiant į strateginius ir operatyvinius organizacijos tikslus, asmeninius darbuotojų poreikius, vietos kultūrą ir bet kokius fizinius apribojimus“: išplėstos skaityklos patalpos, įrengti 5 darbo vietos su kompiuteriais, dideli kabinetai perdaromi į du mažesnius kabinetus, nes yra poreikis mažesnių kabinetų užsienio kalboms. Pastatytas atskiras kopijavimo aparatas, kuriuo už nustatytą mokestį gali naudotis visi bendruomenės nariai. Įrengtas naujoviško tipo sporto aikštynas. Pavyzdį e. „Užtikrinta, kad pastatai būtų lengvai pasiekiami (pavyzdžiui, automobilių stovėjimo aikštelės, visuomeninis transportas) ir atitiktų darbuotojų, klientų poreikius ir lūkesčius“ įrodo tai, kad ženkliai padidėjus mašinų srautui prie mokyklos įrengta nauja automobilių stovėjimo aikštelė. Nuolat derinamas mokinių pavėžėjimo visuomeniniu transportu grafikas. Gerus vadybinius įgūdžius rodo pavyzdžio f. „Plėtojama fizinio turto valdymo integruota politika“ įrodymai: mokyklos stadionas išnuomojamas atvykstančiam į miestą cirkui. (gautos lėšos padengia elektros energijos kaštus), už kopijavimo paslaugas gauti pinigai panaudojami kanceliarinėms prekėms įsigyti.

Konsensuso grupė **4.6 dalinį kriterijų įvertino 3 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas).

♦ Bendrojo vertinimo modelio 5 kriterijus - „Procesų ir pokyčių valdymas“. Analizuojant 5.1. dalinį kriterijų „Organizacija nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus“ (priedas Nr.17) naudota dokumentų analizės metodas, anketinė apklausa. Nagrinėjant įvairius dokumentus (strateginį planą, veiklos programą, įvairius planus ir kt.), nustatyta, kad pirmasis pavyzdys a. „Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi procesai“ vertinamas labai gerai. Mokykloje vykstantys procesai remiasi strateginiais tikslais (e. „Užtikrinta, kad svarbiausi procesai remtų strateginius tikslus“) ir šie procesai (pvz., mokinių pažangumas, lankomumas, vertinimo sistema) analizuojami metodikos grupėse, mokytojų taryboje, mokyklos taryboje (pavyzdys b. „Svarbiausi procesai analizuojami ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei aplinkos pokyčius“) įvertintas teigiamai. O pavyzdžio g. „Procesai nuolat tobulinami įvertinus jų veiksmingumą ir efektyvumą“ analizė rodo, kad mokykla turi trūkumų. Mokslo metų pradžioje įvertinama praeitų metų veikla, analizuojama, kas padaryta, kas ne visai padaryta ir kas neatlikta - pagal tai koreguojami veiklos planai. Tačiau 70% apklaustųjų mano, kad veiksmingumo ir efektyvumo įvertinimo procesas nėra tobulas. Pavyzdys c. „Paskirti asmenys, atsakingi už procesus, ir jiems perduota atsakomybė“ įvertintas, kaip stiprioji organizacijos sritis, nes visuomet planuose (kokie jie bebūtų) paskiriami atsakingi asmenys (pvz., direktoriaus pavaduotojos ugdymui, audito grupė ir kt.)

Konsensuso grupė **5.1 dalinį kriterijų įvertino 3 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- tobulinti procesų veiksmingumo ir efektyvumo vertinimą;
- įtraukti daugiau darbuotojų ir išorinių suinteresuotų šalių planuojant ir tobulinant svarbiausius procesus;
- paskirstyti išteklius procesams pagal jų svarbą, siekiant strateginių organizacijos tikslų.

♦ Dėl organizacijos specifikos 5.2. dalinį kriterijų „Organizacija plėtoja ir teikia paslaugas, įtraukdama į šią veiklą klientus“ buvo lengva tirti, kadangi darbas su klientais (mokiniais, jų tėvais) yra pagrindinė mokyklos funkcija (priedas Nr.18). Pavyzdį a. „Klientai įtraukiami į paslaugų kūrimą ir tobulinimą“ įrodyti atlikta mokinių tėvų apklausa, ar tenkina mokyklos aplinka, popamokinė veikla, ugdymo krūvis ir kt. Mokiniai apklausti, ar jiems patinka mokytis šioje mokykloje, ar turi klasėje draugų, kokia jų nuomonė apie mokytojus, kiek skiriama namų darbų, kokia forma pateikiamos užduotys ir t.t. Pavyzdį d. „Klientai įtraukiami į informacijos šaltinių ir kanalų kūrimą bei tobulinimą“ įrodo tai, kad buvę ir esami mokiniai ir tėvai įtraukiami į informacijos skleidimą (plakatų, bukletų, lankstinukų spausdinimą, leidybą). Buvę mokiniai kviečiami per Atvirų durų dienas bendrauti su esamais abiturientais. Pavyzdys e. „Užtikrinta tinkama ir patikima informacija, pagalba ir parama klientams“ įvertintas kaip stiprioji organizacijos sritis, kadangi už teikiamos informacijos patikimumą atsakinga mokyklos administracija, taip pat yra teikiama pedagoginė, psichologinė, specialioji pagalba (sudaryta pirmosios psichologinės pagalbos grupė – PPP, socialinių įgūdžių ugdymo grupė – SSP).

Pavyzdžiuose f. „Plėtojamas organizacijos prieinamumas“ ir g. „Skatinamas bendravimas su klientais elektroninio ryšio priemonėmis“ yra stiprių ir tobulintinų sričių. Dokumentai pateikiami ir popieriniu, ir elektroniniu būdu. Sudarytas tėvų konsultacijų grafikas. Mokykloje yra vakarinės suaugusiųjų klasės, kuriose gali mokytis vidurinio išsilavinimo siekiantys žmonės. Tačiau nėra plėtojamas nuotolinis mokymas. Šiuo metu dažnai naudojamosi interneto galimybėmis bendraujant su kitomis įstaigomis. Internetas taip pat naudojamas bendraujant su į užsienį išvykusiais mokiniais (2005/2006 m.m. - 2 mokiniai), tačiau dėl kompiuterinės bazės stokos nėra labai skatinamas bendravimas elektroniniu ryšiu.

Pavyzdžiai b. „Klientai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiami į paslaugų ir informacijos kokybės standartų kūrimą“ ir c. „Kuriama aiški teisinė bazė paprasta ir suprantama kalba“ nėra aktualūs mokykloms, kadangi vadovaujamosi LR įstatymais, ŠMM įsakymais, vyriausybės sprendimais ir kitais norminiais aktais. Veiklos standartai nekuriami, jie gaunami iš

Švietimo ir mokslo ministerijos („Ugdymo programos ir išsilavinimo standartai“), informacijos kokybės standartai mokykloje taip pat nekuriami.

Konsensuso grupė **5.2 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- įtraukti klientus ir kitas suinteresuotas šalis į informacijos kokybės standartų kūrimą;
- plėtoti nuotolinio mokymo galimybes;
- skatinti bendravimą su klientais elektroninio ryšio priemonėmis (pvz., elektroninės pasiekimų knygelės programos diegimas, lankomumo apskaita, bendravimas su mokinių tėvais el.paštu).

♦ 5.3. daliniam kriterijui „Organizacija planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves“ neaktualus pavyzdys d. - „Analizuojama rizika ir nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai“. (Priedas Nr.19). Stiprioji organizacijos sritis nustatyta pavyzdžiams a. „Nuolat stebimi vidiniai pokyčių būtinybę atspindintys požymiai ir išoriniai veiksniai, skatinantys modernizaciją ir naujoves“ ir b. „Tobulinimui skatinti naudojamas sugretinimas“. Vidiniai pokyčių veiksniai - sprendžiama mokinių lankomumo problema, tobulinant lankomumo priežiūros sistemą; aiškinamasi mokinių mokymosi motyvacija, įvairias metodais siekiama ją kelti; steigiami popamokinės veiklos būreliai pagal mokinių poreikius. Išoriniai veiksniai - siekama Europos standartų: vykdomi įvairūs tyrimai (pvz., 4-okų, 8-okų žinių lygio tarptautiniai tyrimai), diegiamos informacinės komunikacinės technologijos, lyginama su užsienio šalimis. Mokykloje analizuojami ir lyginami įvairių mokyklų egzaminų rezultatai, pasiekimai olimpiadose, varžybų rezultatai rajono ir respublikiniu mastu. Pavyzdys c. „Derinami požiūriai iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai“ turi tobulintinų bruožų. Vadovybė pateikia metodikos grupėms analizuoti ar apsvarstyti įvairius klausimus, tačiau juntamas valdymas iš viršaus į apačią. Palyginus mažai atsižvelgiama požiūriu iš apačios žemyn. Pavyzdys e. „Efektyvi pokyčių proceso priežiūra“ taip pat sulaukė šiek tiek kritikos. Nors mokyklos veiklos programa sudaroma procesus skirstant etapais, paskiriamos priežiūros grupės ar asmenys, vykdoma buvusios veiklos programos analizė, tačiau nevyksta procesų sugretinimas. Trūkumų turi ir pavyzdžiai f. „Vyksta diskusijos su visais partneriais ir jų atstovais dėl suplanuotų ir vykdomų pokyčių“ bei h. „Pokyčių procesai vertinami ir vykdoma jų priežiūra“. Diskutuojama metodikos grupėse, mokytojų tarybos posėdžiuose (pvz. kaupiamasis vertinimas). Ne visuomet tariamasi su suinteresuotais partneriais (tėvais, mokiniais). Vertinama posėdžiuose, įvairiose ataskaitose (pvz., egzaminų, olimpiadų analizė m.m. pabaigoje), tačiau pokyčių procesai nepakankamai peržiūrimi. Pavyzdžio g. „Apsirūpinama ištekliais pokyčių procesui baigti“ įrodymą patvirtino

mokyklos finansinė sąmata, kurioje aiškiai matoma, kad nuolat ieškoma išteklių (mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, vadovėlių pirkimui ir kt.).

Konsensuso grupė **5.3 dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas). Pateikė veiklos tobulinimo pasiūlymus:

- derinti požiūrius iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai;
- efektyvinti pokyčių proceso priežiūrą;
- organizuoti diskusijas su visais partneriais ir jų atstovais dėl suplanuotų ir vykdomų pokyčių.

♦ Antroji Bendrojo vertinimo modelio dalis „REZULTATAI“ apima 6, 7, 8 ir 9 kriterijus. 6 kriterijus „Į klientus orientuoti rezultatai“ tirtas anketinės apklausos būdu, analizuojant įvairius dokumentus, mokyklos vidaus audito medžiagą. Pagal vertinimo metodą priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos uždavinių tiesioginis klientų patenkinimo vertinimas gali apimti (užtenka bent vieno tinkamo organizacijai teiginio iš skirtingų rezultatų rūšių) siūlomus pavyzdžius, kurie suskirstyti į keturias pagrindines dalis.

6.1. dalinio kriterijaus „Klientų patenkinimo vertinimo rezultatai“ (priedas Nr.20) [ivertinimo grupė išskyrė tris pagrindinės grupes (I, II ir III). I-oji pagrindinė pavyzdžių dalis „Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu“. Pavyzdžiams a. „Bendras pasitenkinimo organizacijos veikla lygis“, b. „Draugiškumas ir sąžiningas elgesys“, ir c. „Atliepantis elgesys ir reagavimas į klientų poreikius“ įrodyti pasitelkta anketinė apklausa. Aplinkos svetingumą teigiamai vertina 48% apklaustų mokytojų, geras bendravimas ir bendradarbiavimas mokykloje – 60% respondentų. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą jaučia 54% respondentų. Moksleivių poreikius tinkamai tenkina – 74% apklaustų mokytojų. Tokiu pat būdu tirta ir II-os dalies „Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje“ pavyzdys a. „Pastangos įtraukti klientus į paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus“. Pagal atliktas apklausas mokykloje yra tinkamas bendravimas su tėvais, taip mano 60% apklaustų pedagogų. Tėvų įtraukimas į mokyklos veiklą – 48%. Kiti I-osios rezultatų dalies įrodymai pavyzdžiams d. „Lankstumas ir sugebėjimas atsižvelgti į individualias situacijas“, e. „Atvirumas pokyčiams“ ir g. „Daromas poveikis klientų gyvenimo kokybei“ yra: mokykla laiduoja programų lankstumą pagal mokinių poreikius ir gebėjimus individualizuojant ugdymo programas t.y. rašant adaptuotas ir modifikuotas programas atskiriems mokiniams pagal jų poreikius. Pagal naujus mokyklos vadybos pasiūlymus vykdomi auditai: vidinis platusis auditas - 2003 m. ir 2006 m., vidinis giluminis 2005-2006 m.m., išorinis auditas – 2005 m. Mokyklos strateginis planas sukurtas 2004 m. (2004/2009 m.). Asmeninius ir socialinius moksleivių

gebėjimus pedagogai ugdo: juos auklėjant (52 %), per kitus ugdymo užsiėmimus – 70%, popamokinėje veikloje – 80%. Vykdomas mokinių profesinis švietimas klasių valandėlių metu – 56%, įsteigtas profesinio orientavimo taškas PIT'as, organizuojamos įvairios pažintinės ekskursijos.

III-os dalies „Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu“ pavyzdžio a. „Darbo pradžios ir laukimo laikas“ įrodymas: mokinių pavėžėjimo grafikas visiškai suderintas. 11-12 klasėse mokinių tvarkaraštis daromas, stengiantis, kad mokiniams būtų kuo mažiau vadinamų „langu“ bei ne daugiau kaip 7 pamokos per dieną. Teiginiui d. „Pastato vieta (atstumas iki visuomeninio transporto, automobilių stovėjimo aikštelių buvimas ir kt.)“ mokykla neturi didelės įtakos, kadangi mokiniai priimami į mokyklą pagal miesto savivaldybės tarybos 2005 m. sausio 28 d. sprendimą Nr. B-TS-595 „Savivaldybės bendrojo lavinimo, mokyklų-darželių aptarnavimo teritorijos“. Yra dalis mokinių, kurie pradėjo lankyti mokyklą anksčiau nei priimtas pastarasis nutarimas, jie gyvena toliau nuo mokyklos, bet yra pavežami visuomeniniu transportu arba juos vežioja tėvai. Prie mokyklos įrengta automobilių stovėjimo aikštelė. Pavyzdžiai b. „Prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekis ir kokybė“ ir c. „Administracinio supaprastinimo ir aiškos kalbos vartojimo pastangos“ – netirti.

Konsensuso grupė priėmė **galutinį 6.1. įvertinimą, paskirdama 1 balu** (vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai) bei pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- tirti prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekį ir kokybę;
- tirti administracinio supaprastinimo ir aiškos kalbos vartojimo pastangas.

♦ Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kurie gali būti panaudoti vertinant, kokius į klientus orientuotus rezultatus jos pasiekia. 6.2. dalinis kriterijus „Į klientus orientuotos veiklos vertinimo rodikliai“ (priedas Nr.21). Įsivertinimo grupė atmetė I dalies pavyzdį d. „Oficialiai tirtų (pavyzdžiui, Seimo kontrolierių) piliečių skundų skaičius“ (skundų nėra užfiksuota) ir III dalies pavyzdį b. „Grįžtančių bylų su klaidomis ir/ar atvejų, kai reikalaujama kompensacijų, skaičius“ – kaip neaktualius.

I dalies „Rezultatai, susiję su bendru organizacijos įvaizdžiu“ pavyzdį b. „Pastangų didinti visuomenės pasitikėjimą organizacija, jos paslaugomis mastas“ įrodo tai, kad visuomenės pasitikėjimas mokykla didinamas įvairiomis priemonėmis: interneto puslapiuose pateikiama informacija, leidžiami specialūs lankstinukai, rašomi straipsniai į sapudą. Rajoninėje spaudoje per paskutiniuosius 2 metus apie mokyklą parašyti 123 straipsniai. Iš viso nuo mokyklos egzistavimo pradžios, t.y. nuo 1979 m. – 297 straipsniai. Apie mokyklą rašoma ir respublikinėje spaudoje (pvz., „Dialoge“ ir kt.). Pavyzdžiui f. „Personalo mokymų veiksmingai ir draugiškai

bendrauti su klientais mastas“ rasti įrodymai kvalifikacijos kėlimo analizėje. Pedagogai lanko įvairios specifikos seminarus (pvz. psichologinius, bendravimo ir bendradarbiavimo. Per paskutinius 2 metus 109 pedagogai lankė 188 tokio pobūdžio seminarus. Pavyzdžiams c. „Skundų nagrinėjimo trukmė“ ir e. „Klausimų nagrinėjimo trukmė“ paaiškinimai yra išdėstyti Raštvedybos taisyklėse: skundų nagrinėjimo trukmė – 15 d., klausimai nagrinėjami per 15-30 d.

II dalies „Rezultatai, susiję su dalyvavimu bendroje veikloje“ pavyzdys a. „Suinteresuotų šalių įtraukimo į paslaugų kūrimo, teikimo bei sprendimų priėmimo procesus mastas“ - mokyklos tarybą (aukščiausia mokyklos valdžia) sudaro 5 mokytojai, 5 tėvų atstovai, 5 mokiniai. Tėvų komitetą sudaro 33 tėvai. Mokinių komitetą sudaro 66 mokiniai. Paslaugas kuria ir teikia visas pedagoginis personalas (100 žmonių) ir pagalbinis personalas (30 žmonių). Pavyzdžio c. „Naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais būdų mastas ir pritaikymas“ organizacijoje nėra didelis. Pvz., mokytojai bendrauja su mokiniais, išvykusiais į užsienį, teikdami užduotis ir gaudami atsakymus internetu. Bendraujama su kitomis švietimo įstaigomis, švietimo skyriumi, ministerijomis el.paštu.

III dalis - „Rezultatai, susiję su paslaugomis“. Kadangi mokykla yra specifinės srities organizacija, joje ugdymas vykdomas pagal LR ŠMM paskelbtas bendrąsias mokymo programas ir išsilavinimo standartus (a. „Paskelbtų paslaugų standartų laikymasis“). Pavyzdį c. „Pastangų gerinti informacijos prieinamumą, tikslumą ir skaidrumą mastas“ įrodo tai, kad antri metai mokykla teikia veiklos ataskaitą rajono savivaldybės tinklalapyje.

6.2. dalinis kriterijus įvertintas 1 balu (vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai).

Konsensuso grupė pasiūlė tobulinti veiklą sukuriant pasiūlymų teikimo ir fiksavimo sistemą.

♦ 7 kriterijus „Į darbuotojus orientuoti rezultatai“. Analizuojant 7.1. dalinį kriterijų „Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai“(priedas Nr. 22), Įsivertinimo grupė išskyrė pagrindinių rezultatų grupes: I, II, III, IV. I. dalis „Rezultatai, susiję su bendru pasitenkinimu“. Įvertinus pavyzdžius a. „Organizacijos įvaizdis“, b. „Organizacijos veikla“, c. „Organizacijos indėlio į visuomenės gyvenimą tinkamumas“, d. „Organizacijos santykiai su piliečiais ir visuomene“, e. „Darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje ir įgyvendinant jos misiją lygis“ nustatyta, kad tai yra stiprioji organizacijos sritis. Organizacijoje vykdomos šiuolaikinio švietimo sistemos funkcijos, siekiama išryškinti mokymosi visą gyvenimą prioritetų svarbą (profesinis orientavimas), skatinamas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, akcentuojama IKT įsigijimo bei įvaldymo svarba, siekiama užtikrinti mokyklos skaidrumą ir atvirumą visuomenei. Organizacijos veikla patenkinti 87% apklaustų pedagogų. Organizacijos įvaizdis

nuolat kuriamas ir gerinamas, bet nėra tiriamas pasitenkinimas juo. Gerai jaučiasi mokykloje 55% apklaustųjų. 89% pedagogų teigia, kad jiems šioje mokykloje dirbti nėra sunku. 53% apklaustų mokinių šioje mokykloje mokytis nėra nei sunku, nei lengva, 47% - lengva. Mokykla suteikia vidurinį išsilavinimą ne tik jaunuoliams, bet ir suaugusiems žmonėms, taigi kelia išsimokslinimo lygį. Mokykloje suteikiama galimybė išmokyti vairuoti ir įgyti vairuotojo pažymėjimą. Organizuojami įvairūs renginiai, akcijos parodos. Taigi organizacijos indėlis į visuomenės gyvenimą yra tinkamas. Mokykla palaiko gerus santykius su vietos bendruomenės savivalda, socialiniais partneriais, kitomis visuomeninėmis organizacijomis (pvz.: aktyviai dalyvauja savivaldybės, policijos organizuojamuose projektuose). 30% apklaustų pedagogų teigia, kad prisideda prie strateginio plano įgyvendinimo ugdymo procese, auklėjime, 11% - diferencijuojant programas ir vertinimą, 9% - dirbant su spec. poreikių mokiniais, kitaip – 4%. Visi darbuotojai daugiau ar mažiau dalyvauja organizacijos veikloje (ugdymo procese, popamokinėje veikloje, projektuose, įvertinime ir įsivertinime ir t.t.)

II dalies „Rezultatai, susiję su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis“ pirmasis pavyzdys a. „Organizacijos aukščiausio ir vidutinio lygio vadovybė“ taip pat yra stipri organizacijos sritis, kadangi iš 6 administracijos darbuotojų vadybines kategorijas turi 2 (dar 2 ketina atestuotis). 70% apklaustų mokytojų teigia, kad vadovai teikia konsultacijas, metodinę pagalbą. 62% mano, kad administracija panaudoja sukaupią pedagoginę patirtį ugdymo procesui gerinti. Vadovų kontrolė efektyvi, jie geba komunikuoti (taip teigia 60,3% apklaustų pedagogų). Vadovai nuolatos atlieka savo darbo analizę ir numato savo veiklos tobulinimo būdus (100% apklaustų vadovų). Bendraudami su mokyklos bendruomenės nariais sugeba valdyti savo emocijas (100% apklaustų vadovų), elgiasi taktiškai ir taip, kad išvengtų konfliktų (83% apklaustų vadovų). „c. Organizacijos procesų struktūra“ pavyzdys neturi trūkumų, kadangi veiklos programoje numatytos priemonės, laikas, lėšos mokslo metų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Sudaromos grupės atskiroms veiklos sritims planuoti ir įgyvendinti. Nuolat atliekama mokinių pažangumo ir lankomumo analizė. Mokyklos vadovybė atsiskaito tėvams susirinkimuose bei viešai informuoja visuomenę apie vykdomas programas ir kt. Pagal pavyzdį d. „Organizacijos santykis su pokyčiais ir modernizavimu“ nustatyta, kaip tai stipri sritis, nes tobulinama bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais sistema. Mokykla turi interneto ryšį, naujo tipo stadioną. Mokytojai aprūpinami šiuolaikinėmis organizacinėmis ir mokymo priemonėmis. O štai „b. Susitarimai dėl uždavinių, personalo vertinimo, įvertinimo, tikslų nustatymo, veiklos vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos“ pavyzdys – tobulintina sritis. Nors veiklos programoje numatyti uždavinių ir tikslų pasiekimo rezultatai ir jų vertinimo būdai, tačiau nėra susitarta dėl personalo vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.

III dalies „Rezultatai, susiję su pasitenkinimu darbo sąlygomis“ pavyzdžiai a. „Darbo vietos įrengimas“ ir c. „Poilsio vietos“ vienas kitą papildė. Mokykloje įrengtos vietos individualiam mokytojų darbui. Mokytojai darbo vietą vertina taip: 41% - patogios, 50% - vidutiniškos, 10% - nepatogios. Įrengtas modernus mokytojų kambarys, kuriame mokytojai gali ilsėtis. Tačiau nėra poilsio vietų mokiniams. Pavyzdžiai b. „Darbo atmosfera ir organizacinė kultūra“ ir e. „Lygių galimybių užtikrinimas ir nešališkas traktavimas organizacijoje“ vertinami gerai. Mokyklos bendruomenė geba save tobulinti, siekti bendrų tikslų. Veikia mokyklos savivalda, kuriama atvira mokykla. Mokyklos mikroklimatas vertinamas taip: gerai jaučiasi 55% apklaustųjų, 38% - iš dalies gerai, 7% - jaučiasi negerai. Organizacijoje užtikrinamos lygios galimybės, bešališkas traktavimas. Organizacijos veiklą įrodo pavyzdžių d. „Socialinių ir aplinkosaugos poreikių patenkinimas“, f. „Darbo laiko lankstumas ir galimybė darbą suderinti su šeimos ir asmeniniais kausimais“ ir g. „Darbuotojų asmeninių problemų sprendimas organizacijoje“ rezultatai. Organizacijoje tenkinami darbuotojų socialiniai poreikiai (atostogos, savišvieta ir kt.), ugdomas aplinkosauginis požiūris. Administracija visuomet pasirengusi derinti darbą su darbuotojų asmeniniais poreikiais, jei pastariesiems iškyla sunkumų. Nustatomos darbo valandos, suteikiama galimybė derinti atostogų grafiką.

IV dalis - „Rezultatai, susiję su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei įgūdžių tobulinimu“. Pavyzdys a. „Žmogiškųjų išteklių vadyba (pavyzdžiui, mokymas ir karjeros galimybės)“ įvertintas gerai. Mokykla organizuoja įvairius bendrus seminarus, skatina kvalifikacijos tobulinimą įvairiuose kursuose, sudaro galimybes dirbantiems studijuoti (studijuoja 6 pedagogai). Pavyzdį e. „Noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms situacijoms“ įrodo anketinės apklausos duomenys: 86% personalo pasirengę įdėti papildomas pastangas ypatingų situacijų metu (pvz., prieš išorinį mokyklos auditą). Silpnosios organizacijos sritys atsiskleidžia išnagrinėjus pavyzdžius b. „Darbuotojų motyvacija“ (kadangi dar tik kuriama darbuotojų motyvacijos sistema) ir c. „Organizacijos tikslų išmanymas“ (ne visi darbuotojai susipažinę su organizacijos tikslais). Tobulintina sritis - pavyzdys d. „Noras priimti pokyčius“. Nors administracija aktyviai siekia pokyčių (ieško įvairių projektų, programų, dalyvauja programų bandomuosiuose etapuose) ir yra aktyvių darbuotojų, kurie patys ieško pokyčių, nuolat tobulinasi įvairiose srityse. Tačiau tik 37% apklaustų pedagogų noriai priima pokyčius.

Konsensuso grupė **7.1. dalinį kriterijų įvertino 2 balais** (kukli rezultatų pažanga).

Tobulinimo pasiūlymai:

- susitarti dėl personalo vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos;
- įrengti poilsio vietas moksleiviams;
- sukurti ir įdiegti darbuotojų motyvacijos sistemą;

- stengtis, kad visi organizacijos darbuotojai susipažintų su tikslais;
- skatinti darbuotojus nebijoti priimti pokyčius.

♦ 7.2. dalinis kriterijus „Darbuotojų rezultatų rodikliai“ (priedas Nr.23). Pagrindinių rezultatų grupės - II, III, IV. Nustatytas organizacijai neaktualus pavyzdys – III dalies e. „Personalo rotacija organizacijos viduje (mobilumas)“. Kriterijus nagrinėtas anketinės apklausos, dokumentų analizės metodais.

II dalis - „Veiklos rezultatai“. Pavyzdys a. „Produktyvumo matavimai“ paaiškinamas trumpai ir aiškiai: organizacijos veiklos produktyvumas matuojamas brandos egzaminų, olimpiadų, konkursų rezultatus lyginant su kitomis rajono ir respublikos mokyklomis. Pavyzdys b. „Vertinimų ir/arba įvertinimų rezultatai“ turi tobulintinų bruožų. Mokslo metų gale pedagogai įsivertina savo darbą pagal nustatytą vertinimo formą (nustato, ką padarė gerai, ko nepadarė). Veiklos programoje 2006/2007 m.m. numatyta kurti pedagogų vertinimo sistemą. Pavyzdys c. „Individualios veiklos paslaugų kokybės sąsaja“ išanalizuotas pasitelkus anketinės apklausos duomenis. 85% apklaustų mokytojų taiko įvairius mokymo metodus (aktyvaus mokymo ir mokymosi, IKT pamokose ir popamokinėje veikloje ir kt.), 67% stengiasi patenkinti mokinių poreikius, 87% - skatina mokinius tobulėti intelektualiai ir emociškai. Tai gerina paslaugų kokybę. Savo pedagoginės veiklos veiksmingumą mokytojai vertina: 60% – gerai, 6% - labai gerai, 30% - patenkinamai, 4% - nepatenkinti veiksmingumu. Tačiau pavyzdys d. „Individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatai“ organizacijoje netirtas.

III dalies „Ilgūdžių tobulinimo rezultatai“ (pavyzdžiai a. „Dalyvaujančių mokymuose ir sėkmingai juos baigusių procentas“, b. „Mokymams skirtų lėšų naudojimas“, d. „Gebėjimo bendrauti su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius įrodymai“, c. „Darbuotojų naudojimasis informacinėmis technologijomis“) įrodymai pateikti ankstesniuose vertinimuose.

IV dalis „Rezultatai, susiję su motyvacija ir dalyvavimu bendroje veikloje“ – yra stiprioji organizacijos sritis. Visi analizuoti pavyzdžiai (a. „Į personalo apklausos anketas atsakiusių darbuotojų procentas“, b. „Dalyvavimas tobulinimo veiklose ir sistemose (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos)“, c. „Dalyvavimas socialiniuose renginiuose“, d. „Dalyvavimas vidinių diskusijų grupėse, susitikimuose su vadovais ar viso personalo susirinkimuose ir kt.“) įrodo, kad veikla vykdoma labai gerai. Įvairiose anketinėse apklausose dalyvauja 98% darbuotojų. Ugdymo procesas tobulinamas gerinant materialinę bazę (įrengiami kompiuterių kabinetai, modernizuojama skaitykla), skatinamas kvalifikacijos tobulinimas. Organizuojamos labdaros akcijos (renkami įvairūs daiktai, maisto produktai, kurie išdalinami socialiai remtiniams vaikams ar seneliams), renginiai vietos bendruomenei. Vykdomas tradicinis socialinis projektas „Vilties angelas“. Sudaromos įvairios grupės: metodikos, klasių auklėtojų grupių koordinatorių,

prevencinės veiklos, audito, spec.poreikių mokinių, veiklos programos rengimo darbo grupė ir kt.).

7.2. dalinis kriterijus „Darbuotojų rezultatų rodikliai“ įvertintas 2 balais (kukli rezultatų pažanga).

Konsensuso grupė pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- kurti pedagogų vertinimo sistemą;
- tirti individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatus.

♦ 8 kriterijus „Poveikis visuomenei“. Kadangi mokykla yra visuomeninė organizacija, turinti įtakos ne tik vietos bendruomenei, tai 8.1. dalinis kriterijus „Visuomeninės veiklos rezultatai“ (priedas Nr.24) yra stipri organizacijos veiklos sritis. Įsivertinimo grupė atmetė pavyzdį f. „Paramos mastas trečiojo pasaulio šalių plėtros projektams“, kadangi tai nėra aktualu mūsų mokyklai. Pavyzdžio a. „Poveikis vietinei, nacionalinei ir tarptautinei bendruomenei“ rezultatai rasti mokyklos misijoje, kurioje teigiama, kad mokykla laiduoja lietuvių tautos ir krašto kultūros tęstinumą, tradicinių vertybių plėtrą, todėl vyksta įvairūs projektai, kurie skatina domėtis savo tradicijomis, kultūra, didžiuotis savo kalba. Mokyklos bendruomenė bendradarbiauja su kitomis šalies mokyklomis (ELOS projektas) taip pat su užsienio šalimis (pvz., su Vokietijos Ahaus miestu – vyksta mokinių mainai, gaunama labdara). Organizuojami kasmetiniai renginiai vietos bendruomenei, senelių namams. Vykdomos aplinkos švaros akcijos, labdaros akcijos. Visa tai turi mažesnę ar didesnę poveikį vietinei ar nacionalinei bendruomenei.

Pavyzdys b. „Santykių su vietiniais ir socialiniais partneriais kokybė ir dažnumas“ yra stiprioji organizacijos sritis, nes 2 kartus per mokslo metus tvarkoma socialiai remtinių ir apleistų mokinių bei jiems teikiamos paramos apskaita (dar 2 kartus patikslinama). Mokykloje teikiamas nemokamas maitinimas. Sudaromos galimybės visiems remtiniams mokiniams nemokamai dalyvauti ekskursijose, spektakliuose, stovyklose – vykstant socialinius projektus (2006 m. vasarą vyko vasaros stovykla, laimėti 2 projektai). Bendruomenės asociacija, kuriai mokinių tėvai ir mokytojai perveda dalį pajamų mokesčio, vėliau šie pinigai panaudojami įvairiems mokinių socialiniams poreikiams tenkinti ir kt. veiklai. Pavyzdžiui i. „Atsiliepimai visuomenės informavimo priemonėse“ įrodymus radome mokyklos bibliotekoje, kur kaupiami visi straipsniai apie mokyklą. Nuo mokyklos gyvavimo pradžios parašyti 297 straipsniai. Neigiami atsiliepimai apie mokyklą tik 2 straipsniuose. Dėl pavyzdžio j. „Socialinių pokyčių integravimo į organizacijos veiklą mastas“ kreiptasi į mokyklos psichologą, socialinį darbuotoją ir kt. darbuotojus. Per 2005/2006 m.m. į mokyklos psichologę kreipėsi 87 moksleiviai, 46 tėvai ir 29 mokytojai. Iš viso per 2 metus psichologė konsultavo 200 mokinių, 64 tėvus ir 66 mokytojus. Socialinė pedagogė per 2005/2006 m.m. padėjo 127 mokiniams, tėvams ar mokytojams. Į

logopedę kreipėsi 79 mokiniai, 56 tėvai ir 39 mokytojai. Spec.pedagogė dirbo su 21 spec.poreikių mokiniu. Rezultatai, įrodantys pavyzdį k. „Rizikos sveikatai ir nelaimingų atsitikimų prevencijos programos“: mokykloje vedamas „Nelaimingų atsitikimų darbe registravimo žurnalas“. Per 2005/2006 m.m. įvyko 9 nelaimingi atsitikimai (7 mokiniams ir 2 darbuotojams). Darbuotojams organizuojami saugos instruktažais ir jie pasirašo „Darbuotojų saugos ir sveikatos instruktavimo darbo vietoje registravimo žurnale“ ir „Darbuotojų saugos ir sveikatos įvadinių instruktavimų registravimo žurnale“. Mokiniai nuolat instruktuojami (pvz. saugaus elgesio su cheminiais preparatais, saugaus elgesio technologijų pamokų metu, saugaus elgesio ekskursijose ir kt. klausimais). Bendruomenės slaugytoja kiekvienais metais ruošia savo veiklos programą, kurioje kreipiamas dėmesys mokinių sveikatos prevencijai. Mokyklos patalpų higieninius reikalavimus tiria atitinkamas visuomeninės sveikatos centras. Pavyzdžiai g. „Darbuotojų supratimas apie organizacijos daromą poveikį piliečių gyvenimo kokybei“ ir h. „Paramos mastas personalo ir piliečių socialiniams įsipareigojimams“ netiriami.

Konsensuso grupė priėmė **galutinį 8.1. įvertinimą, paskirdama 2 balus** (kukli rezultatų pažanga) bei pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- tirti darbuotojų supratimą apie organizacijos daromo poveikio piliečių gyvenimo kokybei;
- tirti paramos mastą personalo ir piliečių socialiniams įsipareigojimams.

♦ Prieš tai nagrinėtas 8.1. dalinis kriterijus buvo tinkamas vertinant mokyklos veiklą, o 8.2. dalinis kriterijus „Aplinką tausojančios veiklos rezultatai“ (priedas Nr.25) nėra tiesiogiai susijęs su organizacijos veikla, išskyrus tai, kad apie aplinkos tausojimą yra kalbama per gamtos, biologijos pamokas ar kitus užsiėmimus. Įsivertinimo grupė atmetė net tris neaktualius pavyzdžius (e. „Atitikimo aplinkos apsaugos standartams lygis“, h. „Aplinkosaugos paisymas priimant sprendimus (pavyzdžiui, statant pastatus)“, f. „Organizacijos veikla nedaro žalos aplinkai“). Pavyzdį a. „Darnios plėtros principų integravimas į sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, energijos taupymas, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas ir kt.)“ įrodo mokyklos direktoriaus pavaduotojos ūkio reikalams kiekvienų metų pradžioje sudaromo veiklos plano punktai, kuriuose yra numatytas energijos taupymas. Į pavyzdžius b. „Atliekų ir pakuočių mažinimas“ ir f. „Pastangos mažinti aplinkos taršą ir organizacijos veiklos daromą žalą aplinkai ir siekis užtikrinti gyventojų apsaugą ir saugumą“ pažvelgta iš ugdymo proceso pusės. Pradinių klasių moksleiviai vykdo projektą, kur renkami panaudoti galvaniniai elementai. Gamtos, biologijos pamokų metu skatinamas atliekų ir pakuočių mažinimas. (daromi įvairūs darbeliai iš panaudotų medžiagų, pakuočių). Jau 4 metai mokykla kartu su prekybos centru IKI vykdo aplinkos apsaugos projektą „Gyvenkime gražiau“, jo metu mokiniai tvarko ežero pakrantę, kitas

miesto vietas. Siekiant užtikrinti bendruomenės narių apsaugą ir saugumą kasmet rengiamos žalingų įpročių ir nusikalstamumo prevencijos programos, mokykla bendradarbiauja su teisėsauga, vaikų teisių apsaugos, sveikatos priežiūros institucijomis, rengiamos akcijos, projektai, konkursai, netradiciniai renginiai. Pavyzdys g. „Triukšmo mažinimo priemonės“ yra aktualus ugdymo įstaigoms, kadangi ištirta, kad triukšmo lygis pertraukų metu būna labai didelis. Tačiau mūsų organizacijoje triukšmo mažinimo problema nesprendžiama. Pavyzdys d. „Transporto priemonių, darančių mažesnę neigiamą poveikį aplinkai (pavyzdžiui, visuomeninį transportą, dviračius, dalijimąsi automobiliu), naudojimo skatinimas“ įvertintas iš dviejų pusių: mokinių ir darbuotojų. Mokykloje sudarytos sąlygos mokinius pavėžėti visuomeniniu transportu, taip pat skatinama naudoti transporto priemones, darančias mažesnę neigiamą poveikį aplinkai įvairių akcijų, dviračių varžybų metu, tačiau darbuotojai neskatinami.

Konsensuso grupė priėmė **galutinį 8.2. įvertinimą - 0 balų** (rezultatai nevertinami) bei pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- skatinti darbuotojus naudotis transporto priemonėmis, darančias mažesnę neigiamą poveikį aplinkai;
- skatinti pastangas mažinti aplinkos taršą;
- ieškoti triukšmo mažinimo būdų ir priemonių.

♦ 9 kriterijus - „Pagrindinės veiklos rezultatai“. 9.1. dalinis kriterijus „Tikslo pasiekimas“ (priedas Nr. 26) vertintas, įrodymų ieškant dokumentuose, rajono savivaldybės tinklalapyje, plačiojo audito medžiagoje, analizuojant anketinės apklausos duomenis.

Išorinius rezultatus f. „Dalyvavimo olimpiadose, konkursuose rezultatai“ ir g. „Sugretinimo veiksmų rezultatai“ įvertinti labai gerai. 2004/2005 m.m. rajoninėse olimpiadose užėmė 35 prizines vietas, apskrities olimpiadų prizininkų - 20, tarptautinių olimpiadų prizininkų - 4. 2005/2006 m.m. rajoninėse olimpiadose - 44 prizinės vietos, apskrityje - 21, šalies olimpiadose - 5 prizinės vietos. Rezultatai ženkliai gerėja. Mokykla lygina savo rezultatus su kitomis rajono mokyklomis. Dažniausiai lyginama su kita miesto vidurine mokykla, nes jos panašios mokinių kiekiu, socialine aplinka ir kt. (pvz., brandos egzaminų rezultatų vidurkis ir 50-100 balais išlaikiusių mokinių procentas lyginant tirtą vidurinę mokyklą su viso rajono ir lyginamąja vid. mokykla - aukštesnis. 2004/2006 m.m. paliktų kursą kartoti mokinių procentas tirtoje mokykloje mažesnis nei lyginamojoje mokykloje (0,4% ir atitinkamai 0,52%). Nutraukusių mokymą 11-12 kl. mokinių procentas 2005/2006 m.m. žymiai mažesnis tirtoje mokykloje nei lyginamojoje mokykloje (1,9% ir 3,6%). Mokinių pažangumas abiejose mokyklose 2005/2006 m.m. atitinkamai 99,2% ir 98% (tirtoje vidurinėje aukštesnis). Pavyzdžio b. „Pagerinta paslaugų teikimo kokybė“ įrodymams pasitelktas 2003 m. ir 2006 m. plačiojo audito

palyginimas. Nustatyta, kad ugdymo proceso kokybės ir moksleivių poreikių tenkinimo vidurkiai nežymiai krito. Vis daugiau finansuojama švietimo sistema, todėl mokykla gauna daugiau lėšų, kurios skiriamos ugdymo proceso, materialinės bazės gerinimui („c. Kaštų veiksmingumas (poveikiai padaryti mažiausiais kaštais“). Pavyzdys a. „Pasiektų tikslų mastas veiklos rezultatų ir poveikio atžvilgiu“ mokykloje netirtas.

Vidinis rezultatas c. „Organizacijos strategijų, struktūrų ir/ar procesų tobulinimo bei atnaujinimo sėkmės įrodymai“: procesų tobulinimo ir atnaujinimo: kaupiamojo vertinimo sistemos diegimas, kontrolinių darbų grafikai, namų darbų krūvio kontrolė, tėvų konsultacijų su mokytojais grafikai, bendri kvalifikacijos tobulinimo kursai, organizuoti pačios mokyklos ir kt.mokyklos. Mokyklos strategija nebuvo keičiama. Metodikos grupių darbas vertinamas labai gerai ir gerai – 40,8% apklaustų pedagogų. Gerai vertinamas pavyzdys d. „Informacinių technologijų patobulinto naudojimo įrodymai (vidinių žinių ir/ar vidinės bei santykių su išore komunikacijos bei tinklų valdymas)“. Gauti kompiuteriai dviem kompiuterių klasėms ir biologijos kabinetui, įrengta interaktyvi lenta istorijos kabinete ir kt.), daugiau mokytojų naudoja IKT per pamokas. Bendraujama el.paštu su kitomis įstaigomis, užsienin išvykusiais mokiniais, kompiuterinės technologijos naudojami posėdžiuose, susirinkimuose. Matomas rezultatų gerėjimas analizuojant pavyzdį e. „Išaugusio atitikimo kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms įrodymai“. 2004/2005 m.m. brandos egzaminų vidurkis – 89%, 50-100 balais išlaikė 42% abiturientų. 2005/2006 m.m. brandos egzaminų vidurkis – 89,6%, 50-100 balais išlaikė 46,6% abiturientų. Tobulintinos pusės išvelgtos nagrinėjant pavyzdį b. „Gebėjimo patenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių poreikius įrodymai“. Mokykloje suteikiama pedagoginė, psichologinė, socialinė, specialioji pagalba, vykdomi įvairūs seminarai, kvalifikacijos tobulinimo kursai, šviečiamosios paskaitos tėvams. Tačiau ne visi tėvai pakankamai informuoti apie mokyklos veiklą, tėvų dalyvavimas mokyklos savivaldoje epizodinis. Ne visuomet atsižvelgiama į pedagogų pasiūlymus, idėjas.

Konsensuso grupė **9.1. kriterijų įvertino 2 balais** (kukli rezultatų pažanga). Pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- pagerinti paslaugų teikimo kokybę;
- ištirti pasiektų tikslų mastą veiklos rezultatų ir poveikio atžvilgiu;
- skatinti tėvų aktyvumą mokyklos veikloje.

♦ 9.2. dalinis kriterijus „Finansinė veikla“ įrodo organizacijos ekonomijos (pinigų taupymo) rodiklius (priedas Nr.27). Įsivertinimo grupė atmetė mokyklai neaktualų pavyzdį d. „Eksploatacinių fondų veiksmingo naudojimo rodikliai (vengimas viršyti bet kokį kreditą ar nepakankamai išnaudoti išteklius)“.

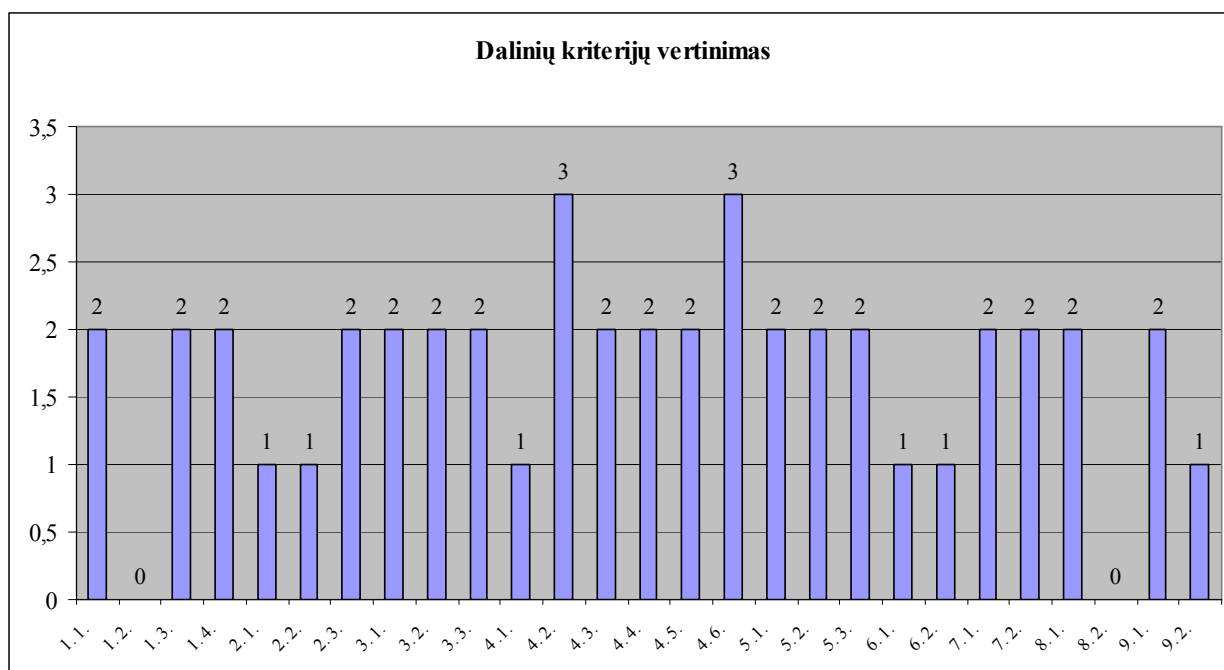
Šio rodiklio rezultatams įrodyti apklausėme mokyklos buhalterę. „f. Finansinio audito ir patikrų (vidinių ir išorinių) dažnumas ir rezultatai“ apibūdinimui buhalterė pateikė atsakymą: „Vidiniai auditai: inventORIZacija – per metus vieną kartą. Išoriniai auditai: audituoja auditoriai - 1-3 kartai per metus. Trūkumų ir pertekliaus nerasta“. Mokyklos finansininkės teigimu, išlaidos neviršija limitų. 86% bendrųjų lėšų panaudojama darbo užmokesčiui. 2005 m. beveik visada lėšų panaudojimas yra susijęs su mokyklos plėtros uždaviniais (a. „Biudžeto įvykdymo mastas“). Pavyzdys c. „Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai“ įvertintas teigiamai. Mokykloje vykdomi socialiniai projektai, kuomet socialiai remtini mokiniai gali nemokamai vykti į keliones, spektaklius, stovyklas. Mokymo kokybės gerinimui įgytos 2 kompiuterių klasės bei 5 kompiuteriai biologijos kabinetui. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamos lėšos. Užsakomi vadovėliai, kita mokomoji medžiaga. Tačiau reikia paminėti, kad trūksta IKT įvairių dalykų mokytojams, reikalinga modernesnė skaitykla, trūksta mokomųjų priemonių (pvz., mikroskopų). Pavyzdys e. „Veiklų, iš kurių gaunamos pajamos, mastas“ rodo, kad finansinių pajamų mastas, lyginant su kitomis veiklomis, nėra didelis. (pvz. vykdomi projektai, kuriuos finansuoja vyriausybė, ministerija ar savivaldybė).

Konsensuso grupė **9.2. kriterijų įvertino 1 balu** (vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai). Pateikė tobulinimo pasiūlymus:

- gerinti ugdymo procesui reikalingų priemonių bazę;
- įrengti modernesnę skaityklą;
- suteikti geresnes sąlygas įvairių dalykų mokytojams naudotis kompiuterinėmis technologijomis.

4.3. Veiklos vertinimo analizė

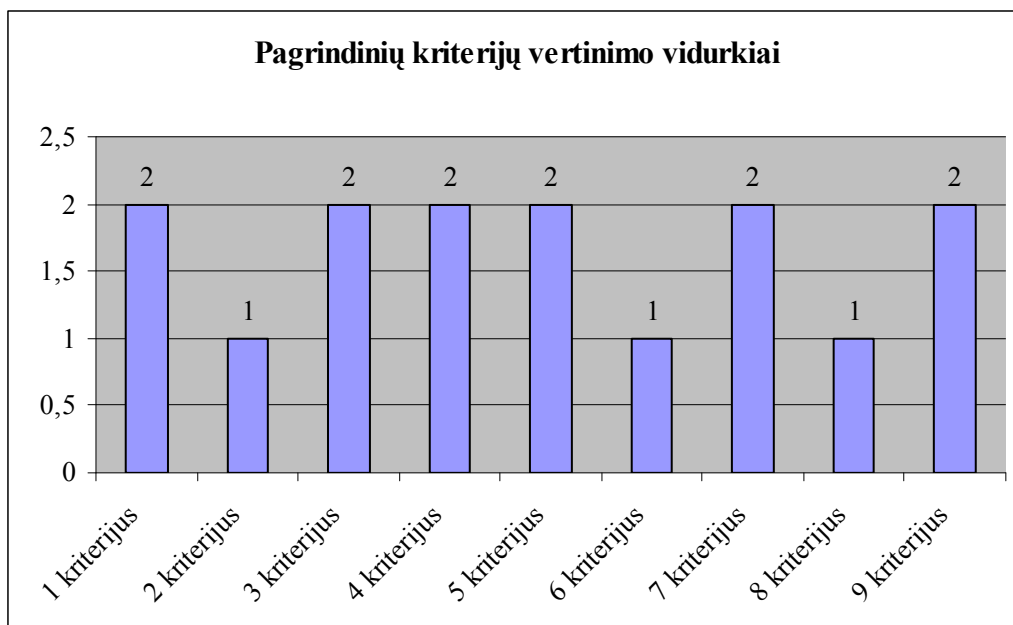
Apibendrinus visus 27 dalinius rodiklius, galima teigti, kad vyrauja 2 balų įvertinimai. Organizacijos veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas.



3 pav. Bendrojo vertinimo modelio dalinių kriterijų vertinimas.

Iš diagramos matome, kad organizacija stipri yra 4.2 „Organizacija panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais“ ir 4.6 „Organizacija valdo turtą ir pastatus“ dalinių kriterijų veikloje. Šiose srityse organizacija ne tik planuoja, įgyvendina, bet ir peržiūri savo veiklą. Silpnoji sritis – 1.2. „Organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą“ dalinio kriterijaus veikla. Kadangi mokykla žengia tik pirmuosius žingsnius kokybės vadyboje, tai vadybos sistemoje jai reikia daug ko išmokti. 8.2. dalinio kriterijaus „Aplinką tausojančios veiklos rezultatai“ vertinimas - 0 balų, kadangi mokykla, vykdydama savo veiklą, neteršia aplinkos, tik ugdo mokinius tausoti ją (įvairių pamokų, užsiėmimų, projektų, akcijų metu). Aplinką tausojančių įrodymų pateiktiems teiginiams beveik nerasta. Mokyklai reikėtų tobulinti ir kitas sritis, t.y. 2.1. „Organizacija renka informaciją apie būsimus ir esamus suinteresuotų šalių poreikius“, 2.2. „Organizacija kuria, peržiūri ir atnaujiną strategiją ir planavimą“, 4.1. „Organizacija panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius“, 6.1. „Klientų pasitenkinimo vertinimo rezultatai“, 6.2. „Į klientus orientuotos veiklos vertinimo rodikliai“ bei 9.2. „Finansinė veikla“ dalinių kriterijų veiklas.

Pagrindinių 9 kriterijų veiklą įvertinama išvedus dalinių kriterijų vidurkius. Taip pat vyrauja 2 balų įvertinimai.



4 pav. Pagrindinių kriterijų vertinimo vidurkiai.

Beveik visi kriterijai įvertinti 2 balais (1. „Vadovų veikla“, 3. „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, 4. „Partnerystė ir ištekliai“, 5. „Procesų pokyčių valdymas“, 7. „Į darbuotojus orientuoti rezultatai kriterijai“, 9. „Pagrindinės veiklos rezultatai“). Tobulintinos sritys, įvertintos 1 balu - 2 kriterijus „Strategija ir planavimas“, 6 kriterijus „Į klientus orientuoti rezultatai“ ir 8 kriterijus „Poveikis visuomenei“. Galima teigti, kad mokykloje veikla yra suplanuota ir įgyvendinama. Siekiant geresnių rezultatų, reikėtų sistemingai vertinti ir kontroliuoti mokyklos veiklą.

Mokyklos veiklos tobulinimui konsensuso grupė iš viso pateikė 65 pasiūlymus.

Konsensuso seminaro medžiaga ir įrodymai pateikti organizacijos vadovui. Administracija kartu su Įsivertinimo grupės atstovais (jos vadovu ir vienu nariu) priėmė sprendimus dėl prioritetinių tobulinimo pasiūlymų. Iš visų pasiūlymų sąrašo atsirinko 10 pasiūlymų įgyvendinimui per 2 metus:

1. Įtraukti visas suinteresuotas šalis (kitus darbuotojus, klientus, t.y. mokinius ir jų tėvus) į strateginių ir operatyvinių tikslų ir planų formavimą bei jų kokybės vertinimą.
2. Sistemingai rinkti informaciją apie visas suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius, organizuojant klientų, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas.
3. Užtikrinti informacijos, finansų ir biudžeto skaidrumą.
4. Tobulinti veiklą, sukuriant pasiūlymų teikimo ir fiksavimo sistemą.
5. Skatinti mokinių tėvų aktyvumą mokyklos veikloje.
6. Sudaryti mokykloje palankesnes sąlygas komandiniam mokytojų darbui, tikslingiau juos burti į komandas, rengiančias įvairius projektus.

7. Skatinti bendravimą su klientais elektroninio ryšio priemonėmis (pvz. elektroninės pasiekimų knygelės programos diegimas, lankomumo apskaita, bendravimas su mokinių tėvais el.paštu) bei plėtoti nuotolinio mokymo galimybes.

8. Sukurti ir įdiegti darbuotojų motyvacijos sistemą bei susitarti dėl personalo vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.

9. Sukurti mokymo planą, paremtą esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais, užtikrinti jų valdymą ir tęstinumą.

10. Efektyvinti pokyčių proceso priežiūrą.

Nuspręsta, kad šie tobulinimo pasiūlymai yra esminiai, todėl jais reikėtų papildyti strateginį planą. Numatyta sudaryti tobulinimo veiksmų planą. Vėliau reguliariai (2 kartus per metus) bus įvertinamas šio plano ir strateginių tikslų įgyvendinimas bei tobulinimo veiksmų efektas.

Tačiau pati didžiausia mokyklos veiklos problema, išryškėjusi bendrojo vertinimo modelio tyrimo metu, yra ta, kad mokykla beveik netaiko sugretinimo metodo. O tai yra viena iš veiksmingiausių organizacijos veiklos gerinimo priemonių, siekiant geros veiklos kokybės ir maksimalaus klientų poreikių tenkinimo. Taikydama šį modelį mokykla galėtų geriau suprasti savo veiklos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiais dirbančių organizacijų patirtimi ir pritaikyti tuos būdus, kurie jau buvo išbandyti praktikoje ir pasitvirtino kaip sėkmingos veiklos veiksniai. Kitaip sakant, organizacija gali paspartinti savo veiklos tobulinimo procesą, pasiekti geriausių rezultatų trumpiausiu būdu. Mokykla turėtų taikyti išorinį ir tarptautinį sugretinimą tobulindama savo veiklą. Todėl ateityje mokykla ieškos panašios organizacijos ar padalinio, su kuriuo bus galima lygintis ar sugretinti savo veiklą, mokytis iš geros praktikos pavyzdžių. Suradus tokią organizaciją bus galima pakviesti ją vykdyti bendrą tobulinimo projektą.

Su bendrojo vertinimo modeliu bei priimtais sprendimais specialaus susirinkimo metu supažindinta visa organizacija.

IŠVADOS

❖ Bendrojo vertinimo modelio taikymas švietimo sistemos organizacijoje yra geras veiklos vertinimo metodas, kadangi apima įvairias veiklos sritis: vadovų veiklą, strategiją ir planavimą, žmogiškųjų išteklių vadybą, partnerystę ir išteklius, procesų ir pokyčių valdymą bei rezultatus. Tačiau šio modelio naudojimas turi trūkumą: nepakankamai giliai analizuojama specifinė švietimo organizacijos veikla, t.y. ugdymo turinys, mokymasis ir ugdymas (pvz., tokios sritys kaip mokymosi kokybė, vertinimas ir kt.).

❖ Didžiausia mokyklos veiklos vertinimo tobulinimo problema – per mažai naudojamas sugretinimo metodas. Tai galėtų būti viena iš veiksmingiausių organizacijos veiklos gerinimo priemonių, siekiant geros veiklos kokybės ir maksimalaus klientų poreikių tenkinimo. Taikydama šį modelį mokykla galėtų geriau suprasti savo veiklos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiais dirbančių organizacijų patirtimi. Be to, geriausios praktikos paieškos pagrindinis tikslas yra motyvacija ir naujų idėjų generavimas, o ne tam tikro veiklos modelio imitavimas.

❖ Tirtos mokyklos veikla yra suplanuota ir įgyvendinta. Siekiant geresnių rezultatų, reikėtų sistemingai vertinti ir kontroliuoti mokykloje vykstančius procesus.

❖ Stipriosios vertintos mokyklos sritys – organizacija panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais bei geba valdyti pastatus ir turtą. Organizacijoje ne tik suplanuojama kaip veiksmingai vystyti partnerystę su klientais, t.y. mokiniais ir jų tėvais, kitais suinteresuotais asmenimis, bet sėkmingai įgyvendinami numatyti procesai. Pastaroji veikla analizuojama, vertinama ir tobulinama. Mokyklos vadovai sugeba gerai išnaudoti pastatų erdves, užtikrina efektyvesnę jų panaudojimą, nuolat gerina materialinę bazę.

❖ Silpnoji sritis: organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą. Kadangi mokykla žengia tik pirmuosius žingsnius kokybės vadyboje, todėl trūksta vadybos žinių ir įgūdžių.

❖ Tobulintinos mokyklos veiklos sritys: strategija ir planavimas, informacijos apie būsimus ir esamus suinteresuotų šalių poreikius rinkimas, pagrindinių partnerystės ryšių panaudojimas ir plėtojimas, finansinė veikla, klientų pasitenkinimo bei į juos orientuotos veiklos vertinimas.

❖ Mokyklai pateikti veiklos tobulinimo pasiūlymai įvairiose srityse: vadovų veikloje, strategijoje ir planavime, finansų valdyme, partnerystėje, pokyčių ir procesų bei žmogiškųjų išteklių valdyme, į darbą ir klientus orientuotų rezultatų apibendrinimuose ir kt.

REKOMENDACIJOS

Rekomenduojama vidurinio lavinimo mokykloms, ketinančioms įsivertinti savo veiklą, naudojant bendrąjį vertinimo modelį:

- suorganizuoti įsivertinimo grupės mokymus, kad visi nariai suvoktų, kokių, kaip ir kur reikia ieškoti įrodymų savo vertinimų pagrindimui, taip pat žinoti pagal kokius principus skirti kokybinius balus;

- prieš pradedant individualių vertinimų etapą, pirmiausia peržiūrėti visų 27 dalinių kriterijų sėkmingo taikymo pavyzdžius ir pakoreguoti ar visai atmesti netinkamus organizacijos specifikai teiginius;

- atsižvelgus į specifinę švietimo srities veiklą, pašalinti žodžius „piliečiai“ ir „produktai“, paliekant žodžius „klientai“ ir „paslaugos“;

- veiklos įvertinimui įtraukti specifinės švietimo organizacijos sritis, pvz., ugdymo turinį, mokymąsi ir ugdymą (pvz., tokias sritis kaip mokymosi kokybė, vertinimas ir kt.);

Rekomenduojama mokyklų vadovams, siekiantiems kokybės vadybos tobulinimo:

- būtinai turėti modelį arba filosofiją, kaip organizacija turėtų dirbti ir kaip ją galima būtų keisti;

- stengtis kurti organizaciją turint aiškų požiūrį į tikslą, struktūrą, procesus, žmones, realizmą ir aplinką;

- reguliariai stebėti kintančius aplinkos reikalavimus ir į juos atitinkamai reaguoti;

- organizacijoje turėtų būti veikiantys grįžtamojo ryšio mechanizmai, pranešantys kaip jai sekasi. Būtina pasinaudoti šią informaciją planuojant ir tobulinant savo veiklą;

- naudoti sugretinimo metodus, vertinant savo veiklą, ieškoti gerosios patirties pavyzdžių, kurie skatintų motyvaciją ir idėjų generavimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ 65.1.2.punktas // http://www.lrv.lt/teises_aktai/files/2004/04/2634.doc: prisijungimo laikas: 2006-07-30.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimas Nr.82 „Dėl valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc: prisijungimo laikas: 2006-07-30.
3. Ališauskas R. Švietimo kokybės vadyba// Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas. – Vilnius, 2000. P.4-7.
4. Arbačiauskas A. (sud.) Atestacija.Vadyba. Ugdymo filosofija. Vilnius: Leidybos centras. 1996.
5. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. MRU, 2005. P-72.
6. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
7. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II dalis. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. 2002, P.17.
8. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. Molėtų rajono mokyklų patirtis. Molėtų švietimo centras, 2004.
9. Bruzgelevičienė R. (sud.) Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II dalis. Mokyklų patirtis. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
10. V.Domarkas. Naujieji viešojo administravimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 7, P.7-15.
11. Guidelines on quality an/or environmental management systems auditing.ISO/CD. 3 19011: 2002. Joint Working Group on Quality and Environmental Auditing. Switzerland: ISO Central Secretariat, 2000.
12. A.Guogis, D.Gudelis. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.4, P.26-34.
13. Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice. Second Edition. Stokholm, Sweden, 1999. P.17
14. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas.- Vilnius. 1998. P. 212.
15. Hodgson J. Managing Schools. Londosn: Greenwich Exchange. 1991.

16. Jackūnas Ž. Lietuvos švietimo plėtotė Europos edukacinių nuostatų kontekste. Vilnius. 1993.
17. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Mokyklų vadybinės ir pedagoginės veiklos tobulinimo išorės audito metodikos projektas. 2005.
18. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Mokyklų vadybinės ir pedagoginės veiklos tobulinimo išorės audito metodikos projektas. 2005.
19. Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vidaus reikalų ministerija. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijų tobulinimas taikant įsivertinimą. Vilnius, 2005.
20. Meškauskas R. Vadovavimas ir kontrolė mokykloje. Vilnius: RMTI. 1972.
21. B.Pitrėnaitė. Kariuomenės veiklos audito specifika // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.14, P.62-72.
22. Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000.
23. S.Puškorius, A.Raipa. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2, P.9-17.
24. Rado P. Švietimas pereinamuoju laikotarpiu: švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse. Vilnius, 2003. P.50.
25. A.Raipa. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida struktūra ir sąveika// Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.1, P.11-20.
26. Targamadzė V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija. 1996.
27. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
28. Wayne D., Parsons. Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. – Vilnius, 2001. P. 498.
29. Želvys R. Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius, 1998.
30. Ž.Židonis, T.Sudnickas. Ministerinės atskaitomybės problema naujosios viešosios vadybos požiūriu // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.14, P.53-61.
31. <http://eipa.nl/CAF/ConferenceActivities/Rome/docs/GermanCAFStrategy.ppt#1>; prisijungimo laikas: 2006-09-10
32. <http://eipa.nl/CAF/ConferenceActivities/Rome/docs/ItalianCAFStrategy.ppt#15>; prisijungimo laikas: 2006-09-10
33. <http://eipa.nl/CAF/ConferenceActivities/Rome/docs/EstionianQualityStrategy.ppt#5>; prisijungimo laikas: 2006-09-10
34. <http://eipa.nl/CAF/ConferenceActivities/Rome/docs/SloveniaCAFstrategy.ppt>; prisijungimo laikas: 2006-09-10

- 35. <http://www.kaunas.lt/page/index/645>; prisijungimo laikas: 2006-10-02.
- 36. http://www.eipa.nl/CAF/DataBase/CAF_scores_Feb2006.ppt#1; prisijungimo laikas: 2006-09-25.
- 37. www.livadis.lt
- 38. www.wikipedija.lt
- 39. www.vrm.lt

Anotacija. Darbo tikslas - vidurinio lavinimo mokyklos veiklos įvertinimas, taikant bendrąjį vertinimo modelį. Tikslui pasiekti, taikyti šie uždaviniai: aprašyti bendrąjį vertinimo modelį, jį praktiškai pritaikyti, vertinant vidurinio lavinimo mokyklos veiklą; nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vertintos organizacijos sritis.

Tai nauja sritis Lietuvoje, nes šis modelis patvirtintas 2005 m. Empirinio tyrimo metu gauti kiekybiniai duomenys dokumentų analizės, anketinės apklausos ir interviu metodais. Darbo apimtis – 68 puslapiai (be priedų). Numatomas rezultatas – vertintos mokyklos veiklos tobulėjimas kokybės vadybos link. Panaudojimo sritys: švietimo įstaigų ir kitų viešojo administravimo organizacijų veiklos įsivertinimas, naudojant bendrąjį vertinimo modelį.

Darbo pavadinimas: „BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMAS, VERTINANT VIDURINIO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLĄ“

Reikšminiai žodžiai: bendrasis vertinimo modelis, kokybės vadyba, vertinimas, viešasis administravimas, bendrojo lavinimo mokyklos vertinimas.

SANTRAUKA

Bendrasis vertinimo modelis yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. Šio modelio vertinimo kriterijai yra pripažinti visoje Europoje ir tenkina pačios organizacijos poreikį įsivertinti, pamatyti daromą pažangą, lyginti savo veiklą su kitomis panašią veiklą organizuojančiomis institucijomis ne tik savo šalies mastu, bet ir visoje Europos Sąjungoje.

Lietuvoje pagal šį modelį savo veiklą įsivertino arba šiuo metu taiko 8 viešojo administravimo organizacijos.

Šiame darbe aprašomas bendrojo vertinimo modelio praktinis taikymas vertinant vidurinio lavinimo mokyklos veiklą. Nustatyta, kad tirtoje mokykloje mažai naudojamas sugretinimo metodas, kuris leistų pasiekti geresnių rezultatų, įgyvendinant organizacijos tikslus ir galimybes. Taip pat ištirtos stipriosios ir tobulintinos mokyklos veiklos sritys. Mokyklos vadovams pateikti tobulinimo pasiūlymai mokyklos strateginiam planui.

Bendrojo vertinimo modelio taikymas švietimo sistemos organizacijoje yra geras veiklos vertinimo metodas, kadangi apima įvairias veiklos sritis: vadovų veiklą, strategiją ir planavimą, žmogiškųjų išteklių vadybą, partnerystę ir išteklius, procesų ir pokyčių valdymą bei rezultatus. Tačiau šio modelio naudojimas turi trūkumą – nepakankamai giliai analizuojama specifinė švietimo organizacijos veikla, t.y. ugdymo turinys, mokymasis ir ugdymas (pvz., tokios sritys kaip mokymosi kokybė, vertinimas ir kt.)

Annotation. The goal of the work is to assess the work of a secondary school, using Common Assessment Framework. To achieve the goal certain tasks have been put into practice: description of Common Assessment Framework, its practical usage assessing the work of a secondary school, establishing strong and weak sides of the assessed organization. This sphere is new in Lithuania, as this model was first confirmed in 2005. The information has been gathered during the empirical research with the help of analyses of documents, surveys and interviews. The work covers 68 pages (without supplement). The foreseen result is the progress in quality management of the assessed secondary school. The spheres where it could be used: self assessment of the work of any educational institution or organization of public administration, using Common Assessment Framework

Title of the work: „The Use of Common Assessment Framework assessing the work of a secondary school“

Key words: Common Assessment Framework, Quality, Evaluation, quality management, Public Administration, assessment of secondary school.

SUMMARY

Common Assessment Framework (*CAF*) serves as a means of helping organizations of public sector to handle the methods of quality management to improve their work. The assessment criteria of this framework are recognized all over Europe and provide the organization itself with an opportunity of self assessment, satisfy the need to see the progress it makes and compare its work with the work of those institutions organizing of the same type, not only in its native country but all over the European Union as well.

Common Assessment Framework has been used or is still being put into practice in 8 Lithuanian organizations of public administration.

This work presents CAF being put to practical use assessing the work of a secondary school. It has been stated that the method of comparison is not used efficiently enough in the school; which would lead to better results trying to achieve its goals and expand the opportunities. The strong sides of the school have been explored together with the spheres of work to be improved and a number of recommendations for strategic planning have been given.

The use of CAF in any educational organization is a good method for assessing its work as it includes various spheres of its activities: work of administration, strategy and planning, management of human resources, partnership and resources, control of processes and changes, and results. Common Assessment Framework has also got its drawbacks – the specific work of educational organization such as learning and teaching fails to be analyzed deep enough (e.g. such spheres as the quality of teaching, assessment, etc.).

PRIEDAI

GALIMYBĖS**1 kriterijus. Vadovų veikla****1.1. dalinis kriterijus**

Organizacijos vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes.

Pavyzdžiai:

- a. Kuriama organizacijos vizija (kokie norime būti) ir misija (kokia mūsų paskirtis).
- b. Sukurta vertybių sistema ir nustatyti elgesio kodeksai.
- c. Vizija ir misija paversta strateginiais (vidutinės trukmės) ir operatyviniais (konkrečiais ir trumpalaikiais) tikslais ir veiksmiais.
- d. Visos suinteresuotos šalys įtraukiamos į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą (pvz., darbuotojai, klientai, išrinkti atstovai).
- e. Organizacijos vizija, misija ir vertybės koreguojamos pagal išorinės aplinkos pokyčius.
- f. Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys.

Stipriosios sritys (S):

- a
- b
- c

Tobulintinos sritys (T):

- d
- e
- f

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

a. VIZIJA: Mokykla – moderni, demokratiškai organizuota, kokybišką ugdymą užtikrinanti, gimnazijos statuso siekianti įstaiga.

Mokiniai bus pratinami mokytis visą gyvenimą, supažindinami su mokslinio tyrimo elementais.

Sukurtos profesinio informavimo, mokyklos vidinio įsivertinimo sistemos.

Pedagogai ir mokiniai naudosis naujausiomis informacinėmis technologijomis, bus aktyvūs vartotojai ir kūrėjai, stiprės ryšiai su šalies ir užsienio gimnazijomis, kitomis švietimo ir kultūros įstaigomis.

Veikla grindžiama humanitarine demokratine ugdymo filosofija ir vertybių sistema.

MISIJA:

Mokykla:

- teikia mokiniams visapusišką šiuolaikinį išsilavinimą;
- ugdo laisvą, gebančią gyventi ir atsakingai veikti kintančioje visuomenėje asmenybę;
- sudaro sąlygas perimti pagrindinius mokymosi ir mąstymo būdus, mokslinio darbo pagrindus, formuoja teigiamas nuostatas į nuolatinį mokymąsi;
- sudaro sąlygas skirtingų gebėjimų ir poreikių vaikams ugdytis pagal jų galimybes;
- sudaro sąlygas ugdymo procese naudotis šiuolaikinėmis technologijomis;
- laiduoja lietuvių tautos ir krašto kultūros tęstinumą, tradicinių vertybių plėtrą.

b. VERTYBĖS

Ugdymo orientavimas į mokinių, jo poreikius ir gebėjimus.

Demokratijos principai ir žmogaus atsakomybė.

Pagarba sąžiningumui, tiesai, teisingumui.

Geranoriškas bendravimas ir bendradarbiavimas, atvirumas naujovėms ir pozityvi kaita.

Tautos tradicijų tąsa ir kūrybingas jų panaudojimas.

Elgesio kodeksai nustatyti ir pateikti darbuotojų pareigybinėse instrukcijose, peržiūrėti ir pakoreguoti 2004 m.

c. STRATEGINIS TIKSLAS - sukurti mokinių, kitų bendruomenės narių mokymosi poreikį motyvuojantį ir mokymosi poreikius, polinkius, galimybes tenkinantį ugdymo(si) modelį.

1. Ugdymo turinys. PRIORITETINĖ SRITIS: moksleivių poreikių tenkinimas ir mokymosi krūvių optimizavimas.

Tikslas: teikti pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, laiduoti mokymo perimamumą ir tęstinumą bei ugdymo kokybę, atitinkančią išsilavinimo standartus. Ugdymo turinį individualizuoti, atsižvelgiant į moksleivių poreikius, optimizuoti moksleivių krūvį.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmas, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

2. Mokymosi pasiekimai. PRIORITETINĖ SRITIS: mokinių mokymosi kokybės, poreikių tenkinimo mokymosi ir egzaminų rezultatų sąveikos efektyvumas.

Tikslas: siekti, kad daugumos mokinių mokymosi rezultatai atitiktų jų brandos lygį ir gebėjimus, tenkintų bendruomenės išsilavinimo standartus.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmas, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

3. Mokymasis ir ugdymas. PRIORITETINĖ SRITIS – mokytojo ir mokinio bendradarbiavimas, aktyvumas mokantis.

Tikslas: ugdyti asmenybę, gebančią savarankiškai spręsti problemas, atsakingą, aktyvią.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

4. Pagalba mokiniams. PRIORITETINĖ SRITIS - mokymosi motyvacijos kėlimas.

Tikslas: padėti kiekvienam mokiniui ugdyti būtinus gebėjimus visaverčiam, socialiai saugiam žmogaus gyvenimui.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

5. Etosas. PRIORITETINĖ SRITIS - mokyklos kultūra, bendruomenės narių aktyvumas, savivaldos institucijų iniciatyvumas, mokyklos ryšiai su bendradarbiais.

Tikslas: ugdyti tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą, kurti svetingą ir saugią mokyklos aplinką, siekti aktyvaus sąmoningo mokyklos bendruomenės narių bendravimo, bendradarbiavimo bei pasitikėjimo vienas kitu, plėsti mokyklos ryšius.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

6. Ištekiai. PRIORITETINĖ SRITIS - personalo politika.

Tikslas: kokybiško ugdymo proceso garantavimas – pedagogų kompetencijos ir kvalifikacijos rodiklis.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

7. Mokyklos valdymas. PRIORITETINĖ SRITIS - vidaus auditas.

Tikslas: vidurinis ugdymo programos akreditacija.

Numatyti tikslo įgyvendinimo uždaviniai, veiksmai, laikotarpis bei atsakingi asmenys.

Remiantis strateginiu plano mokyklos veiklos programa kuriama kiekvienais mokslo metais.

T:

d. Mokyklos direktoriaus 2004 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-5-40 „Dėl darbo grupės strateginiam švietimo planui parengimui sudarymo“ numatyta 15 asmenų grupė, kurią sudaro mokyklos administracija ir mokyklos tarybos nariai. Tačiau ne visos suinteresuotos šalys įtraukiamos į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą – nėra kitų darbuotojų bei klientų, t.y. mokinių ar jų tėvų.

e. Mokyklos strateginis planas sukurtas 2004-2009 metams. Iki šiol nebuvo keičiamas. 2006/2007 m.m. Veiklos programoje 1.1.5 punkte numatyta pakoreguoti mokyklos strateginį planą, vadovaujantis Švietimo skyriaus rekomendacijomis dėl mokyklos strateginio veiklos plano struktūros.

f. (iš dalies) Su mokyklos misija, vizija gali susipažinti kiekvienas bendruomenės narys, nes jos yra pateiktos mokyklos stende pirmame aukšte taip pat mokyklos tinklalapyje bei Vilkaviškio rajono savivaldybės tinklalapyje.

Mokyklos strateginį planą galima rasti ir paskaityti mokytojų kambaryje, pavaduotojos kabinete, direktoriaus kabinete. Deja, jo nėra mokyklos bibliotekoje. Į pateiktos anketos teiginį „Esu susipažinęs (-usi) su mokyklos strateginio plano turiniu“ – „Gera“ – atsakė 9 proc., „iš dalies“ – 87 proc., „nesu skaitęs“ – 3 proc. pedagogų. Ar kiti bendruomenės nariai skaitė strateginį planą – nebuvo tirta. Taigi, su organizacijos strateginiais ir operatyviniais tikslais nėra supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Patobulinti strateginį planą pagal reikalavimus.

- Įtraukti visas suinteresuotas šalis (kitus darbuotojus, klientus, t.y. mokinius ir jų tėvus) į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų formavimą.

- Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys.

- Su organizacijos strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinti kuo daugiau organizacijos darbuotojų bei kitas suinteresuotas šalis.

1.2. dalinis kriterijus

Organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą.

Pavyzdžiai:

- a. Organizacinės struktūros ir procesai plėtojami remiantis organizacijos uždaviniais ir suinteresuotų šalių poreikiais bei lūkesčiais.
- b. Nustatyti tinkami vadybos lygmenys, funkcijos, atsakomybės ir savarankiškumo laipsnis.
- c. Nustatyti konkretūs uždaviniai ir tikslai visiems organizacijos lygmenims ir dėl jų susitarta.
- d. Nurodyti veiklos rezultatų ir poveikio siekiniai, suderinti su įvairių suinteresuotų šalių poreikiais ir lūkesčiais.
- e. Sukurtos vadybos informacinės sistemos, turinčios vidinius auditus bei patikrinimus.
- f. Sukurtos tinkamos sąlygos projektams ir komandiniam darbui.
- g. Įdiegta ir sėkmingai veikianti visuotinės kokybės vadybos (VKV) sistema, tokia kaip EKVF tobulumo modelis ar BVM.
- h. Organizacijoje plėtojama operatyvinių siekinių nustatymo ar veiklos vertinimo sistema (pavyzdžiui, subalansuotų rodiklių, ISO 9001: 2000 standartų).

Stipriosios sritys (S):

- c. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- h. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- a. (iš dalies)
- b.
- c. (iš dalies)
- d.
- e.
- f. (iš dalies)
- h. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

- c. (iš dalies) Veiklos programoje siekiant bendrų tikslų nustatomi konkretūs uždaviniai įvairių organizacijos lygmenų atstovams.
- d. (iš dalies) Veiklos programoje numatomi būsimi rezultatai, pagal kuriuos galima įvertinti atliktos veiklos ir pasiektą poveikį įvairių pusių poreikiams tenkinti.
- f. (iš dalies) Vadovybė stengiasi organizuoti įvairius darbus burdama komandas (sudaroma veiklos programos darbo grupė, audito grupė, projektinės veiklos grupė).
- g. Šiuo metu diegiamas BVM.
- h. (iš dalies) Mokykloje organizuojamas mokinių žinių vertinimas pagal tarptautinius standartus (pvz. PISA tyrimai)

T:

- a. (iš dalies) Organizacijos savivaldos institucijos: Mokyklos taryba, Mokytojų taryba, Seniūnų taryba, mokinių Prezidentas. Mokyklos metodinę veiklą vykdo Metodikos taryba ir 13 dalykų mokytojų metodikos grupių. Direktorius ir administracija. Ūkinė dalis. Organizacijoje vykdomi procesai remiasi uždaviniais ir suinteresuotų šalių poreikiais.
- b. Mokyklos nuostatuose numatyti organizacijoje vadybos lygmenys. Aukščiausia valdžia mokykloje yra Mokyklos taryba. Vadybos lygmenyse atliekamos tam tikros funkcijos, nustatyta atsakomybė ir savarankiškumo laipsnis. Tačiau atsakomybės laipsnį ir funkcijas reikėtų tobulinti.
- c. (iš dalies) Nėra įrodymų ar dėl tikslų ir uždavinių organizacijos lygmenims yra susitarta.
- d. (iš dalies) Netirta visų suinteresuotų šalių poreikiai, negalima teigti apie pasiektus rezultatus.
- e. Nesukurta.
- f. (iš dalies) Mokykloje nepakankamai skatinama komandinė mokytojų veikla (taip mano 53% apklaustųjų, ypač rengiant įvairius projektus. (44% respondentų).
- h. (iš dalies) Mokinių žinių tyrimas vykdomas nesistemiškai.

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

- 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)
- 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)
- 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)
- 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)
- 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Sukurti vadybos informacines sistemas, turinčias vidinius auditus bei patikrinimus.
- Sudaryti mokykloje palankesnes sąlygas komandiniam mokytojų darbui, tikslingiau juos burti į komandas, rengiančias įvairius projektus.
- Sistemingai vykdyti mokinių žinių tikrinimą pagal tarptautinius standartus.
- Tirti suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius.
- Susitarti dėl konkrečių uždavinių ir tikslų visiems organizacijoms lygmenims.

1.3. dalinis kriterijus Organizacijos vadovai skatina organizacijos darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį.	
Pavyzdžiai: a. Vadovaujama rodant pavyzdį. b. Demonstruojamas asmeninis pasiryžimas keistis, priimant konstruktyvius pasiūlymus dėl asmeninio vadovavimo stiliaus tobulinimo. c. Veikiama pagal iškeltus tikslus ir atsižvelgiant į vertybes. d. Darbuotojai informuojami svarbiais klausimais. e. Darbuotojams padedama įgyvendinti jų planus ir pasiekti tikslus, suderintus su organizacijos tikslais. f. Skatinamas atsakomybės delegavimas (darbuotojų įgalinimas). g. Darbuotojai skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe. h. Skatinamas abipusis pasitikėjimas ir pagarba. i. Stengiamasi, kad naujovių skatinimas, jų atsirinkimas, planavimas ir įgyvendinimas būtų organizacijos kultūros dalimi. j. Skatinamos bei finansuojamos mokymosi ir veiklos tobulinimo priemonės. k. Darbuotojų veikla aptariama ir daromos išvados. l. Komandų bei atskirų darbuotojų pastangos pripažįstamos ir apdovanojamos. m. Atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius ir aplinkybes.	Stipriosios sritys (S): c. e. f. g. h. i. j. l. (iš dalies) Tobulintinos sritys (T): a. b. d. k. l. (iš dalies) m.
Mums neaktualūs pavyzdžiai: Įrodymai S: c. 70% apklaustųjų teigia, kad mokykloje veikiama pagal iškeltus tikslus ir atsižvelgiant į vertybes. d. 68,4% apklaustųjų teigia, kad beveik visi administracijos darbuotojai gali informuoti svarbiais klausimais e. 68% pedagogų teigia, kad jiems padedama įgyvendinti jų planus ir pasiekti tikslus, suderintus su organizacijos tikslais f. 63% apklaustųjų mano, kad skatinamas atsakomybės delegavimas g. 62% pedagogų mano, kad darbuotojai yra skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyviems kasdieniniame darbe. h. Mokyklos vadovų santykiai su mokyklos darbuotojais, moksleiviais bei jų tėvais grindžiami abipusiu pasitikėjimu ir pagarba (taip teigia 85% apklaustųjų). i. 62% pedagogų teigia, kad naujovių skatinimas, jų atsirinkimas, planavimas ir įgyvendinimas yra organizacijos kultūros dalis. j. 2005/2006 m. m. organizuotas 3 dienų seminaras Druskininkuose (dalyvavo 60 mokytojų, t.y. 60%), organizuoti 3 kvalifikacijos kėlimo seminarai mokyklos mokytojams mokykloje. Seminarai apmokami iš „Moksleivio krepšelio“ pedagogų kvalifikacijos kėlimui skiriamų lėšų. k. (iš dalies) 2005/2006 m. m. parengta mokytojų veiklos analizė ir įsivertinimo metodika. Visi pedagogai mokslo metų gale įsivertino savo darbą, padaro išvadas tiks sau. l. (iš dalies) Komandų bei atskirų darbuotojų pastangos pripažįstamos – žodžiu, padėka raštu. Pinigine premija apdovanojama 15 pedagogų. 2006/2007 m. m. veiklos programoje 1.2. punkte numatyta sukurti mokyklos bendruomenės narių skatinimo sistemą, parengiant dokumentą „Skatinimo nuostatos“. T: a. 63% apklaustųjų teigia, kad mūsų mokykloje vadovaujama rodant pavyzdį. b. Administracija sudaro sąlygas darbuotojams tobulintis (86%), tačiau savo pavyzdžiu skatina darbuotojus tobulintis tik 4,7% administracijos atstovų. l. (iš dalies) Komandos nėra apdovanojamos. k. (iš dalies) Nedaromos išvados apie visus darbuotojus. m. 56 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovai domisi ir padeda spręsti iškilusias asmenines problemas.	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok) 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk) 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink) 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik) 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Vadovai turi demonstruoti asmeninį pasiryžimą keistis, priimant konstruktyvius pasiūlymus dėl asmeninio vadovavimo stiliaus tobulinimo.
- Aptarti darbuotojų veiklą ir daryti išvadas.
- Rasti būdų apdovanoti komandas ir daugiau atskirų darbuotojų pagal padarytas pastangas.

1.4. dalinis kriterijus

Organizacijos vadovai bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Pavyzdžiai:

- a. Palaikomi nuolatiniai ir iniciatyvūs santykiai su vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios politine vadovybe.
- b. Plėtojama partnerystė ir tinklai su svarbiomis suinteresuotomis šalimis (piliečiais, nevyriausybėmis organizacijomis, interesų grupėmis, kitomis valdžios institucijomis ir kt.).
- c. Politikai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą.
- d. Siekiama pripažinimo bei visuomenės informuotumo apie organizaciją (pvz., formuojamas įvaizdis).
- e. Kuriama rinkodaros koncepcija (paklausių produktų ir paslaugų tikslingas nukreipimas) ir ji paskleidžiama organizacijos viduje bei išorėje.
- f. Dalyvaujama profesinių asociacijų, atstovaujančiųjų organizacijų ir interesų grupių veikloje.

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b.
- d.
- f.

Tobulintinos sritys (T):

- c.

Mums neaktualūs pavyzdžiai:

- e. Kuriama rinkodaros koncepcija (paklausių produktų ir paslaugų tikslingas nukreipimas) ir ji paskleidžiama organizacijos viduje bei išorėje.

Įrodymai**S:**

- a. Organizuojami susitikimai su seimo nariais ir politikais.
- b. Mokykloje plėtojama partnerystė su svarbiomis suinteresuotomis šalimis: Ahaus miesto raudonuoju kryžiumi, miesto ligonine, miesto parapija, miesto savivaldybės švietimo skyriumi ir kt. Kiekvienais metais į planus įtraukiama bendradarbiavimas su partneriais ir kitomis įstaigomis, nuolat peržiūrima ir plėtojama.
- d. Siekiama kuo aukštesnių egzaminų rezultatų. Kuriami bukletai, informaciniai lankstinukai tėvams ir kitiems bendruomenės nariams, mokyklos internetinis puslapis, mokyklos kalendorius, įvairūs suvenyrai su mokyklos atributika, 2006-2007 m. m. išleistos mokyklos pasiekimų knygelės, leidžiamas mokyklos mėnraštis „Žibintas“. Straipsniai rajoninėje ir respublikinėje spaudoje. Visa tai sukelia pasitenkinimą, ieškoma būdų kaip gerinti įvaizdį. Lyginami mokyklos rezultatai su kitomis mokyklomis.
- f. Sukurta mokyklos bendruomenės asociacija, kurios prioritetai nustatomi kiekvienais mokslo metais (pvz.: siekiama materialiai padėti socialiai remtiniams vaikams, paskatinti gerai besimokančius mokinius ir t.t.)

T:

- c. Kai kurios suinteresuotos šalys (mokiniai, jų tėvai, švietimo skyrius) įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą. (Pvz.: švietimo skyrius siūlo tobulinti strateginį planą. Mokyklos tėvų komitetas švietimo skyriui pateikė prašymą dėl klasių performavimo) Politikai ir kai kurios kitos suinteresuotos šalys neįtraukiami į mokyklos veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą.

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Įtraukti politikus ir kitus suinteresuotus asmenis į mokyklos veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą.

2 kriterijus: Strategija ir planavimas	
2.1. dalinis kriterijus Organizacija renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius.	
Pavyzdžiai: a. Įvardintos visos suinteresuotos šalys. b. Informacija apie suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius renkama sistemingai, organizuojant klientų, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas. c. Reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekologinius, ekonominius, teisinius ir demografinius pokyčius. d. Reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė.	Stipriosios sritys (S): c. d (iš dalies) Tobulintinos sritys (T): a. b. d. (iš dalies)
Mums neaktualūs pavyzdžiai: Įrodymai S: b. (iš dalies) Informacija apie suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius renkama atliekant mokyklos vidinį auditą (2003 ir 2006 m.). 2006-2007 m.m. audito grupės planuose numatyta tirti „Pedagogų tobulinimąsi ir vertinimą“ bei „Bendradarbiavimą teikiant pagalbą moksleiviams“. c. Socialinė pedagogė, mokyklos psichologė reguliariai atlieka mokinių, jų tėvų, klasių auklėtojų ir kitų pedagogų apklausas socialiniais klausimais, juos kiekvienais metais lygina. Mokykloje užsakomos „Valstybės žinios“, administracija nuolat domisi ekonominiais bei teisiniais pokyčiais. Vyksta ekologiniai projektai, pamokų metu nagrinėjami ekologiniai pokyčiai. Kiekvienais metais domimasi demografiniais pokyčiais, nes šis klausimas labai aktualus visam organizacijos darbui. d. (iš dalies) Socialinės ir demografinės informacijos vertinimo bei rinkimo būdų kokybė nekelia abejonių, kadangi remiantis gauta informacija vyksta planavimas bei tolimesnis darbas. T: a. Veiklos programoje įvardintos visos suinteresuotos šalys: mokiniai, mokinių tėvai, pedagogai, mokyklos aptarnaujantis personalas, mokyklos administracija, rajono švietimo skyrius, miesto savivaldybė, švietimo ir mokslo ministerija. b. (iš dalies) Ne visų suinteresuotų šalių poreikiai yra tiriami. Nedaroma konkreti poveikio analizė. d.(iš dalies) Teisinės ir ekonominės informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė vertinama siaurame darbuotojų rate arba visai nevertinama.	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok) 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk) 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink) 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik) 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Sistemingai rinkti informaciją apie visas suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius, organizuojant klientų, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas.
- Reguliariai vertinti įvairios informacijos ir jos rinkimo būdų kokybę.
- Pakoreguoti mokyklos strateginį planą.

2.2. dalinis kriterijus

Organizacija kuria, peržiūri ir atnaujiną strategiją ir planavimą.

Pavyzdžiai:

- a. Suinteresuotos šalys įtraukiamos į strategijos bei planų rengimą, peržiūrėjimą ir atnaujinimą, iškeliami suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių prioritetai.
- b. Analizuojamos rizikos ir galimybės, nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai, reguliariai vertinama organizacijos aplinka (įskaitant politinius pokyčius).
- c. Nustatyti strateginiai ir operatyviniai tikslai remiantis organizacijos vizija, misija, vertybėmis, tikslai susieti su operatyviniais planais ir procesais.
- d. Vertinama strateginių ir operatyvinių planų kokybė.
- e. Derinami uždaviniai ir ištekliai, ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžiai bei suinteresuotų šalių reikalavimai.
- f. Iškelti uždaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius (įtakas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose organizacijos lygmenyse, prirėkus strategija ir planas koreguojami.
- g. Nustatomas poreikis pertvarkyti ir tobulinti strategijas bei metodus.
- h. Sistemingai analizuojamos vidinės stipriosios ir silpnosios pusės (pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos diagnozė arba SSGG analizė).

Stipriosios sritys (S):

- b. (iš dalies)
- c.
- h.
- d. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- f.

Tobulintinos sritys (T):

- a.
- b. (iš dalies)
- c.
- d. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- g.

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

- b. (iš dalies) Analizuojamos rizikos ir galimybės, vertinama organizacijos aplinka (auditas 2003m., 2006 m.)
- d. (iš dalies) Kiekvienais metais vertinama veiklos programa, suskirstant procesus, kurie įvykdyti, iš dalies įvykdyti ir neįvykdyti. Nustatyta, kad mokyklos strateginį planą būtina keisti, pritaikant prie pasikeitusių švietimo sistemos sąlygų.
- e. (iš dalies) Veiklos programoje iškeltiems uždaviniams numatomos lėšos.
- f. Iškeltiems uždaviniams vertinamas pagal veiklos rezultatus (žr. veiklos programą 2006/2007 m.m.). Operatyvieji tikslai nuolat koreguojami, strateginius tikslus numatoma koreguoti šiais mokslo metais.
- h. 2004 m. buvo analizuojamos mokyklos vidinės stipriosios ir silpnosios pusės (SSGG metodas), remiantis kuriuo buvo sudaromas strateginis planas. Vėliau naudojami kiti vertinimo modeliai. Pagal jų rezultatus peržiūrimi planai, veiklos programos.

T:

- a. Strateginiame plane iškeliami suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių prioritetai. 2006-2007 m.m. Veiklos programoje numatyta, kad Strateginį planą peržiūrės ir atnaujins direktorius ir strateginio plano rengimo darbo grupė. Ne visos suinteresuotos šalys įtrauktos į strateginio plano rengimą
- b. (iš dalies) Kritiniai sėkmės veiksniai nenustatyti
- c. Nustatyti strateginiai ir operatyviniai tikslai remiantis organizacijos vizija, misija, vertybėmis, tikslai susieti su operatyviniais planais ir procesais. (žr. strateginį planą)
- d. (iš dalies) Kokybė nevertinama.
- e. (iš dalies) Dokumentaliai neužfiksuoti ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžiai.
- g. Kintant švietimo sistemai, įtakojant kitiems išoriniams ir vidiniams pokyčiams atsirado poreikis tobulinti strateginius tikslus (tai numatyta 2006/2007 veiklos programoje)

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

- 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)
- 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)
- 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)
- 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Nustatyti kritinius sėkmės veiksniai.
- Vertinti strateginių ir operatyvinių planų kokybę.
- Derinti uždavinius ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžius.

2.3. dalinis kriterijus

Organizacija siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja.

Pavyzdžiai:

- a. Strategija įgyvendinama ir planuojama pasiekiant bendrą sutarimą ir nustatant prioritetus, laiko išteklius bei atitinkamą organizacinę struktūrą.
- b. Organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais.
- c. Sukurti vidiniai komunikacijos kanalai, kad organizacijoje būtų informuojama apie tikslus, planus ir uždavinius.
- d. Sukurti ir taikomi visų organizacijos lygmenų veiklos vertinimo metodai.
- e. Sukurti valdymo organai ir laikomasi jų sprendimų (pavyzdžiui, politikos taryba, vykdomasis valdybos komitetas, priežiūros grupės).

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b.
- c.
- d. (iš dalies)
- e.

Tobulintinos sritys (T):

- d. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

- a. Strateginį planą kuria 15 mokyklos bendruomenės narių darbo grupė, kuri bendru sutarimu nustato prioritetus, laiko išteklius bei atsakingą asmenį ar grupę.
- b. Mokyklos veiklos programoje 2006-2007 m.m. strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais (žr. veiklos programą 2006-2007 m.m.). Kiekvienais metais peržiūrimi ir pakoreguojami.
- c. 2004 m tikrinta vidinių kanalų efektyvumas ir pritaikytas modelis, kuris šiuo metu yra pakankamai efektingas. Mokykloje veikia 9 metodikos grupės, kurių susirinkimų metu dalinamasi įvairia informacija. Informacija apie tikslus, planus ir uždavinius perteikiama pedagogų posėdžių, mokinių tėvų susirinkimų, klasių valandėlių metu.
- d. (iš dalies) Kiekvienų mokslo metų pabaigoje pedagogai pildo savęs įsivertinimo ataskaitas. Pedagogai vertinami pagal kvalifikacijos kėlimo nuostatus atestacijos komisijoje. Administracijos darbuotojai gali savotiškai įsivertinti, siekiant vadovų atestacijos pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 patvirtintus „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus“ Mokyklos aptarnaujančio personalo veikla įvertinta vidaus audito metu 2006 m.
- e. Mokyklos taryba, tėvų komitetas, mokinių taryba, mokinių prezidentas. (pvz. 2004-08-30 d. Mokyklos tarybos posėdyje aprobuotos „Moksleivio elgesio normos“, kurių laikosi mokiniai)

T:

- d. (iš dalies) administracijos darbas vertintas tik vidaus audito metu 2006 m.

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Dažniau vertinti administracijos darbą.

3 kriterijus. Žmogiškųjų išteklių vadyba	
3.1. dalinis kriterijus	
Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą.	
Pavyzdžiai: a. Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu. b. Reguliariai analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. c. Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama. d. Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą). e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais. f. Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą. g. Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą. h. Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje. i. Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neigalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais. j. Skiriamas dėmesys neigaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga. k. Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.	Stipriosios sritys (S): a. b. c. d. e. f. g. i. h. Tobulintinos sritys (T): k.
Mums neaktualūs pavyzdžiai: j. tokių darbuotojų nėra.	
Įrodymai S: a. Strateginio plano viena iš prioritetinių sričių yra personalo politika. Numatyti 5 uždaviniai, kurie garantuos kokybišką ugdymo procesą gerinant pedagogų kompetencijų ugdymą (pvz.: skatinti visus pedagogus įgyti reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją). Veiklos programoje 2006/2007 numatyta 3 priemonės sudaryti mokytojams optimalias kvalifikacijos tobulinimo sąlygas, atitinkančias jų poreikius ir mokyklos tikslus. Vyksta pedagogų apklausos kokių seminarų jie pageidauja ir mokykla tokius organizuoja bei apmoka. b. Analizuojami esami ir būsimi žmoniškųjų išteklių poreikiai dėl dviejų priežasčių: 1. demografinės situacijos (mažėja klasių komplektai) 2. vyksta darbuotojų kaita (trūksta matematikos, anglų k., lietuvių k. specialistų) Specialistų ieškoma įvairiai: per spaudą, darbo biržą, iš kitų mokyklų, iš kolegijų ir kt. c. Organizacijos politiką apibrėžia LR Švietimo įstatymas bei kiti teisės aktai susiję su švietimo sistema. d. Visi įstaigos darbuotojai turi pareigybines instrukcijas, su jomis susipažinę 100% (žr. pareigybines instrukcijas). Pareigybinės instrukcijos tik iš dalies atitinka mokyklos nuostatus. Jose visiškai neužsiminta apie spec.poreikių turinčių mokinių ugdymą, bešališką vertinimo sistemą, dalyvavimą egzaminų organizavimo, vykdymo ir vertinimo komisijoje bei kitus reikšmingus dalykus. e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir kompetencijos kėlimo planais. (žr. Pareigybines instrukcijas, kurios išleistos 2004-11-24, įsakymo Nr. V-5-49) f. Veiklos programos 2006/2007 m.m. 1.4.punktas „Sudaryti mokytojams optimalias kvalifikacijos tobulinimo sąlygas, atitinkančias jų poreikius ir mokyklos tikslus“ g. Mokyklos vadovą skiria mokyklos steigėjas, t.y. miesto savivaldybė, kuri ir nustato reikiamus kriterijus priimant vadovą į darbą. Direktorius pavaduoja ugdymui skiria įstaigos vadovas, kuris vadovaujasi direktoriaus pavaduotojo ugdymui pareigybinėse instrukcijose nurodytais keliamais reikalavimais. i. 87% apklaustųjų mano, kad mokykloje įgyvendinama lygių galimybių politika ir tik 13% - kad šios politikos nėra. h. Apklausta 260 respondentų (mokinių – 170, mokytojų - 90) Apie 33 % apklaustųjų mano, kad labai gerai, tikslingai ir efektyviai panaudojamas mokyklos plotas ir erdvės, 57% mano, kad gerai panaudojama, kritiškai atsiliepia 10 % respondentų. Mokyklos aplinka ir interjeras yra pakankamai jaukūs ir sutvarkyti. Moksleivių darbo vietos yra nepakankamai patogios (64,7 %), mokytojų darbo vietos vidutiniškos - 50%, geros - 41%. Ne visi moksleivių baldai atitinka vaiko fiziologinius reikalavimus. Numatyta gerinti darbo sąlygas. Tam tikslui skiriamos lėšos. T.: k. Suteikiama galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz. atostogų grafiko derinimas)	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai	

1	Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)
2	Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)
3	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)
4	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)
5	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Patobulinti pareigybinės instrukcijas;
- Užtikrinti geresnės darbo sąlygos visoje organizacijoje.

3.2. dalinis kriterijus

Organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus.

Pavyzdžiai:

- a. Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis.
- b. Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsima organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi).
- c. Kiekvienam darbuotojui sukuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama.
- d. Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje.
- e. Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių).
- f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas.
- g. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, mokymas naudoti informacijos priemonės, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).
- h. Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei tęstinumas.
- i. Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais įgūdžiai.
- j. Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams.

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b. (iš dalies)
- c. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- g.
- h. (iš dalies)
- i.
- j.

Tobulintinos sritys (T):

- b. (iš dalies)
- c. (iš dalies)
- d. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- h. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:

- f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarp organizacinis mobilumas.

Įrodymai**S:**

- a. 2005/2006 m.m. mokykloje dirbo – 31 metodininkas, - 46 vyr.mokytojai, - 13 mokytojų. Praeitais mokslo metais atestuoti mokytojai vadovaujantis pedagogų atestacijos perspektyvine programa ir suteiktos kvalifikacinės kategorijos: vyr.mokytojai -5, metodininkai – 5 mokytojai. (atestacinę komisiją sudaro: mokyklos mokytojai, tėvų atstovai, miesto švietimo skyriaus vyr.specialistas). Mokytojai organizuoti ir individualiai vyksta į kvalifikacinius seminarus
- b. (iš dalies) Skatina darbuotojus tobulėti, organizuojami mokymo seminarai derinant su poilsiu (2005/2006 m. 3 dienų seminarai Druskininkuose, dalyvavo 60 mokytojų), kviečiami įvairių sričių kursų vadovai į mokyklą. Sudaromos sąlygos studijuoti ir dirbti (šiuo metu studijuoja 6 pedagogai)
- c. (iš dalies) Kiekvienais mokslo metais mokytojai sudaro asmeninį veiklos planą, kuriame numato mokymus, seminarus.
- e. (iš dalies) Paskiriamas kuratorius, teikiama metodinė ir pedagoginė pagalba.
- g. Kompiuterių kursuose 2004 m. dalyvavo 13 mokytojų, 2005 m. – 9, bendras pedagogų kompiuterinis raštingumas – 83%. Kursai vyksta pačioje mokykloje.
- h. (iš dalies) Mokytojai mokslo metų gale atlieka savęs įsivertinimą bei pateikia lankytų kursų, seminarų apskaitą direktoriaus pavaduotojai ugdymui.
- i. Dirba socialinis pedagogas, psichologas, spec.pedagogas, logopedė, kurios padeda bendradarbiauti su mokiniais ir jų tėvais. Vyksta įvairūs bendradarbiavimo, bendravimo, psichologiniai seminarai. 2004 m. 31 pedagogas dalyvavo 49 tokio pobūdžio seminaruose, 2005 m. 68 pedagogai 139 seminaruose. Žinios perteikiamos metodikos grupių susirinkimuose (vyko respublikinė metodinė-praktinė konferencija „Prevencija šiuolaikinė švietimo įstaigoje“ 2006 m.)
- j. Pagal LR švietimo krepšelio metodiką 2005 m. organizacija darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skyrė krepšelio lėšų (14 000 Lt). Planuojama kitais mokslo metais skirti daugiau lėšų kvalifikacijos kėlimui.

T:

- b. (iš dalies) Nėra sukurtas mokymo planas
- c. (iš dalies) Nėra sudaromi individualūs mokymo ir tobulinimo planai.
- d. (iš dalies) Trūksta vadovavimo įgūdžių plėtojimo organizacijoje.
- e. (iš dalies) Pagalba jauniems specialistams nėra veiksminga, taip teigia 40% apklaustųjų.
- h. (iš dalies) Nėra kuriami bendri mokymo planai.

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Sukurti mokymo planą, paremtą esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais, užtikrinti jų valdymą ir tęstinumą.
- Plėtoti vadovavimo įgūdžius visoje organizacijoje.
- Teikti jauniems specialistams efektyvesnę pagalbą.

3.3. dalinis kriterijus

Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti.

Pavyzdžiai:

- a. Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra.
- b. Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.).
- c. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones.
- d. Siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.
- e. Reguliariai vykdomos personalo apklausos.
- f. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus (pavyzdžiui, taikant 360° įvertinimą).
- g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais (pavyzdžiui, su profsąjungomis).

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b. (iš dalies)
- c.
- d. (iš dalies)
- e.
- f. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- b. (iš dalies)
- d. (iš dalies)
- f. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:

- g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais – nėra profsąjungų.

Įrodymai**S:**

- a. Mokyklos veikla grindžiama skaidrumo teisingumo bei lygių galimybių principais [5.Etosas. Strateginis planas]. 2006/2007 Veiklos programoje 2.1.punktu numatyta „Efektyvinti pedagoginį tėvų švietimą“ (organizuoti netradicinius tėvų susirinkimus). Mokykloje yra geros sąlygos mokinių demokratijai.
- b. (iš dalies) pedagogų savęs įsivertinimo ataskaitoje yra punktas, kuris skatina darbuotojus teikti idėjas ir pasiūlymus.
- c. Strategijos kūrimo dalyvavo 15 žmonių darbo grupė (iš jų 5 administracijos atstovai, 9 pedagogai). Veiklos planavimui sudaroma kita grupė, kurią sudaro 11 žmonių.
2005/2006 m.m. atliktas vidaus giluminis auditas, jį atiko visi pedagogai (100 pedagogų)
2006/2007 m.m. sudaryta vidaus audito darbo grupė iš 9 žmonių.
Įgyvendinant tobulinimo priemones dalyvauja visi darbuotojai, atsakingais paskiriami asmenys ar jų grupės.
39 % apklaustųjų vienaip ar kitaip prisideda formuodami mokyklos strategiją ir kurdami veiklos programą.
- d. (iš dalies) Veiklos programoje numatomi tikslai ir rezultatai. Veiklos programos grupė, aptardama praeitų metų veiklos programą, nustato ar įgyvendinti tikslai (stengiamasi, kad būtų įrodyta dokumentais).
- e. Personalų apklausos vyko per auditą (2003 m. ir 2006 m.). Šiais mokslo metais numatyta tirti audito „6.6. Pedagogų tobulinimasis ir vertinimas“ bei „6.5.3 Bendradarbiavimas teikiant pagalbą moksleiviams“ tyrimas. Antri metai vyksta pedagogų darbo analizė – tai savotiška apklausa.
- f. (iš dalies) Vadovai vertinti tik 2006 m., vidaus audito metu.

T:

- b. (iš dalies) Nėra tokio mechanizmo.
- d. (iš dalies) Metodikos grupėse manoma, kad tarp vadovų ir jų vyksta nepakankamas bendradarbiavimas įgyvendinant mokyklos strategiją.
- f. (iš dalies) Neskatinama vertinti vadovus.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Sukurti mechanizmą, kuris skatintų darbuotojų iniciatyvą teikti idėjas ir pasiūlymus.
- Siekti didesnio sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.
- Kviesti darbuotojus vertinti savo vadovus.
- Skatinti kurti profsąjungas.

4 kriterijus. Partnerystė ir ištekliai	
4.1. dalinis kriterijus Organizacija panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius.	
Pavyzdžiai: a. Nustatyti strateginiai partneriai ir santykių su jais pobūdis (pavyzdžiui, pirkėjas/tiekėjas, bendro produkto pateikimas, pavaldumas ir kontrolė, bendradarbiavimas). b. Sudaryti tam tikri partnerystės susitarimai atsižvelgiant į santykių pobūdį. c. Nustatyta atsakomybė už partnerystės santykių valdymą. d. Reguliariai stebimi bei vertinami partnerystės procesai, rezultatai ir pobūdis. e. Skatinama partnerystė tam tikroms užduotims atlikti, plėtojami ir įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis. f. Darbuotojai mokomi veiksmingai dirbti su partneriais. g. Su partneriais pasikeičiama darbuotojais.	Stipriosios sritys (S): a. e. f. Tobulintinos sritys (T): b. c. d.
Mums neaktualūs pavyzdžiai: g. Su partneriais pasikeičiama darbuotojais.	
Įrodymai S: a. Vieni iš strateginių partnerių – tėvai. Strateginio plano 3 punkte „Mokymas ir ugdymas“ numatytas uždavinys „Sukurti tėvų informavimo sistemą, užtikrinančią informacijos apie vaiko pažangą kokybę“. 4 punkte „Pagalba mokiniams“ numatyta „tobulinti bendradarbiavimo sistemą tarp spec.poreikių ugdymo komisijos narių, pedagogų, tėvų, įgyvendinant spec.poreikių ugdymo programose keliamus uždavinius“. 5 punkte „Etosas“ siekiama „skatinti bendruomenės narius bendradarbiauti su policija, vaiko teisių apsaugos tarnyba“, „bendradarbiauti ir bendrauti su švietimo ir kitomis institucijomis siekiant naudingų rezultatų visai bendruomenei“. Išanalizavus 2005/2006 m.m. veiklą, nustatyta, kad trūksta bendradarbiavimo su tėvais. 2006/2007 m. Veiklos programoje 3.1.3. punkte numatyta „organizuoti mokytojų ir tėvų teminius susitikimus su specialistais, teikiančiais specialiąją pagalbą mokiniams“. tokie susitikimai vyksta. Bendravimo ryšiai įvairūs, tikslingi ir duodantys teigiamą rezultatą visai bendruomenei (žr.veiklos programoje) e. Veiklos programoje 2006-2007 m.m. 3.2. punktu numatyta dalyvauti tarptautiniuose ELOS, „The GLOBE“, „Zipio draugai (1-4 kl.), Švietimo plėtotės centro (5-6 kl.), Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centro „Suaugusiųjų švietimo institucijų plėtra teikiant šiuolaikines kompetencijas regionuose“, ŠMM „Alternatyva“, miesto savivaldybės „Būkime aktyvūs, drąsūs, stiprūs, kūrybingi“ ir kt. Šie projektai įgyvendinami. Ankstesniais metais vykusių projektų veikla peržiūrima, analizuojama, vertinama. Teikiama siūlymai. f. Sudaryta dešimties mokytojų komanda, kuri dalyvauja ELOS projekte, kurio dėka jie įgis europines kompetencijas. Vieni iš seminarų yra bendradarbiavimas. Įgyta patirtimi dalijamasi su kitais mokyklos pedagogais.	
T.: b. Yra tik žodinė sutartis su KTU (bendradarbiavimas pradėtas 1995 m.) Šiais mokslo metais planuojama pasirašyti tokią bendradarbiavimo sutartį. c. Nėra. d. Stebimi partnerystės procesai, bet nevertinami.	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok) 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk) 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink) 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik) 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Plėsti partnerių ratą Lietuvoje ir užsienio šalyse.
- Sudaryti partnerystės sutartis, aptariant būsimus procesus, poreikius, rezultatus bei nustatant atsakomybę.

4.2. dalinis kriterijus

Organizacija panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais.

Pavyzdžiai:

- a. Kuriamos klientų įtraukimo į organizaciją ir vietinę bendruomenę formos (klientų atstovų komitetai, atvirų durų dienos, projektai savanoriams, patalpų skyrimas vietinės bendruomenės renginiams).
- b. Klientai įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, konsultacinės grupės, tyrimai, nuomonių apklaustos).
- c. Organizacija atvira ir noriai priima klientų idėjas, pasiūlymus, nusiskundimus ir naudoja tam tikrus mechanizmus (pavyzdžiui, apklaustos, konsultacinės grupės, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklaustos ir kt.).
- d. Skatinamas klientų aktyvumas, palaikomas būrimasis į bendruomenes.
- e. Užtikrinta veiksminga informavimo politika (pavyzdžiui, apie valdžios institucijų ir įstaigų kompetenciją, apie jų veiklą).
- f. Sudarytos sąlygos individualiam bendravimui su klientais (pavyzdžiui, paskiriant konkretų tarnautoją bendrauti su klientais).
- g. Užtikrintas organizacijos, jos padarytų sprendimų ir plėtojimo skaidrumas (pavyzdžiui, publikuojant kasmetines ataskaitas, rengiant spaudos konferencijas, skelbiant informaciją internete).

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b.
- c.
- d. (iš dalies)
- e.
- f.
- g. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- d. (iš dalies)
- g. (iš dalies)

Įrodymai**S:**

a. Yra Mokyklos tėvų komitetas, klasių tėvų komitetai, jų nariai dalyvauja organizacijos veikloje. Kiekvienais metais vyksta Atvirų durų dienos, organizuojamos įvairūs projektai, labdaros akcijos. Veikla peržiūrima, analizuojama, aptariama.

Mokyklos patalpos suteikiamos pagyvenusio amžiaus klubų „Rudenėlis“, „Bočiai“ repeticijoms, sporto salėje vyksta policijos darbuotojų treniruotės.

b. Nuo 2004 m. vykdomos mokinių ir jų tėvų apklaustos įvairias klausimais (pvz. ugdymo turinio, bendradarbiavimo, prevenciniais, socialiniais klausimais). Tai padeda išsiaiškinti situaciją ir priimti tam tikrus sprendimus.

c. Sukurtas ir naudojamas mokytojų konsultacinių grupių tėvams grafikas. Mokiniai savo nuomonę, norus bei pasiūlymus gali pareikšti per Mokinių tarybą taip pat mokyklos mėnraštyje. 2005 m. išrinktas mokinių prezidentas pasiūlė įrengti mokinių asmenines spinteles – ieškoma galimybių įgyvendinti šį pasiūlymą.

d. (iš dalies) Vyksta įvairios vakaronės, ekskursijos su mokinių tėvais ir seneliais, organizuojamos labdaros akcijos. Yra susikūrusi mokyklos bendruomenės asociacija, kurios veikla palaikoma ir skatinama.

e. Tėvų informavimo procedūros ir jų dažnis numatytas mokytojų tarybos nutarimais, mokyklos veiklos programoje. Apie mokyklos veiklą gerai informuoti 62%, neinformuoti 6% apklaustųjų.

Informacija apie mokyklos veiklą pateikiama mokyklos ir miesto savivaldybės tinklalapiuose. Kiekvienais metais pateikiama nauja informacija.

f. Yra sukurtos tėvų konsultacinės grupės ir numatytos priėmimo valandos. Tėvai informuojami per tėvų susirinkimų metus (70% apklaustųjų), individualiuose pokalbiuose (76% apklaustųjų). Po tėvų ir pedagogų apklausų išsiaiškinta, kad kokybiškesnis yra individualus bendradarbiavimas. todėl sukurtas konsultacijų grafikas, kada tėvai gali ateiti pas mokytojus ir aptarti iškilusias problemas.

g. Kiekvienais metais sudaromoje veiklos programoje išanalizuojama praeitų mokslo metų programos įgyvendinimo analizė (kas įgyvendinta, iš dalies įgyvendinta, kas tęstina ir tobulintina). Ji pateikiama savivaldybės tinklalapyje.

T:

d. (iš dalies) Apklaustos metu išsiaiškinta, kad per mažai mokinių tėvų įtraukiama į mokyklos veiklą.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Skatinti mokinių tėvų aktyvumą mokyklos gyvenime.

4.3. dalinis kriterijus

Organizacija valdo žinias.

Pavyzdžiai:

- a. Plėtojamos organizacijos turimų žinių valdymo, saugojimo ir vertinimo sistemos.
- b. Užtikrintas žinių ir informacijos pasidalijimas su partneriais.
- c. Nuolat stebimos organizacijos turimos žinios ir su jomis siejamas strateginis planavimas bei esami ir būsimi suinteresuotų šalių poreikiai.
- d. Visiems darbuotojams suteiktos galimybės naudotis jų tikslams ir uždaviniais įgyvendinti reikiamomis žiniomis.
- e. Užtikrintas visų suinteresuotų šalių priėjimas prie jiems svarbios informacijos.
- f. Užtikrintas informacijos korektiškumas, patikimumas ir saugumas.
- g. Tobulinami informacijos perdavimo vidiniai kanalai (pavyzdžiui, vidinis tinklas, vidaus informaciniai biuleteniai, iliustruoti žurnalai ir kt.).
- h. Skatinamas abipusis pasikeitimas informacija organizacijos viduje ir su suinteresuotomis šalimis.
- i. Užtikrintas išorinės informacijos tinkamas apdorojimas ir veiksmingas naudojimas.
- j. Informacija pateikiama vartotojui patogiu būdu.
- k. Užtikrinta, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai.

Stipriosios sritys (S):

- b.
- c.
- d.
- e. (iš dalies)
- f.
- g. (iš dalies)
- h.
- i. (iš dalies)
- j.
- k. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- e. (iš dalies)
- g. (iš dalies)
- i. (iš dalies)
- k. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

b. Vadovai, vertindami savo ir kitų mokyklų veiklą, pamatė, kad ir mokyklos pedagogai gali pasidalinti savo patirtimi su kitų mokyklų pedagogais, vesdami įvairius seminarus. Todėl jau antri metai mokyklos pedagogai veda seminarus kitų mokyklų pedagogams. 2005/2006 m.m. gerosios patirties sklaida vyko Respublikinėje konferencijoje Marijampolėje „Vertinimas. Vertinimo kaita“, bei Marijampolės Rygiškių Jono gimnazijos pedagogų kolektyvui „Vertinimas ir įsivertinimas“.

c. Strateginis planas siejamas su esamais ir būsimais suinteresuotų šalių poreikiais, analizuojamos turimos žinios (pvz. „Analizuoti mokinių poreikius ir pasirenkamųjų dalykų pasiūlą“, „Tirti ir tenkinti ypač gabių mokinių poreikius“, „Skatinti mokytojus ir mokinius dalyvauti konkursuose, olimpiadose, parodose“, „Taikyti metodus, ugdančius savarankiškumą, kūrybiškumą, gebėjimą dirbti komandoje“). Tai yra nuolat stebima, analizuojama, lyginama su kt. mokyklomis (trimestrais, pusmečiais, metų pabaigoje).

d. 71% apklaustų mokytojų mano, kad jie dažniausiai turi geras galimybes panaudoti savo gebėjimus darbe, 27% apklaustų pedagogų tokias galimybes turi visuomet.

e. (iš dalies) 67% apklaustųjų teigia, kad jiems pakanka gaunamos informacijos, nepakanka informacijos 6% apklaustųjų.

f. Už pateiktos informacijos korektiškumą ir patikimumą atsakingas mokyklos vadovas. Informacijos saugumas užtikrinamas pagal LR įstatymus (pvz.: egzaminų rezultatus gali sužinoti tik patys abiturientai. Informacija nėra pateikiama viešai. Informacija, reikalaujanti saugumo, saugoma seifuose, mokyklos archyve. Klasės tėvų susirinkimų metu propaguojama teikti informaciją apie mokinius individualiai).

g. (iš dalies) Kuriami informaciniai bukletai tėvams, psichologo, soc.pedagogo veiklos lankstinukai. Vyksta posėdžiai, pasitarimai tarp įvairių grupių (metodikos, klasės grupių koordinatorių ir kt.). Semiamasi patirties iš kitų mokyklų, ieškoma geriausių variantų.

h. Metodikos grupės renkasi bent kartą per mėnesį. Klasių auklėtojų grupių koordinatoriai susirenka dažniau ir informaciją perduoda savo grupių nariams. Soc.pedagogė, psichologė, bendruomenės slaugytoja skatina bendradarbiauti, teikia įvairias anketas, skaito paskaitas, dalyvauja klasių valandėlių metu, tėvų susirinkimuose. Metodikos grupėse pedagogai pasidalina įgytomis žiniomis lankytuose seminaruose.

Siekama kurti tėvų informavimo sistemą, juos įtraukti į mokyklos veiklą. Ši veikla ypač skatinama nuo 2004 m., iškelus strateginius tikslus.

i. (iš dalies) Išorinę informaciją apdoroti galima tik tuomet, kai pedagogai ją naudoja ugdymo proceso metu. Mokiniai informaciją gauna naudodamiesi kompiuteriu -89% apklaustųjų, knyga, papildoma literatūra – 84%, spauda – 65%, enciklopedijomis, žodynais – 79%, internetu – 83%, TV – 61% respondentų

j. Taiko įvairius mokymo metodus 85% pedagogų. Mokymo metodus diferencijuoja pagal moksleivių amžių, patirtį, žinių lygį – teigia 69% apklaustų pedagogų. Po įvairių seminarų, kurie moko taikyti įvairius metodus, informacijos būdų perteikimas patobulėjo.

k. (iš dalies) Iš darbo išeinantys darbuotojai palieka teminius planus, sukaupę metodinę medžiagą ir kt.

T:

e. (iš dalies) Nėra užtikrinta (pvz. strateginio plano nėra bibliotekoje)

g. (iš dalies). Tobulintina mokinių lankomumo fiksavimo ir informavimo sistema. Nėra vidinio įstaigos intraneto.

i. (iš dalies) Daug išorinės informacijos gaunama per TV, internetą, todėl apdoroti neįmanoma.

k. (iš dalies) Nėra užtikrinta, kad išeinantys darbuotojai perteiktų žinias.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (**Planuok**)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (**Tikrink**)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (**Veik**)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Tobulinti lankomumo fiksavimo ir informavimo sistemą.
- Tobulinti informacijos perdavimo vidinius kanalus.
- Užtikrinti visų suinteresuotų šalių priejimą prie jiems svarbios informacijos.
- Užtikrinti, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai.

4.4. dalinis kriterijus Organizacija valdo finansus.	
Pavyzdžiai: a. Susieti finansų valdymo ir strateginiai tikslai. b. Užtikrintas finansų ir biudžeto skaidrumas. c. Diegiamos naujoviškos biudžeto planavimo sistemos (pavyzdžiui, daugiametis biudžetas, biudžeto planavimo programa). d. Standartinių paslaugų teikimo kaštai nuolat stebimi. e. Užtikrintas efektyvus finansinių išteklių valdymas. f. Finansinė atsakomybė deleguota ir decentralizuota bei suderinta su centrine kontrole. g. Finansų kontrolė grindžiama kaštų/pajamų analize. h. Analizuojama finansinių sprendimų rizika ir galimybės. i. Plėtojami ir diegiami šiuolaikiniai finansų valdymo (pavyzdžiui, per vidinį finansų auditą ir kt.) metodai. j. Skatinama, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams. k. Pagrindinis turtas naudojamas organizacijos strateginiams tikslams veiksmingai įgyvendinti.	Stipriosios sritys (S): a. b. (iš dalies) c. d. e. f. g. h. j. (iš dalies) k. Tobulintinos sritys (T): b. (iš dalies) j. (iš dalies)
Mums neaktualūs pavyzdžiai: g. Finansų kontrolė grindžiama kaštų/pajamų analize.	
Įrodymai S: a. Kasmet nustatoma mokyklos finansų poreikiai ir prioritetai. 33% respondentų mano, kad finansiniai ištekliai naudojami racionaliai ir veiksmingai. 47% mano, kad gali būti naudojami veiksmingiau. 45% apklaustųjų mano, kad prioritetai nustatomi atsižvelgiant į bendruomenės poreikius, siūlymus. b. (iš dalies) Kiekvienais metais yra pateikiama informacija apie išteklius, daroma inventorizacija, sudaroma komisija iš mokyklos bendruomenės narių. c. Biudžeto planavimo sistema sukurta. Diegiama biudžeto planavimo programa. d. Kiekvienais mokslo metais savivaldybei pateikiama mokinių duomenų bazė, kurioje yra mokinių skaičius, spec.poreikių mokinių skaičius. Įvedus tam tikrus koeficientus apskaičiuojamas „krepšelis“, tai yra kiek mokykla gaus pinigų. e. 2005 m. Mokyklos sąmata rodo, kad beveik visada lėšų panaudojimas yra susijęs su mokyklos plėtros uždaviniais, 86% krepšelio lėšų skiriama darbo užmokesčiui. 70% apklaustųjų mano, kad finansiniai ištekliai panaudojami racionaliai. f. Nuo 1992 m. mokykla atsiskyrė nuo švietimo skyriaus ir pati sudarinėja metines sąmatas, numato finansinius poreikius ir prioritetus. Už finansus atsakingi: direktorius, finansininkė, direktoriaus įsakymu paskirti materialiai atsakingi asmenys. Atsiskaitoma steigėjui, t.y. savivaldybei g. Sudarant metinę mokyklos sąmatą numatoma finansinės rizikos ir galimybės. Sprendimai priimami atsižvelgiant į finansines galimybes. h. Finansų valdymo tyrimas atliktas vidaus audito metu 2006 m. j. (iš dalies) 60% apklaustųjų teigia, jog yra išsamiai informuojami apie darbo užmokestį ir tarifikaciją. k. Kad materialiniai ištekliai iš esmės tenkina ugdymo proceso reikalavimus teigia 74% apklaustųjų. Įvairiais būdais siekiama gerinti materialinę bazę: dalyvaujama projektuose, klasės kompiuterizuojamos, šiais metais įrengtas naujas stadionas.	
T: b. (iš dalies) Tėvams ir moksleiviams materialinių išteklių sistema nėra aiški ir prieinama. Finansinė informacija nėra prieinama visiems taip teigia 47% respondentų. j. (iš dalies) Neskatinama. Maža informacijos apie mokyklos finansinius išteklius	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok) 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk) 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink) 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik) 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Užtikrinti finansų ir biudžeto skaidrumą.
- Skatinti, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams.

4.5. dalinis kriterijus

Organizacija valdo technologijas.

Pavyzdžiai:

- a. Įgyvendinta integruota technologijų politika, suderinta su strateginiais ir operatyviniais tikslais.
- b. Atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai:
- uždaviniams valdyti,
 - žinioms valdyti,
 - mokymo ir tobulinimo veiklai,
 - bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais,
 - organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti.
- c. Stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės.

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b. (iš dalies)
- c. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- b. (iš dalies)
- c. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

a. Mokyklos vizijoje tikimasi, kad pedagogai ir mokiniai naudosis naujausiomis informacinėmis technologijomis, bus aktyvūs vartotojai ir kūrėjai. Misijoje teigiama, kad mokykla sudaro sąlygas ugdymo procese naudoti informacines technologijas. Strateginio plano 2 ir 3 srityse numatyti uždaviniai skatinantys plačiau taikyti IKT mokymo procese. Mokyklos 2006/2007 m.m. veiklos programoje numatyta užtikrinti aukštesnę ugdymo kokybę, aprūpinant šiuolaikine IKT, modernizuojant skaityklą. Skatinama pedagogų kompiuterinis raštingumas. Vyksta kompiuterinio raštingumo kursai, gaunama daugiau kompiuterinės technikos.

b. (iš dalies)

- * žinioms valdyti: Su kitomis įstaigomis bendraujama internetu, taip gaunama daugiau žinių.
- * mokymo ir tobulinimo veiklai: rengiami įvairūs kursai, seminarai su IKT, naudojamas internetas kompiuteris ugdymo procese.
- * bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais: siunčiami duomenys (projektas „The GLOBE“), bendraujama su užsienio partneriais, atsiskaitoma savivaldybei, visuomenei.
- * organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti: bendraujama su užsienio partneriais įvairių projektų metu.

c. Siekiant pasiekti gerai išsivysčiusių šalių lygį technologijų srityje, mokykloje naudojama IKT ir ši pažanga jaučiama. Pvz.: administracija posėdžių metu naudoja IKT informacijai pateikti ir perteikti.

Pamokose mokytojai vis dažniau naudoja kompiuterio galimybes.

T:

b. (iš dalies) Žinioms valdyti reikėtų įrengti vidinį ryšį, pvz. intranetą. Ugdymo procese, bendravime su kitomis įstaigomis, partneriais, visuomenės informavime, plėtojant vidinius tinklus daugiau naudoti IKT

c. Procesas, diegiant naujoves mokykloje, trunka ilgiau nei norėtųsi (ir dėl finansinių galimybių)

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Plačiau naudoti IKT ugdymo procese, bendravime su kitomis įstaigomis, užsienio partneriais, plėtoti vidinį mokyklos tinklą.

4.6. dalinis kriterijus

Organizacija valdo turtą ir pastatus.

Pavyzdžiai:

- a. Siekiant efektyviai panaudoti pastatų išdėstymo kaštus atsižvelgiama į naudotojų poreikius ir lūkesčius (pavyzdžiui, pastatų centralizacija ar decentralizacija).
- b. Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas ir efektyvus patalpų (pavyzdžiui, atviros erdvės administracinių patalpų ar individualių kabinetų, mobilių kabinetų) ir techninės įrangos (pavyzdžiui, personalinių kompiuterių, kopijavimo aparatų) naudojimas atsižvelgiant į strateginius ir operatyvinius organizacijos tikslus, asmeninius darbuotojų poreikius, vietos kultūrą ir bet kokius fizinius apribojimus.
- c. Užtikrinta efektyvi ir pagal kaštus veiksminga pastatų, biurų ir įrangos eksploatacija.
- d. Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas, efektyvus ir darnus transporto bei energijos išteklių naudojimas.
- e. Užtikrinta, kad pastatai būtų lengvai pasiekiami (pavyzdžiui, automobilių stovėjimo aikštelės, visuomeninis transportas) ir atitiktų darbuotojų, klientų poreikius ir lūkesčius.
- f. Plėtojama fizinio turto valdymo integruota politika (pavyzdžiui, tiesioginis valdymas ar subnuoma).

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f

Tobulintinos sritys (T):**Mums neaktualūs pavyzdžiai:****Įrodymai****S:**

- a. 2003 m. atsiradus galimybei pradinės klasės iškeltos į atskirą pastatą, siekiant užtikrinti mažesniųjų mokinių saugumą bei patenkinti šių mokinių ir jų tėvų poreikius.
- b. Išplėsto skaityklos patalpos, įrengti 5 darbo vietos su kompiuteriais, dideli kabinetai perdaromi į du mažesnius kabinetus, nes yra poreikis mažesnių kabinetų užsienio kalboms. Pastatytas atskiras kopijavimo aparatas, kuriuo už nustatytą mokestį gali naudotis visi bendruomenės nariai. Įrengtas naujoviško tipo sporto aikštynas.
- c. Pagal kaštus užtikrinama veiksminga pastatų eksploatacija (pvz. šildymo sezono metu mokyklos šildomos visą dieną, tačiau mokykloje vakare dar mokosi suaugusieji mokiniai).
- d. Kadangi mokyklos steigėjas yra savivaldybės taryba, tai į savivaldybės funkcijas įeina apmokėti šildymo, remonto, vandentiekio, transporto, elektros išlaidas. Mokykloje skatinamas energijos, vandens taupymas. Nuolat stebima ar neviršijama energijos, vandens ir kt. limitų.
- e. Padidėjus automobilių srautui prie mokyklos, numatyta ir 2005 m. šalia mokyklos įrengta nauja automobilių stovėjimo aikštelė. Nuolat derinamas mokinių pavėžėjimo visuomeniniu transportu grafikas.
- f. Mokyklos stadionas išnuomojamas atvykstančiam į miestą cirkui. (gautos lėšos padengia elektros energijos kaštus), už kopijavimo paslaugas gauti pinigai panaudojami kanceliarinėms prekėms įsigyti.

T:**Vertinimas:**

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

5 kriterijus. Procesų ir pokyčių valdymas**5.1. dalinis kriterijus**

Organizacija nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus.

Pavyzdžiai:

- a. Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi procesai.
- b. Svarbiausi procesai analizuojami ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei aplinkos pokyčius.
- c. Paskirti asmenys, atsakingi už procesus, ir jiems perduota atsakomybė.
- d. Darbuotojai ir išorinės suinteresuotos šalys dalyvauja planuojant ir tobulinant svarbiausius procesus.
- e. Užtikrinta, kad svarbiausi procesai remtų strateginius tikslus.
- f. Ištekliai procesams paskirstyti pagal jų svarbą siekiant strateginių organizacijos tikslų.
- g. Procesai nuolat tobulinami įvertinus jų veiksmingumą ir efektyvumą.

Stipriosios sritys (S):

- a.
- b.
- c.
- d. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- g. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- d. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- g. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

- a. Strateginis planas, veiklos programos, teminiai planai, klasės vadovų planai – užtikrina ugdymo procesų vykdymą ir priežiūrą. Kiekvienais metais peržiūrimi ir pakoreguojamai (išskyrus strateginį planą.)
- b. Vykstantys procesai (pvz. mokinių pažangumas, lankomumas, vertinimo sistema) analizuojami metodikos grupėse, mokytojų taryboje, mokyklos taryboje. Ieškoma būdų kaip pagerinti procesus.
- c. Visuomet planuose paskiriami atsakingi asmenys (pvz. direktoriaus pavaduotojos ugdymui, audito grupė ir kt.)
- d. (iš dalies) Tik dalis darbuotojų ir tėvų dalyvauja planuojant procesus. Dauguma darbuotojų dalyvauja tobulinant procesus.
- e. Mokykloje vykstantys procesai remiasi strateginiais tikslais. procesai stebimi ir vertinami.
- f. (iš dalies) Kiekvienais metais numatomi finansiniai prioritetai. 70% apklaustųjų mano, kad ištekliai paskirstomi racionaliai.
- g. (iš dalies) Mokslo metų pradžioje įvertinama praeitų metų veikla, analizuojama kas padaryta, kas nevisai padaryta, kas neatlikta pagal tai koreguojami veiklos planai.

T:

- d. (iš dalies) Ne visi darbuotojai ar suinteresuotos šalys dalyvauja planuojant svarbiausius procesus.
- f. (iš dalies) galėtų būti kitaip paskirstyti ištekliai.
- g. (iš dalies) Ne tobulas procesų veiksmingumo ir efektyvumo įvertinimas.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Tobulinti procesų veiksmingumo ir efektyvumo vertinimą.
- Įtraukti daugiau darbuotojų ir išorinių suinteresuotų šalių planuojant ir tobulinant svarbiausius procesus.
- Paskirstyti išteklius procesams pagal jų svarbą siekiant strateginių organizacijos tikslų.

5.2. dalinis kriterijus Organizacija plėtoja ir teikia paslaugas, įtraukdama į šią veiklą klientus.	
Pavyzdžiai: a. Klientai įtraukiami į paslaugų kūrimą ir tobulinimą (pavyzdžiui, apklausomis nustatant, kurie paslaugos yra pageidaujami ir naudingi). b. Klientai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiami į paslaugų ir informacijos kokybės standartų kūrimą. c. Kuriamai aiški teisinė bazė paprasta ir suprantama kalba. d. Klientai įtraukiami į informacijos šaltinių ir kanalų kūrimą bei tobulinimą. e. Užtikrinta tinkama ir patikima informacija, pagalba ir parama klientams. f. Plėtojamas organizacijos prieinamumas (pavyzdžiui, lanksčios darbo valandos, tiek spausdintų, tiek elektroninių dokumentų pateikimas). g. Skatinamas bendravimas su klientais elektroninio ryšio priemonėmis. h. Diegiamas išsamių atsakymų pateikimo principas ir plėtojamos skundų valdymo sistemos ir procedūros.	Stipriosios sritys (S): a. b. (iš dalies) c. d. e. f. (iš dalies) g. (iš dalies) h. Tobulintinos sritys (T): b. (iš dalies) f. (iš dalies) g. (iš dalies)
Mums neaktualūs pavyzdžiai: Įrodymai S: a. Atlikta mokinių tėvų apklausa ar tenkina mokyklos aplinka, popamokinė veikla, ugdymo krūvis ir kt.. Mokiniai apklausti ar jiems patinka mokytis šioje mokykloje, ar turi klasėje draugų, kokia jų nuomonė apie mokytojus, kiek skiriama namų darbų, kokia forma pateikiamos užduotys ir t.t. Atsižvelgus į jų nuomonę tobulinami procesai. b. (iš dalies) Standartai nekuriami, jie gaunami iš Švietimo ir mokslo ministerijos. c. Vadovaujamosi LR įstatymais, ŠMM įsakymais, vyriausybės sprendimais ir kitais norminiais aktais. d. Buvę ir esami mokiniai ir tėvai įtraukiami į informacijos skleidimą (plakatų, bukletų, lankstinukų spausdinimas, leidyba). Buvę mokiniai kviečiami per Atvirų durų dienas bendrauti su esamais abiturientais. e. Už teikiamos informacijos patikimumą atsakinga mokyklos administracija. Teikiama pedagoginė, psichologinė, specialioji pagalba (sudaryta pirmosios psichologinės pagalbos grupė – PPP, socialinių įgūdžių ugdymo grupė – SSP). Kiekvienais metais peržiūrima ir tobulinama pagalbos veikla, remiamasi užsienio patirtimi. f. (iš dalies) Dokumentai pateikiami ir popieriniu ir elektroniniu būdu. Sudarytas tėvų konsultacijos grafikas. Nuo 2003 m. mokykloje yra vakarinės suaugusiųjų klasės, kuriose gali mokintis vidurinio išsilavinimo siekiantys žmonės. g. (iš dalies) 86% daugiau naudojamosi interneto galimybėmis bendraujant su kitomis įstaigomis. Internetas taip pat naudojamas bendraujant su į užsienį išvykusiais mokiniais (2005/2006 m.m. -2 mokiniai) h. Išsamių atsakymų pateikimo principai, skundų valdymo procesūros vykdomos pagal Raštvedybos taisykles. T: b. (iš dalies) Informacijos kokybės standartai nekuriami. f. (iš dalies) nėra plėtojamas nuotolinis mokymas. g. (iš dalies) dėl kompiuterinės bazės stokos nėra skatinamas bendravimas elektroniniu ryšiu.	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai 1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok) 2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk) 3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink) 4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik) 5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Įtraukti klientus ir kitas suinteresuotas šalis į informacijos kokybės standartų kūrimą.
- Plėtoti nuotolinio mokymo galimybes.
- Skatinti bendravimą su klientais elektroninio ryšio priemonėmis (pvz. elektroninės pasiekimų knygelės programos diegimas, lankomumo apskaita, bendravimas su mokinių tėvais el.paštu)

5.3. dalinis kriterijus

Organizacija planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves.

Pavyzdžiai:

- a. Nuolat stebimi vidiniai pokyčių būtinybę atspindintys požymiai (pavyzdžiui, klaidų skaičiaus tendencijos, augantis skundų skaičius) ir išoriniai veiksniai, skatinantys modernizaciją ir naujoves.
- b. Tobulinimui skatinti naudojamas sugretinimas.
- c. Derinami požūriai iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai.
- d. Analizuojama rizika ir nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai.
- e. Efektyvi pokyčių proceso priežiūra (pavyzdžiui, įgyvendinimas etapais, sugretinimas, priežiūros grupių paskyrimas, paskesnės veiklos ataskaita).
- f. Vyksta diskusijos su visais partneriais ir jų atstovais dėl suplanuotų ir vykdomų pokyčių.
- g. Apsirūpinama ištekliais pokyčių procesui baigti.
- h. Pokyčių procesai vertinami ir vykdoma jų priežiūra.

Stipriosios sritys (S):

- a.
- c. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- g.
- h. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- b. (iš dalies)
- c. (iš dalies)
- e. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- h. (iš dalies)

Mums neaktualūs pavyzdžiai:

- d. Analizuojama rizika ir nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai.

Įrodymai**S:**

- a. Vidiniai veiksniai: sprendžiama mokinių lankomumo problema, tobulinant lankomumo priežiūros sistemą; aiškinamasi mokinių mokymosi motyvacija, įvairias metodais siekiama ją kelti; steigiami popamokinės veiklos būreliai pagal mokinių poreikius. Ieškoma gerosios patirties kitose mokyklose.
- Išoriniai veiksniai: siekama Europos standartų - vykdomi įvairūs tyrimai (pvz. 4-okų, 8-okų žinių lygio tarptautiniai tyrimai), diegiamos informacinės komunikacinės technologijos. (lyginama su kitomis šalimis)
- b. (iš dalies) Analizuojami ir lyginami įvairių mokyklų egzaminų rezultatai, pasiekimai olimpiadose, varžybų rezultatai rajono ir respublikiniu mastu.
- c. (iš dalies) Pateikia metodikos grupėms analizuoti ar apsvarstyti įvairius klausimus, tačiau labiau juntamas valdymas iš viršaus į apačią.
- e. (iš dalies) Veiklos programa sudaroma procesus skirstant etapais, paskiriamos priežiūros grupės ar asmenys. Vykdomos buvusios veiklos programos analizė, daromi pakeitimai, patobulinimai.
- f. (iš dalies) Diskutuojama metodikos grupėse, mokytojų tarybos posėdžiuose (pvz. kaupiamasis vertinimas)
- g. Nuolat numatomi finansai įvairiems ištekliais (pvz. mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, vadovėlių pirkimui ir kt.). Kiekvienais metais peržiūrima.
- h. (iš dalies) Vertinama posėdžiuose, įvairiose ataskaitose (pvz. egzaminų, olimpiadų analizė m.m. pabaigoje)

T:

- b. (iš dalies) Kitose srityse sugretinimas nevykdomas.
- c. (iš dalies) Mažai atsižvelgiama požūriu iš apačios žemyn.
- e. (iš dalies) Nevyksta procesų sugretinimas.
- f. (iš dalies) Ne visuomet tariamasi su suinteresuotais partneriais (tėvais, mokiniais)
- h. (iš dalies) Pokyčių procesai nepakankamai prižiūrimi.

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai

1 Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)

2 Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk)

3 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink)

4 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik)

5 Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Derinti požūrius iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai.
- Efektyvinti pokyčių proceso priežiūrą
- Vykdyti diskusijas su visais partneriais ir jų atstovais dėl suplanuotų ir vykdomų pokyčių.

REZULTATAI

6 kriterijus. Į klientus orientuoti rezultatai.	
6.1. dalinis kriterijus Klientų patenkinimo vertinimo rezultatai.	
Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos uždavinių, tiesioginis klientų patenkinimo vertinimas gali apimti (užtenka bent vieno tinkamo organizacijai pavyzdžio iš skirtingų rezultatų rūšių): I. Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu: a. Bendras patenkinimo organizacijos veikla lygis. b. Draugiškumas ir sąžiningas elgesys. c. Atliepantis elgesys ir reagavimas į klientų poreikius. d. Lankstumas ir sugebėjimas atsižvelgti į individualias situacijas. e. Atvirumas pokyčiams. f. Siekiama pasiūlymų ir idėjų dėl organizacijos tobulinimo ir tie pasiūlymai kaupiami. g. Daromas poveikis klientų gyvenimo kokybei. II. Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje: a. Pastangos įtraukti klientus į paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus. III. Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu: a. Darbo pradžios ir laukimo laikas. b. Prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekis ir kokybė. c. Administracinio supaprastinimo ir aiškios kalbos vartojimo pastangos. d. Pastato vieta (atstumas iki visuomeninio transporto, automobilių stovėjimo aikštelių buvimas ir kt.). IV. Rezultatus, susijusius su paslaugomis: a. Kokybė, patikimumas, atitiktis kokybės standartams. b. Klausimų nagrinėjimo trukmė. c. Klientams duodamų patarimų kokybė.	Stipriosios sritys (S): I.: d. e. g. III.: d. Tobulintinos sritys (T): I.: a b c f II.: a III.: a. b. c.
Pagrindinių rezultatų grupės: I, II, III Mums neaktualūs pavyzdžiai: Įrodymai S: I. e. Pagal naujus mokyklos vadybos pasiūlymus vykdomi auditai: vidinis platusis auditas - 2003 m. ir 2006 m., vidinis giluminis 2005-2006 m.m., išorinis auditas – 2005 m.m. Mokyklos strateginis planas sukurtas 2004 m. (2004/2009 m.). Vykdomi tarptautiniai mokinių pasiekimų lygio tyrimai (4-ose, 8-ose, 10-ose klasėse ir t.t.) g. Asmeniniai ir socialiniai moksleivių gebėjimai ugdomi juos auklėjant 52 %, per kitus ugdymo užsiėmimus – 70%, popamokinėje veikloje – 80%. Vykdomas mokinių profesinis švietimas klasių valandėlių metu 56%, įsteigtas profesinio orientavimo taškas PIT'as, organizuojamos įvairios pažintinės ekskursijos.. III.: d. Mokiniai priimami į mokyklą pagal miesto savivaldybės tarybos 2005 m. sausio 28 d. sprendimą Nr. B-TS-595 „Savivaldybės bendrojo lavinimo, mokyklų-darželių aptarnavimo teritorijos“. Yra dalis mokinių, kurie priimti anksčiau nei išleistas pastarasis nutarimas, jie gyvena toliau nuo mokyklos, bet yra pavežami visuomeniniu transportu ar vežioja tėvai. Prie mokyklos įrengta automobilių stovėjimo aikštelė. T: I.: a. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą išreiškia 54% apklaustųjų. b. Aplinkos svetingumą teigiamai vertina 48 %, bendravimą ir bendradarbiavimą - 60% apklaustųjų. c. Moksleivių poreikius tenkina 74% apklaustųjų. d. Mokykla laiduoja programų lankstumą pagal mokinių poreikius ir gebėjimus individualizuojant ugdymo programas t.y. rašant adaptuotas ir modifikuotas programas atskiriems mokiniams pagal jų poreikius.	

II.:

a. Tinkamas bendravimas su tėvais - 60% apklaustųjų. Tėvų pakankamas įtraukimas į mokyklos veiklą - 48% apklaustųjų pedagogų. Mokyklos savivaldą sudaro Mokyklos taryba, Mokytojų taryba, Mokinių taryba, Mokinių Prezidentas.

III.:

a. Mokinių pavėžėjimo grafikas visiškai suderintas. 11-12 klasėse mokinių tvarkaraštis daromas, stengiantis, kad mokiniams būtų kuo mažiau vadinamų „langų“ bei ne daugiau kaip 7 pamokos per dieną.

b. Nei kiekis, nei kokybė kol kas netiriama.

c. Netiriama

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Tirti prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekį ir kokybę.

- Tirti administracinio supaprastinimo ir aiškios kalbos vartojimo pastangas.

6.2. dalinis kriterijus

Į klientus orientuotos veiklos vertinimo rodikliai.

Pavyzdžiai:

Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kurie gali būti panaudoti vertinant, kokius į klientus orientuotus rezultatus jos pasiekia. Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti (užtenka bent vieno tinkamo organizacijai pavyzdžio iš skirtingų rezultatų rūšių):

I. Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu:

- a. Skundų skaičius.
- b. Pastangų didinti visuomenės pasitikėjimą organizacija, jos paslaugomis mastas.
- c. Skundų nagrinėjimo trukmė.
- d. Oficialiai tirtų (pavyzdžiui, Seimo kontrolierių) piliečių skundų skaičius.
- e. Klausimų nagrinėjimo trukmė.
- f. Personalo mokymų veiksmingai ir draugiškai bendrauti su klientais mastas.

II. Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje:

- a. Suinteresuotų šalių įtraukimo į paslaugų kūrimo, teikimo bei sprendimų priėmimo procesus mastas.
- b. Gautų ir užfiksuotų pasiūlymų skaičius.
- c. Naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais būdų mastas ir pritaikymas.

III. Rezultatus, susijusius su paslaugomis:

- a. Paskelbtų paslaugų standartų laikymasis.
- b. Grįžtančių bylų su klaidomis ir/ar atveju, kai reikalaujama kompensacijų, skaičius.
- c. Pastangų gerinti informacijos prieinamumą, tikslumą ir skaidrumą mastas.

Stipriosios sritys (S):**I.:**

- a.
- b.
- c.
- e.

II.:**c.****III.:****c.****Tobulintinos sritys (T):****II.:**

- a.
- b.

III.**a.****Pagrindinių rezultatų grupės:****Į Mums neaktualūs pavyzdžiai:**

III. b. Grįžtančių bylų su klaidomis ir/ar atveju, kai reikalaujama kompensacijų, skaičius.

I. d. Oficialiai tirtų (pavyzdžiui, Seimo kontrolierių) piliečių skundų skaičius. Skundų nėra.

Įrodymai**S:****I.:**

- a. Skundų nėra užregistruota.
- b. Visuomenės pasitikėjimas mokykla didinamas įvairiomis priemonėmis: interneto psl., specialūs lankstinukai, spauda. Rajoninėje spaudoje per paskutiniuosius 2 metus apie mokyklą parašyti 123 straipsniai. (viso nuo mokyklos egzistavimo pradžios, t.y. nuo 1979 m. – 297 straipsniai. Apie mokyklą rašoma ir respublikinėje spaudoje (pvz. „Dialogue“ ir kt.)
- c. Skundų nagrinėjimo tvarka ir trukmė išdėstyta Raštvedybos taisyklėse (skundų nagrinėjimo trukmė – 15 d.).
- e. Klausimai nagrinėjami per 15-30 d. (pagal Raštvedybos taisykles).
- f. Pedagogai lanko įvairios specifikos seminarus (pvz. psichologinius, bendravimo ir bendradarbiavimo. Per paskutinius 2 metus 109 pedagogai lankė 188 tokio pobūdžio seminarus.

II.:

c. Naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais būdų mastas ir pritaikymas nėra didelis. Pvz. mokytojai bendrauja su mokiniais, išvykusiais į užsienį, teikdami užduotis ir gaudami atsakymus, internetu.

Bendraujama su kitomis švietimo įstaigomis, švietimo skyriumi, ministerijomis el.paštu.

III.:

c. Antri metai mokykla teikia veiklos ataskaitą rajono savivaldybės tinklalapyje.

T:**II.**

a. Mokyklos tarybą (aukščiausia mokyklos valdžia) sudaro 5 mokytojai, 5 tėvų atstovai, 5 mokiniai. Tėvų komitetą sudaro 33 tėvai. Mokinių komitetą sudaro 66 mokiniai. Paslaugas kuria ir teikia visas pedagoginis personalas (100 žmonių) ir pagalbinis personalas (30 žmonių).

b. Pasiūlymai nefiksuojami

III.

a. Ugdytas vykdomas pagal LR ŠMM paskelbtus išsilavinimo standartus ir bendrąsias mokymo programas.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Sukurti pasiūlymų teikimo ir fiksavimo sistemą.

7 kriterijus. Į darbuotojus orientuoti rezultatai**7.1. dalinis kriterijus**

Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai.

Pavyzdžiai:

Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos tiesioginiai vertinimai gali apimti:

I. Rezultatus, susijusius su bendru pasitenkinimu:

- a. Organizacijos įvaizdis.
- b. Organizacijos veikla.
- c. Organizacijos indėlio į visuomenės gyvenimą tinkamumas.
- d. Organizacijos santykiai su piliečiais ir visuomene.
- e. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje ir įgyvendinant jos misiją lygis.

II. Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis:

- a. Organizacijos aukščiausio ir vidutinio lygio vadovybė (pavyzdžiui, jų gebėjimas vadovauti organizacijai ir bendrauti).
- b. Susitarimai dėl uždavinių, personalo vertinimo, įvertinimo, tikslų nustatymo, veiklos vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.
- c. Organizacijos procesų struktūra.
- d. Organizacijos santykis su pokyčiais ir modernizavimu.

III. Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu darbo sąlygomis:

- a. Darbo vietos įrengimas.
- b. Darbo atmosfera ir organizacinė kultūra.
- c. Poilsio vietos.
- d. Socialinių ir aplinkosaugos poreikių patenkinimas.
- e. Lygių galimybių užtikrinimas ir nešališkas traktavimas organizacijoje.
- f. Darbo laiko lankstumas ir galimybė darbą suderinti su šeimos ir asmeniniais kausimais.
- g. Darbuotojų asmeninių problemų sprendimas organizacijoje.

IV. Rezultatus, susijusius su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei igūdžių tobulinimo:

- a. Žmogiškųjų išteklių vadyba (pavyzdžiui, mokymas ir karjeros galimybės).
- b. Darbuotojų motyvacija.
- c. Organizacijos tikslų išmanymas.
- d. Noras priimti pokyčius.
- e. Noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms situacijoms.

V. Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu:

- a. Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus.
- b. Įtraukimas į tobulinimo veiklą.
- c. Konsultacijų ir dialogo mechanizmai.

Stipriosios sritys (S):**I.:**

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

II.:

- a.
- b. (iš dalies)
- c.
- d.

III.:

- a.
- b.
- c. (iš dalies)

IV.:

- a.
- d. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):**II.:**

- b. (iš dalies)

III.:

- c. (iš dalies)
- d.
- e.
- f.
- g.

IV.:

- b.
- c.
- d. (iš dalies)
- e.

Pagrindinių rezultatų grupės:**I, II, III, IV****Mums neaktualūs pavyzdžiai:****Įrodymai****S:****I.:**

- a. Organizacijos įvaizdis nuolat kuriamas ir gerinamas, bet nėra tiriamas pasitenkinimas juo. Gerai jaučiasi mokykloje 55% apklaustųjų.
- b. Organizacijoje vykdomos šiuolaikinio švietimo sistemos funkcijos, siekiama išryškinti mokymosi visą gyvenimą prioritetų svarbą (prof.orientavimas), skatinamas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, akcentuojama IKT įsigijimo bei įvaldymo svarba, siekiama užtikrinti mokyklos skaidrumą ir atvirumą visuomenei. Organizacijos veikla patenkinti 87% pedagogų. 89% pedagogų teigia, kad jiems šioje mokykloje dirbti nėra sunku. 53% mokinių šioje mokykloje mokytis nėra nei sunku nei lengva, 47% - lengva.
- c. Mokykla suteikia vidurinį išsilavinimą ne tik jaunuoliams, bet ir suaugusiems žmonėms, taigi kelia išsimokslinimo lygį. Mokykloje suteikiama galimybė įgyti vairuotojo pažymėjimą. Organizuojami įvairūs renginiai, akcijos parodos. Taigi organizacijos indėlis į visuomenės gyvenimą yra tinkamas.
- d. Mokykla palaiko gerus santykius su vietos bendruomenės savivalda, socialiniais partneriais, kitomis visuomeninėmis organizacijomis (pvz.: aktyviai dalyvauja savivaldybės, policijos organizuojamuose projektuose).
- e. 30% apklaustų pedagogų teigia, kad prisideda prie strateginio plano įgyvendinimo ugdymo procese, auklėjime,

11% - diferencijuojant programas ir vertinimą, 9% - dirbant su spec.poreikių mokiniais, kitaip – 4%. Visi darbuotojai daugiau ar mažiau dalyvauja organizacijos veikloje (ugdymo procese, popamokinėje veikloje, projektuose, įvertinime ir įsivertinime ir t.t.)

II.:

a. Iš 6 administracijos darbuotojų vadybines kategorijas turi 2 (dar 2 ketina atestuotis). 70% apklaustų mokytojų teigia, kad vadovai teikia konsultacijas, metodinę pagalbą. 62% mano, kad administracija panaudoja sukaupią pedagoginę patirtį ugdymo procesui gerinti. Vadovų kontrolė efektyvi, jie geba komunikuoti (60,3% apklaustųjų). Vadovai nuolat atlieka savo darbo analizę ir numato savo veiklos tobulinimo būdus (100%). Bendraudami su mokyklos bendruomenės nariais sugeba valdyti savo emocijas (100%), elgiasi taktiškai ir taip, kad išvengtų konfliktų (83%).

b. (iš dalies) Veiklos programoje numatyti uždavinių ir tikslų pasiekimo rezultatai ir jų vertinimo būdai. Personalo darbas įvertintas vidaus audito metu.

c. Veiklos programoje numatytos priemonės, laikas, lėšos mokslo metų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Sudaromos grupės atskiroms veiklos sritims planuoti ir įgyvendinti. Nuolat atliekama mokinių pažangumo ir lankomumo analizė. Mokyklos vadovybė atsiskaito tėvams susirinkimuose bei viešai informuoja visuomenę apie vykdomas programas ir kt.

d. Tobulinama bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais sistema. Mokykla turi interneto ryšį, naujo tipo stadioną. Mokytojai aprūpinami šiuolaikinėmis organizacinėmis ir mokymo priemonėmis.

III.:

a. Įrengtos vietos individualiam mokytojų darbui. Mokytojai darbo vietą vertina sekančiai: 41% - patogios, 50% - vidutiniškos, 10% - nepatogios.

b. Mokyklos bendruomenė geba save tobulinti, siekti bendrų tikslų. Veikia mokyklos savivalda, kuriama atvira mokykla. Mokyklos mikroklimatas: gerai jaučiasi 55% apklaustųjų, 38% - iš dalies gerai, 7% - jaučiasi negerai.

c. (iš dalies) Įrengtas modernus mokytojų kambarys, kuriame gali ilsėtis mokytojai.

IV.:

a. Mokykla organizuoja įvairius bendrus seminarus, skatina kvalifikacijos tobulinimą įvairiuose kursuose, sudaro galimybes dirbantiems studijuoti (studijuoja 6 darbuotojai).

d.(iš dalies) Administracija aktyviai siekia pokyčių (ieško įvairių projektų, programų, dalyvauja programų bandomuosiuose etapuose). Yra aktyvių darbuotojų, kurie patys ieško pokyčių, nuolat tobulinasi įvairiose srityse.

T:

II.:

b. (iš dalies) Nėra susitarta dėl personalo vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.

III.:

c. (iš dalies) nėra poilsio vietų mokiniams.

d. Tenkinami darbuotojų socialiniai poreikiai (atostogos, savišvieta ir kt.). Ugdomas aplinkosauginis požiūris.

e. Organizacijoje užtikrinamos lygios galimybės, bešališkas traktavimas.

g. Administracija visuomet pasirengusi derinti darbą su darbuotojų asmeniniais poreikiais jei iškyla pastariesiems sunkumų

f. Nustatomos darbo valandos, suteikiama galimybė derinti atostogų grafiką.

IV.:

b. Tik kuriama darbuotojų motyvacijos sistema.

c. Ne visi darbuotojai susipažinę su organizacijos tikslais.

d.(iš dalies) Tik 37% darbuotojų noriai priima pokyčius.

e. 86% personalo pasirengę įdėti papildomas pastangas, ypatingų situacijų metu (pvz. prieš išorinį mokyklos auditą)

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Susitarti dėl personalo vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.
- Įrengti poilsio vietas moksleiviams
- Sukurti ir įdiegti darbuotojų motyvacijos sistemą
- Stengtis, kad visi organizacijos darbuotojai susipažintų su tikslais.
- Skatinti darbuotojus nebijoti priimti pokyčius.

7.2. dalinis kriterijus

Darbuotojų rezultatų rodikliai.

Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti: I. Pasitenkinimo rezultatus: a. Ligų arba pravaikštų mastai. b. Personalo kaitos mastai. c. Nusiskundimų, streikų ir kt. skaičius. II. Veiklos rezultatus: a. Produktyvumo matavimai. b. Vertinimų ir/arba įvertinimų rezultatai. c. Individualios veiklos paslaugų kokybės sąsaja. d. Individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatai. III. Įgūdžių tobulinimo rezultatus: a. Dalyvaujančių mokymuose ir sėkmingai juos baigusių procentas. b. Mokymams skirtų lėšų naudojimas. c. Darbuotojų naudojimas informacinėmis technologijomis. d. Gebėjimo bendrauti su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius įrodymai. e. Personalo rotacija organizacijos viduje (mobilumas). IV. Rezultatus, susijusius su motyvacija ir dalyvavimu bendroje veikloje: a. Į personalo apklausos anketas atsakiusių darbuotojų procentas. b. Dalyvavimas tobulinimo veiklose ir sistemose (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos). c. Dalyvavimas socialiniuose renginiuose. d. Dalyvavimas vidinių diskusijų grupėse, susitikimuose su vadovais ar viso personalo susirinkimuose ir kt. e. Noras priimti pokyčius. f. Noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms aplinkybėms.	Stipriosios sritys (S): II.: a. b.(iš dalies) c. III.: a. b. c. d. IV.: a. c. d. Tobulintinos sritys (T): II.: b. (iš dalies) d. IV.: b. e. f.
Pagrindinių rezultatų grupės: II, III, IV Mums neaktualūs pavyzdžiai: III. e. Personalo rotacija organizacijos viduje (mobilumas). Įrodymai S: II.: a. Organizacijos veiklos produktyvumas matuojamas brandos egzaminų, olimpiadų, konkursų rezultatus lyginat su kitomis rajono ir respublikos mokyklomis. Rezultatais paskutiniaisiais 2 metais – aukštesni rajone. b. (iš dalies) Mokslo metų gale pedagogai įsivertina savo darbą pagal nustatytą vertinimo formą. c. 85% apklaustų mokytojų taiko įvairius mokymo metodus (aktyvaus mokymo ir mokymosi, IKT pamokose ir popamokinėje veikloje ir kt.), 67% - stengiasi patenkinti mokinių poreikius. 87% - skatina mokinius tobulėti intelektualiai ir emociškai. Tai gerina paslaugų kokybę. Savo pedagoginės veiklos veiksmingumą mokytojai vertina: 60% – gerai, 6% - labai gerai, 30% - patenkinamai, 4% - nepatenkinti veiksmingumu. III.: a. Studijuoja 6 pedagogai. Kvalifikacijos tobulinimo seminaruose nuolat dalyvauja 90% pedagogų. b. Lėšos skiriamos iš "Mokinio krepšelio". 2005/2006 m.m. skirta 14 000 Lt. c. Naudojamos IT ugdymo procese, popamokinėje veikloje, susirinkimuose, bendravime su kitomis įstaigomis. Naudojimas IT ženkliai auga. d. Darbuotojai lanko įvairius bendravimo ir bendradarbiavimo, psichologinius seminarus. IV.: a. Įvairiose anketinėse apklausose dalyvauja 98% darbuotojų c. Organizuojamos labdaros akcijos (renkami įvairūs daiktai, maisto produktai, kurie išdalunami socialiai remtiniams vaikams ar seneliams), renginiai vietos bendruomenei. Vykdomas tradicinis socialinis projektas „Vilties angelas“. d. Sudaromos įvairios grupės: metodikos, klasių auklėtojų grupių koordinatorių, prevencinės veiklos, audito, spec.poreikių mokinių, veiklos programos rengimo darbo grupė ir kt.) T: II.: b.(iš dalies) Kuriama pedagogų vertinimo sistema.	

d. Netiriama.

IV.: b. Ugdymo procesas tobulinamas gerinant materialinę bazę (įrengiami kompiuterių kabinetai, modernizuojama skaitykla), skatinamas kvalifikacijos tobulinimas.

e. Noras priimti pokyčius organizacijoje nėra sutinkamas entuziastingai, tačiau pasikeitimams nesipriešinama.

f. Visa mokyklos bendruomenė pasirengusi įdėti papildomas pastangas, esant ypatingoms situacijoms.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Kurti pedagogų vertinimo sistemą.

- Tirti individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatus.

8 kriterijus. Poveikis visuomenei	
8.1. dalinis kriterijus Visuomeninės veiklos rezultatai.	
Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos misijos, rodikliai gali būti: a. Poveikis vietinei, nacionalinei ir tarptautinei bendruomenei. b. Santykių su vietiniais ir socialiniais partneriais kokybė ir dažnumas. c. Etiškas organizacijos elgesys. d. Dalyvavimas bendruomenės, kurioje organizacija veikia, gyvenime, suteikiant paramą (pavyzdžiui, finansinę ar kt.) vietinei ir visuomeninei veiklai (pavyzdžiui, socialinei, aplinkos apsaugos ar kt.). e. Pagalba socialiai nuskriaustiesiems (pavyzdžiui, darbo patirties suteikimas ir įdarbinimas). f. Paramos mastas trečiojo pasaulio šalių plėtros projektams. g. Darbuotojų supratimas apie organizacijos daromą poveikį piliečių gyvenimo kokybei. h. Paramos mastas personalo ir piliečių socialiniams išpareigojimams. i. Atsiliepimai visuomenės informavimo priemonėse. j. Socialinių pokyčių integravimo į organizacijos veiklą mastas. k. Rizikos sveikatai ir nelaimingų atsitikimų prevencijos programos.	Stipriosios sritys (S): a. b. c. d. i. j. k. Tobulintinos sritys (T): g. h.
Mums neaktualūs pavyzdžiai: f. Paramos mastas trečiojo pasaulio šalių plėtros projektams.	
Įrodymai S: a. Mokyklos misijoje teigiama, kad mokykla laiduoja lietuvių tautos ir krašto kultūros tęstinumą, tradicinių vertybių plėtrą, todėl vyksta įvairūs projektai, kurie skatina domėtis savo tradicijomis, kultūra, didžiuotis savo kalba. Mokyklos bendruomenė bendradarbiauja su kitomis šalies mokyklomis (ELOS projektas) taip pat su užsienio šalimis (pvz. Su Vokietijos Ahaus miestu – vyksta mokinių mainai, gaunama labdara). Organizuojami kasmetiniai renginiai vietos bendruomenei, senelių namams. Vykdomos aplinkos švaros akcijos, labdaros akcijos. Visa tai turi mažesnę ar didesnę poveikį vietinei ar nacionalinei bendruomenei. b. Tvarkoma socialiai remtinų ir apleistų mokinių bei jiems teikiamos paramos apskaita 2 kartus per mokslo metus (dar 2 kartus patikslinama). Mokykloje teikiamas nemokamas maitinimas. Sudaromos galimybės visiems remtiniams mokiniams nemokamai dalyvauti ekskursijose, spektakliuose, stovyklose – vykdant socialinius projektus (2006 m. vasarą vyko vasaros stovykla, laimėti 2 projektai.) mokyklos bendruomenės asociacija, kuriai mokinių tėvai ir mokytojai perveda dalį pajamų mokesčio, vėliau šie pinigai panaudojami įvairiems mokinių socialiniams poreikiams tenkinti ir kt. veiklai. c. Etiškas elgesys aprašytas pareigybinėse instrukcijose, švietimo įstatyme – jų stengiamas laikytis. d. Dalyvaujama įvairiose labdaros akcijose, aplinkos apsaugos akcijose, talkose, rengiami koncertai. i. Nuo mokyklos gyvavimo pradžios parašyta 297 straipsnių, per pastaruosius 2 metus 123 straipsniai. Neigiami atsiliepimai apie mokyklą tik 2 straipsniuose. j. Per 2005/2006 m.m. į mokyklos psichologę kreipėsi 87 moksleiviai, 46 tėvai ir 29 mokytojai. Iš viso per 2 metus psichologė konsultavo 200 mokinių, 64 tėvus ir 66 mokytojus. Socialinė pedagogė per 2005/2006 m.m. padėjo 127 mokiniams, tėvams ar mokytojams. Į logopedę kreipėsi 79 mokiniai, 56 tėvai ir 39 mokytojai. Spec.pedagogė dirba su 21 spec.poreikių mokiniu. k. Vedamas „Nelaimintų atsitikimų darbe registravimo žurnalas“ Per 2005/2006 m.m. įvyko 9 nelaimingi atsitikimai (7 mokiniai ir 2 darbuotojai). Darbuotojai supažindinami ir pasirašo su reikalingais saugos instruktažais „Darbuotojų saugos ir sveikatos instruktavimo darbo vietoje registravimo žurnale“ ir „Darbuotojų saugos ir sveikatos įvadinių instruktavimų registravimo žurnale“ Mokiniai nuolat supažindinami su instruktažais (pvz. saugaus elgesio su cheminiais preparatais, saugaus elgesys technologijų metu, saugaus elgesys ekskursijos metu ir kt.) Bendruomenės slaugytoja kiekvienais metais ruošia savo veiklos programą, kurioje kreipiamas dėmesys mokinių sveikatos prevencijai. Mokyklos patalpų higieninius reikalavimus tiria Marijampolės visuomeninės sveikatos centras.	
T: g. Netiriama h. Netiriama	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Rezultatai nevertinami. 1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.	

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Tirti darbuotojų supratimą apie organizacijos daromo poveikio piliečių gyvenimo kokybei.
- Tirti paramos mastą personalo ir piliečių socialiniams įsipareigojimams.

8.2. dalinis kriterijus

Aplinką tausojančios veiklos rezultatai.

Pavyzdžiai:

- a. Darnios plėtros principų integravimas į sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, energijos taupymas, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas ir kt.).
- b. Atliekų ir pakuočių mažinimas.
- c. Perdirbtų medžiagų naudojimas.
- d. Transporto priemonių, darančių mažesnę neigiamą poveikį aplinkai (pavyzdžiui, visuomeninį transportą, dviračius, dalijimąsi automobiliais), naudojimo skatinimas.
- e. Atitikimo aplinkos apsaugos standartams lygis.
- f. Pastangos mažinti aplinkos taršą ir organizacijos veiklos daromą žalą aplinkai ir siekis užtikrinti gyventojų apsaugą ir saugumą.
- g. Triukšmo mažinimo priemonės.
- h. Aplinkosaugos pasyrymas priimanč sprendimus (pavyzdžiui, statant pastatus).

Stipriosios sritys (S):

- c. (iš dalies)
- d. (iš dalies)
- f. (iš dalies)

Tobulintinos sritys (T):

- a.
- b.
- c. (iš dalies)
- d. (iš dalies)
- f. (iš dalies)
- g.

Mums neaktualūs pavyzdžiai:

- e. Atitikimo aplinkos apsaugos standartams lygis.
- h. Aplinkosaugos pasyrymas priimanč sprendimus (pavyzdžiui, statant pastatus).
- f. Organizacijos veikla nedaro žalos aplinkai.

Įrodymai**S:**

- c. (iš dalies) Mokiniai sužino per gamtos, biologijos, technologijų pamokas. Skatinama naudoti perdirbtas medžiagas.
- d. (iš dalies) Sudarytos sąlygos mokinius pavėžėti visuomeniniu transportu, tai skatinama daryti įvairių akcijų metu.
- f. (iš dalies) Jau 4 metai mokykla kartu su prekybos centru IKI vykdo aplinkos apsaugos projektą „Gyvenkime gražiau“, jo metu mokiniai tvarko ežero pakrantę, kitas prižiūklintus miesto vietas. Siekiant užtikrinti bendruomenės narių apsaugą ir saugumą kasmet rengiamos žalingų įpročių ir nusikalstamumo prevencijos programos, mokykla bendradarbiauja su teisėsauga, vaikų teisių apsaugos, sveikatos priežiūros institucijomis, rengiamos akcijos, projektai, konkursai, netradiciniai renginiai.

T:

- a. Mokyklos direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams kiekvienų metų pradžioje sudaro savo veikos planą, kuriame yra įtraukti punktai, numatantys energijos taupymą.
- b. Pradinių klasių moksleiviai vykdo projektą, kur renkami panaudoti galvaniniai elementai. Gamtos, biologijos pamokų metu skatinama atliekų ir pakuočių mažinimas. (daromi įvairūs darbeliai iš panaudotų medžiagų, pakuočių).
- c. (iš dalies) Nenaudojamos perdirbtos medžiagos.
- d. (iš dalies) Darbuotojai neskatinami.
- f. (iš dalies) Aplinka netiriama.
- g. Netiriama

Vertinimas:

- ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

- 1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.
- 2 Kukli rezultatų pažanga.
- 3 Ženkli rezultatų pažanga.
- 4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.
- 5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Skatinti darbuotojus naudotis transporto priemonėmis, darančias mažesnę neigiamą poveikį aplinkai.
- Skatinti pastangas mažinti aplinkos taršą.
- Ieškoti triukšmo mažinimo būdų ir priemonių.

9 kriterijus. Pagrindinės veiklos rezultatai**9.1. dalinis kriterijus**

Tikslo pasiekimas.

Pavyzdžiai:

Priklausomai nuo organizacijos tipo, pasiekto tikslo rezultatai gali apimti:

Išorinius rezultatus:

- a. Pasiektų tikslų mastas veiklos rezultatų (pavyzdžiui, paslaugų teikimo) ir poveikio (pavyzdžiui, įtakos visuomenei) atžvilgiu.
- b. Pagerinta paslaugų teikimo kokybė.
- c. Kaštų veiksmingumas (poveikiai padaryti mažiausiais kaštais).
- d. Efektyvumas.
- e. Patikrinimų ir auditų rezultatai.
- f. Dalyvavimo olimpiadose, konkursuose rezultatai.
- g. Sugretinimo veiksmų rezultatai.

Vidinius rezultatus:

- a. Visų suinteresuotų šalių dalyvavimo organizacijos veikloje įrodymai.
- b. Gebėjimo patenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių poreikius įrodymai.
- c. Organizacijos strategijų, struktūrų ir/ar procesų tobulinimo bei atnaujinimo sėkmės įrodymai.
- d. Informacinių technologijų patobulinto naudojimo įrodymai (vidinių žinių ir/ar vidinės bei santykių su išore komunikacijos bei tinklų valdymas).
- e. Išaugusio atitikimo kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms įrodymai.

Stipriosios sritys (S):

Išoriniai rezultatai:

- c.
- e.
- f.
- g.

Vidiniai rezultatai:

a.(iš dalies)**b.(iš dalies)**

- c.
- d.
- e.

Tobulintinos sritys (T):

Išoriniai rezultatai:

- a.
- b.

Vidiniai rezultatai:

a.(iš dalies)**b.(iš dalies)**

- c.

Mums neaktualūs pavyzdžiai:**Įrodymai****S:**

Išoriniai rezultatai:

- c. Vis daugiau finansuojama švietimo sistema, todėl mokykla gauna daugiau lėšų, kurios skiriamos ugdymo proceso, materialinės bazės gerinimui.
- e. 2004.m. atliktas mokyklos išorinis auditas ir 2003 bei 2006 m. vidiniai mokyklos auditai (platusis ir giluminis). Nustatytos stipriosios ir tobulintinos mokyklos sritys. Atsižvelgiant į juos sudarytas strateginis planas, kasmetinės veiklos programos.
- f. 2004/2005 m.m. rajoninėse olimpiadose užėmė 35 prizines vietas, apskrities olimpiadų prizininkų 20, tarptautinių olimpiadų prizininkų – 4. 2005/2006 m.m. rajoninėse olimpiadose 44 prizinės vietos, apskrityje – 21, šalies olimpiadose – 5 prizinės vietos. Rezultatai ženkliai gerėja.
- g. Mokykla lygina savo rezultatus su kitomis rajono mokyklomis Dažniausiai lyginama su miesto kita vid.mokykla, todėl, kad jos panašios mokinių kiekiu, socialine aplinka ir kt. (pvz. brandos egzaminų rezultatų vidurkis ir 50-100 balais išlaikiusių mokinių procentas lyginant tirtą vid. m-klą su viso rajono ir kita miesto vid. mokykla - aukštesnis. 2004/2006 m.m. paliktų kursą kartoti mokinių procentas, mūsų mokykloje mažesnis nei lyginamos mokyklos (0,4% ir atitinkamai 0,52%). Nutraukusių mokymą 11-12 kl. mokinių procentas 2005/2006 m.m. žymiai mažesnis tirtoje nei lyginamoje mokykloje (1,9% ir 3,6%). Mokinių pažangumas abiejose mokyklose 2005/2006 m.m. atitinkamai 99,2% ir 98% (tirtoje vidurinėje aukštesnis).

Vidiniai rezultatai:

- a. **(iš dalies)** Organizacijos veikloje dalyvauja administracija, mokytojai (pvz.: kuria veiklos programas, dalyvauja procesų tobulinime), pagalbinio personalo darbuotojai, mokiniai (dalyvauja popamokinėje veikloje, mokyklos savivaldoje) ir mokinių tėvai (dalyvauja įvairiuose renginiuose, akcijose) bei kiti mokyklos bendruomenės nariai.
- b. **(iš dalies)** Suteikiama pedagoginė, psichologinė, socialinė, specialioji pagalba, vykdomi įvairūs seminarai, kvalifikacijos tobulinimo kursai, šviečiamosios paskaitos tėvams
- d. gauti kompiuteriai dviem kompiuterių klasėms ir biologijos kabinetui, interaktyvi lenta ir kt.), daugiau mokytojų naudoja IKT pamokų metu. Bendraujama el.paštu su kitomis įstaigomis, užsienin išvykusiais mokiniais, kompiuterinės technologijos naudojami posėdžių susirinkimų metu.
- e. 2004/2005 m.m. brandos egzaminų vidurkis – 89%, 50-100 balais išlaikė 42% abiturientų. 2005/2006 m.m. brandos egzaminų vidurkis – 89,6%, 50-100 balais išlaikė 46,6% abiturientų. Rezultatai gerėja.

T:

Išoriniai rezultatai:

- a. Netirta.
b. 2003 m. ir 2006 m. plačiojo audito metu tirta ugdymo proceso kokybė ir moksleivių poreikių tenkinimas. Nustatyta, kad šių rodiklių vidurkiai nežymiai krito.

Vidiniai rezultatai:

- a. **(iš dalies)** Apklausus mokinių tėvus paaiškėjo, kad jie yra per mažai įtraukiami į mokyklos veiklą (taip mano 42% apklaustųjų).
b. **(iš dalies)** Ne visi tėvai pakankamai informuoti apie mokyklos veiklą, tėvų dalyvavimas mokyklos savivaldoje epizodinis. Ne visuomet atsižvelgiama į pedagogų pasiūlymus, idėjas.
c. Strategija nebuvo keičiama. Metodikos grupių darbas vertinamas labai gerai ir gerai – 40,8%. Papildytos struktūros – 2005 m.atsirado papildomos paslaugos (soc.pedagogo, psichologo pareigos). Procesų tobulinimo ir atnaujinimo: kaupiamojo vertinimo sistemos diegimas, kontrolinių darbų grafikai, namų darbų krūvio kontrolė, tėvų konsultacijų su mokytojais grafikai, bendri kvalifikacijos tobulinimo kursai, orgaizuti pačios mokyklos ir kt.

Vertinimas:

☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą

0 Rezultatai nevertinami.

1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.

2 Kukli rezultatų pažanga.

3 Ženkli rezultatų pažanga.

4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.

5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Pagerinti paslaugų teikimo kokybę.
- Iširti pasiektų tikslų mastą veiklos rezultatų ir poveikio atžvilgiu.
- Skatinti tėvų aktyvumą mokyklos veikloje.

9.2. dalinis kriterijus Finansinė veikla.	
Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo, finansinės veiklos vertinimo rodikliai gali apimti: Ekonomijos (pinigų taupymo) rodiklius: a. Biudžeto įvykdymo mastas. b. Finansinių siekinių įgyvendinimo mastas. c. Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai. d. Eksploatacinių fondų veiksmingo naudojimo rodikliai (vengimas viršyti bet kokią kreditą ar nepakankamai išnaudoti išteklius). e. Veiklų, iš kurių gaunamos pajamos, mastas. f. Finansinio audito ir patikrų (vidinių ir išorinių) dažnumas ir rezultatai. g. Taupaus ir įvertinančio riziką finansų valdymo įrodymai.	Stipriosios sritys (S): c. (iš dalies) Tobulintinos sritys (T): a. b. c. (iš dalies) e. f.
Mums neaktualūs pavyzdžiai: d. Eksploatacinių fondų veiksmingo naudojimo rodikliai (vengimas viršyti bet kokią kreditą ar nepakankamai išnaudoti išteklius). Įrodymai S: c. (iš dalies) Užsakomi vadovėliai, kita mokomoji medžiaga. Vykdomi socialiniai projektai, kuomet socialiai remtini mokiniai gali nemokai vykti į keliones, spektaklius, stovyklas. Mokymo kokybės gerinimui įgyta 2 kompiuterių klasės bei 5 kompiuteriai biologijos kabinetui. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamos lėšos. T: a. Mokyklos finansininkės teigimu – išlaidos neviršija limitų. 86% bendrųjų lėšų panaudojama darbo užmokesčiui. 2005 m. beveik visada lėšų panaudojimas yra susijęs su mokyklos plėtros uždaviniais. b. netirta c. (iš dalies) Trūksta IKT įvairių dalykų mokytojams, reikalinga modernesnė skaitykla, trūksta mokomųjų priemonių (pvz. mikroskopų). g. rezultatai nevertinami e. Finansinių pajamų mastas iš kitų veiklų nėra didelis. (pvz. vykdomi projektai, kuriuos finansuoja vyriausybė, ministerija ar savivaldybė). f. Vidiniai auditai: inventorizacija-metuose vieną kartą. Trūkumų ir pertekliaus nerasta. Išoriniai auditai: audituoja auditoriai - 1-3 kartai metuos.	
Vertinimas: ☐ Negaliu atsakyti į šį klausimą 0 Rezultatai nevertinami. 1 Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai. 2 Kukli rezultatų pažanga. 3 Ženkli rezultatų pažanga. 4 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius. 5 Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.	

TOBULINIMO PASIŪLYMAI

- Gerinti ugdymo procesui reikalingų priemonių bazę.
- Įrengti modernesnę skaityklą.
- Suteikti geresnes sąlygas įvairių dalykų mokytojams naudotis kompiuterinėmis technologijomis.

Konsensuso grupės kriterijų įvertinimas

Daliniai kriterijai	Kriterijų pavyzdžiai													Vidurkis
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	
1.														2
1.1.	2	3	2	1	1	1								2
1.2.	0	1	0	0	0	1	0	1						0
1.3.	0	0	3	2	3	3	3	3	3	3	1	0	0	2
1.4.	2	3	0	4	x	2								2
2.														1
2.1.	1	0	2	2										1
2.2.	1	2	1	2	1	2	1	3						1
2.3.	2	3	3	1	3									2
3.														2
3.1.	3	2	2	3	2	2	2	3	2	x	0			2
3.2.	3	0	0	0	2	x	3	1	2	2				2
3.3.	1	0	2	2	3	0	x							2
4.														2
4.1.	3	0	0	0	3	2	x							1
4.2.	3	3	2	2	2	3	3							3
4.3.	0	4	3	2	1	2	3	3	0	3	0			2
4.4.	2	1	2	3	3	3	x	2	2	0	2			2
4.5.	2	2	3											2
4.6.	3	3	2	2	3	2								3
5.														2
5.1.	3	3	2	1	2	2	2							2
5.2.	3	0	0	2	4	3	1	2						2
5.3.	4	0	1	x	2	2	3	0						2
8.														1
8.1.	3	3	2	3	0	x	0	0	3	2	1			2
8.2.	1	0	0	0	x	0	0	x						0
9.														2
9.2.	1	0	1	x	1	1	0							1

Daliniai kriterijai	I							II				III							IV						Vidurkis
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	
6.																									1
6.1.	0	0	1	2	3	0	3	1				1	0	0	2										1
6.2.	0	3	0	0	0	3		1	0	2		0	0	2											1
7.																									2
7.1.	3	3	3	3	2			2	0	2	2	2	2	0	1	1	1	0	3	0	1	1	1		2
7.2.								3	1	3	0	3	3	3	3				3	1	3	2	1	1	2

Daliniai kriterijai	Vidiniai							Išoriniai					Vidurkis
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	
9													2
9.1.	0	1	2	0	1	4	4	2	2	1	2	3	