



Pagrindiniai klausimai:

- **Gera mokykla: kaip ją suprantame?**
- **Kas būdinga geroms mokykloms?**
- **Ar Lietuvoje turime oficialią geros mokyklos sampratą?**
- **Kaip gera mokykla suprantama kitose šalyse?**

KAS YRA GERA MOKYKLA?

Tobulinant mokyklas labai svarbu žinoti, ko siekiame, turėti geros mokyklos sampratą. Mokslininkų teigimu, tokios sampratos kūrimas yra gana sudėtingas, ilgų derybų ir konsensuso reikalingas darbas.

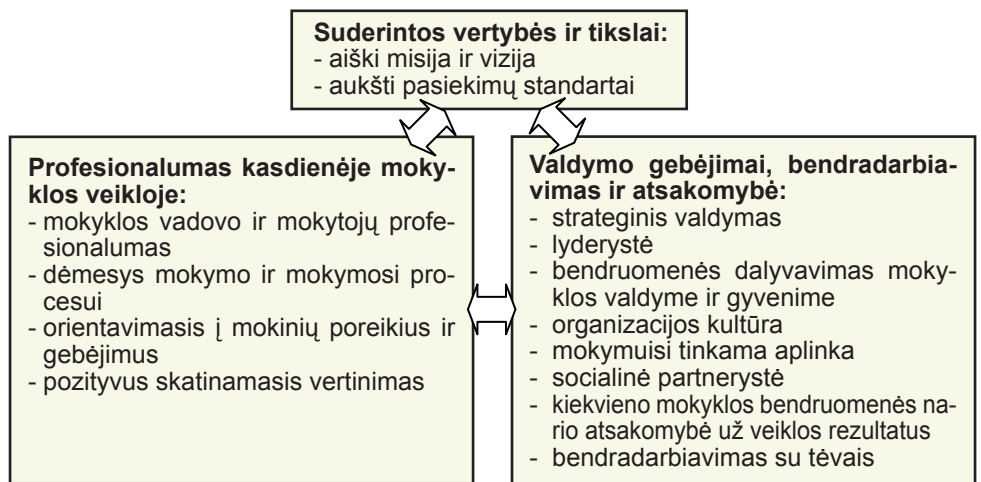
Geros mokyklos sampratos turinys priklauso ne tik nuo to, kas jį apibrėžia, bet ir – koku tikslu, kada ir kokiomis aplinkybėmis. Paprastai visuomenėje priimtos „geros“ mokyklos samprata apima *sėkmingai, kokybiškai, veiksmingai, rezultatyviai dirbančios* mokyklos koncepcijas.

Mokyklos veiklos sėkmingumo samprata laikui bėgant kito. Pradžioje sėkmingumas buvo suprantamas kaip tikslų (ar norimo rezultato) pasiekimas, vėliau šioje sampratoje, be mokyklos veiklos rezultatų, buvo pabrėžiama ir mokykloje vykstančių edukacinių bei vadybinių procesų kokybė. Dar vėliau, siekiant įvertinti mokyklos kuriamą pridėtinę vertę, pradėta dėmesį kreipti ir į mokinių mokymosi pažangą.

Mokyklą sėkmingai dirbančia galima vadinti, jei ji siekia visų mokinių pažangos, nepaisydama jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių; užtikrina, kad kiekvienas mokinytis pasiektų aukščiausią įmanomą išsilavinimo lygį; skatina visokeriopą visų mokyklos bendruomenės narių pažangą; nuolat tobulėja; racionaliai naudoja turimus išteklius.

Remiantis mokslinės literatūros ir Lietuvoje atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analize galima išskirti šiuos svarbiausius geros mokyklos požymius: *lyderystė, strateginis valdymas, dideli lūkesčiai dėl mokymosi pasiekimų, mokymuisi tinkama aplinka, bendros vertybės ir tikslai, nuolatinė mokymosi pažangos stebėseną, tikslingas mokymas (esminių gebėjimų ugdymas), bendradarbiavimas su tėvais, skatinamasis pozityvus vertinimas; grįžtamasis ryšys, vertinimo rezultatų panaudojimas; orientavimasis į suinteresuotųjų poreikius; personalo bendradarbiavimas ir kolegialumas; mokykla kaip besimokanti organizacija; dėmesys mokymui ir mokymuisi; bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.*

Geros mokyklos pagrindą sudaro trys svarbiausios dalys: *bendros, aptartos ir visų pripažįstamos vertybės ir pagal jas išskelti siekiniai; tų siekinių įgyvendinimo gebėjimai ir vykdomos veiklos profesionalumas.*



Šiuo metu Lietuvoje nacionaliniu lygmeniu nėra suformuluota oficiali geros (sėkmingai dirbančios) mokyklos samprata, nors įvairiuose švietimo veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir galima aptikti jos komponentų. Išsami geros mokyklos koncepcija Lietuvoje buvo pateikta 1994 metų Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų projektuose, o vėliau ir 1997 metais Bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose. Po 1997 m. **geros mokyklos samprata jau nėra pateikiama kaip visuma vienu dokumentu, tačiau jos komponentų galima aptikti įvairiuose švietimo dokumentuose** (pavyzdžiui, Švietimo įstatyme (2011), Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, Švietimo gairėse (2003–2012 metų) ir kt.).

Individualią geros mokyklos sampratą kiekviena mokykla gali suformuluoti remdamasi mokyklų įsivertinimo metodika, tačiau joje vargu ar atsispindės nacionaliniu lygiu keliami reikalavimai mokyklai ir švietimo politikos prioritetai. Todėl kiekviena mokykla, kurdama savo bendruomenės poreikius atitinkančią viziją, turėtų derinti ją su nacionaliniu lygiu priimta geros mokyklos samprata.

GERA MOKYKLA: KAIP JĄ SUPRANTAME?

Gerą mokyklą kiekvienas žmogus gali suprasti skirtingai, nes gėrio samprata yra filosofinė ir subjektyvi kategorija. Tai, kas vieno suprantama kaip gera, kitam gali neatrodyti joks gėris.

Geros mokyklos sampratos turinys priklauso ne tik nuo to, kas ją apibūdina, bet ir koku tikslu, kada ir kokiomis aplinkybėmis.

Mokslinėje literatūroje, kalbant apie mokyklą, dažniau vartojami terminai **sėkmingai, veiksmingai** ar **kokybiškai dirbanti mokykla** (angl. *effective, successful, efficient* ar *quality school*), o ne *gera* mokykla. Tačiau šiame leidinyje visi jie bus vartojami kaip *geros mokyklos* sinonimai.

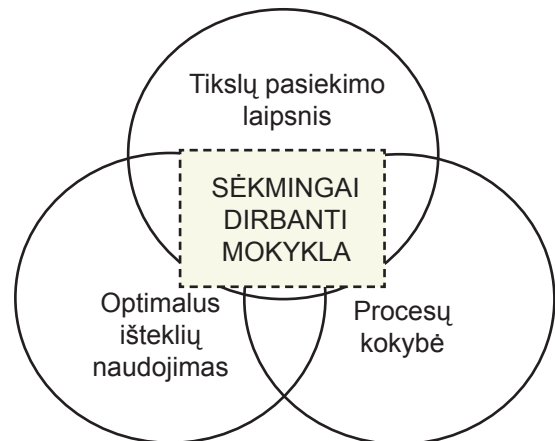
Nagrinėjant *geros mokyklos sampratą* visų pirma reikia turėti galvoje tai, kad mokykla – organizacija, veikianti sudėtingoje ir kintančioje socialinėje aplinkoje, disponuojanti ribotais ištekliais ir įtraukianti daug įvairių suinteresuotųjų asmenų grupių, tokių kaip švietimo valdymo institucijų darbuotojai, mokyklos vadovybė, mokytojai, mokiniai, tėvai, mokesčių mokėtojai, visuomenė. Visos paminėtos suinteresuotosios grupės gali turėti skirtingus lūkesčius mokyklos veiklos atžvilgiu, todėl jų mokyklos veiklos vertinimo kriterijai gali skirtis. Tai, ką mokytojai laiko svarbiais mokymosi rezultatais, gali būti nebūtinai svarbu mokiniams, tėvams, mokyklos vadovybei, vietos bendruomenei ar valdžios institucijoms. Taip pat gali būti, kad kuri nors iš minėtų grupių (ar visos jos) mokyklos veiklos sėkmingumą suprantą savaip ir todėl nesutaria tarpusavyje. Paprastai veiklos sėkmingumas apibrėžiamas kaip trokštamo rezultato gavimas (Levine, Lezotte, 1990, cit. pagal Stoll, Fink, 1998). Kyla klausimas – kieno trokštamo? Formuojant **geros arba sėkmingai dirbančios mokyklos sampratą**, visų pirma reikia pasirinkti kurią nors iš vertybių. Šiame etape svarbu suinteresuotųjų grupių sutarimas.

Veiklos sėkmingumas, kaip minėta, rodo pasirinkto tikslo (ar trokštamo rezultato) pasiekimo laipsnį. Jis gali būti matuojamas tikslo realizavimo ir tam panaudotų išteklių santykiu.

Vis dėlto vertinant švietimo organizacijų veiklos sėkmingumą, reikėtų daugiau dėmesio kreipti į pasiektą **rezultatą**, o ne į **šiam rezultatui pasiekti sunaudotus išteklius**, nors paties pedagoginio ir organizacinio proceso ignoruoti taip pat nederėtų (Bagdonas, Jucevičienė, 2000, p. 97). Mokykla gali pasiekti savo tikslus, tačiau daryti tai visiškai neracionaliai. Todėl **mokyklos veiklos sėkmingumas** gali būti suvokiamas kaip **jos iškeltų tikslų pasiekimas racionaliai naudojantis ištekliais ir užtikrinant vykdomų procesų (educacinių ir vadybinių) kokybę**.

Mokyklos veiklos sėkmingumo samprata ypač pradėta diskutuoti švietimo bendruomenėje, kai socialinių mokslų tyrimai parodė, kad namų aplinka daro vaikui daug daugiau įtakos negu lankoma mokykla. Iš to buvo padaryta išvada, kad mokyklos apskritai beveik nekeičia mokinių gyvenimo. Siekiant patikrinti šią nuomonę, atliekama daug tyrimų: atskyrus šeimos aplinką nuo mokyklos aplinkos, aiškinamasi, ar vienos mokyklos dirba sėkmingiau už kitas, o jei taip, tai

Sėkmingai dirbančios mokyklos samprata



kokie veiksniai lemia jų veiklos sėkmingumą. Tačiau veiklos sėkmingumas nėra apibūdinamas kaip rezultatų kokybė. 1979 m. vienas pirmųjų mokyklos veiklos sėkmingumo tyrėjų Ronald R. Edmonds apibrėžė jį pagrindinių gebėjimų ugdymo požiūriu: sėkmingai dirbanti mokykla yra ta, kuri sudaro sąlygas nepasiturinčių tėvų vaikams įgyti bent minimumą tų pagrindinių mokyklos teikiamų žinių, kurios yra laikomos minimumu vidurinės klasės vaikams. Taip, kalbant apie mokyklos veiklos sėkmingumą, buvo pabrėžiama socialinės lygybės svarba, o pati mokyklos veiklos sėkmingumo samprata buvo grindžiama įsitikinimu, kad visi vaikai pajėgūs mokytis.

Vėlesni tyrimai leido praplėsti mokyklos veiklos sėkmingumo sampratą. Dėmesys, iki tol skirtas pirmiausia rezultatams, dabar nukreipiamas į mokinių mokymosi pažangos tyrimą. Mortimore (1991) sėkmingai dirbančią mokyklą apibrėžia kaip tokią, kurios mokiniai daro didesnę pažangą, negu būtų galima iš jų tikėtis. Šiuo požiūriu galima kalbėti apie mokyklos kuriamą pridėtinę vertę. Mokyklos kuriama pridėtinė vertė – tai mokinio padaryta mokymosi pažanga, kurią lėmė mokyklos darbas. Ją vertinant atsižvelgiama į tai, kad mokymosi pasiekimai priklauso ne tik nuo mokyklos darbo, bet ir nuo kitų veiksnių, pavyzdžiui, ankstesnių mokinio pasiekimų, jo gabumų, sveikatos, lyties, socialinės ekonominės aplinkos ir kt. Taip pat manoma, kad mokyklą galima laikyti sėkmingai dirbančia, jei ji siekia visų mokinių pažangos pagal kiekvieno individualius gebėjimus, užtikrina tinkamą aplinką, kad kiekvienas mokinys pasiektų aukščiausią jam įmanomą išsimokslinimo lygį.

Mokyklą sėkmingai dirbančia galima vadinti, jei ji:

- siekia visų mokinių pažangos, nepaisydama jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių;
- užtikrina, kad kiekvienas mokinys pasiektų aukščiausią jam įmanomą išsilavinimo lygį;
- skatina visokeriopą visų mokyklos bendruomenės narių tobulėjimą;
- metai iš metų tobulėja;
- racionaliai naudoja turimus išteklius.

KAS BŪDINGA GEROMS MOKYKLOMS?

Įvairūs švietimo bendruomenės nariai (politikai, mokslininkai, mokyklos vadovai, mokytojai, abiturientai) skirtingai apibūdina gerą mokyklą. Vis dėlto galima išvelgti nemažai ir bendrumo.

Toliau trumpai aptarsime esminius geros mokyklos ypatumus. Tik reikėtų turėti galvoje tai, kad jie negali būti traktuojami kaip

sąrašas rekomendacijų, kurias įdiegus mokykloje galima tikėtis garantuotos sėkmės. Išvardintieji ypatumai yra tik sėkmingo mokyklos darbo prielaidos.

Įvairių mokslininkų nurodomi geros mokyklos ypatumai

Mokslininkai	R. R. Emonds, 1981	L. Lezzote, 1991	P. Sammons, J. Hillman, P. Mortimore, 1995	J. Scheerens, C. Glas, S. M. Thomas, 2003	R. J. Marzano, 2003	D. Hudson, 2009
Geros mokyklos ypatumai						
Lyderystė	√	√	√	√		
Personalo bendradarbiavimas, sutelktumas ir sutarimas				√	√	
Bendradarbiaujanti mokyklos bendruomenė						√
Personalo profesionalumas					√	
Bendrai sutarta aiški mokyklos vizija ir misija		√	√			√
Orientuota į mokinį mokykla						√
Dėmesys esminiams mokinių gebėjimams	√					
Dideli ir aiškūs mokytojų lūkesčiai dėl mokinių mokymosi pažangos	√	√	√	√	√	√
Ugdymo programų kokybė ir mokymosi galimybės				√		
Lygias mokymosi galimybes užtikrinantis ir įvairius ugdymosi poreikius atitinkantis ugdymo turinys					√	
Dėmesys mokymui ir mokymuisi			√			
Tikslingas mokymas			√			
Mokymuisi tinkama aplinka	√	√	√	√	√	√
Racionalus mokymosi laiko naudojimas				√		
Tinkama mokymo struktūra				√		
Savarankiškas mokymasis				√		
Diferencijavimas (individualių poreikių tenkinimas)				√		
Pozityvus skatinimas už pažangą			√	√		√
Veiksmingas grįžtamasis ryšys				√	√	
Vertinamasis mokyklos potencialas (noras ir gebėjimas vertinti bei naudotis vertinimo rezultatais)				√		
Mokinių teisės ir atsakomybė			√			
Nuolatinė mokinių pažangos stebėseną	√	√	√	√		
Pozityvūs namų ir mokyklos ryšiai		√	√	√	√	√
Mokyklos ir verslo organizacijų partnerystė						√
Mokykla – besimokanti organizacija			√			√

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti dažniausiai lentelėje nurodytų mokslininkų darbuose minimi geros mokyklos ypatumai.

Mokyklos veiklos sėkmingumo kriterijai įvairių suinteresuotųjų grupių požiūriu

Politikai ir nepriklausomi švietimo ekspertai	Mokyklų vadovai ir mokytojai	Mokyklų abiturientai
Sutarimas dėl vertybių ir veiklos tikslų	Prisitaikymas prie kintančios aplinkos	Aiški mokyklos misija ir vizija
Mokyklos kultūra	Atvira mokykla	Sveika ir saugi ugdymo(si) aplinka
Dėmesys ugdymo paslaugų kokybei	Saugi aplinka	Orientavimasis į individualius mokinių poreikius
Dėmesys ugdymo procesui	Vertybių puoselėjimas	Mokinių motyvacijos ir pasitikėjimo savimi didinimas
Ugdymo rezultatai	Šiuolaikiška mokykla	Kvalifikuoti pedagogai
Mokyklos strateginis valdymas	Socialinė partnerystė	Dėmesys ugdymo kokybei
Orientavimasis į suinteresuotųjų poreikius	Besimokanti organizacija	Pažangos siekimas
Demokratiškas valdymas	Vadovų ir pedagogų kvalifikacija	Mokymo(si) pasiekimai
Sąnaudų ir rezultatų santykis	Bendruomenės ir individualių poreikių tenkinimas	Mokinių kūrybinių galių vystymas
Mokyklos kuriama pridėtinė vertė	Dėmesys ugdymo kokybei. Mokinių pasiekimai	Mokyklos narių savarankiškumo ir atsakomybės ugdymas
	Darni bendruomenė	Gera informacijos sklaida

Lyderystė mokykloje

Neabejotina, kad lyderystė yra vienas svarbiausių mokyklos sėkmę lemiančių veiksnių. Apžvelgiant daugelį sėkmingos mokyklos veiklos tyrimų nepavyko rasti sėkmingai dirbančių mokyklų, kuriose nebūtų stiprios lyderystės. Geros mokyklos vadovas aiškiai formuluoja mokyklos viziją ir misiją. Jis yra „matomas“ mokykloje. Didžią savo darbo laiko dalį praleidžia su mokytojais, kad tobulintų ugdymo procesą, todėl yra aktyviai įsitraukęs į mokymo(si) sunkumų nustatymą ir sprendimą. Sėkmingai dirbančių mokyklų vadovai aiškiai formuluoja didelius lūkesčius mokiniams ir mokytojams, kuria pozityvų mokyklos psichologinį klimatą ir ne tik skatina mokytojus tobulinti profesinę kvalifikaciją, bet ir patys tai nuolat daro.

Bendruomenės sutelkimas tikslui siekti. Lyderis privalo sugebėti įkvėpti kitus žmones atlikti darbus, užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašą. Tai žmogus, galintis kreipti ir koordinuoti visus grupės veiksmus tikslo link. Sėkmingai mokyklos veiklai svarbu lyderystę suprasti kaip procesą, kurio metu paskirtas ar natūraliai iškilęs lyderis daro įtaką grupei siekdamas visiems bendrą tikslą. Todėl jis turi sudaryti tinkamas veiklos sąlygas, koordinuoti grupės veiksmus, užtikrinti tinkamą tarpasmeninių santykių atmosferą.

Mokyklos kaip organizacijos kultūra

Su lyderystės samprata tiesiogiai yra susijęs mokyklos kultūros formavimo procesas. Kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, elgesio normas ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio normos, kuriomis savo kasdienėje veikloje vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai, vadinamos organizacijos kultūra. Mokyklos kultūrai būdingi tam tikri mokinių pasiekimų ir socialiniai standartai. Aukšta mokyklos kultūra yra mokyklos sėkmės ir tobulėjimo pagrindas.

Nuolatinis personalo mokymasis. Sėkmingai dirbančiose mokyklose daug dėmesio skiriama nuolatiniam personalo mokymuisi ir mokyklos tobulinimui. Personalas skatinamas reflektuoti savo atliktus darbus ir dalintis su kitais savo profesine patirtimi.

Tapatumo jausmas. Vadovai, kurie dalinasi savo kaip lyderio atsakomybe su kitais mokyklos bendruomenės nariais, mokykloje sukuria priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą, o tai turi teigiamos įtakos mokinių mokymosi pasiekimams. Mokyklos taisyklės ir nuostatos skatina mokyklos bendruomenės narius būti atsakingus už visų mokinių mokymosi pasiekimus ir elgesį. Mokytojams ir mokiniams su-

Paskirstytoji lyderystė. Mokyklos veiklos sėkmingumui svarbu suprasti, kad lyderystę reikia vystyti ir paskirstyti. Mokyklos vadovai lyderiai turi pasižymėti puikiais vadybiniais, derybiniais gebėjimais paskirstant darbus personalui.

Lyderystė ugdymo procese. Kitas svarbus lyderystės veiksnys – geras mokyklos vadovo ugdymo ir mokymo(si) srities išmanymas. Mokyklos vadovas turėtų būti ne tik geras vadybininkas, administratorius, bet ir mokymo bei mokymosi ekspertas. Jis turėtų išmanyti, kas vyksta klasėse, ir gebėti pasiūlyti mokytojams mokymo strategijų ir mokinių pasiekimų vertinimo procedūrų.

Mokytojo lyderystė. Tačiau svarbiausias vaidmuo ugdymo procese tenka mokytojui. Jis turi būti autoritetas ir mokiniams, ir jų tėvams, ir savo kolegoms. Toks mokytojas nuolat tobulina savo kvalifikaciją, yra atviras, aktyviai bendradarbiauja su kolegomis, mokiniais ir tėvais, teikia jiems grįžtamosios informacijos apie mokinių pasiekimus, todėl yra gerbiamas, ugdymo tikslų siekia veiksmingai taikydamas tradicines ir inovatyvias priemones ir įgyta patirtimi dalinasi su kitais.

Mokyklose galimi įvairūs lyderystės stiliai, tačiau pastebėta, kad sėkmingai dirbančių mokyklų vadovai ir mokytojai geba rasti labiausiai savo mokyklai tinkantį stilių.

teikiama atsakomybė už problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą tose srityse, kurios turi įtakos mokyklos aplinkai ir visų jos narių gyvenimui.

Bendradarbiavimas. Sėkmingai dirbančioje mokykloje yra skatinamas iniciatyvumas, bendradarbiavimas, savitarpio pagalba, o ne konkurencija.

Pasitikėjimas. Tarp mokyklos personalo narių vyrauja kolegialūs, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu pagrįsti santykiai. Konsensuso principu priimami sprendimai yra geriau suvokiami ir palankiau vertinami bendruomenėje, todėl ir sklandžiau įgyvendinami.

Geri mokyklos ir tėvų santykiai. Sėkmingai dirbančios mokyklos noriai priima tėvų pagalbą ir sąžiningai įtraukia tėvus į organizacijos veiklą. Taip tėvai geriau supranta, kokie yra mokyklos tikslai ir siekiai, ir padeda juos įgyvendinti. Veiksmingas mokyklos bendradarbiavimas su tėvais padeda mokiniams mokytis ir tapti asmenybėmis.

Sėkmingai mokyklos veiklai turi įtakos mokyklos gebėjimas formuoti organizacijos kultūrą, bendradarbiauti su tėvais, bendruomene ir sutarti dėl bendrų mokyklos veiklos tikslų.

Bendros vertybės ir tikslai

Vizija ir misija. Paprastai organizacijos viziją ir misiją nurodo vadovas, tačiau, kad jos būtų veiksmingos, turi būti apsvaistytos ir priimtose visų organizacijos narių. Sėkmingai dirbančios mokyklos turi aiškia, bendrai aptartą ir visiems priimtina viziją ir misiją. Vizija – tai pageidaujama mokyklos ateitis, idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja bendrai siekti. Misija nusako mokyklos paskirtį, tikslus, prasmę. Ji yra atskaitos taškas organizuojant kasdienę organizacijos veiklą ir siekiant jos ateities idealo. Aiškus idealas – tarsi

geras planas, nurodantis, kur link mokyklos bendruomenė turi keliauti.

Bendras sutarimas dėl vertybių ir tikslų. Sėkmingai mokyklos veiklai yra būtinas aiškus visų bendruomenės narių susitarimas dėl vertybių ir jų laikymasis. Mokyklos veiklos tikslas turi būti aiškiai apibrėžtas ir žinomas kiekvienam bendruomenės nariui, nes sėkmingai dirbanti mokykla yra nesiblaškanti, kryptingai einanti ir tikinti savo tikslu.

Taip pat svarbus **mokyklos ir nacionalinių švietimo tikslų suderinamumas**. Sėkmingai dirbanti mokykla pati nusistato savo tikslus, derindamasi prie nacionalinių švietimo tikslų. Iš tų tikslų pati išsikelia uždavinius ir numato savo sėkmės

rodiklius. Mokyklos mokytojai turi tartis ir susitarti dėl edukacinių tikslų ir jų įgyvendinimo. Vadovai – lyderiai tampa tarpininkais, organizuojančiais mokytojų bendradarbiavimą.

Strateginis mokyklos valdymas

Dažnai būna, kad mokyklos misija yra tik formaliai įteisinta mokyklos dokumentuose, tačiau neįgyvendinama realiame gyvenime. Sėkmingai dirbančiose mokyklose misija ir vizija turėtų būti visos mokyklos veiklos strateginio planavimo pagrindas. Strateginio planavimo procesas sėkmingai dirbančioje mokykloje turėtų apimti:

- **savianalizę**. Sėkmingai dirbanti mokykla yra ta, kurios bendruomenė numato, kada ir kaip vykdys įsivertinimą, ir geba susitarti dėl sprendimų matydama sunkumus;
- **pranašumo konkurencinėje aplinkoje siekimą**. Konkurencijos klausimas švietime tapo ypač aktualus, kai sumažėjo mokinių skaičius. Tėvai žiūri ne tik į atstumą, bet ieško informacijos apie mokyklos veiklą, egzaminų rezultatus, absolventų įstojimo į aukštąsias mokyklas rodiklius, neformaliojo švietimo pasiūlą – taigi renkasi mokyklą pagal savo poreikius;

- **perspektyvų numatymą**. Sėkmingai dirbanti mokykla yra ta, kuri geba numatyti perspektyvą ir galimus aplinkos pokyčius;
- **sprendimų racionalumą**. Svarbu, kad mokykla gebėtų laiku priimti sprendimus, orientuodamasi į aktualius mokyklos poreikius;
- **orientavimąsi į suinteresuotųjų poreikius**. Priimant sprendimus ir organizuojant ugdymo procesą, sėkmingai dirbančioje mokykloje pagal galimybes atsižvelgiama į suinteresuotųjų grupių poreikius;
- **socialinės partnerystės plėtojimą**. Mokyklos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, rėmėjais, profesionalėmis sąjungomis užtikrina jos pripažinimą visuomenėje.

Vadinasi, geros mokyklos strateginio valdymo pagrindą sudaro gebėjimas įvertinti savo galimybes, aplinkos veiksnius ir priimti pagrįstus sprendimus.

Dėmesys ugdymui ir mokymuisi

Mokyklos veiklos sėkmingumas labai priklauso nuo to, kiek mokykla skiria dėmesio svarbiausiam tikslui – ugdymui ir mokymuisi. Mokyklos sėkmė priklauso nuo ugdymo proceso organizavimo ir nuo mokymo veiksmingumo klasėje. Kalbant apie veiksmingumą klasėje, galvoje turima ne tik faktinis laikas, skirtas mokymui ir mokymuisi, bet ir šių veiklų turinys, – tai, kas iš tikrųjų yra veikama.

Siekiant mokyklos veiklos sėkmingumo vengiama perkrauti mokytojus administraciniais darbais, kad jie galėtų kuo daugiau laiko skirti ugdymo procesui.

Pagrindiniai geros mokyklos požymiai ugdymo srityje:

- **orientavimasis į mokymąsi**. Ugdymo turinys planuojamas atsižvelgiant į mokinių gebėjimus. Ugdant dėmesys kreipiamas ne tik į žinių įgijimą, bet, svarbiausia, į gebėjimų, kompetencijų, vertybių formavimą, parenkami tinkami mokymo(si) metodai, būdai, mokymo(si) priemonės. Ugdymo(si) ir mokymo(si) procese vyrauja ne mokymo, bet mokymosi paradigma;
- **ugdymas pagal individualius gebėjimus**. Mokykloje rūpinamasi kiekvienu vaiku, kad ir kokie būtų jo individualūs mokymosi pasiekimai. Todėl stengiamasi diferencijuoti ir individualizuoti ugdymo turinį;
- **individualios pažangos vertinimas**. Mokykloje visi aiškiai žino, kokie jos lūkesčiai dėl asmenybės ugdymo(si) ir individualių mokymosi pasiekimų, tikima kiekvienu mokiniu ir skatinama siekti aukščiausio jam įmanomo lygio. Mokinių pasiekimai vertinami orientuojantis į jų gebėjimus. Kiekviena įstaiga turėtų nesusi koncentruoti ties rodikliais, kurių gali būti labai daug, bet stengtis orientuotis į konkrečias mokinių asmenybes, atsižvelgti į jų daromą pažangą;
- **pasitenkinimas mokymo(si) procesu**. Vienas iš svarbiausių geros mokyklos rodiklių yra mokinių pasitenkinimas mokymosi procesu. Tokioje mokykloje kiekvienam mokiniui sudaroma galimybė pajusti sėkmę, nes

mokytojai veda pamokas individualizuodami ir diferencijuodami ugdymo turinį, taikydami aktyviojo mokymosi metodus;

- **kūrybingumo ugdymas**. Mokykloje vyrauja ugdymas, orientuotas į kūrybingumą, mokykla siekia atskleisti mokinių kūrybingumą, o ne vien pasiekti gerus akademinų žinių rezultatus. Skatinama mokinių saviraiška, sudaromos sąlygos ne vien akademinėi, bet ir kūrybinei veiklai;
- **gebėjimų ugdymas ir pritaikomumas**. Gera mokykla ugdo atsakingai savo gyvenimą gebantį kurti, savarankišką, kritiškai mąstantį, visapusiškai išsilavinusį žmogų, pilietiškai brandžią asmenybę, gebančią keistis ir tinkamai reaguoti į pokyčius. Didžiausias mokyklos įvertinimas – jei ją baigęs jaunuolis pasitiki savimi ir žino, ką jis nori pasiekti gyvenime, geba pritaikyti įgytus gebėjimus ir jaučia poreikį nuolat juos tobulinti;
- **pedagogų profesionalumas**. Be abejonės, tiesioginė įtaka mokinių mokymosi pasiekimams, kartu ir mokyklos sėkmei, turi mokytojų profesionalumas. Geroje mokykloje dirba kūrybingi, darbštūs, aukštos kvalifikacijos mokytojai. Svarbu, kad pedagogai nuolat tobulintų savo kompetencijas, sektų naujoves, mokytųsi valdyti naujausias technologijas. Sėkmingai dirbantys mokytojai geba gerai organizuoti mokymo(si) veiklas, jų pamokos tikslai ir struktūra yra aiškūs ir priimtini mokiniams. Tokie mokytojai planuodami pamoką ir organizuodami mokymosi veiklas atsižvelgia į mokinių mokymosi stilių, poreikius ir gebėjimus;
- **pedagoginio personalo stabilumas**. Didelė mokytojų kaita ir specialistų mokykloje trūkumas gali būti nemalonus veiksmingo mokyklos darbo trikdys. Sėkmingai dirbančiose mokyklose stengiamasi išlaikyti pastovią personalo sudėtį, mokytojai skatinami nuolat tobulinti savo kvalifikaciją – ypač dalykines ir pedagogines žinias ir gebėjimus. Kai kuriose mokyklose diegiama mokytojų pro-

fesinės raidos stebėsenos sistema, mokytojams nuolat siūlomi profesinės kvalifikacijos tobulinimo kursai;

- **mokinių lankomumas.** Gera mokykla yra ta, į kurią mokiniai noriai eina ir kurioje jiems gera būti. Todėl mokiniai be pateisinamų priežasčių nepraleidinėja pamokų. Kiekvienas vaikas tokioje mokykloje randa sau mėgstamą veiklą, o iškilus sunkumams laiku gauna profesionalią pagalbą. Nors kiekvieno mokinio, ypač rizikos grupės mokinių, sunkumai teikia tam tikrų rūpesčių, mokyklos veikla bus sėkminga, jei bus gebama spręsti kylančius konfliktus, užtikrinti saugumą, motyvuoti mokinius lankyti mokyklą;
- **pagalbos mokiniui organizavimas.** Sėkmingai dirbančiose mokyklose dirba specialistai, kurie laiku teikia pro-

fesionalią pedagoginę, psichologinę, socialinę pagalbą. Taip pat turi būti organizuojamas specialiųjų mokymosi poreikių (gabių ir turinčių mokymosi sunkumų) mokinių ugdymas ir mokymas;

- **karjeros planavimo konsultacijos.** Gera mokykla rūpinasi savo mokinių ateitimi, todėl joje teikiama pagalba renkantis mokymosi kryptį ir numatant karjerą.

Taigi organizuojant ugdymo procesą mokykloje reikia atsižvelgti į individualius šio proceso dalyvių poreikius ir gebėjimus ir siekti parengti savarankišką, kūrybingą asmenybę, kuri galės pritaikyti savo gebėjimus sparčiai kintančioje aplinkoje.

Dideli lūkesčiai

Sėkmingai dirbančiose mokyklose tikimasi kuo geresnių **mokinių mokymosi pasiekimų**. Šie lūkesčiai aiškiai išsakomi, mokytojai ir visa mokyklos bendruomenė padeda mokiniams siekti aukščiausių mokymosi rezultatų. Sėkmingai dirbančiose mokyklose mokytojų lūkesčiai dėl mokinių mokymosi siejami su mokymosi pasiekimų standartais: šių standartų įgyvendinimas yra mokytojų, mokinių ir tėvų bendras tikslas.

Daug tikimasi ir iš mokytojų. Sėkmingai dirbančiose mokyklose daug vilčių dedama ne tik į mokinių mokymąsi, bet ir į mokytojų darbą. Mokyklos administracija rūpinasi mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimu ir sudaro tam palankias sąlygas.

Mokymosi tęstinumo skatinimas. Sėkmingai dirbanti mokykla yra ta, kurios mokiniai sėkmingai mokosi toliau ne tik toje mokykloje, bet ir perėję į kitas mokyklas, vėliau siekia aukštesnio išsilavinimo – tokia mokykla gerai parengia mokinius aukštesnei mokymosi pakopai, sėkmingam tolesniam mokymuisi, formuoja mokymosi visą gyvenimą nuostatas.

Dėmesys ne tik akademiniam pasiekimams. Sėkmingai dirbančioje mokykloje daug dėmesio teikiama ne tik mokinių mokymosi pasiekimams, bet ir jų laimėjimams visuomeninėje, meninėje, sportinėje ir kt. veiklose. Sėkmingai dirbančiose mokyklose skiriama daug dėmesio esminių dalykinių ir bendrųjų gebėjimų ugdymui. Siekiama, kad kiekvienas mokinytis ne tik įgytų esminių žinių, gebėjimų, bet ir išmoktų kritiškai, kūrybingai mąstyti, tinkamai spręsti kasdienio gyvenimo klausimus.

Veiksminga mokinių ir mokyklos pažangos stebėsenos sistema. Mokyklos, pasižyminčios aukštais mokymosi pasiekimais, turi veiksmingą mokinių mokymosi pažangos stebėsenos klasėje ir visoje mokykloje sistemą ir mokytojų profesinio tobulinimo programą. Sėkmingai dirbantys mokytojai turi tikslus ir laiku gaunamus duomenis apie mokinių mokymosi pasiekimus bei pažangą ir į stebėsenos procesą įtraukia ir pačius mokinius. Mokiniais ir jų tėvams laiku teikiama aiški ir konstruktyvi grįžtamoji informacija apie jų mokymosi pažangą.

Mokymuisi tinkama aplinka

Siekiant aukštų mokinių mokymosi pasiekimų, būtina sukurti mokymuisi tinkamą aplinką. Gerai dirbančiose mokyklose visi mokyklos bendruomenės nariai kuria tokią aplinką ir jaučiasi už ją atsakingi.

Saugi mokykla. Kad mokiniai galėtų mokytis, o mokytojai mokyti, mokykloje pirmiausia turi būti saugu. Saugi mokykla yra tokia, kurioje nėra nei fizinio, nei psichologinio smurto. Mokymuisi tinkamoje aplinkoje mokyklos bendruomenės nariai ne tik jaučiasi saugūs, bet jaučia, kad jais yra rūpinamasi. Tokioje mokykloje visi mokiniai jaučiasi laukiami, gerbiami ir vertinami. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys jaučiasi savo mokyklos šeimininku.

Tvarka ir drausmė. Sėkmingai dirbančioms mokykloms dažniau būdinga tvarka ir drausmė nei chaosas ir triukšmas. Nors vien tvarka ir drausmė neužtikrina mokyklos sėkmės, tačiau pastebėta, kad tvarkinga ir drausminga aplinka yra tinkamesnė mokymuisi. Sėkmingai dirbančiose mokyklose drausmė ir tvarka nustatoma aiškiomis, priimtinais mokiniams ir mokytojams elgesio taisyklėmis. Kur kas veiksmingesnės tokios taisyklės, kurios yra aptartos ir priimtos mokinių ir mokytojų, o ne nurodytos direktoriaus įsakymu. Pažymėtina, kad veiksmingiausias būdas drausmei ir tvar-

kai mokykloje pasiekti yra ne bausmių taikymas, bet pozityvus gero elgesio ir mokymosi skatinimas.

Pozityvus skatinimas. Geriausi rezultatai pasiekiami tada, kai mokiniai jaučiasi mokyklos bendruomenės nariais, atsakingais už savo mokymo įstaigos veiklos sėkmę. Skatinant gerą elgesį ir mokymąsi mokykloje bausmės nėra taikomos. Sėkmingai dirbančios mokyklos, skatindamos mokinių aukštus mokymosi pasiekimus, pozityvų elgesį ir požiūrį į mokyklą ir mokymąsi, į pagalbą pasitelkia ir tėvus.

Geras mikroklimatas. Tarpusavio santykiai grindžiami geranoriškumu, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principais. Kur yra geras ir mokymuisi tinkamas mokyklos ir klasės mikroklimatas, ten mokytojai ir mokiniai nori eiti į mokyklą.

Pagarba mokytojui ir mokiniui. Geroje mokykloje vyrauja pagarbus elgesys su mokytojais ir mokiniais. Tokios mokyklos mokiniai išsiskiria aukštesne elgesio, bendravimo kultūra.

Estetiška ir turtinga mokymo(si) aplinka. Ne tik psichosocialinis mokyklos klimatas, bet ir fizinė aplinka turi įtakos mokinių nuostatai mokytis ir elgesiui, o šie – mokymosi pa-

siekimams. Sėkmingai dirbančios mokyklos yra patrauklios ne tik psichologiniu klimatu, bet ir fizine aplinka. Todėl mokymosi aplinka turi būti turtinga mokymo(si) priemonių, esantiška, jauki.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad geros mokyklos veiklos rezultatas yra ne tik kokybiškai parengtas mokinys ar abiturientas. Mokykla atlieka daug platesnę visuomeninę funkciją.

Tai ypač išryškėja mažesnėse vietovėse, kur mokykla yra ir kultūros, ir paramos, ir savišvietos židinys. Mokykla, kuri į savo veiklą ir valdymo procesus įtraukia visuomenę, suteikia galimybę jai tobulėti. Pavyzdžiui, bendraudama su tėvais, lavina jų komunikacinius, derybinius, socialinius gebėjimus.

Geros mokyklos sampratą galima nagrinėti ir mokykloje vykstančių procesų turinio bei šių procesų rezultato požiūriu.

Pagrindiniai gerą mokyklą nusakantys procesai ir jų rezultatai

	Sritis	Procesai	Procesų rezultatai, sudarantys sąlygas galutiniam rezultatui pasiekti	Galutinis rezultatas	
PAGRINDINIAI PROCESAI	Ugdymas ir mokymasis	Turinys ir metodai	Orientavimasis į mokymąsi, savarankiško mokymosi skatinimas	Sąmoningas, savarankiškas žmogus	Kūrybinga, iniciatyvi ir atsakinga pilietinė visuomenė
			Ugdymas pagal individualius gebėjimus	Pasitenkinimas mokymo(si) procesu, gera savijauta	
			Teikiamos įvairios formaliojo ugdymo ir neformaliojo švietimo paslaugos	Atskleisti individualūs gebėjimai, pomėgiai; žinantis, ko nori gyvenime, mokinys	
			Mokinių saviraiškos skatinimas, esminių dalykinių ir bendrųjų kompetencijų ugdymas	Kūrybingas, kritiškai mąstantis mokinys	
		Lūkesčiai	Aukštų mokymosi pasiekimų ir kitų laimėjimų skatinimas	Aukštų siekių turintis mokinys, aukšti mokinio mokymosi rezultatai	
			Kuo geresnės mokytojo darbo kokybės skatinimas	Pedagogų veiklos profesionalumas	
			Mokymosi tęstinumo skatinimas	Mokymosi visą gyvenimą nuostatų susiformavimas	
		Vertinimas	Individualios pažangos vertinimas	Gera savijauta	
			Veiksminga mokinių pažangos stebėsenos sistema	Kryptingas mokymas(is)	
		PAGALBINIAI PROCESAI	Mokyklos valdymas	Lyderystė	
Paskirstytoji lyderystė (aiškus atsakomybės paskirstymas)					
Lyderystė ugdymo procese	Kokybiškas ugdymo procesas				
Mokytojo lyderystė	Didelis mokytojo autoritetas				
Visuomenės įtraukimas	Stipri vidinė kontrolė, demokratiškumo plėtra				
Strateginis valdymas	Bendras sutarimas dėl vertybių ir tikslų			Aiški mokyklos misija ir vizija	
	Aplinkos veiksnių įvertinimas			Konkurencinga mokykla	
	Savianalizė			Pagrįsti, racionalūs sprendimai, kryptinga mokyklos veikla, tenkinami suinteresuotųjų poreikiai	
	Perspektyvų numatymas				
	Orientavimasis į suinteresuotųjų poreikius				
	Socialinės partnerystės plėtojimas			Mokyklos pripažinimas visuomenėje	
Tinkamos aplinkos sudarymas	Tvarkos ir drausmės palaikymas			Saugi mokykla, gera savijauta	
	Pozityvus skatinimas				
	Pedagoginės, psichologinės, socialinės, karjeros planavimo ir kt. pagalbos organizavimas			Motyvuoti, turintys tikslą mokiniai	
	Estetiškos aplinkos formavimas			Gera savijauta	
Organizacijos kultūra	Tradicijų ir vertybių puoselėjimas			Stiprus tapatumo jausmas	
	Nuolatinis personalo tobulinimas(is)			Profesionalūs pedagogai	
	Gerai mokyklos ir tėvų santykiai			Pasitikėjimas mokykla	
	Tarpusavio santykiuose skatinami geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principai			Geras mikroklimatas	
	Pagarba mokytojui ir mokiniui			Konstruktyvus bendradarbiavimas	

Trumpai apie tyrimą, kuriuo buvo remtasi nagrinėjant geros mokyklos ypatumus

Nuo 2010 m. lapkričio mėn. iki 2011 m. vasario mėn. buvo vykdomas kokybinis tyrimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip gerą mokyklą apibūdina įvairūs švietimo sistemos subjektai Lietuvoje. Tyrime dalyvavo 53 respondentai, iš jų Lietuvos švietimo politikos formuotojai ir įgyvendintojai (7 respondentai), bendrojo ugdymo mokyklų vadovai ir vadovų pavaduotojai (12), mokslininkai (4), mokytojai (10), mokyklų abiturientai (20). Siekiant didesnio patikimumo, tyrimui respondentai parinkti panašiomis proporcijoms iš kiekvieno Lietuvos regiono ir kiekvieno mokyklos tipo (išskyrus mokyklos-darželio ir pradinės mokyklos tipą). Tyrimo metu buvo taikomi individualiojo ir grupinio interviu metodai (plačiau žr. Urbanovič, 2011).

AR LIETUVOJE YRA APIBRĖŽTA GEROS MOKYKLOS SAMPRATA?

Mokykla funkcionuoja kaip sistema sistemoje. Ji yra švietimo sistemos dalis ir drauge gana autonomiška organizacija. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savo kultūrą ir savo veiklos ritmą. Tačiau mokyklą vertinant kaip švietimo sistemos dalį, svarbesnis yra jos gebėjimas atitikti bendrus reikalavimus siekiant nacionalinių švietimo tikslų ir išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės ir veiklos sėkmingumo lygį.

Todėl, viena vertus, mokykloms, kaip ir kitoms švietimo organizacijoms, reikalinga nacionaliniu lygiu sukurta vizija, kurioje atsispindėtų bendri reikalavimai mokyklai siekiant nacionalinių tikslų, kita vertus, mokykloms turi būti sudaryta galimybė kurti savo unikalią bendruomenės poreikius atliepiančią ir jai priimtina mokyklos viziją, žinoma, nepažeidžiant svarbiausių nacionaliniu mastu mokyklai keliamų reikalavimų.

Ar Lietuvoje turime geros mokyklos sampratą, kuria mokyklos galėtų vadovautis kurdamos savo individualias vizijas? 1988 metais, dar prieš Sąjūdį, buvo sukurta *Tautinės mokyklos koncepcija*, kurią galima vertinti kaip tų laikų geros mokyklos viziją. Ja buvo orientuojamasi į tam tikrą kultūrinę autonomiją, nes tuomet Lietuva dar nebuvo atkūrusi nepriklausomybės. Buvo keliami tautinės mokyklos idėja, turinti garantuoti tautai tapatumo išsaugojimą ir nacionalinės kultūros gynimą.

1990 metais, atkūrus nepriklausomybę, ši samprata buvo peržiūrėta. Švietimui teko svarbus uždavinys: keisti visuomenės mąstymą, ugdyti demokratijos vertybes, diegti naujas politines ir ekonomines žinias. Reikėjo švietimo, kuris dėtų pagrindus politiškai laisvai tautai, pilietinei bendruomenei ir demokratinei valstybei.

1991 m. Švietimo įstatyme apibrėžti reformuotos bendrojo lavinimo mokyklos tikslai, orientuojantys į naują ugdymo paradigmą. Parengta *Lietuvos švietimo koncepcija (1992)*, kurioje apibrėžiamas reformuoto ugdymo tikslas – savarakiška ir kūrybinga, maksimaliai jau mokykloje savo gebėjimus atskleidžianti asmenybė. Šios nuostatos atsispindi ir Lietuvos švietimo reformos gairėse (1993).

Vis dėlto minėtoje koncepcijoje ir gairėse labiau atspindėjo visai švietimo sistemai keliami reikalavimai, o mokyklos paskirtis, jai keliami reikalavimai ir pati nacionalinė jos samprata buvo apibrėžta 1994 m. Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų projektų įvade, vėliau pakoreguota ir papildyta pakartotinai pateikta 1997 m. Lietuvos Bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų įvadinėje dalyje. Po 1997 m. geros mokyklos samprata jau nebuvo pateikiama

kaip visuma vienu dokumentu, tačiau jos komponentų galima rasti įvairiuose švietimo dokumentuose (Švietimo įstatyme (2011), Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, Švietimo gairėse 2003–2012 metams, Formavimo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcijoje (2008), Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosiose programose (2008), Vidurinio ugdymo bendrosiose programose (2010) ir kt.).

Geros mokyklos sampratą galima suformuluoti ir remiantis mokyklos įsivertinimo metodika¹, nes abstraktus jos pavida-las glūdi sričių, temų, rodiklių įvardijimuose ir paaiškinimuose. Tai lyg paveikslų kompozicijos apmatai, o pats paveikslas, pasižymintis unikaliomis spalvomis ir papildomomis detalėmis, atsiranda mokyklai sukūrus visų rodiklių 4-ojo lygio iliustracijas. Jei sudėtume į viena visų rodiklių 4-ojo lygio iliustracijas, gautume „idealios“ mokyklos modelį. Nors tikrovėje tokia mokykla ir neegzistuoja, toks modelis ar tam tikri modelio elementai galėtų būti kaip siekinys savo veiklą tobulinančioms mokykloms. Tačiau toks „idealios“ mokyklos modelis turėtų būti realistiškas, o jo elementai – tarpusavyje logiškai susiję.

Lietuvoje mokyklų įsivertinimo metodika, kuria dauguma mokyklų remiasi šiandien*, pradėta kurti 1999 m. pagal Škotijos mokyklų įsivertinimo modelį „How good is our school?“ Šis modelis buvo pasirinktas išstudijavus įvairių šalių mokyklų įsivertinimo patirtį ir adaptuotas atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją ir poreikius. Nauja metodika buvo išbandyta šešiose mokyklose. 2000 m. išėjo pirmoji knyga „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos projektas“, kurioje pateikiama mokyklos įsivertinimo metodika ir bandomajame mokyklos įsivertinimo projekte dalyvavusių mokyklų patirtis. 2002 m., atsižvelgiant į mokytojų pastabas ir pasiūlymus, buvo parengta „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“. Tiesa, iš pradžių ji buvo taikoma eksperimentinėse mokyklose, o nuo 2004–2005 mokslo metų pradžios – visose bendrojo lavinimo mokyklose.

Pažymėtina, kad 2002 m. mokyklų įsivertinimo metodika ir joje „užkoduota“ geros mokyklos samprata buvo perimta iš kitos kultūros. Ji mokytojams buvo gana sudėtinga, apkraunanti darbu su daugybe popierių, kelianti abejonių dėl naudingumo. Naujos redakcijos mokyklų įsivertinimo metodikos poreikį lėmė ir švietimo pokyčiai: ugdymo turinio, mokinių pasiekimų vertinimo kaita, mokymo ir mokymosi paradigmų kaita, kreipiant dėmesį į kiekvienos pamokos kokybę.

2005 m. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros iniciatyva pradėtas vykdyti Mokyklų tobulinimo programos projektas „Kaip mums sekasi?“ Šio projekto metu buvo atlikta

¹ Pateikta 2009 m. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijose.

mokyklos veiklos kokybės vertinimo kitose šalyse tendencijų, tyrimų informacijos ir mokyklos kokybės veiksnių analizė ir parengtas atnaujintos mokyklų įsivertinimo metodikos projektas. Šis projektas buvo pateiktas mokyklų darbo grupėms (mokytojų komandoms) tikrinti, teikti siūlymus, redaguoti. Atsižvelgiant į siūlymus, parengtas galutinis atnaujintos mokyklų įsivertinimo metodikos tekstas, kuris 2007 m. išleistas kaip „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito

tvarkos aprašas“. Šioje atnaujintoje mokyklų įsivertinimo metodikoje nurodomos 5 mokyklos veiklos vertinimo sritys (vietoje buvusių 7), 22 patikslinti mokyklos veiklos sričių aspektai – temos (vietoje buvusių 32) ir 67 veiklos rodikliai (vietoje buvusių 88). Ši metodika iš esmės nepakitusi pateikta 2009 m. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijose.

Mokyklų veiklos kokybės vertinimo sritys ir temos

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

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas (2007)

Nors pagal *minėtą mokyklų įsivertinimo metodiką* galima suformuluoti geros mokyklos sampratą, kiekvienoje mokykloje ji bus vis kitokia. Kita vertus, vargu ar tokioje sampratoje atsispindės nacionaliniu lygiu mokyklai keliami uždaviniai, pabrėžiami prioritetai.

Tai, kad Lietuvos švietimo bendruomenėje nėra bendro sutarimo dėl *geros mokyklos* sampratos ir daugelis mokyklų bendruomenės narių nežino mokyklai keliamų nacionalinių reikalavimų, patvirtina ir 2009 m. atliktas Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. Juo nustatyta, kad Lietuvos švietimo bendruomenėje:

- įvairūs švietimo subjektai skirtingai supranta, kas yra gera mokykla;
- švietimo tikslai daliai mokyklų bendruomenės narių yra nepriimtini, o dauguma jų net nežino.

Kaip minėta, mokyklos vizija yra veiksminga tada, kai ji yra žinoma, aiški ir suprantama kiekvienam jos bendruomenės nariui, kai ji visuotinai aptarta ir dėl jos yra susitarta. Todėl tyrėjai siūlo:

- konsultuojantis su švietimo bendruomene ir jai pritariant apibrėžti *geros mokyklos* sampratą ir teisiniuose doku-

mentuose deklaruoti, kad nacionaliniu lygmeniu yra skatinamas tokios mokyklos kūrimas;

- apibrėžti, kokia mokyklos veikla laikytina sėkminga, ir susitarti su švietimo bendruomene dėl kriterijų ir jų matavimo;
- suformuluoti aiškius Lietuvos švietimo tikslus, kurie būtų priimtini švietimo bendruomenei (*Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas*, 2009).

Mokyklas ieškoti ir kurti savus *geros mokyklos* modelius skatina ir Lietuvos švietimo dokumentai, pavyzdžiui, Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija 2006–2012. Ši mokyklų veikla ypač aktyvi vykdant projektus (pavyzdžiui, projektą „Besimokančių mokyklų tinklai“, kuris prasideda nuo susitarimo „kas yra gera mokykla“. Lietuvos iniciatyvių mokyklų klubo kokybės siekiančių mokyklų tinklų veikla taip pat grindžiama kokybiškos mokyklos samprata).

Nors kol kas Lietuvoje nacionaliniu lygiu nėra susitarta, kas yra *gera mokykla*, tačiau labai svarbu, kad tokios paieškos vyksta mokyklos lygmeniu.

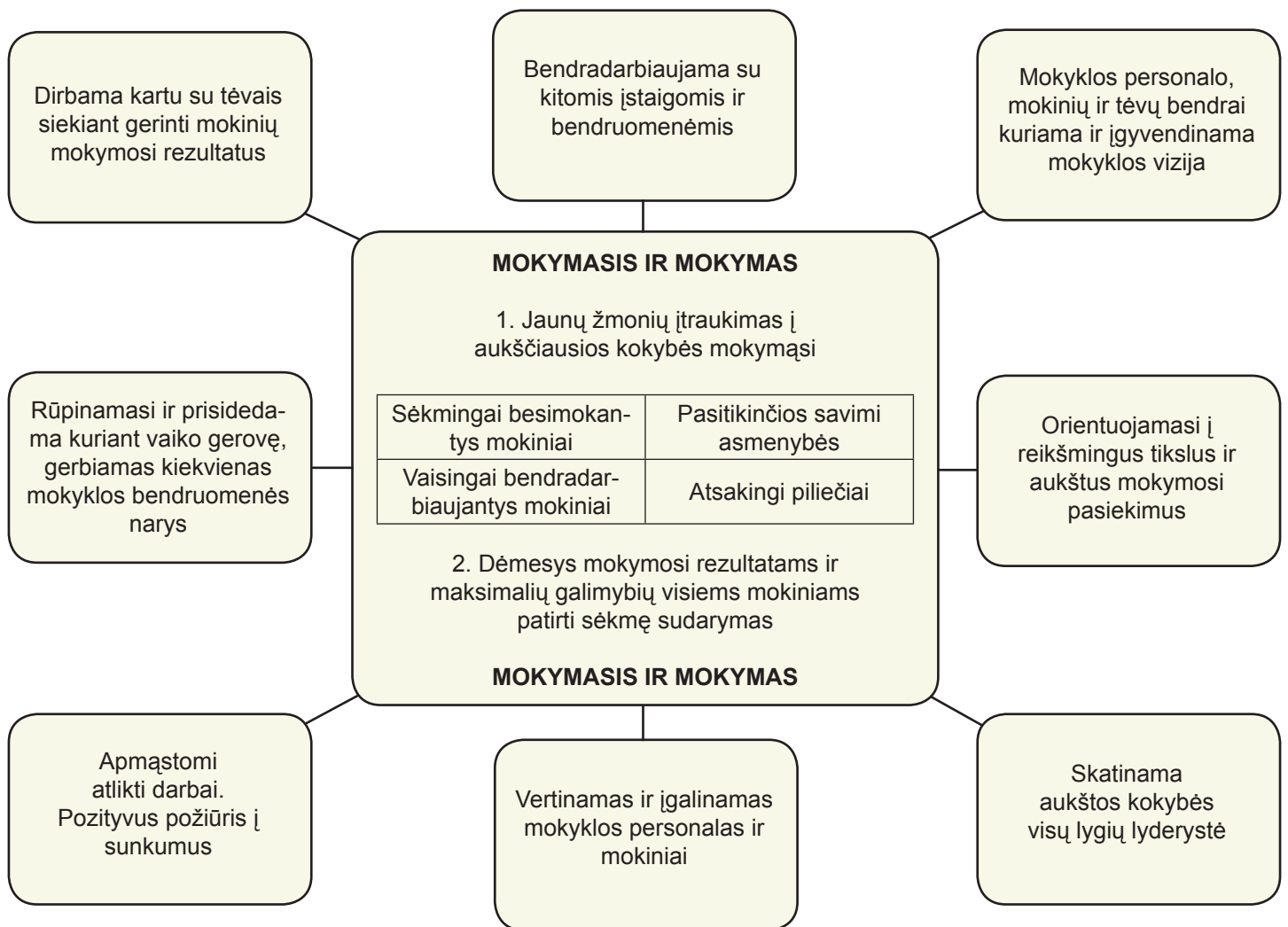
KAIP GERA MOKYKLA SUPRANTAMA KITOSE ŠALYSE?

Škotijos geros mokyklos modelį sudaro dešimt tarpusavyje susijusių aspektų. Du esminiai aspektai – jaunų žmonių įtraukimas į aukščiausios kokybės mokymosi veiklas bei dėmesys mokymosi rezultatams ir maksimalių galimybių visiems vaikams patirti sėkmę sudarymas – yra gairės, į kurias turi būti orientuota mokyklos veikla. Kiti aštuoni aspektai (bendrai kuriama ir įgyvendinama mokyklos vizija, aukštos kokybės lyderystė, į reikšmingus tikslus ir aukštus mokymosi pasiekimus orientuota kultūra ir kt.) taip pat yra orientuoti į kokybišką mokymąsi ir aukštus mokymosi rezultatus. Nurodomi ir keturi švietimo keliami tikslai asmeniui – sėkmingai mokytis, pasitikėti savimi, vaisingai bendradarbiauti, tapti atsakingu piliečiu, – kurių siekti padeda mokykla.

Gerai mokyklai būtinas mokyklos personalo, mokinių, tėvų, kaip vieningos bendruomenės, dalyvavimas kuriant ir įgyvendinant bendrą mokyklos viziją. Tokiai mokyklai būdinga

stipri visų mokyklos lygių lyderystė. Šiame modelyje ypač daug dėmesio skiriama mokymosi lyderystei. Mokykla dirba kartu su kitomis institucijomis, bendruomenėmis ir tėvais, kad įgalintų jaunus žmones sėkmingai mokytis ir užsiimti profesine veikla. Gerosiose mokyklose visas mokyklos personalas reflektuoja savo veiklą, jos kokybę ir pozityviai reaguoja į mokykloje ir už jos ribų kylančius sunkumus. Mokykloje yra vertinamas personalas ir mokiniai, laiku teikiant jiems reikiamą pagalbą bei įgalinant juos priimti sprendimus ir atsakomybę už mokymosi tobulinimą. Sėkmingai dirbančiose mokyklose mokiniai yra gerbiami, jiems patikimas aktyvus vaidmuo priimant su jų gyvenimu mokykloje susijusius sprendimus. Mokykloje yra rūpinamasi mokiniais ir mokytojais ir daroma viskas, siekiant garantuoti vaiko gerovę. Geros mokyklos pagrindas yra mokyklos kultūra, skatinanti siekti reikšmingų tikslų ir aukštų mokymosi rezultatų.

Škotijos geros mokyklos modelis



Suomijos švietimo sistema yra žinoma kaip viena iš aukščiausių edukacinius rezultatus pasiekusių švietimo sistemų pasaulyje. Suomijos švietimo sistema daugelyje šalių laikoma sėkmės pavyzdžiu, į kurį norima lygiuotis ar net nukopijuoti. Tačiau abejotina, ar kitoje šalyje įdiegtas neadaptuotas Suomijos mokyklinio švietimo modelis pasiteisintų, nes pačioje Suomijoje jis buvo kuriamas ilgai, atsižvelgiant į visuomenės tradicijas, mentalitetą ir poreikius. Iš tiesų Suomijos švietimo sistemos modelis yra visiškai priešingybė kai kuriems vakarietiškiems, tarp jų JAV ar Didžiosios Britanijos, švietimo modeliams, kurių pagrindinė tiek mokinių, tiek mokytojų motyvavimo priemonė yra ne bendradarbiavimo,

o konkurencijos skatinimas. Suomijos geros mokyklos pagrindas yra pasitikėjimo kultūra, darni lyderystė, mokyklos depolitizavimas, kokybiškas ir visiems prieinamas (nemocamas) visų lygmenų mokslas. Be šių veiksnių, mokyklos sėkmei taip pat didelę įtaką turi mokyklos vadovo ir mokytojo profesionalumas, savarankiškumas ir nuolatinis profesinės kvalifikacijos kėlimas, lanksti mokyklos atskaitomybės sistema, mokinių pasiekimų vertinimo sistema, orientuota ne į testus, bet į dalyko esmės supratimą, ir visiems (įvairių socialinių sluoksnių, ugdymosi poreikių ir gabumų) vaikams atvira mokykla, kurioje realiai veikia socialinio teisingumo ir lygybės principai.

Suomijos mokyklinio švietimo sėkmingumo veiksniai

<p>Kokybiška mokykla visiems:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mokykloje integruojami įvairios socialinės padėties, įvairių ugdymosi poreikių ir gabumų vaikai • dauguma pagrindinių mokyklų yra nedidelės, gerai įrengtos ir aprūpintos mokymo(si) priemonėmis • vyrauja glaudūs mokyklos bendruomenės santykiai • mokiniams sudaroma galimybė kokybišką bendrąjį išsilavinimą įgyti greta namų nekeičiant mokyklos • ugdymo procesas vyksta neformalioje atmosferoje • mažiau dėmesio skiriama konkrečių mokomųjų dalykų mokymui(si) daugiau dėmesio – visumos supratimui • mokinio ir mokytojo tarpusavio santykiai yra be įtampos, grindžiami bendradarbiavimu • profesionali ir laiku teikiama pagalba mokiniams 	<p>Pasitikėjimo kultūros puoselėjimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valdžios institucijos pasitiki mokyklų bendruomenėmis dėl ugdymo proceso organizavimo • mokyklų bendruomenės aktyviai dalyvauja kuriant pasitikėjimo kultūrą švietimo sistemoje • tėvai ir visuomenė pasitiki mokykla, mokytojais <p>Darni lyderystė:</p> <ul style="list-style-type: none"> • suderintos pagrindinės švietimo vertybės ir principai • darni politinė ir edukacinė lyderystė • decentralizacija (savivaldybės ir mokyklos savarankiškumo didinimas) • skatinama kurti profesionalias besimokančias bendruomenes ir jų tinklus
<p>Mokytojų ir mokyklos vadovų kvalifikacija ir savarankiškumas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerai parengti, sąmoningi ir motyvuoti mokyklos vadovai bei mokytojai • mokytojai ir mokyklų vadovai nuolat tobulina savo kvalifikaciją, nuolatinis mokytojų ir mokyklos vadovų profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra vidinis jų poreikis ir teisė, o ne pareiga • mokytojai turi gana didelę ugdymo proceso organizavimo ir mokymo turinio parinkimo laisvę • visuomenės pagarba mokytojo profesijai, pasitikėjimas mokytojo profesionalumu 	<p>Lanksti atskaitomybės sistema, vertinimo sistema orientuota ne į testus, bet į dalyko esmės supratimą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lanksti ir mokyklų gebėjimu įvertinti savo mokinių mokymosi pasiekimus grindžiama atskaitomybės sistema • mokinių mokymosi pasiekimai vertinami ne išorės standartizuotais, bet pačių mokytojų sukurtais testais • dėmesys ne geram testų atlikimui, o dalyko esmės supratimui

Šaltinis: A. Erkki ir kt. (2006)

Šaltiniai

1. Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija 2006–2012. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kolegijos 2006 m. lapkričio 23 d. nutarimu Nr. (1.9–13 M1–7). <http://www.pedagogika.lt/puslapis/naujienos/UT%20strategija%202006-2012.pdf>.
2. Cheng Y. Ch. Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*, 1993, 4(2), p. 85–110.
3. Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijų patvirtinimo // *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 27-367.
4. Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo // *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 41-1550.
5. Dėl Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcijos patvirtinimo // *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 74-3762.
6. Edmonds R. R. „Search for Effective Schools“. NIE, East Lansing, MI. The Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan State University, 1981.
7. Erkki A., Pitkänen K., Sahlberg P. Policy Development and Reform Principles of Basic and Secondary Education in Finland since 1968. World Bank, 2006.
8. Hudson D. Good Teachers, Good Schools – How to Create a Successful School. Routledge, 2009.
9. Lezzote L. Correlates of effective schools: The first and second generation. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd, 1991.
10. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos. Projektai. Vilnius: Leidybos centras, 1994.
11. Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas, 2009.
12. http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/312_2%201%207_veikla%2011_15.pdf.
13. Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius, 1992.
14. Lietuvos švietimo reformos gairės / Sud. P. Dereškevičius. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1993.
15. Marzano R. J. What Works in Schools – Translating Research into Actions. ASCD, 2003.
16. Mortimore P. School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? *School Effectiveness and School Improvement*, 1991, Vol. 2, No 3, p. 213–229.
17. Sammons P., Hillman J., Mortimore P. Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. Paper presented at an internal seminar for Ofsted, London: Institute of Education, 1995, p. 1–71.
18. Scheerens J., Glas C., Thomas S. M. Context of Learning. Swets and Zeitlinger Publishers, 2003.
19. Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai. 1998.
20. Švietimo gairės. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. 2003–2012 metai // *Informacinis leidinys*, 2002, Nr. 14 (149).
21. Tautinės mokyklos koncepcija. Vilnius, 1998.
22. Targamadžė V. Ateities mokyklos eskizo brėžtis: metodologinė įžvalga. *Pedagogika*, t. 95, 2009.
23. Urbanovič J. Mokyklos autonomijos valdymo modelis. Daktaro disert. Vilnius: MRU, 2011.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu http://www.smm.lt/svietimo_bukle/analizes.htm ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkienę (el. p. veronika.siurkiene@smm, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė: dr. Sandra Balevičienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Politikos analizės skyriaus metodininkė, ir dr. Jolanta Urbanovič, Mykolo Romerio universiteto lektorė.

KAS YRA GERA MOKYKLA?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2012-05-10. Tir. 1 800 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius

ISSN 1822-4156