



Institucijų,
vykdančių mokytojų
ir švietimo pagalbos
specialistų
kvalifikacijos tobulinimą,
veiklos kokybės įsivertinimo
rekomendacijos

1. Kvalifikacijos tobulinimo

Institucijų,
vykdančių mokytojų
ir švietimo pagalbos specialistų
kvalifikacijos tobulinimą,
veiklos kokybės įsivertinimo
rekomendacijos

Metodinė priemonė



NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA

2020

**Leidinį parengė dr. Renata Bilbokaitė,
Ingrida Šedeckytė-Lagunavičienė**

**Konsultavo, pastabas ir pasiūlymus teikė
Nacionalinės švietimo agentūros darbuotojos:
Monika Bilotienė, Salomėja Bitlieriūtė, Edita Gailiūtė,
Laima Gudaitė, dr. Vida Kazragytė, Lina Palačionienė,
Deimutė Plikšnienė, dr. Dalia Survutaitė, Jelizaveta Tumlovskaja,
Diana Verbiejienė, Albina Vilimienė, Jolanta Zabulionienė**



Redagavo Steponas Mažrimas

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

ISBN 978-609-8275-07-0

Turinys

Įvadas.....	5
Pagrindinės sąvokos	6
Įsivertinimo proceso paskirtis, tikslas, uždaviniai	8
Pagrindiniai įsivertinimo principai.....	5
Įsivertinimo etapai.....	6
Įsivertinimo balai.....	10
Įsivertinimo sritys.....	11
1. Valdymo sritis.....	12
1.1. Strateginio valdymo posritis	12
1.1.1. Vizijos ir misijos tikslingumo kriterijus.....	12
1.1.2. Tikslų kryptingumo ir realizavimo kriterijus.....	13
1.1.3. Strategijos valdymo rodiklių įgyvendinimo kriterijus	14
1.2. Kokybės valdymo posritis	14
1.2.1. Kokybės vadybos sistemos veikimas: dokumentavimo kriterijus	15
1.2.2. Kokybės vadybos sistemos veikimas: grįžtamojo ryšio užtikrinimo kriterijus.	15
1.2.3. Kokybės vadybos sistemos veikimas: reguliaraus institucijos įsivertinimo kriterijus.	16
1.2.4. Kokybės vadybos sistemos veikimas: veiklos tobulinimo remiantis įrodymais kriterijus.....	17
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo posritis	18
1.3.1. Darbuotojų motyvavimo kriterijus.....	18
1.3.2. Darbuotojų funkcijų tinkamumo kriterijus.....	19
1.3.3. Darbuotojų kompetentingumo kriterijus	20
1.4. Materialiųjų išteklių valdymo posritis.....	21
1.4.1. Finansinių išteklių valdymo kriterijus.....	21
1.4.2. Materialaus turto valdymo kriterijus.....	22
2. Lyderystės sritis	23
2.1. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos kriterijus.....	23
2.2. Paslaugų kokybės kriterijus.....	24
2.3. Veiklos sklaidos kriterijus.....	25
2.4. Paslaugų gavėjų patikėjimo kriterijus.....	26
2.5. Bendradarbiavimo kriterijus.....	27
3. Poveikio ugdymo įstaigoms sritis	28
3.1. Mokyklų veiklos rezultatų gerėjimo kriterijus.....	28
3.2. Mokinių įvairiapusės pažangos kriterijus.....	29
3.3. Mokinių asmenybės augimo kriterijus	30
3.4. Mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės augimo kriterijus	31
Literatūra ir šaltiniai.....	33

Išvadas

Švietimo pagalbos įstaigų vykdomos pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos – tai metodinė priemonė, skirta įvairioms institucijoms (savivaldybių švietimo centrams, švietimo pagalbos tarnyboms, aukštųjų mokyklų pedagogų rengimo centrams, tęstinių studijų institutams, kitiems padaliniais, viešojo ir privataus sektoriaus, nevyriausybiniams organizacijoms), vykdančioms pedagoginių darbuotojų (mokytojų, mokyklų vadovų, švietimo pagalbos specialistų) kvalifikacijos tobulinimo veiklą ir besirūpinančioms jos poveikiu mokinių pasiekimams ir pažangai.

Rekomendacijose aprašyta minėtų institucijų įsivertinimo proceso paskirtis, tikslas ir uždaviniai, pagrindiniai principai, įsivertinimo etapai, sritys, kriterijai ir rodikliai. Rekomendacijų tikslas – akcentuojant kokybės kultūrą padėti institucijoms pagrįstai įsivertinti veiklą, ją tobulinti, siekti veiksmingos kvalifikacijos tobulinimo pagalbos. Įsivertinimo kriterijai ir rodikliai orientuoti į įstaigos veiklos veiksmingumą, pritaikyti praktiniam periodiškam institucijos veiklos įsivertinimui (pavyzdžiui, kalendorinių metų pabaigoje), numatyti duomenų šaltiniai.

Rekomendacijomis pasinaudojo ir įsivertinimo modelį 2019 m. išbandė Klaipėdos miesto pedagogų švietimo ir kultūros centras, Vilkaviškio švietimo pagalbos tarnyba, pastabų pateikė Utenos švietimo centras, Visagino švietimo pagalbos tarnyba. Parengtos rekomendacijos viešosiose konsultacijose pristatytos švietimo pagalbos įstaigų vadovams ir darbuotojams, dėl jų diskutuota, tartasi, ieškota objektyvesnių veiklos kokybės įsivertinimo kriterijų ir rodiklių. Viešųjų konsultacijų metu gautais pasiūlymais rekomendacijos papildytos.

Pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo praktikoje dažnai susiduriama su kokybės klausimu, tačiau švietimo pagalbos įstaigos nėra nusistačiusios, ką jos laiko kokybiška pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veikla. Rekomendacijomis skatinama daugiau dėmesio skirti bendram susitarimui dėl veiklos kokybės sampratos, poveikio (veiksmingumo, efektyvumo, įtakos) rezultatams, pavyzdžiui, mokinių pasiekimams ir pažangai. Kiekviena institucija gali rinktis savo veiklos kokybės sampratą ar derinti kelias. Svarbiausia dėl kokybės sampratos tartis bendruomenėje (tariasi politikai, profesionalai, besimokantieji) ir pasiekti susitarimą.

Veiklos kokybės vertinimas kiekvienoje pedagogų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoje prasideda nuo darbuotojų asmeninių nuostatų ir vertybių. Įstaigos veiklos kokybės samprata yra susijusi su kiekvieno darbuotojo vertybėmis, nuostatomis, patirtimi, todėl veiklos kokybės įsivertinimas turėtų kilti iš vidinių moralinių paskatų.

Kokybiškai atlikti savo misiją švietimo pagalbos institucija yra įpareigota ir dėl valstybinio finansavimo, kad pateisintų veiksmingą (efektyvų) lėšų naudojimą, todėl švietimo pagalbos, kvalifikacijos tobulinimo įstaigos turėtų plėtoti savo požiūrį į kokybę ir viešai įrodyti, kad gali teikti kokybiškas paslaugas. Įsivertinimo tikslas turėtų būti ne tik atskaitomybė už viešojo naudojimo pinigus. Veiklos kokybės vertinimo sistema kuria prielaidas įstaigos veiklai gerinti, skatina jos kokybės kultūrą. Veiklos kokybės vertinimo modelis tarnauja organizacijai, organizacija neturi prievolės idealiai atitikti tam tikrą modelį. Šios rekomendacijos orientuojamos į organizacijos veiklos refleksiją ir realaus organizacijos vykdomos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos poveikio mokinių pasiekimams ir pažangai apmąstymą.

Švietimo centrai savo veiklą įsivertinti pradėjo apie 2003 m., kai Kauno technologijos universiteto mokslininkai sukūrė Švietimo centro veiklos įsivertinimo / vertinimo metodologiją. Taigi, dalis institucijų savo veiklos įsivertinimą vykdo pakankamai ilgą laiką – daugiau kaip 15 metų.

Institucijos veiklos įšivertinimas – tai sistemingas veiklos, susijusios su mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimu, tyrimas pagal Institucijai aktualias veiklos sritis ir jų dalis nustatant savo potencialą, veiklos rezultatų kokybę ir siekiant institucijos veiklos tobulinimo (Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos taisyklės, 2006).

Laikui bėgant kokybės suvokimas keičiasi, atsiranda naujų reikalavimų kokybei, taip pat turi keistis ir jos matavimo kriterijai. Manant, kad sukūrus patogią veiklos kokybės vertinimo tvarką, bus išspręstas kokybės klausimas, greičiausiai teks nusivilti. Įšivertinimas sėkmingas tada, kai pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas paremtas poreikiu, o ne pageidavimais, ir siekiama realaus poveikio mokytojų kompetencijų raiškai bei mokinių pasiekimams, o vykdomo proceso įšivertinimo metu surinkti duomenys naudojami veiklai tobulinti siekiant pokyčio.

Rekomendacijose pasirinkta kokybės vadybos teorinė prieiga. Ji turi bendrų sąlyčio taškų su besimokančios organizacijos teorine prieiga: lyderystė, nuolatinis mokymasis, visų dalyvavimas, kiekvieno bendruomenės nario nuomonės svarba. Tai leidžia integruoti abu šiuos požiūrius į švietimo pagalbos įstaigų veiklos kokybės įšivertinimą. Abiem atvejais svarbus yra esamos būklės objektyvus vertinimas kaip prielaida tolimesniam veiklos kokybės tobulinimui ir pokyčiui.

Parengtas veiklos kokybės įšivertinimo modelis – tai, tam tikra prasme, kokybės ratas besimokančioje organizacijoje. Įšivertinimas – tai ne įvykis, o procesas. Nuoseklus kokybės tobulinimas (gerinimas) turėtų vykti nuolat. Svarbus nuolatinio kokybės tobulinimo akcentas – palyginamumas. Kiekvienas paskesnis veiklos kokybės įšivertinimas leidžia gautus veiklos kokybės vertinimo rezultatus palyginti su anksčiau vykusio įšivertinimo rezultatais, pamatyti padarytą pažangą (pokyti).

Švietimo pagalbos įstaigai tenka ypač reikšmingas vaidmuo. Ši institucija plačiąja prasme yra neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokykla, savo veikloje besivadovaujanti mokymosi visą gyvenimą filosofija. Nacionalinės švietimo lyderystės idėjos kontekste švietimo pagalbos institucijos, prisiimdamos tarnaujančiosios ir paslaugiosios lyderystės vaidmenis, siekia kokybiškai vykdyti pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai funkcijas, mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, sudaro sąlygas mokyklų bendruomenėms skleisti gerąją patirtį, skatina ir palaiko mokymąsi mokyklų bendruomenėse, dirba komandose, nuolat mokosi, tobulėja, įšivertina ir analizuoja savo veiklą, siekia jos pokyčių. Svarbu, kad mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų veikla kurtų pridėdamąją vertę, joje būtų vadinamasi transformacinės lyderystės nuostatomis – siekiama pedagoginių darbuotojų profesinio meistriškumo. Švietimo pagalbos institucijų orientacija ne tik į procesą, bet ir į rezultatą – patobulintas mokytojų kompetencijas, realią jų raišką praktikoje – padėtų siekti geresnio mokinių mokymosi, kurį ir būtų galima laikyti svarbiausiu pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklos kokybės požymiu.

Rengėjai

Pagrindinės sąvokos

Efektyvumas – kokybės požymis, nusakantis veiklos atlikimo kokybę, kai su mažiausiai turimomis sąnaudomis pasiekiamas maksimalus rezultatas, pasiekta daugiau nei planuota esamomis sąlygomis.

Įsivertinimas (institucinis) – institucijos darbuotojų, įtraukiant įvairius socialinius dalininkus, veiklos procesų ir jos rezultatų lygio nustatymas (surenkant duomenis, juos analizuojant, sisteminant ir įvertinant) pagal pasirinktus kokybės kriterijus ir rodiklius. Įsivertinimo tikslas – grindžiant įrodymais tobulinti institucijos veiklą ir pasiekti aukštesnių rezultatų.

Institucijos veiklos kokybė – tai vykdomo proceso ir jo rezultatų dermė (atitiktis) su tikslu, uždaviniais, užsibrėžtais rodikliais atliepiant besimokančiųjų poreikius ir juos formuojant švietimo kaitos kontekste.

Kokybė – visuminis veiklos požymis, rodantis aukštą lygį ir atitiktį besimokančiųjų poreikiams.

Kokybės kriterijai – reikalavimai veiklos kokybei, pagal kuriuos nustatomi detalizuojantys rodikliai.

Kokybės rodikliai – atliktos ar atliekamos veiklos kokybiškumo požymiai, kurie apibūdina planuoto rezultato pasiekimo lygį (laipsnį) ir reprezentuoja konkretų kokybės kriterijų.

Korekcija – veiksmas, skirtas ištaisyti nustatytą klaidą / neatitikimą. Vadybos praktikoje tai yra trumpalaikis procesas, koreguojama nedelsiant, nes tai nereikalauja labai didelių pastangų ir resursų.

Pažanga – tai pokytis, įvykdytas nuo pradinės iki konkrečios būsenos, kai veikla buvo užbaigta. Pažangos sąvoka ypač tinka naujoms veikloms, kurių anksčiau organizacija nevykdė ir artimiausiu metu aukštų rezultatų pasiekti nesitiki.

Rezultatyvumas – kokybės požymis, nusakantis veiklos atlikimo kokybę, kai pasiekama tiek, kiek planuota – tikslai įgyvendinami pagal numatytus rodiklius.

Socialiniai dalininkai – visos asmenų grupės, kurios yra suinteresuotos institucijos veiklos kokybe: darbuotojai, besimokantieji (pedagogai, mokyklų vadovai, mokiniai ir jų tėvai), institucijos steigėjai (savivaldos atstovai), nacionalinio lygio veiklą kuriojantys švietimo politiką įgyvendinantys darbuotojai (ministerijų atstovai), įvairios asociacijos ir nevyriausybinių organizacijų, regiono bendruomenės atstovai ir kt.

Tobulinimas – veiklos, rezultatų, efektyvumo, kokybės ir kt. gerinimas. Vadybos praktikoje dažniausiai tai yra ilgalaikis procesas, pasiekus vienus rezultatus, numatomi veiksmai jų tobulinimui, todėl gerinimas yra cikliškas, nepertraukiamas ir nuolatinis procesas.

Veiksmingumas – kokybės požymis, dažniausiai praktikoje sinonimiškai vartojamas sąvokai *efektyvumas*, tačiau veiksmingumo sąvoka apibrėžia pasiekto rezultato laipsnį, padarytą tikslingą poveikį, suplanuotą ir įgyvendintą veiklą, turint tuos pačius resursus. O efektyvumo sąvoka jau rodo, jog pasiektas rezultatas buvo mažinant sąnaudas (reikėjo mažiau laiko, mažiau finansų, pastangų ar pan.)

Sąvokos *institucija*, *įstaiga*, *organizacija* tekste vartojamos sinonimiškai.

Įsivertinimo proceso paskirtis, tikslas, uždaviniai

Įsivertinimas yra institucijos valdymo proceso dalis, kuri padeda tobulinti veiklos kokybę, remiantis aiškiais kriterijais ir rodikliais, pasiekti aukštesnių rezultatų, sukurti didesnę pridėtinę vertę visuomenei. Įsivertinimo tikslas – tobulinti institucijos veiklas pagal įvairius objektyviai pamatuotus ir analizuotus faktus, atliepianč švietimo politikos, paslaugų gavėjų ir pačios organizacijos lūkesčius. Kokybės užtikrinimui įsivertinimą reikia atlikti periodiškai, analogiškai taip pat reguliariai tobulinti ir veiklas.

Visų kokybei užtikrinti būtinų grandžių veikimas – tai tobulintinių sričių identifikavimas, jų tobulinimo planavimas, plano įgyvendinimas, stebėjimas ir analizė – kaip pavyko veiklų įgyvendinimas ir pakartotinis įsivertinimas, kad būtų iš naujo, grindžiant faktais, sudaromas kitų tobulintinių veiklų planas. Įsivertinimas visuomet turi remtis faktais (realiais įrodymais), kad praktikoje institucijos veikla nebūtų įvertinta arba per gerai, arba per prastai. Faktai padeda išvengti subjektyvumo ir išlaikyti optimalų objektyvumą. Įsivertinimo procesą ir jo rezultatus būtina permąstyti, reflektuoti. Refleksija padeda ne tik organizacijai, bet ir kiekvienam darbuotojui siekti geresnių veiklos rezultatų.

Įsivertinimo uždaviniai: a) nustatyti stiprybes, koreguotinas / tobulintinas institucijos veiklas; b) parengti jų tobulinimo planą; c) įgyvendinti planą; d) patikrinti / atlikti pakartotinį dalinį arba platųjį įsivertinimą, kad būtų pamatuotas pokytis; e) stiprinti stiprybes ir didinti poveikį aplinkai.

Pagrindiniai įsivertinimo principai

Orientacija į paslaugų gavėjus / besimokančiuosius

Nuolatinis tobulinimas

Sisteminis požiūris

Besimokanti ir lyderystės siekianti organizacija

Įrodymais grįstas valdymas

1 pav. Pagrindiniai įsivertinimo principai

Orientacija į paslaugų gavėjus / besimokančiuosius. Institucija turėtų glaudžiai bendradarbiauti su besimokančiais, kad laiku ir tinkamai identifikuotų, suplanuotų ir suteiktų paklausias paslaugas. Paslaugų įvairovė ir turinys turi atliepti šalies švietimo strateginius tikslus, kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, dabartinius rinkos poreikius, pagrindinius ir pačius naujausius Europos Sąjungos ir šalies politinius tokias paslaugas reglamentuojančius dokumentus, juose įvardintus siekinius. Paslaugas gaunantys besimokantieji turėtų įvertinti institucijos veiklos kokybę, turėti galimybę įsitraukti į veiklos įsivertinimą, vertinimą ir tobulinimo procesus. Tobulinant institucijos veiklos kokybę galima tikėtis glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, besimokančiųjų kompetencijų ir lyderystės augimo, aukštesnio pedagogų meistriškumo mokyklose, geresnių mokinių pasiekimų.

Nuolatinis tobulinimas. Institucija savo veiklą turėtų tobulinti reguliariai. Tobulinimas turi būti kaip darbuotojų ir vadovų įprasta praktika, paremta faktine medžiaga ir lyderyste. Kiekvienas darbuotojas, reflektuojantis savo patirtį, įsipareigoja siekti geresnių rezultatų, o vadovas – aukštesnių organizacijos pasiekimų. Tobulinti veiklą būtina ne dėl išorinio institucijos veiklos vertinimo, akreditacijos, politinių pokyčių, skatinančių įsivertinimus, bet dėl organizacijos vidinės kokybės kultūros plėtojimo ir ambicingų tikslų siekimo.

Sisteminis požiūris. Socialiniai pokyčiai vyksta tarpusavyje susiejus visus sociumo dalyvius – politikus, politikos įgyvendintojus, paslaugų teikėjus ir gavėjus, mokytojus, vadovus, mokinius ir jų tėvus. Sistemini požiūris į įsivertinimą suponuoja jį atliekančioms institucijoms atsakomybę už veiklos kokybę, kuri ir kuria pridėtinę vertę socialinėje erdvėje. Organizacija, savo veiklą apmąstanti ir svarstanti nuosekliai, gali tikėtis kur kas didesnių pokyčių nei konkuruojančios institucijos, kurių veiklos įsivertinimai yra vienkrypčiai ir trumpalaikiai. Sistemiskai vertėtų akcentuoti, kokią poveikį savo paslaugomis įstaiga kuria mokykloms bendrąja prasme, kokią naudą patiria mokytojai, ką jie sukuria savo mokyklose, kaip patobulėja dėl to mokiniai, kokie pokyčiai vyksta švietimo srityje, kaip skatinama įgytų mokytojų kompetencijų raiška praktikoje, mokinių ir mokyklos pažanga. Įsivertinimu pagrįstas kryptingas veiklos tobulinimas, į klientą orientuota veikla palaipsniui sukurs ir aiškiai identifikuojamą pokytį išorėje – mokykloje.

Besimokanti ir lyderystės siekianti organizacija. Organizacijos tobulėjimą skatina siekis gerinti savo veiklą, vidinis noras tobulėti. Darbuotojai motyvuojami, o vadovas nuolat rūpinasi jų skatinimu, užtikrinant aktyvias pastangas veikti. Vadovai su darbuotojais kuria strategiją, tikslus, nustato darbuotojų funkcijas, stebi ir reflektuoja veiklas ir kitus aspektus, kad organizacija veiktų sėkmingai. Lyderystės tiek asmenine, tiek institucijos prasme siekiantis vadovas būtinai į pokyčių valdymą įtrauks darbuotojus, užtikrins jų norą tobulėti ir kurti didesnę pridėtinę vertę. Organizacija mokymąsi iš savo ir kitų patirties turi priimti kaip savalaikį ir įprastą įrankį kokybės link.

Įrodymais grįstas valdymas. Institucijos tobulinimui svarbu turėti patikimų įrodymų, kurie leistų spręsti apie būklę ir objektyviai numatyti tobulinimo priemones. Įsivertinimo kriterijai ir galimi rodikliai nurodo pačius svarbiausius faktus, kuriais remiantis galima imtis konkrečių sprendimų. Iš rekomendacijose siūlomų veiklos kriterijų ir rodiklių reikia susirinkti keletą savo institucijos veiklai aktualių rodiklių (tam tikrą vertinimo ir tobulinimo rodiklių „krepšelį“). Tačiau rodiklių organizacija gali susikurti kur kas daugiau, jei yra toks poreikis. Svarbu, kad pokyčiai vyktų remiantis svarbiais įrodymais, objektyviai, visiems suprantant, kad tai buvo geriausias būdas tobulinti veiklą.

Įsivertinimo etapai

1 lentelė. Įsivertinimo vykdymo etapai

Etapai	Veiklos	Trumpas aprašymas
Pirmas	Komandos sudarymas	Institucijos vadovas numato įsivertinimą atliksiančių darbuotojų grupę. Vertėtų komandą sudaryti taip, kad joje būtų atstovas iš kiekvienos darbuotojų grupelės, vykdančios giminingas funkcijas (pvz., atstovas iš konsultacines funkcijas atliekančių darbuotojų grupės, atstovas iš metodines paslaugas teikiančių darbuotojų grupės ir pan.). Tokiu atveju būtų užtikrinamas įvairiapusis požiūris iš darbuotojų perspektyvos, įtrauktumas garantuotų didesnę sėkmę. Jei įmanoma, vadovas turėtų į įsivertinimą įtraukti ir socialinius dalininkus (paslaugų gavėjus, pavyzdžiui, mokyklų atstovus), kad pasiektų didesnę skaidrumą ir objektyvumą vertinime, užtikrintų abipusį grįžtamąjį ryšį. Komandą sudaryti būtina, tačiau galima tai padaryti bendru sutarimu arba raštiškai (vadovo įsakymu ar potvarkiu), fiksuojant atsakomybes. Tai labiau priklauso nuo institucijos vidinės kokybės kultūros.

Antras	Veiksmų plano sudarymas	Sudarius komandą, reikia sukurti konkretų trumpą veiksmų planą, kuriame reikėtų nusimatyti, per kiek laiko, koks darbuotojas, iki kada surinks informaciją apie visus (ar pasirinktus) rodiklius; kas kiek laiko grupė renkasi surinktus rodiklius analizuoti ir kur fiksuoja rezultatus. Veiksmų planą vertėtų formalizuoti, t. y. patvirtinti įsakymu ar potvarkiu, tačiau tai galima padaryti ir bendru sutarimu, svarbu, kad darbuotojai žinotų savo veiklas ir jaustųsi atsakingi už jų įgyvendinimą.
Trečias	Įsivertinimas	Realiai įsivertinimas vyksta, kai sudaryta darbo grupė analizuoja surinktą medžiagą, reflektuoja, skiria savo veikloms balus, juos grįsdama kriterijais ir surinktais įrodymais. Šis procesas gali trukti kelias dienas arba net kelias savaites, jei veiklų institucija vykdo labai daug. Svarbu, kad įsivertinimui būtų skiriama tiek laiko, kad visi dalyviai galėtų išsakyti savo nuomonę ir bendrai kartu nuspręsti, kiek balų už veiklos rezultatus skiriama. Įsivertinimo rezultatai turi būti fiksuojami protokoluose ar kito pobūdžio dokumentuose.
Ketvirtas	Tobulinimo plano sudarymas	Atlikus įsivertinimą būtina sudaryti veiklų tobulinimo planą. Darbo grupėje reikia apsispręsti, kurias veiklas verta ir prasminga tobulinti iki kito įsivertinimo, nes visko tobulinti nepavyks. Rekomenduojama atsižvelgti į įstaigos galimybes – jei yra pakankamai išteklių (laiko, darbuotojų, finansų), galima planuoti daugiau tobulintinų veiklų. Geriausiai būtų pasirinkti ne daugiau kaip penkias veiklas, kurios reikalauja tobulinimo, o ne korekcijų (kai galima pakoreguoti per labai trumpą laiką). Tobulinamos veiklos neturėtų prasilenkti su strateginiais tikslais, vizijos elementais (tobulinamos veiklos gali būti siauresnės, detalizuotos, bet būtinai turi sietis su strategija, vizija). Tobulinimo planą galima rengti kaip strateginio plano dalį, tuomet bus mažiau dokumentų, kitaip sakant – tobulintinos veiklos numatomos strateginiame plane, o tobulinimo planas neberengiamas. Svarbu tai, kad jame būtų numatytos priemonės, kuriomis siekiama įgyvendinti tobulintinas veiklas: darbuotojai, kurie atsako už konkrečius veiksmus ir rezultatą tobulinime, terminas, iki kurio būtina atlikti tobulinimus, ir galutinis produktas / rezultatas.

Įsivertinimo balai

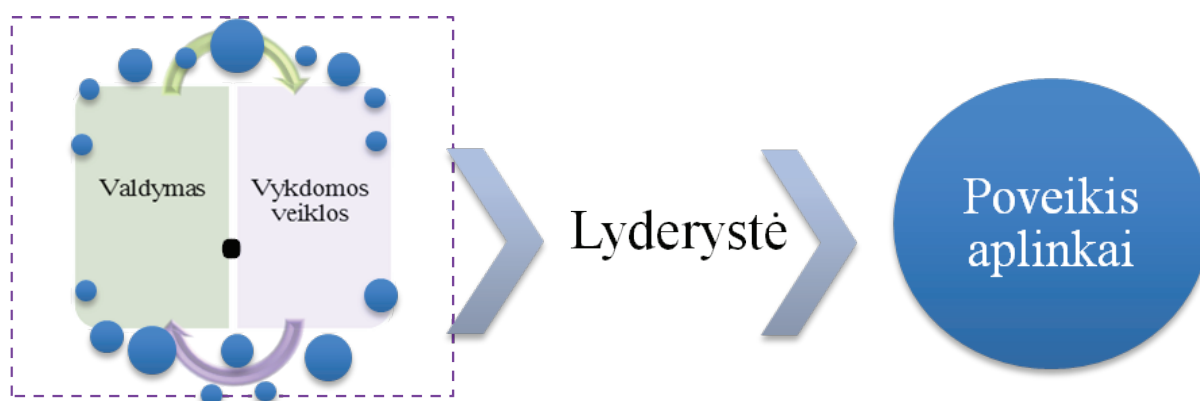
0 balų	• veikla nevyksta ir neturi įrodymų
1–2 balai	• veikla vyksta, bet neturi įrodymų
3–4 balai	• veikla vyksta, tačiau labai silpnai, rezultatai prasti, mažai įrodymų
5–6 balai	• veikla vyksta, rezultatai patenkinami, yra veiklos įrodymų, situaciją būtina gerinti
7–8 balai	• veikla vyksta, rezultatai vidutiniai, yra veiklos įrodymų, situaciją galima gerinti ateityje
9–10 balų	• veikla vyksta, rezultatai puikūs, yra aiškūs, konkretūs veiklos įrodymai, jais galima dalintis su kitais partneriais

2 pav. Įsivertinimo balai

Įsivertinimo balai, kurie skiriami kiekvienam rodikliui, labai artimi mokyklinės sistemos balams (dešimtbalė skalė), kad kiekvienu atveju būtų lengviau identifikuoti rodiklio pasiektumo lygį. Balą reikia rašyti kiekvienam rodikliui. Jei norima plačiau žinoti apie srities įsivertinimo rezultatus, galima rodiklių įvertinimus susumuoti pagal sritis ir išvesti vidurkį (pavyzdžiui, parašyti balą kiekvienam valdymo srities rodikliui, tuomet juos visus sudėti ir išvesti vidurkį – bus gautas vienas sritį įvertinantis skaičius).

Įsivertinimo sritys

Institucijos kokybei užtikrinti būtinos trys didžiausios įsivertinimo sritys (žr. 3 pav.): valdymas, lyderystė, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veikloje ir institucijos vykdomų veiklų poveikis ugdymo įstaigoms.



3 pav. Įsivertinimo sritys

3 paveiksle matoma, kad vykdomos veiklos ir valdymas tarpusavyje siejasi, sudaro vieną visumą. Sąsaja tarp valdymo ir veiklų galima sąveikaujant procesams, procedūroms, tikslams, planuojamiems rezultatams. Tačiau ne visuomet valdymas ar vykdomos veiklos pakylėja organizaciją iki lyderystės pozicijų, todėl lyderystė yra siektinas valdymo ir vykdomų veiklų visumos procesas, o kai kuriais atvejais jau ir rezultatas. Lyderystė rezonuoja išskirtinumą, pranašumą prieš kitus, itin preciziškas / aukštą vertę turinčias veiklas, aukštą reputaciją ir pasitikėjimą visuomenėje. Minėti veiksniai kur kas labiau nei vien valdymo ir veiklų procesai palaipsniui konstruoja didesnę poveikį aplinkai. Jei vadovas yra lyderis, juo norima sekti ir daryti, kaip jis pataria. Jei lyderė yra organizacija, net ir didelės konkurencijos sąlygomis ja pasitikima, naudojamos būtent tokios organizacijos palaugomis. Todėl lyderystė savaime suponuoja didesnę poveikį socialiniams reiškiniams (to švietimo srityje ir siekiama), kad mokytojai, mokiniai, tėvai, mokyklų vadovai ir kiti švietimo dalyviai gautų kuo vertingesnių paslaugų, padedančių pasiekti tikslus.

Rekomendacijose išskiriamos 3 įsivertinimo sritys: valdymas, lyderystė ir poveikis ugdymo įstaigoms. Šias sritis sudaro posričiai, kriterijai ir rodikliai (būtinai ir papildomi) bei juos apibūdinantys raktiniai žodžiai. Veiklos kokybės matmenimis pasirinkti kriterijai, orientuoti į organizacijos veiklos refleksiją. Kriterijus detalizuoja rodikliai, kurie atskleidžia smulkesnius organizacijos veiklos kokybės aspektus. Kiekvienas kriterijus turi **paiškinimą**, kuris nurodo **kriterijaus** kaip kokybės matmens **atsiradimo priežastis** dabarties kontekste, **rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslą praktikoje**. **Raktiniai žodžiai** atskleidžia rodiklių turinį. Skaitant **paiškinimą** lentelės skiltyje *Argumentai / iliustracijos* galima aprašyti veiklos rodiklį, pasižymėti argumentus, duomenis, pastabas. Palikta galimybė nurodyti ir kiekybinius rodiklius (organizacijos nuožiūra).

1. Valdymo sritis

Valdymo sričiai priskiriami strateginio valdymo, kokybės valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir materialųjų išteklių valdymo posričiai. Kiekvienas iš jų turi savo kriterijus bei būtinuosius ir papildomuosius rodiklius.

1.1. Strateginio valdymo posritis

Strateginio valdymo posričiui priskiriami kriterijai: institucijos vizijos ir misijos tikslumas, tikslų kryptingumas ir realizavimas bei strategijos rodiklių įgyvendinimas.

1.1.1. Vizijos ir misijos tikslumo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Vizijos ir misijos tikslumas	Tvarumas (prisideda prie bendro švietimo vystymo(si))	Išskirtinumas	Kuriantis, konstruojantis, padedantis, atskleidžiantis, įgalinantis, įprasminantis ir pan.
	Savalaikiškumas	Konceptiškumas	Vizija ir misija konceptualiai pagrįstos (vizija ir misija paremtos teorine prieiga, siejamos su nacionaliniais tikslais, strategijomis)
		Konstruktivumas	Institucija vykdo veiklas, kurios reikalingos dabar ir bus reikalingos ateityje

Paaiškinimas

Institucijos vizija turėtų būti gerai apgalvota, išryškinanti institucijos savitumą / išskirtinumą kitų panašias paslaugas teikiančių organizacijų tarpe. Veiklos apibrėžimas vizijoje turi būti kuriantis, konstruojantis, įgalinantis, įprasminantis.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Strateginės vizijos ir misijos dažniausiai parengtos dėl formalumo, neteikiant tam gilesnės prasmės. Tarpusavyje jos labai panašios, dominuoja tie patys raktiniai žodžiai, todėl bet kurios institucijos vizija gali būti pritaikoma kitai panašiai organizacijai. Strateginio planavimo kultūros stoka sąlygoja labai formalų požiūrį į viziją, todėl jos gali būti beveik nukopijuojamos viena nuo kitos. Kadangi tais klausimais nacionaliniu lygiu reflektuojama retai, pastebimos neatitiktys tarp institucijos vizijos ir jos realios veiklos – vizija arba per plati, arba per siaura ir pan. Strateginis planavimas prasideda nuo vizijos, jei aiškiai žinoma perspektyva, lengviau suformuluoti tikslus ir kryptingai siekti pokyčių.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Institucijos vizija galėtų būti permąstoma pagal kokybinius rodiklius, atsakant į klausimus – kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų, kuo ji konceptuali / savita, į kokią poveikį aplinkai ji labiausiai koncentruojama, kokių pokyčių būtų siekiama, kaip (kuria veikla) norima prisidėti prie tvarios plėtros.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- strateginiai dokumentai;
- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.1.2. Tikslų kryptingumo ir realizavimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Tikslų kryptingumas ir realizavimas	Tikslų ir uždavinių įgyvendinamumas	Tikslų ambicingumas	Konkretūs, ambicingi, atspindintys siekiamus pokyčius tikslai
		Tikslų konkretumas	

Paaškinimas

Strateginiai tikslai turėtų būti ambicingi, nurodantys ateities siekį – kokia organizacija siekia būti, ar ji orientuota į plėtrą ar / ir į paslaugų kokybę (gylį), kokioms tikslinėms grupėms vizija formuluota, kiek norima nuveikti (kokiam regionui, kurioms paslaugoms, kokio masto poveikį siekiama padaryti visa institucijos veikla). Tikslai taip pat turėtų būti trumpi, aiškūs, visiems suprantami, atspindintys ir ateities siekį, ir pagrindines veiklas.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Tikslai dažnai formuluojami itin plačiai, parodant visą spektrą savo veiklų. Tuomet neaišku, kas svarbiau, kur teikiami prioritetai, jie mažai sąveikauja su išsikeltais rodikliais. Svarbu, kad būtų galima pamatuoti ir įsivertinti, kaip sekėsi siekti tikslų, kaip kitu planavimo laikotarpiu efektyviau veikti. Kadangi pokyčiai aplinkoje vyksta nuolat, atsiranda nenumatytų darbų, kuriems prireikia visos organizacijos išteklių, todėl neretai nukrypstama nuo pagrindinių tikslų. Strateginis valdymas ir atsakingai suformuoti tikslai turėtų būti prioritetas, dėl kurio papildomi, nenumatyti darbai neturėtų būti atliekami arba jie neturėtų iš esmės keisti veiklos. Nes priešingu atveju, organizacijai bus sunku vystytis, strategiškai planuoti – nuolat vyks neplanuoti pokyčiai, ribojantys pasirinktų tikslų įgyvendinimą.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Konkretus ir ambicingas tikslas nukreips organizaciją aiškia kryptimi – kuo aiškiau jis suformuluotas, tuo lengviau ne tik darbuotojams, bet visiems socialiniams dalininkams įsitraukti į veiklas ir jų tobulinimą. Šalutinių veiklų atsisakymas turi būti pagrįstas kaip tik tuo, kad tos veiklos nėra numatytos strateginiuose tiksluose, todėl joms nebus skiriamas dėmesys – tokiu būdu veikla turėtų tapti efektyvesnė, nes koncentruotai siekiama rezultato.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- strateginiai dokumentai;
- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.1.3. Strategijos rodiklių įgyvendinimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Strategijos rodiklių įgyvendinimas	Pagrindinių rodiklių įgyvendinimas	Papildomų rodiklių įgyvendinimas	Rodiklių įgyvendinimo procentas (planuota ir pasiekta)
Paaiškinimas Kiekvieno tikslo pasiekiamumas turėtų būti išmatuojamas, nukreiptas į konkrečius pasiekimus, rezultatus. Kriterijaus atsiradimo priežastis. Praktikoje dažnai rodikliai siejami su įprasta veikla, tačiau neturint konkrečios sąsajos su tikslu. Kiekvienas tikslas iškeliamas dėl to, kad būtų kas nors atlikta ir tai turėtų aiškią vertę / rezultatą, todėl tai taip pat turėtų būti matuojama. Rodikliai, kad ir kiek jų būtų, galiausiai turi atskleisti tikslų pasiekimą. Tai ir būtų įrodymais grįstas strateginis planavimas – kai aiškūs tikslai turi aiškius rodiklius, kurių pasiekimas ir rodo organizacijos pažangos lygį. Kiekvienas rodiklis turi turėti savo reikšmę – dažniausiai matuojamą skaitine reikšme, todėl metų gale galima pamatuoti, kiek procentų pavyko įgyvendinti tikslus. Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Metinėje ar tarpinėje ataskaitoje turi atsispindėti, kokie yra pagrindiniai tikslų įgyvendinimo rezultatai. Juos galima matuoti išsikeltais rodikliais, galima suformuoti išvestinius rodiklius, kurie apibendrintai parodytų visos stambios veiklos rezultatus. Svarbu, kad rodikliai būtų aiškiai priskirti konkrečiam tikslui. Remiantis rodikliais, tikslai ir uždaviniai turi būti peržiūrimi, jų formuluotė gali ir nesikeisti, galima planuoti aukštesnius tikslų / uždavinių įgyvendinimo rodiklius. Pasiekus tam tikrus rodiklius, matoma, kaip ir kiek organizacija tobulėja.			
Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai: – strateginiai dokumentai; – metinės ataskaitos; – ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.			
Argumentai / iliustracijos: <i>Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.</i>			

1.2. Kokybės valdymo positis

Kokybės valdymo posričiui priskiriami kokybės vadybos sistemos: dokumentavimo, grįžtamojo ryšio užtikrinimo, reguliaraus institucijos įsivertinimo ir veiklos tobulinimo remiantis įrodymais kriterijai.

1.2.1. Kokybės vadybos sistemos veikimas: dokumentavimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Kokybės vadybos sistemos veikimas: dokumentavimas	Veiklos tobulinimo planų teisėtumas	–	Patvirtinti veiklos dokumentai
Paaiškinimas Institucijos veiklos (-ų) tobulinimo planas (-ai) institucijoje yra kokybinių pokyčių siekiančios (planuojančios) organizacijos veiklos įrodymas (-ai). Kriterijaus atsiradimo priežastis. Smulkiuose organizacijose yra įprasta pokyčius įgyvendinti greitai pagal to reikalaujančias aplinkybes, todėl tobulintinų sričių planavimas yra identifikuojamas kaip neprasmingas, laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudoms imlus procesas. Taip pat įprasta veiklos tobulinimus atlikti apsiribojant tik korekcinėmis funkcijomis, nes praktikoje klaidos taisomos nedelsiant, o visa kita veikla tęsiama be didesnių ambicijų. Kokybės valdymas glaudžiai susijęs su strateginiu planavimu. Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Planas yra reikalingas tam, kad pokyčius būtų galima planuoti, projektuojant ateities veiksmus, o ne tik reaguojant į aplinkybių visumą (pvz., pakeisti teisės aktai, nenumatyti steigėjų poreikiai / reikalavimai ir pan., sumažėjęs ar padaugėjęs etatų skaičius ir kt.). Planas turi atskleisti sistemiską kokybės siekimą, kai užfiksavus požymius, apmąstoma, kurie patys svarbiausi, kaip juos galima tobulinti, ką tai duotų institucijai, ir vėliau vėl pamatuojama, ar įvyko pokytis po tobulinimo. Pokyčių planavimas turi būti grįstas lakoniškumu, kokybe ir poveikiu – geriau užsibrėžti mažiau, bet svarbesnių, didesnę vertę institucijai ir aplinkai turinčių veiklų, nei išskaidyti daug energijos reikalaujančių ir mažą vertę turinčių veiksmų. Veiklos tobulinimo planas nėra strateginis planas, bet gali būti jo dalis, nes jis apima tik tuos veiksmus, kurie susiję su korekcijomis, tobulinimu. Plano veiklų rezultatai turi būti patvirtinami įrodymais.			
Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai: – strateginiai dokumentai; – metinės ataskaitos; – ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.			
Argumentai / iliustracijos: <i>Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.</i>			

1.2.2. Kokybės vadybos sistemos veikimas: grįžtamojo ryšio užtikrinimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Kokybės vadybos sistemos veikimas: grįžtamojo ryšio užtikrinimas	Socialinių partnerių įtraukimas	–	Pedagogų / vadovų pasitenkinimo paslaugomis procentas / refleksija
	Mokytojų ir mokyklų vadovų įtraukimas	Steigėjų įtraukimas	

Paiškinimas

Institucijos veiklos strateginis procesas ir veiklos kokybė turėtų būti periodiškai diskutuojami ir reflektuojami su darbuotojais, paslaugų gavėjais (mokytojais, švietimo darbuotojais, mokinių tėvais), steigėju, socialiniais partneriais ir kitais suinteresuotais asmenimis.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Dauguma grįžtamąjį ryšį fiksuoja paslaugų gavėjų poreikiui nustatyti – kad būtų aišku, kokias ir kiek paslaugų kitais metais reikėtų teikti. Tačiau vien poreikio identifikavimas neleidžia konstruoti formuojamosios praktikos, o kuria prielaidas tik reaktyviam poreikiu grįstų veiklų įgyvendinimui. Poreikiai dažnai būna orientuoti į trumpalaikių siekinių išpildymą, o ne į bendrą tvarų švietimo visuomenės tikslą – gerinti švietimo kokybę. Tuo remdamasi, institucija turėtų stengtis ne tik atliepti poreikius, bet ir formuoti juos (pagal bendrą politinę švietimo viziją, kvalifikacijos tobulinimo prioritetus). Grįžtamojo ryšio gavimas neturėtų apsiriboti klausimu „kokių seminarų norėtumėte?“, vertėtų akcentuoti „kaip mes galėtume jums padėti įgyvendinti šiuos švietimo tikslus, jūsų mokyklos tikslus, patobulinti tam tikrą mokyklos veiklos kokybės rodiklį?“ ir pan.). Taip palaipsniui būtų kuriama į bendrą tikslą orientuota grįžtamojo ryšio kultūra.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Metinėje ar tarpinėje ataskaitoje turėtų atsispindėti diskusijų ir refleksijų su darbuotojais, paslaugų gavėjais (mokytojais, švietimo darbuotojais, mokinių tėvais), socialiniais partneriais ir kitais suinteresuotais asmenimis (steigėjais, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovais ir panašiai) apibendrinti rezultatai (susisteminti apklausų, sutelktųjų grupių diskusijų ir kitų tyrimų duomenys). Turėtų būti apmąstoma ir nurodoma, kas, remiantis grįžtamojo ryšiu, bus keičiama kitais metais.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- strateginiai dokumentai;
- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- anketos / refleksijų lapai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.2.3. Kokybės vadybos sistemos veikimas: reguliaraus institucijos įsivertinimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Kokybės vadybos sistemos veikimas: reguliarius institucijos įsivertinimas	Gerėjantys rodiklių įvertinimai	–	Įsivertinimo balai pagal sritis Išorinio vertinimo rezultatai

Paiškinimas

Įstaigoje turėtų būti parengta veiklos įsivertinimo / stebėsenos ir gerinimo procedūra (aprašas, nuostatai, panašūs patvirtinti dokumentai, rodantys, kaip įstaiga įgyvendina šiuos procesus). Įstaiga turėtų periodiškai atlikti veiklos kokybės įsivertinimą, kad galėtų sistemiškai tobulinti savo veiklas, kurias pagrindžia svarbiausi rodikliai, susieti su strateginiais tikslais, matuojami reguliariai (ne rečiau kaip kas pusę metų), tačiau verta nusimatyti ir įsivertinimo rodiklius, kurie padėtų atskleisti platesnį požiūrį į veiklos kokybę. Į rodiklių sudėtį gali būti įtraukti ir išorinio vertinimo rezultatai.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Dėl įvairių išorinių aplinkybių įsivertinimas, siejamas su išorinio vertinimo rodikliais, dažniausiai nukreiptas į kiekybinių parametrų matavimus, kad atlieptų paslaugų gavėjų lūkesčius ir atitiktų steigėjų iškeltus tikslus. Tokiu būdu įsivertinimas nėra nukreiptas į vidinių resursų ir veiklų peržiūrą, refleksiją. Dažnai bet kokie vertinimai siejami su „darymu dėl darymo“, nematoma tokių veiksmų prasmė. Įsivertinimas turėtų būti nukreiptas į tai, kad būtų galima veiksmingiau, efektyviau dirbti, naudojant mažiau sąnaudų ir siekiant geresnio rezultato, sąmoningo poveikio aplinkai. Tuomet pradedamos projektuoti didesnę prasmę ir vertę turinčios veiklos, nukreiptos į institucijos tobulinimą, kuris palaipsniui prisideda ir prie paslaugas gaunančių institucijų veiklos kokybės gerinimo.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Ataskaitose (rekomenduojama kas kelerius metus) pateikiami realūs institucijos įsivertinimo veiklos įrodymai (rodikliai), jie analizuojami, reflektuojami, jais remiantis tobulinama veikla. Jei šis procesas yra pakankamai brandus, institucijos veikla turėtų gerėti – palaipsniui turėtų būti atsisakoma papildomų ir nereikšmingų veiksmų, plačiau (giliau) įsitraukiama į vertės kūrimą už institucijos, kurios tobulinimas grindžiamas gerėjančiais rodiklių įverčiais (reikia fiksuoti ne tik pokyčių skaičių, bet ir jų kokybinę kaitą). Veiklą verta reflektuoti ne tik įvertinant socialinių dalininkų atsiliepimus, išorines veiklos ataskaitas ir panašius duomenis, bet palyginant savo rezultatus su ankstesnių metų rezultatais. Tai didintų motyvą veikti kokybiškiau ir lanksčiau.

Įsivertinant veiklos kokybę galima naudotis veikiančiomis kokybės vadybos (valdymo) sistemomis, modeliais: Bendruoju vertinimo modeliu (BVM), ISO standartais, „Į besimokantįjį orientuotas vertinimas“ metodika (LQW), Europos kokybės ženklo metodika (EQM) ar kt.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- strateginiai dokumentai (pvz., juose nustatyti pažangą matuojantys rodikliai);
- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- patvirtinti aprašai, procedūros ir kt.;
- protokolai;
- refleksijų lapai / kiti įrašai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.2.4. Kokybės vadybos sistemos veikimas: veiklos tobulinimo remiantis įrodymais kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Kokybės vadybos sistemos veikimas: veiklos tobulinimas remiantis įrodymais	Tobulinimas pagal rezultatus	Veiklos refleksija, remiantis įrodymais	Tobulinimų skaičius ar įvairovė pagal anksčiau gautą įsivertinimą / išorinį vertinimą
	Mokyklų atstovų įsitraukimas	–	Mokyklų (ir / ar jų atstovų), įtrauktų į institucijos veiklos tobulinimą, skaičius ir įvairovė

Paaiškinimas

Veiklos tobulinimas (korekcijų / tobulinimų skaičius / pobūdis, įrodantis atsižvelgimą į refleksiją, paslaugų gavėjų nuomonę) turėtų būti fiksuojamas įrodymais ir atspindėti ataskaitose, tobulinimo planuose (įgyvendinimo skiltyje). Įrodymais laikytini visi faktai, kurie pagrindžia pokyčius, tačiau jie turėtų būti kiek įmanoma labiau objektyvūs ir fiksuoti (jei tai yra dalyvių nuomonė, ji turi būti fiksuojama (pvz., anketiniu apklausos būdu, diskusijos metu protokoluoju / konspektuoju ar pan.) ir pateikiama kaip susistemintas faktas, kurį būtų galima patikrinti, jei būtų paprašyta peržiūrėti tai patvirtinančius įrašus (protokolus, diskusijos konspektus, garso ar vaizdo įrašus ir kt.).

Institucijos veiklos tobulinimui aktualu įtraukti mokyklų vadovus ir / arba jų pavaduotojus / skyrių vedėjus į įsivertinimo procesus. Jų nuomonė, veiklos reflektavimas padėtų veiksmingiau nustatyti veiklos prioritetus. Naudoti mokyklų įsivertinimo duomenis pedagogų profesinio tobulėjimo kryptims numatyti, planuojant mokyklos bendruomenės mokymąsi.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Praktikoje retai fiksuojami smulkūs pokyčiai, ypač korekcinės kilmės, kai tik šalinamos nepageidaujamos sąlygos. Tačiau tai riboja organizaciją objektyviai įvertinti savo pasiekimus, tiek reaguojant į išorės sąlygotus tobulinimus, tiek iniciatyviai įgyvendinant pokyčius patiems. Faktų nebuvimas sudaro prielaidą atsirasti skirtingam kokybės kultūros suvokimui (kai kiekvienas individualiai supranta ir veiksmais perteikia požiūrį į kokybę) ir apriboja galimybes keisti ne tik pačią organizaciją, bet ir visą sistemą.

Praktikoje mokyklų atstovų įtraukimas į institucijos veiklų įsivertinimą yra daugiau teorinis reiškinys, nes mokyklų darbuotojai neskiria tokiam dalyvavimui laiko, galimai ir nemato prasmės. Paraleliai institucijos atstovai taip pat retai skatinami dalyvauti mokyklų veiklos tobulinimo procesuose. Aktyvaus ir nuolat palaikomo ryšio nebuvimas galbūt sutaupo išteklių (laiko ir žmogiškųjų), tačiau tikrai nepadeda kurti pasitikėjimo ir reguliariu grįžtamuoju ryšiu grįstą veiklos tobulinimą. Jei daugiau dalyvių įsitrauktų tobulinant veiklą, jaustų atsakomybę ne tik už savo, bet ir už kitų sistemos elementų (dalys) rezultatus, sistema veiktų efektyviau. Ypač tai svarbu siekiant poveikio – jei institucijos ir mokyklos dažniau dalyvautų vienos kitų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo procesuose, greičiau bendrai kartu pradėtų ieškoti sąlyčio taškų ir didesnę pridėtinę vertę kuriančių veiklų

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- strateginiai dokumentai;
- tobulinimo planas;
- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- paslaugų gavėjų, socialinių partnerių atsiliepimai, vertinimai, mokyklų pažangos įrodymai ir kita naudinga informacija.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo posritis

Jam priskiriami darbuotojų motyvavimo, jų funkcijų tinkamumo ir kompetentingumo posričiai su juos reprezentuojančiais kriterijais ir rodikliais.

1.3.1. Darbuotojų motyvavimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Darbuotojų motyvavimas	Veikla dokumentuota	Skaidri darbuotojų motyvavimo sistema	Patvirtinta motyvacijos sistema Motyvuotų darbuotojų skaičius
	Motyvuoti darbuotojai	Darbuotojų pasitenkinimas motyvacijos sistema	

Paiškinimas

Institucijoje darbuotojai turėtų būti motyvuojami, skatinami numatytomis (patvirtintomis) formomis (priemonėmis, būdais), kad dirbtų geriau, veiksmingiau. Turėtų būti fiksuojami motyvacijos įrodymai.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Švietimo paslaugas teikiančiose institucijose vertę sukuria jų darbuotojai, todėl jų motyvavimas, veiklos įprasminimas yra svarbus. Mažose organizacijose sunkiau taikyti įvairias darbuotojų motyvacijos sistemas, dažnai nustatomi tik motyvavimo elementai, kai darbuotojai skatinami konkrečia priemone

pvz., priemoka kartą per metus), tai daroma neperiodiškai neturint aiškių kriterijų. Šiai dienai yra metiniai pokalbiai ir darbuotojų bei švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos vertinimas. Tokia praktika kuria vertę, nes darbuotojai turi stimulą stengtis dirbti geriau, veiksmingiau. Šią praktiką vertėtų sieti su darbuotojų nuostatomis įprasminant savo veiklą. Finansinis motyvavimas palydi, remia nusiteikimą dirbti geriau. Ne visuomet motyvacijos priemonė turi būti finansinė, todėl būtina su komandos nariais reflektuoti – kas juos skatintų labiau įsitraukti į veiklas (gali būti, kad kai kuriems darbuotojams reikės lankstesnio darbo grafiko, galimybės tapti suformuotos komandos lyderiu, panaudoti savo kaip andragogo kompetencijas dirbant su besimokančiaisiais, galimybės sudarymo tobulinti kompetencijas ir pan.).

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Vadovai turi gauti grįžtamąją ryšį iš darbuotojų, kad žinotų, kaip juos skatinti, ar „suveikė“ skatinimas už ankstesnį darbo periodą. Tai išsiaiškinus parengti (arba atnaujinti) skatinimą reglamentuojančius dokumentus, numatant už ką, kada ir kaip būtų skatinama. Dokumentuotos procedūros turėtų būti įveikintos – pagal jas reikėtų darbuotojus paskatinti fiksuojant, kiek darbuotojų, kaip buvo skatinti ir už ką. Vadovas turėtų skatinti refleksiją, analizę, dialogą. Įsivertinimo proceso palaikymas, refleksijos kartu su darbuotojais skatintų juos dirbti veiksmingiau.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- patvirtinti aprašai, procedūros ir kt.;
- protokolai (fiksuojami skaičiai, rezultatai);
- refleksijų lapai / kiti įrašai / aptarimai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.3.2. Darbuotojų funkcijų tinkamumo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Darbuotojų funkcijų tinkamumas	Darbuotojų funkcijų aiškumas ir skaidrumas	Funkcijos susijusios su strateginiu tikslu ir uždaviniais	Darbuotojai turi patvirtintas funkcijas ir jas vykdo
	Adekvatus atlygis už darbą	–	Atlyginimo sistema suderinta su reikalaujamomis kompetencijomis

Paiškinimas

Institucijoje dirba kompetentingi darbuotojai. Kiekvienas iš jų žino savo pareigas (funkcijas), jiems keliamus uždavinius, teises. Atlyginimo sistema skaidri, visiems aiški. Darbuotojai turi galimybę siekti karjeros pokyčių ir didesnio atlyginimo ateityje.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Dėl nuolat vykstančių švietimo reformų institucijoms atsiranda neplanuotų veiklų, dažnai darbuotojams padidėja darbo krūvis, funkcijos išplečiamos, tačiau ne visuomet aprašomos. Kartais darbo krūvis darbuotojams padalinamas netolygiai, kas sąlygoja nepasitenkinimą darbo sąlygomis, riboja motyvaciją dirbti veiksmingai. Pasitaiko atvejų, kai darbuotojų išsilavinimas ir kompetencijos didesnės nei reikalauja numatytos funkcijos arba, priešingai, dirbančiųjų nepasitenkinimą lemia atliekamas kompetencijų neatitinkantis darbas.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Funkcijų skaidrumas, aiškumas, jų paskirstymas pagal darbuotojų išsilavinimą ir kompetencijas, adekvatus atlygis už darbą turėtų lemti geresnius institucijos veiklos rezultatus.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- metinės ataskaitos;
- darbuotojų pareiginiai aprašai;
- darbuotojų atlyginimai;
- protokolai (fiksuojami skaičiai, rezultatai).

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.3.3. Darbuotojų kompetentingumo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Darbuotojų kompetentingumas	Darbuotojų kvalifikacijos augimas	Kvalifikacijos tobulinimo kaštai	Kvalifikaciją tobulinusių darbuotojų skaičius
			Kvalifikacijos tobulinimui išleista pinigų suma

Paaiškinimas

Institucijos vadovas turėtų užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas pagal galimybes tobulintų kompetencijas, keltų kvalifikaciją (pvz., magistrantūros studijos). Švietimo paslaugas teikiančių asmenų kompetencija yra vienas iš svarbiausių institucijos veiklos kokybę laiduojančių veiksnių.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Švietimo paslaugas teikiantys švietimo pagalbos įstaigų, kvalifikacijos tobulinimo centrų darbuotojai dažnai patys neturi galimybių tobulinti savo kompetencijų, kurios padėtų jiems veiksmingiau dirbti. Tobulinti savo gebėjimus ir kompetencijas mėginama ištraukiant į pedagogams skirtų renginių organizavimą, buvimą juose kartu su dalyviais. Tai, neabejotina, vertingos patirtys, padedančios geriau įsigilinti į mokytojų poreikius, tačiau jos nėra tikslingos, nes orientuotos į kitą besimokančiųjų grupę. Norint sėkmingai dirbti, būtina kompetencijas tobulinti nuolat išnaudojant galimybes stažuotis užsienyje panašaus profilio institucijose, studijuojant, dalinantis patirtimi su kolegomis Lietuvoje ir lankant su darbo pobūdžiu susijusius mokymus.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Periodiškai tobulinant kompetencijas, darbinė veikla labiau tobulinama, tampa inovatyvesnė, gerinanti institucijos rezultatus. Darbuotojai, kurie atnaujina savo žinias, dažniausiai turi didesnę motyvaciją tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų, dažniau imasi naujų veiklų, nevengia priimti atsakomybę ir jaučiasi teigiamai vertinami bei svarbūs savo organizacijai. Visa tai padeda institucijos vadovui planuoti ir įgyvendinti organizacijos tikslus.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- protokolai (fiksuojami skaičiai, rezultatai);
- refleksijų lapai / kiti įrašai / aptarimai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

1.4. Materialiųjų išteklių valdymo posritis

Jam priskiriami finansinių išteklių valdymo ir materialaus turto valdymo kriterijai.

1.4.1. Finansinių išteklių valdymo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Finansinių išteklių valdymas	Finansinių išteklių pakankamumas	Uždirbamų / pritraukiamų per projektus lėšų augimas	Teigiamas balansas Pritrauktų lėšų suma Lėšų paskirstymas pagal sritis / veiklas
Paaiškinimas Finansinių išteklių valdymas – svarbus institucijos veiklos užtikrinimo pamatas, kadangi tinkamai paskirstant veiklų rėmimą, galima su mažesnėmis sąnaudomis pasiekti didesnę veiksmingumą. Kriterijaus atsiradimo priežastis. Švietimo paslaugos daugelyje viešųjų įstaigų nėra nukreiptos į pelno siekimą, todėl kiekviena institucija vykdo veiklą, kurios traktuotinos kaip nerentabilios (finansine prasme patiriamas nuostolis, pvz., nesurenkama tiek lėšų, kiek išleidžiama tai veiklai atlikti). Tokiais atvejais institucija kaštus nerentabilioms veikloms padengia iš kitų rentabilių veiklų arba savo darbuotojų užmokesčio ar motyvacijos skatinimo fondo sąskaita. Nepakankamus finansus kartais lemia ir materialaus turto išlaikymo kaštai (pvz., seni pastatai ir jų šildymo sąskaitos), itin aukšta darbuotojų kvalifikacija (atitinkamai didesnis darbo užmokestis) ir kiti veiksniai. Siekiant tinkamai valdyti finansus, būtina ieškoti būdų, kaip pritraukti papildomą finansavimą. Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Finansams pritraukti į instituciją verta plėsti didesnes pajamas garantuojančias veiklas (pvz., siūlyti patrauklesnes kvalifikacijos tobulinimo paslaugas kitose erdvėse, nuotoliniu būdu). Taip pat aktualu rengti įvairius projektus – jais galima padengti naujų veiklų, kai kurių darbuotojų kaštus, atsinaujinti turimas patalpas, nusipirkti modernios įrangos ir kt. Kol kas Lietuvoje dar nėra įprasta, tačiau daugelyje užsienio valstybių švietimo institucijoms padeda mecenavimo fondai, bendruomenės, todėl verta paieškoti papildomų finansavimo pritraukimo galimybių.			
Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai: – metinės finansinės ataskaitos; – ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.			
Argumentai / iliustracijos: <i>Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.</i>			

1.4.2. Materialaus turto valdymo kriterijus

Kriterijus	Būtiniai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Materialaus turto valdymas	Veiklų vykdymui skirtų patalpų ir įrangos pakankamumas	Nuomojamos patalpos, įranga	Patalpų plotas Naudojamų patalpų ir visų turimų patalpų ploto santykis Turima įranga Naudojamos ir turimos įrangos santykis
Paiškinimas Materialaus turto valdymas turėtų būti efektyvus: turint mažiau patalpų ir įrangos būtų efektyviai teikiamos paslaugos ir nepatiriamas nuostolių dėl netinkamai ar nepilnai panaudojamų plotų ir kito turto. Kriterijaus atsiradimo priežastis. Švietimo institucijose dažnai būna nenaudojamo ploto, už kurį reikia mokėti mokesčius (šildymo, elektros, atliktų remonto ir kitų priežiūros darbų sąskaitos). Mokėjimas už viršplėčius reiškia neefektyvų plotų naudojimą, kas lemia ir neefektyvų finansų valdymą. Pasitaiko atvejų, kai vykdamas projektus įsigyta įranga buvo naudota tik projekto veiklų vykdymo metu, o joms pasibaigus nenaudojama. Tokia įranga užima plotą, kurio negalima išnaudoti kitoms veikloms. Neveiksmingam materialaus turto naudojimui įtakos turi ir pasenusi įranga, nesutvarkytas prastos būklės plotas. Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Jei įmanoma, reikia ieškoti būdų, kad būtų panaudojamos visos turimos patalpos ir įranga institucijos veikloms. Taip pat verta bendradarbiauti su kitomis įstaigomis, kad mainais už dalinimąsi patalpomis ir įranga būtų gaunamos kitos paslaugos ar kitas turtas (pvz., apsikeitimas įranga, salėmis, specialiomis tik konkrečioms veikloms pritaikomomis erdvėmis ir pan.). Materialųjį turtą galima įsigyti per projektinį finansavimą, todėl projektų rengimas turėtų būti vienas institucijų prioritetų.			
Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai: – metinės finansinės ataskaitos; – ataskaita(-os), kurioje(-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.			
Argumentai / iliustracijos: <i>Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.</i>			

2. Lyderystės sritis

Ją sudaro pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos, paslaugų kokybės, veiklos sklaidos, paslaugų gavėjų pasitikėjimo, bendradarbiavimo kriterijai su juos reprezentuojančiais rodikliais.

2.1. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veikla	Pedagogų kompetencijos, kurioms yra didžiausias tobulinimo poreikis ir pasiūla	Pedagogų kompetencijos, kurioms yra mažiausias kvalifikacijos tobulinimo poreikis ir pasiūla	Pedagogų nuolatinis profesinis tobulėjimas, profesinis augimas, meistriškumas Kvalifikacijos tobulinimo prioritetai Programų, renginių, jų formų / gerųjų praktikų / konsultacijų ir kitų veiklų, susijusių su profesiniu tobulėjimu (pagal temas, tobulintinas kompetencijas), skaičius, trukmė, dalyvių skaičius
	Kompetencijas tobulinę besimokantieji (tikslinės grupės)	Kompetencijas tobulinusių pedagogų ir vadovų skaičius pagal tobulintų kompetencijų ar temų įvairovę	
	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikio tyrimų rezultatai	Pasiūlos atitiktis nacionaliniams prioritetams	
	Poreikio ir pasiūlos atitiktis		

Paaiškinimas

Visos institucijos veiklos: kvalifikacijos tobulinimo programos ir jų įgyvendinimas, gerosios praktikos, konsultavimas ir kita, turėtų būti analizuojamos, kad būtų galima lanksčiai tobulinti pasiūlą ir užtikrinti jos kokybę bei poveikį visuomenei. Turėtų būti analizuojamas ir informacijos apie veiklas prieinamumas įvairioms vartotojų grupėms.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Institucijos kaupia statistinę veiklos informaciją, tačiau nepakankamai dėmesio skiria refleksijai. Vertėtų veiklą paanalizuoti pagal tai, kas yra jų paslaugų gavėjai (tikslinės grupės, amžius, lytis, mokyklos, tarpininkavimas teikiant metodinę pagalbą ir pan.), kokias veiklas ir kodėl jie renkasi (kokios temos, kokie temų ar veiklų prioritetai, ar jie atitinka ekspertų rekomendacijas, mokyklų poreikius ir jų tobulinimo planus, valstybės švietimo politiką, mokytojų, mokyklų vadovų, švietimo pagalbos specialistų poreikius). Analizė padėtų laisviau ir kryptingiau projektuoti veiklas, kuriančias didesnę vertę (pvz., naudingos paslaugų gavėjams, finansiškai efektyvios, todėl surinkus daugiau lėšų galima įtraukti ne tokių paklausių, bet inovatyvių veiklų). Analizuojant veiklą ir siekiant didesnio institucijos poveikio, svarbu dėmesį skirti veiklos turiniui – kokios pedagogų / vadovų kompetencijos plėtojamos, kiek tam skirta veiklų, kokia jų trukmė, kiek į tai investuota lėšų (kiek kainavo mokytojų / vadovų kvalifikacijos tobulinimas, kad įvyktų pokytis – kiek institucija surinko lėšų, kiek panaudojo mokinio krepšelio lėšų, kiek kainavo lektorių paslaugos ir pan.); ar veiklos atliepia mokyklų įsivertinimo, išorinio įsivertinimo ir (ar) tobulinimo planų siekinius; kiek tokio turinio veiklose buvo dalyvių, jų charakteristika pagal amžių, lytį, užimamas pareigas.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Surinktų duomenų refleksija sudarys galimybę susieti ją su kitais įsivertinimo rodikliais, ypač nusakančiais poveikį mokyklų kokybei (kaip pagerėjo mokinių rezultatai, mokyklos valdymas, kas pasikeitė, ko dar trūksta). Kvalifikacijos tobulinimo prioritetiškumo kriterijaus analizė padės prasmingiau ir efektyviau perplanuoti teikiamų paslaugų pasiūlą, numatyti didesnę jų paklausą ir sukuriamą vertę mokykloms.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- interneto paskyros peržiūra (atsisiųstų dokumentų skaičius);
- finansinė ataskaita;
- metinės ataskaitos (visos veiklos statistika);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- refleksijų lapai / kiti įrašai, rodantys ne statistinius faktus, bet pokyčius.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

2.2. Paslaugų kokybės kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Paslaugų kokybė	Pedagogų / vadovų pasitenkinimas paslaugų kokybe	Lektorių lyderystė ir kūrybiškumas Temų reikšmingumas pedagogams	Kokybiškų paslaugų procentas Lektorių veiklos kokybės įvertinimo procentas Patalpų ir įrangos kokybės įvertinimo procentas Kitų kokybės rodiklių įvertinimai

Paaiškinimas

Paslaugas teikiantys lektoriai / konsultantai veiklos turinį turėtų atskleisti mokymosi paradigmos ir Geros mokyklos koncepcijos kontekste.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Lektorių / konsultantų poveikis auditorijai yra didžiausia institucijos veiklos vertė, nes nuo jų ir nuo priimtų besimokančiųjų atsakomybės priklauso, kaip gautos žinios bus panaudotos praktikoje. Dažnai lektorius renkamas pagal jų charizmą, gebėjimą sudominti auditoriją, tačiau pamiršamas praktinis pritaikomumas. Arba priešingai – iš praktinės pusės pateikiama labai detalai, o teorinio konteksto stokojama. Teorijos ir praktikos sąveika turėtų būti glaudi, siekiant didesnio poveikio auditorijos norui keistis, labiau prisidėti prie bendros gerovės mokykloje kūrimo.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Veiklos kokybei užtikrinti aktualu fiksuoti grįžtamąjį paslaugų gavėjų ryšį, kad būtų galima tobulinti procesus. Lektorių darbo, dėstymo, konsultavimo kokybė gali būti bendruomenėje sutartas dalykas, todėl rodiklius galima nusistatyti, sukurti patiemis. Tačiau esminis visų jų požymis turėtų atliepti Geros mokyklos koncepciją ir didaktinį švietėjų (pedagogų, andragogų, mokslininkų) pranašumą, jų lyderystę pasirinktoje tematikoje ir poveikį auditorijai. Surinkus grįžtamąjį ryšį iš paslaugos gavėjų, jį išanalizavus, būtina informacija pasidalinti su lektoriais, kad jie žinotų, kaip tobulinti savo veiklą. Verta akcentuoti – kaip vyksta veikla, kiek poveikio ji turi auditorijai, koks galimas poveikis perspektyvoje bus mokymų dalyviams grįžus į darbo vietas (mokyklas). Analizei naudingi ir tie rodikliai, kurie padeda informaciją klasifikuoti pagal šiuos požymius: profesija, kvalifikacija, patirtis, temų reikšmingumas ir pan.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- interneto svetainės peržiūra (pvz., paspaudimų skaičius, atsisiųstų dokumentų, informacijos šaltinių skaičius);
- finansinė ataskaita;
- metinės ataskaitos (visos veiklos statistika);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai,
- refleksijų lapai / kiti įrašai, rodantys ne statistinius faktus, bet pokyčius.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

2.3. Veiklos sklaidos kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Veiklos sklaida	Informacijos prieinamumas (viešinimas)	Didžiausią besimokančiųjų grupę pasiekiančios informacijos sklaidos būdas	Informacijos peržiūrų skaičius Informacijos atnaujinimo dažnumas, viešinimo formos ir būdai
		Informacijos teikimo periodiškumas	

Paiškinimas

Visos institucijos veiklos turėtų būti kuo plačiau viešinamos, kad pasiektų didesnę potencialių besimokančiųjų tikslinę grupę.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Vertėtų paanalizuoti, kuri viešai prieinama informacija sulaukia daugiausiai dėmesio, kiek ji prieinama veikloje nedalyvavusiems / besimokantiems ir visuomenės nariams. Analizė padėtų laisviau ir kryptingiau projektuoti veiklas, kuriančias didesnę vertę (pvz., naudingos paslaugų gavėjams, finansiškai efektyvios, todėl surinkus daugiau lėšų galima įtraukti ne tokių paklausių, bet inovatyvių veiklų ir panašiai).

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Analizė padės lengviau pasirinkti labiausiai besimokančiųjų dominančias veiklas, panaudoti tinkamas priemones viešinti nepopuliarias, bet reikšmingesnes paslaugas, kurios ateityje darys didesnę poveikį aplinkai.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- interneto svetainės peržiūra (pvz., paspaudimų skaičius, atsisiųstų dokumentų, informacijos šaltinių skaičius);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

2.4. Paslaugų gavėjų pasitikėjimo organizacija kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Paslaugų gavėjų pasitikėjimas organizacija	Veiklos kokybės įsivertinimas (veiklos refleksija) Paslaugų gavėjų pasitikėjimas	Įdomios ir naujos veiklos Gerėjanti paslaugų kokybė Paslaugų gavėjų pasitenkinimas Nuolatinis klientų ratas	Įsivertinimo rezultatai Paslaugų gavėjų pasitenkinimo paslaugomis procentas Paslaugų gavėjų skaičius Pranešimų spaudoje skaičius Darbuotojų kvalifikacijos augimas Darbuotojų jungtinių veiklų skaičius Darbuotojų pasitenkinimas veiklų tobulinimu ir profesiniu augimu

Paaiškinimas

Kiekviena institucija pagal galimybes turėtų siekti lyderystės ir tam tikro pranašumo, žinomumo, geros reputacijos ir įvaizdžio dėl aukštos kokybės paslaugų.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Dažnai organizacija „lyderė“ suprantama kaip pirmaujanti paslaugų kiekiu ar kokybe, prestižu, žinomumu. Šio kriterijaus pasiekimus lemia ne vien veiklos turinys ar gerai atliekamas darbas, bet ir turimi ištekliai, lokacija (pvz., didmiesčio įstaigos visada bus žinomesnės, apie jas daugiau rašys spauda, bus platesnis paslaugų paketas ir įvairovė bei kt.). Tačiau net ir neturėdamos didelių resursų institucijos turėtų siekti aukštesnių rezultatų, nuolat mokytis, sulaukti gerų paslaugų gavėjų atsiliepimų, teigiamos nuomonės visuomenėje. Tai didintų besimokančiųjų pasitikėjimą, skatintų tobulėti.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Kuo geresnė institucijos reputacija, tuo daugiau paslaugų gavėjų taps nuolatiniais klientais ir auginsis pasitikėjimą paslaugomis. Labai svarbu, kad švietimo srityje atsirastų pastovus pasitikėjimas kitomis institucijomis, susikurtų bendri lūkesčiai ir veiklos, kurios prisidėtų prie tvarios plėtros ir poveikio visuomenei didinimo. Itin svarbu, jog kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kurios organizuoja mokymus, seminarus, kursus, gerąsias praktikas, teikia konsultacijas ir vykdo kitokias veiklas, pačios būtų besimokančios, kritiškai reflektuojančios savo veiklos rezultatus, ieškančios ir išbandančios inovacijas, įtraukiančios išorės narius į veiklos valdymą ir tobulinimą. Pasitikėjimas organizacija formuojasi palaipsniui, todėl net ir labai mažų resursų (pvz., mažai darbuotojų) institucijos gali turėti labai aukštas paslaugas gaunančiųjų įvertinimus, kurie ir padės įsitvirtinti, paskatins veikti ir kurti vertę.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- refleksijų lapai / kiti įrašai, rodantys ne statistinius faktus, bet pokyčius.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

2.5. Bendradarbiavimo kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Bendradarbiavimas	Bendrose veiklose dalyvaujantys mokslininkai ir praktikai	Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis	Bendrų veiklų įvairovė ir skaičius
	Su mokslininkais ir praktikais (ekspertais) sukurti produktai	-	Įtrauktų mokslininkų / praktikų skaičius
			Sukurtų produktų skaičius Palankiai įvertintų, panaudojamų, tęstinumą turinčių produktų skaičius

Paaiškinimas

Bendradarbiavimas yra vienas iš reikšmingų lyderystės požymių, kuris turi aiškų poveikį aplinkai. Kartu dirbant mokslininkams ir praktikams kuriama konkreti vertė.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Institucijai verta atsakyti į klausimus: ar bendradarbiavimas kuria pridėtinę vertę? Ar priemonės / veiksmai orientuoti į realų pokytį? Dažnai praktikoje bendradarbiavimas matuojamas tarp institucijų pasirašytų sutarčių skaičiumi, o ne bendromis veiklomis ir jų rezultatais. Šie rodikliai sąveikauja su lektorių / konsultantų veiklos kokybės rodikliais dėl bendro siekinio – kurti vertę. Ji tikrai turėtų būti didesnė, jei būtų bendradarbiaujama su mokslininkais ne vien tik prašant jų vesti seminarus, bet ir kuriant dokumentus, metodikas, atliekant tyrimus. Tas pats pasakytina apie mokytojus praktikus. Dažnai stokojama visuminio požiūrio, nors sukaupta pavieniui daug patirties, trūksta skatinimo iš šalies ir vidinio švietimo dalyvių noro dalintis su kitais kolegomis, konkurencija yra įvardinama kaip ribojantis, o ne tobulėjimą skatinantis veiksnys. Pedagogų profesiniu tobulėjimu besirūpinanti institucija turėtų skatinti laisvos kūrybinės aplinkos kūrimą, patirties sklaidą, padėti gerąsias patirtis pritaikyti praktikoje.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Bendradarbiavimas su mokslininkais ir praktikais gali padėti institucijai kurti didesnę vertę ir poveikį aplinkai – kuo daugiau tikslinių grupių įtraukiama į bendras veiklas, tuo kokybiškesnio sukurto produkto galima tikėtis. Bendradarbiaujant dalinamasi patirtimi, konsoliduojami išteklių iššūkiams spręsti, kuriami nauji dokumentai, priemonės, metodikos ir kt. Kuo daugiau tikslingai dirbama įtraukiant skirtingas patirtis turinčius dalyvius, tuo didesnio poveikio galima tikėtis taikant veiklos rezultatus praktikoje.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- metinės ataskaitos;
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- patvirtinti aprašai, procedūros ir kt.;
- protokolai;
- refleksijų lapai / kiti įrašai;
- sutartys, kuriose numatyti konkretūs sukuriama produktai, dalyvaujantys asmenys;
- socialinių dalininkų atsiųsti raštai;
- apklausos (grįžtamojo ryšio fiksavimas, rezultatai);
- tyrimai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

3. Poveikio ugdymo įstaigoms sritis

Poveikio aplinkai sritį sudaro mokyklų veiklos rezultatų gerėjimo, mokinių įvairiapusės pažangos, mokinių asmenybės ūgties ir mokyklų vadovų, mokytojų ir mokinių lyderystės kriterijai su juos reprezentuojančiais rodikliais.

3.1. Mokyklų veiklos rezultatų gerėjimo kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Mokyklų veiklos rezultatų gerėjimas	Mokyklų veiklos pažanga (įsivertinimo rezultatai)	Mokyklos išorinio vertinimo rezultatai	Įsivertinimo (įvertinimo) balai / kiti įverčiai
	Mokytojų pasitenkinimas darbu mokykloje	Mokytojų motyvacija kvalifikacijos tobulinimo institucijose gautas žinias panaudoti praktikoje	Mokytojų motyvuotumo procentas

Paiškinimas

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos savo veikla turėtų prisidėti prie mokyklos įsivertinimo ir išorinio vertinimo rezultatų panaudojimo.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų suteikiama labai daug, tačiau retai matuojama, kokią jos turi poveikį mokyklų veiklos rezultatams. Kompetencijas tobulina ne tik mokytojai, bet ir vadovai bei švietimo pagalbą teikiantys specialistai. Patobulintos kompetencijos turėtų prisidėti prie geresnių mokyklos pasiekimų, vadinasi, laipsniškai įvairūs rodikliai, tiesiogiai priklausantys nuo darbuotojų kompetencijos, turėtų gerėti. Vertėtų kelti esminius klausimus – kaip pasikeitė mokyklos valdymas, jei vadovai dalyvavo su šia tema susijusiuose seminaruose ir kitokio pobūdžio veiklose; ar padidėjo pedagogų motyvacija pritaikyti gautas žinias praktikoje? Ar jie pastebi ir kokių pastebi pokyčius? Kokią vertę tai teikia visos mokyklos veiklos atžvilgiu. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos turėtų siūlyti didžiausią poveikį kuriančias kvalifikacijos tobulinimo programas, todėl būtinai reikia bendradarbiauti su mokyklomis ir besimokančiais, fiksuoti iš jų grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip gautos žinios panaudotos.

Institucijai verta atsakyti į klausimus: ar rengiamos ilgalaikės, tęstinės kvalifikacijos tobulinimo programos, vykdomas grįžtamojo ryšio tyrimas ar analizė apie tai, kaip programose ugdytas kompetencijas (įgytas žinias, gebėjimus, patirtį) dalyviai taiko profesinėje veikloje, kokia tų kompetencijų raiška praktikoje ir įtaka ugdymo kokybei? Kaip atsižvelgiama į pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, kokių mokytojų kompetencijų tobulinimui skiriama dėmesio? Kaip vykdomas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų lektorių darbo kokybės vertinimas? Ar žinias ir gebėjimus, kuriuos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginio dalyviai ugdo, įgyja renginyje, tobulina ir po renginio, kur ir kokiais būdais? Ar žiniomis arba patirtimi, įgytomis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginyje, dalyviai dalinasi su kolegomis mokyklos metodinėje grupėje, rajono (miesto) metodiniuose būreliuose, grupėse, neformaliose grupėse, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose mokykloje, rajone (mieste), šalyje ar užsienyje?

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų daromo poveikio mokyklos veiklos rezultatams rodiklių rinkimas ir analizė padės palaipsniui formuoti besimokančiųjų poreikius bendradarbiaujant su universitetų pedagogų rengimo centrais. Jiems bus siūlomi didžiausią poveikį turintys seminarai, kursai, geroji praktika, nes kartais pedagogai nežino, kas geriausiai padėtų kurti didžiausią vertę ir siūlomas paslaugas pasirenka remdamiesi subjektyviomis priežastimis. Palaipsniui mokyklos veiklos rezultatai gerės.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- mokyklų ataskaitos;
- mokyklų atliktų apklausų / refleksijų rezultatai (ataskaitos);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- apklausos, apibendrinti jų duomenys;
- tyrimai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

3.2. Mokinių įvairiapusės pažangos kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Mokinių įvairiapusė pažanga	Mokinių asmeninė pažanga	Mokinių socialinė, emocinė pažanga Nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimo (2, 4, 6, 8 kl.), pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo, valstybinių brandos egzaminų rezultatai Mokinių rezultatai tarptautiniuose tyrimuose (pvz., TIMSS, PISA ir kt.) Stabilūs arba gerėjantys mokinių metinių pažymių vidurkiai	Mokinių jausena mokykloje Mokinių asmeninė pažanga Metiniai mokinių pažymių vidurkiai Palyginamųjų vertinimų rezultatai
		Pasiekimai konkursuose / olimpiadose	Dalyvių skaičius Prizinių vietų skaičius
	Mokinių pasitenkinimas mokymusi	–	Pasitenkinimo procentas

Paiškinimas

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas turi realų poveikį mokytojų kompetencijų raiškai pamokoje ir mokinių pasiekimams.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Institucija, teikianti švietimo paslaugas, turi žinoti, kokį poveikį aplinkai ji savo veiklomis sukuria – koks yra antrinis poveikis, kuris vyksta netiesiogiai per kitas sistemos grandis. Kol kas poveikis aplinkai matuojamas retai, nes tą padaryti nėra paprasta, kyla klausimas, ar tikrai būtent atliktos veiklos turėjo tiesioginį poveikį. Tačiau jį matuoti yra būtina, nes tik tokiu būdu bus galima veiksmingiau tobulinti švietimo sistemą visybiškai, o ne smulkiais elementais. Pedagogų kvalifikacijos paslaugas teikiančios institucijos moko labai daug švietimo atstovų, tačiau retai matuoja, kaip besimokantieji, grįžę į savo darbą, patobulina savo veiklas ir kokią naudą tai teikia kitiems. Pedagogai tobulina savo kompetencijas, tačiau kaip tai paveikia mokinių pasiekimus? Vadovai tobulina savo kompetencijas – kaip ir koku lygiu pagerėja mokyklos rezultatai?

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Institucijos, kurios teikia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, įsipareigoja ne tik atliepti pedagogų lūkesčius, bet ir formuoti juos, kad praktikoje būtų galima po kurio laiko matyti aiškius poveikio rezultatus. Pedagogai tikslingai tobulintų kompetencijas, jų atnaujinimas padėtų mokyti mokinius taip, kad jų mokymosi rezultatai gerėtų. Gavus mokinių pasiekimų ir kitų rodiklių reikšmes iš mokyklų, būtų galima preliminarai orientuotis, kokį poveikį pasiekė institucija, rūpindamasi pedagogų profesiniu tobulėjimu. Tai padės planuoti didesnę poveikį kuriančias veiklas, atsisakyti neveiksmingų, mažą vertę kuriančių paslaugų.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- mokyklų ataskaitos;
- mokyklų atliktų apklausų / refleksijų rezultatai (ataskaitos);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

3.3. Mokinių asmenybės ugties kriterijus

Kriterijus	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Mokinių asmenybės ugtis	Mokinių pasitenkinimas asmenybės raiška mokykloje	Mokinių refleksijų apibendrinimai	Mokinių pasitenkinimo asmenybės augimu / ir kūrybine raiška procentas
		Mokinių kūryba / saviraiška	Mokinių kūrybiniai pasiekimai (prizinės vietos, atstovavimas miesto ar nacionalinio lygio renginiuose ir pan.)

Paiškinimas

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, profesinis augimas turi poveikį mokinių asmenybės ūgiai.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Pedagogai turėtų tobulinti kompetencijas ne tik dėl siekio pagerinti mokinių mokymosi pasiekimus, kas ypač vertinama ir skatinama mokyklose, bet ir dėl mokinių asmenybės ūgties didinimo. Mokymo(si) ir holistinės paradigmos kontekstuose, atliepian Geros mokyklos koncepciją, mokiniai mokyklos erdvėje turi tobulėti įvairiapusiškai – ne tik gerinti savo dalykų išmanymą, bet ir formuoti laisvai save išreiškiančiomis asmenybėmis. Pedagogas turėtų domėtis ir stebėti, kaip jo pritaikomos priemonės, metodai, būdai, formos ir kiti veiksniai lemia jo mokinių asmenybės augimą.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Institucijos, formuodamos paslaugų paketą pedagogams, atliepia ir mokinių asmenybės ūgties siekinius, todėl pasiūlys besimokantiejiems tobulintis būtent šioje srityje. Organizuojant mokymus, dalijantis gerąja praktika apie mokinių asmenybės ugdymo aspektus, bus gaunamas grįžtamasis ryšys iš mokyklų (besimokančių mokytojų), kuris parodys, kokį poveikį mokytojai padarė savo kasdienėje darbo erdvėje mokinių asmenybės ūgiai, brandai.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- mokyklų ataskaitos;
- mokyklų atliktų apklausų / refleksijų rezultatai (ataskaitos);
- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

3.4. Mokyklų vadovų, mokytojų ir mokinių lyderystės kriterijus

Kriterijai	Būtinai rodikliai	Papildomi rodikliai	Raktiniai žodžiai
Mokyklų vadovų, mokytojų ir mokinių lyderystė	Vadovų ir mokytojų veiklų vykdymas įvairiapusėje darbo grupėse dalinantis atsakomybe	Mokytojų lyderystės galimybės	Lyderystės (pasidalytosios ir mokymuisi) augimas Metodinių, darbo grupių vadovų veiklos rezultatai Vadovų ir mokytojų pasitenkinimo lyderystės galimybe procentas
	Mokinių viešų debatų / kūrybinių renginių, kūrybinių pasiekimų skaičius	Mokinių pasitenkinimas galimybe ugdytis lyderystę	Kūrybinių renginių skaičius Mokinių kūrybinių pasiekimų skaičius Debatų skaičius

Paaiškinimas

Visos švietimo institucijos turėtų sudaryti galimybę ugdytis lyderystę besimokantiejiems, palaipsniui stebėti lyderystės raišką, tobulinti jos ugdymosi būdus, priemones ir gerinti sąlygas.

Kriterijaus atsiradimo priežastis. Institucijos, kurios siekia tobulinti savo veiklą, turi teisę kūrybiškiau organizuoti darbą, skatinti besimokančiųjų originalumą priimant sprendimus, lanksčiau taikyti turimas žinias, modeliuoti veiksmus netradiciniais būdais ir, neabejotinai, dalintis atsakomybe su kolegomis, kad kiekvienas bendruomenės narys turėtų galimybę būti pastebėtas, įvertintas ir jaustųsi prisidėjęs prie organizacijos veiklos.

Rodiklio įgyvendinimo / pasiekimo tikslas praktikoje. Kritiškai, kūrybiškai ir laisvai mąstantys besimokantieji, kurie dalinasi atsakomybe už valdymą ir organizacijos sėkmę, turi kur kas platesnes galimybes tobulėti ir tapti savo srities profesionalais. Lyderystė yra dinamiškas veikimas, kiekvieno bendruomenės nario įgalinimas. Kiekvienu skirtingu atveju lyderystė gali skirtis savo raiška, intensyvumu. Norint pasiekti tvarią švietimo institucijos veiklą ir jos veiklos poveikį aplinkai, aktualu skatinti visų darbuotojų, ne vien tik vadovo, lyderystę. Kuo daugiau laisviau mąstančių ir kūrybiškesnių asmenų bus, tuo geresnių rezultatų galima pasiekti sudarant tarpdisciplinines, skirtingų kompetencijų darbo grupes, komandas ir pan. Lyderystė organizacijoje turėtų augti, o jos nariai aiškiai suvokti – kiek patobulėjo lyderystės raiškos aspektais. Verta analizuoti ne tik lyderystės raišką, bet ir priežastis, kurios riboja lyderystę, jas identifikavus, galima pritaikyti prevencinius arba korekcinis veiksmus.

Visiems bendruomenės nariams suteikiama laisvė rodyti iniciatyvą, prisiimti atsakomybę už iniciatyvas, sprendimus ir jų įgyvendinimą. Lyderiai įgalina ir skatina bendruomenę diskutuoti, mąstyti ir veikti kūrybiškai. Lyderiai telkia bendruomenę pokyčiams, naujovėms, palaiko įsivertinimą, refleksiją ir tobulėjimą. Demonstruojamos sutartų organizacijos vertybės, apie jas nuolat kalbama, diskutuojama. Darbuotojai sau kelia aukštus reikalavimus, vieni kitais pasitiki kaip partneriais, pagalbininkais, patarėjais. Skatinamas nuolatinis profesinis tobulėjimas.

Galimi rodiklių pagrindimo šaltiniai:

- ataskaita (-os), kurioje (-iose) užfiksuoti įsivertinimo rezultatai;
- refleksijų lapai / kiti įrašai, rodantys ne statistinius faktus, bet pokyčius.

Argumentai / iliustracijos:

Įsivertinanti institucija kiekvieną pasirinktą rodiklį aprašo, argumentuoja, pagrindžia duomenimis.

Literatūra ir šaltiniai

1. Dačiulytė, R., Dromantienė, L., Indrašienė, V., Merfeldaitė, O., Nefas, S., Penkauskienė, D., Prakapas, R., Railienė, A. ir kt. (2013). *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės: mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Jucevičienė, P., Bagdonas, A., Bankauskienė, N., Masaitis, M., Saugėnienė, N. (2004). *Švietimo centro veiklos įsivertinimo / vertinimo metodologija*. Kaunas: Technologija.
3. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: ŠAC.
4. Katiliūtė, E., Beresnevičiūtė, V., Ramonienė, L., Valuckienė, J. (2012). *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės tyrimo metodologija ir instrumentai*. Vilnius: ŠAC.
5. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Vilnius: ŠAC.
6. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: ŠAC.
7. Miniutaitė, A., Staškevičius, I. (2019). *Lyderystė*. Tyto alba.
8. Stone, S., Heen, Sh. (2018). *Grįžtamasis ryšys*. Vilnius: Alma littera.
9. Targamadzė, V. (2017). Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo linkmės. Mokslo studija. VU leidykla.
10. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
11. *Bendrasis vertinimo modelis* (2013). Vidaus reikalų ministerija.
12. *Europos kokybės ženklas. Gairės ir įsivertinimo forma (Versija 2.0)*. Prieiga per internetą adresu
13. <http://www.lssa.smm.lt/lt/europos-kokybes-zenklas-eqm/>.
14. *Į besimokantįjį orientuotas vertinimas. Metodiniai nurodymai* (2010). Prieiga per internetą adresu <https://www.qualitaetsportal.de/wp-content/uploads/LQW-Leitfaden-litauisch.pdf>.
15. *Geros mokyklos koncepcija* (2015). Prieiga per internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbc3f919a1ebe>.
16. *Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos taisyklės. Galiojanti suvestinė redakcija* (nuo 2019-05-29). Prieiga per internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A004EC774695/asr>.
17. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija* (2012). Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425929>.
18. *Pedagogų rengimo modelio aprašas* (2017). Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01388c40998611e78d46b68e19efc509?jfwid=5w7avl4go>.
19. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2020-06-01 iki 2020-08-31). Prieiga per internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr>.
20. *Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika* (2016). Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4ee6e9e0fc9911e5bf4ee4a6d3cdb874>.
21. *Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas* (2007). Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>.
22. *Kokybės kultūros plėtros veiksmų planas*. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2018-06-13). Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cf760b608f0011e59c9a8f8c9980906b/asr>.
23. *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*. Galiojanti suvestinė redakcija. Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446/asr>.
24. *Švietimo įstaigos veiklos kokybės gerinimo priežiūros tvarkos aprašas* (2018). Prieiga per internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02b1d7c0f05711e7845fceb29e7ecd13>.
25. *Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai* (2020). Prieiga per

internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1094b0d074c911eabee4a336e7e6fdab?fbclid=IwAR3vZDqbTuLXhAnhkMcmHmv7VF--pZsEwR1kU-Al-pNq8SYhykyzZ2NkHY>.

26. *Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai* (2020). Galiojanti suvestinė redakcija. Prieiga per internetą adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.295263/asr>.
27. *Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.* Prieiga per internetą adresu <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>.

