



# Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2021 metų veiklos ataskaitų užduočių analizė

**Inga Kudarauskiė**  
Stebėsenos ir vertinimo departamento  
Vertinimo skyriaus metodininkė

2023 m. kovo 15 d.

# Vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimų stebėseną

Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymu Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.

Švietimo įstaigos vadovo metų veiklos vertinimo kokybei užtikrinti atliekama ataskaitų vertinimų stebėseną.

Nacionalinė švietimo agentūra vykdo:

- Ataskaitų vertinimo statistinę stebėseną;
- Pasirinktine kokybinę ataskaitų ir vertinimų analizę.

# Vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimų statistinė stebėseną

2022 m. atlikta analizė už 2021 m.

Buvo peržiūrėtos 1682 švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitos. Lyginant su 2020 m. duomenimis:

- 31 proc. padaugėjo vadovų, įvertintų „labai gerai“;
- 17 proc. sumažėjo vadovų įvertintų „gerai“;
- įvertintų „patenkinamai“ - tiek pat kaip 2020 m.;
- 30 proc. sumažėjo netinkamų statistinei analizei ataskaitų;
- Dvigubai daugiau savivaldybių ir valstybinių švietimo įstaigų savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų paskelbė visų švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitas.

Statistiniai švietimo įstaigų vadovų 2021 metų veiklos vertinimo duomenys pagal švietimo įstaigų tipus

Įstaigų tipai	Iš viso švietimo įstaigų	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai	Nėra/ Neįvertinta <sup>1</sup>
Bendrojo ugdymo mokyklos	852	513	158	2	-	179
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos	551	358	86	2	-	105
Neformaliojo vaikų švietimo įstaigos	164	77	28	1	-	58
Švietimo pagalbos įstaigos	63	26	9	-	-	28
ŠMSM reguliavimo sričiai priskirtos švietimo įstaigos	52	33	10			9
<b>Iš viso</b>	<b>1682</b>	<b>1007</b>	<b>291</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>379</b>

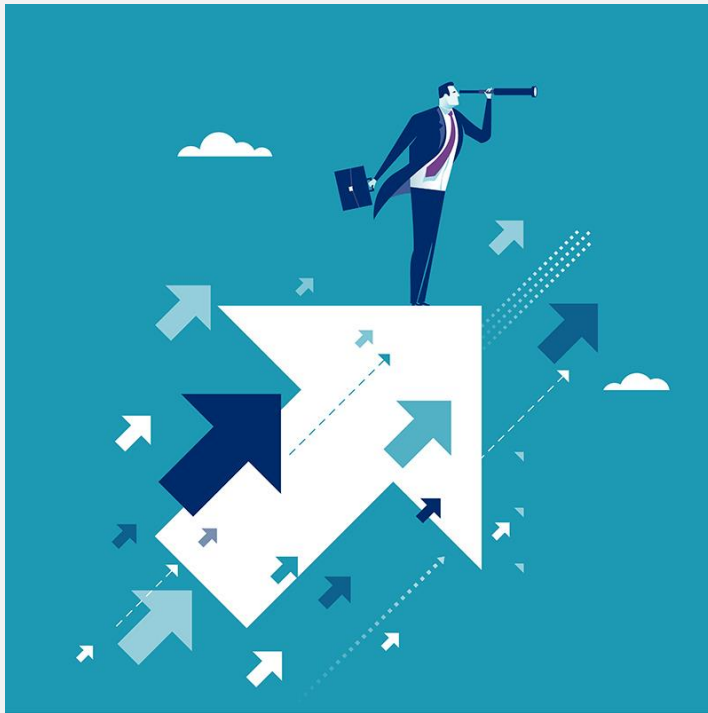
<sup>1</sup> Skelbiami ataskaitų projektai; nėra švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalininkų susirinkimo) įgalioto asmens įvertinimo, jo pagrindimo ir siūlymų, galutinio veiklos įvertinimo; nėra paskelbtų vertinimo ataskaitų. Duomenys rinkti 2021 m. balandžio-rugsėjo mėn.

# Vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimų pasirinktinė kokybinė analizė

2019 m. išorinis rizikos vertinimas vyko 53 bendrojo ugdymo mokyklose. Vertintojai identifikavo mokyklos veiklos rizikos veiksnius, analizavo ir numatė veiklos tobulinimo galimybes. Tokiu būdu švietimo įstaigos vadovui sudarytos sąlygos, naudojantis išorinio vertinimo metu gautais duomenimis, vertintojų rekomendacijomis priimti sprendimus lemiančius geresnius mokinių pasiekimus, mokyklos pažangą.

2022 m., vykdant pasirinktinę kokybinę vadovų metų veiklos ataskaitų analizę, buvo pasirinktos šių bendrojo ugdymo mokyklų 2021 m. vadovų metų veiklos ataskaitos, siekiant išanalizuoti ar vertinimų išvados ir mokyklų vadovams suformuluotos užduotys padeda siekti mokyklos pažangos, ar mokyklų vadovai, vykdydami vertintojų užduotis, pasiekia norimų rezultatų.

# Švietimo įstaigos vadovo 2021 metų užduočių įgyvendinimas siekiant geresnių mokinių pasiekimų ir mokyklos pažangos



## Tikslas:

2022 m. atliktus kokybinę veiklos ataskaitų ir vertinimų analizę, apžvelgti, kokią įtaką mokinių ugdymo(si) rezultatams ir mokyklos pažangai turi vertintojų išvados bei švietimo įstaigų vadovų 2021 m. vykdytos užduotys.

## Pagrindiniai klausimai:

- Kaip metų vadovo veiklos užduotys atitinka vertintojų pateiktas rekomendacijas po 2019 m. atlikto bendrojo ugdymo mokyklų išorinio rizikos vertinimo?
- Kaip užduotyse atsispindi rizikingų mokyklos veiklų stiprinimas?
- Kurioms vadovo kompetencijoms stiprinti skiriamas didžiausias dėmesys?

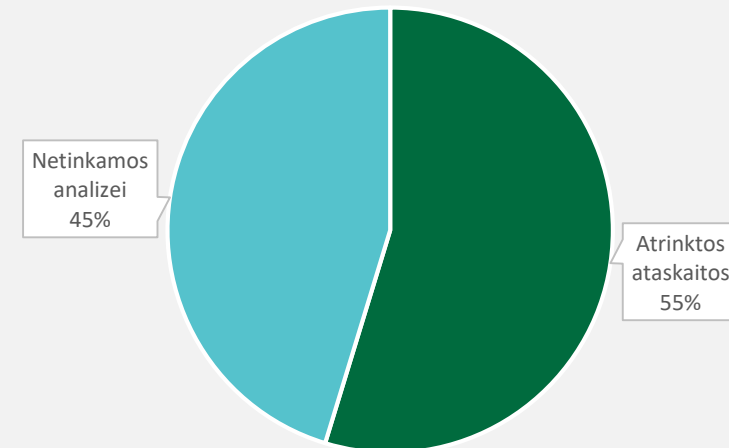
# Analizės imtis

2019 m. 53 bendrojo ugdymo mokyklose vyko išorinis rizikos vertinimas.

Analizei atrinktos 29 vadovų metų veikos ataskaitos (54,72 proc.).

24 mokyklų vadovų (45,28 proc.) ataskaitos netiko analizei, nes nėra duomenų, leidžiančių atlikti vertinimą. Iš jų:

- 7 mokyklos (13,20 proc.) yra išregistruotos arba reorganizuotos;
- 3 mokyklose (5,66 proc.) vadovauja naujai paskirti vadovai arba laikinai einantys šias pareigas;
- 4 įstaigų vadovų (7,55 proc.) ataskaitos nepaviešintos;
- 10 įstaigų (18,87 proc.) vadovų ataskaitos yra neįvertintos arba paskelbtos be vertinimo dalies.



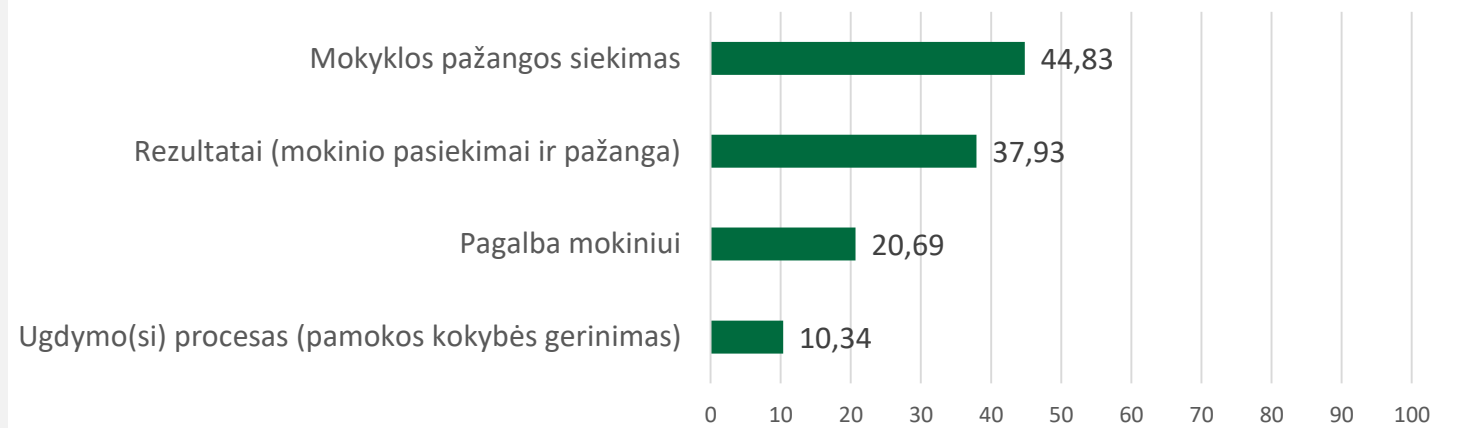
# KAIP VADOVŲ 2021 METŲ VEIKLOS UŽDUOTYS ATITINKA VERTINTOJŲ PATEIKTAS REKOMENDACIJAS PO 2019 m. ATLIKTO BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO?

2019 m. įstaigos išorinio vertinimo ir 2021 m. vadovo metų veiklos ataskaitos buvo analizuojamos struktūros, turinio, rezultatų, rodiklių kryptingumo, konkretumo aspektais.

Vertintojų rekomendacijos dėl metų užduočių planavimo yra orientuotos į procesų, turinčių įtaką įstaigos veiklos pokyčiams, tobulinimą.

Dažniausiai vertintojai metines užduotis rekomenduoja planuoti konkrečias, orientuotas į kokybinius pokyčius *Mokyklos pažangos siekimo* (44,83 proc.) ir *Mokinių pasiekimų gerinimo* (37,93 proc.) srityse.

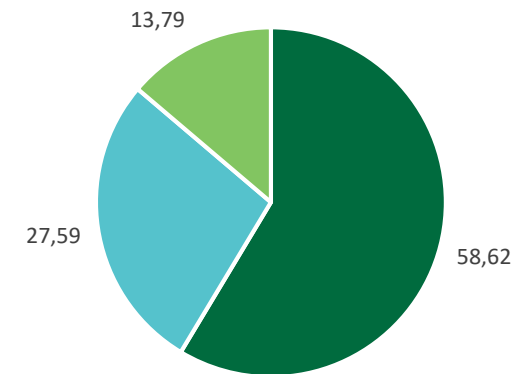
Sritys, kuriose vertintojai rekomenduoja planuoti metų veiklos užduotis



# KAIP VADOVŲ 2021 METŲ VEIKLOS UŽDUOTYS ATITINKA VERTINTOJŲ PATEIKTAS REKOMENDACIJAS PO 2019 m. ATLIKTO BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO?

- Trečdaliui vadovų planuojant užduotis yra atsižvelgta į rekomendacijas: užduotys kryptingos, konkrečios ir atitiko rekomendacijas dėl kokybinių pokyčių nustatytose rizikingose įstaigos veiklose.
- Daugiau nei pusei - jomis pasinaudota iš dalies: užduoties formuluotė konkreti, atitinka įstaigos strateginiame plane numatytas veiklos kryptis, metų veiklos plano tikslus ir uždavinius, tačiau suplanuotos veiklos neturi įtakos išorės vertinimo metu nustatytų rizikingų veiklų kokybiniam pokyčiui.
- Dviejų įstaigų vadovams – neatsižvelgta.

Vadovų užduočių atitikimas vertintojų rekomendacijoms



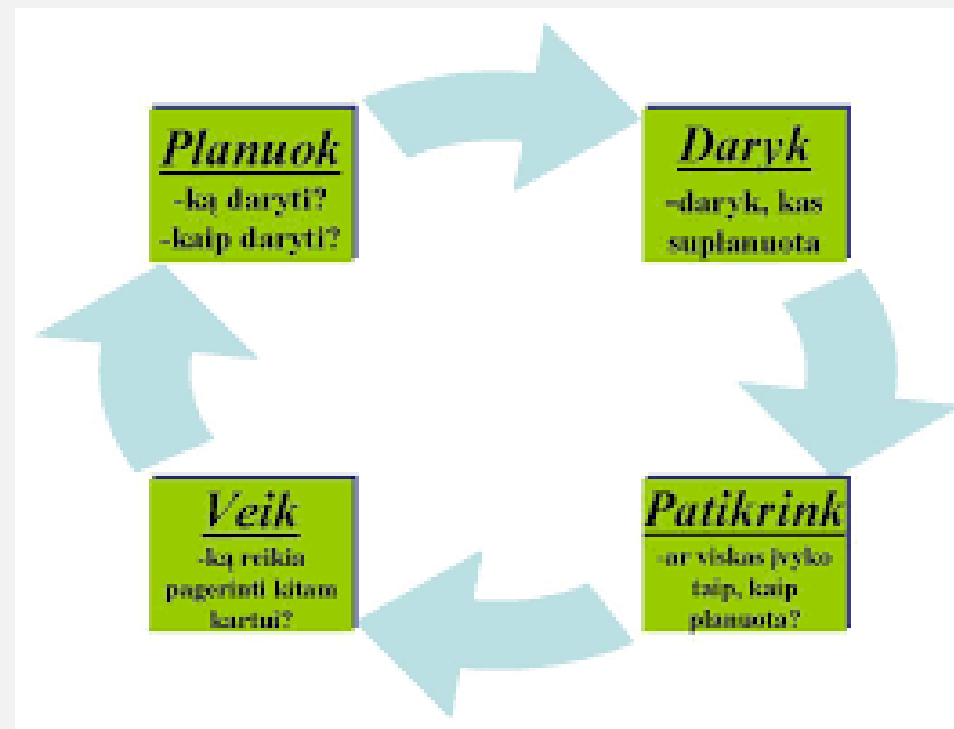
- Vadovai, kurių užduotyse rekomendacijos įgyvendintos iš dalies
- Vadovai, kurių užduotys aktualios, konkrečios, jose atsispindi vertintojų rekomendacijos
- Vadovai, kurių užduotys ne konkrečios, jose neatsispindi vertintojų rekomendacijos



# KAIP VADOVŲ 2021 METŲ VEIKLOS UŽDUOTYS ATITINKA VERTINTOJŲ PATEIKTAS REKOMENDACIJAS PO 2019 m. ATLIKTO BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO?

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių kokybinius pokyčius įstaigoje, yra sėkminga mokyklos vadyba:

- veiklų planavimas,
- įgyvendinimas,
- rezultatų įsivertinimas,
- esamos situacijos tobulinimas.





# Pavyzdžiai, kai vadovų 2021 metų užduotys nukreiptos į suplanuotų procesų vykdymą

# Iš ataskaitos Nr. 13



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
<b>1.3. Tobulinti pagalbos mokiniui organizavimą.</b>	Užtikrinta pagalba skirtingų poreikių mokiniams.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Organizuoti 15-20 VGK posėdžių per metus.</li><li>✓ Sudaryti 10-15 pagalbos planų mokiniams.</li><li>✓ Kvalifikacijos tobulinimas specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių ir iš užsienio grįžusių mokinių ugdymo srityje. 1-2 kursai, seminarai.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Suorganizuota 16 VGK posėdžių.</li><li>✓ Sudaryta 15 pagalbos planų.</li><li>✓ 3 mokytojo padėjėjos dalyvavo &lt;...&gt; seminare &lt;...&gt;.</li><li>✓ 7 mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai, administracijos atstovai dalyvavo mokymuose &lt;...&gt;.</li></ul>

Šiame pavyzdyje užduotimi *Tobulinti pagalbos mokiniui organizavimą* tikimasi, kad bus *užtikrinta pagalba skirtingų poreikių mokiniams* tuomet, kai bus *suorganizuoti 16 VGK posėdžių; sudaryta 10-15 pagalbos planų mokiniams; vyks kvalifikacijos tobulinimas specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių ir iš užsienio grįžusių mokinių ugdymo srityje.*

# Iš ataskaitos Nr. 18



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
<b>3. Plėtoti mokytojų kompetencijas, inicijuoti tikslingą mokytojų kvalifikacijos kėlimą.</b>	Įgytų gebėjimų ir kompetencijos taikymas sudarys sąlygas siekti aukštesnės ugdymo kokybės.	70 proc. mokytojų dalyvaus bent viename kvalifikacijos tobulinimo renginyje.	90 proc. mokytojų dalyvavo bent viename kvalifikacijos tobulinimo renginyje, kur tobulino įvairias socialines bei dalykines kompetencijas.

Šiame pavyzdyje užduotimi *Plėtoti mokytojų kompetencijas, inicijuoti **tikslingą** mokytojų kvalifikacijos kėlimą* tikimasi, kad *Įgytų gebėjimų ir kompetencijos taikymas sudarys sąlygas siekti aukštesnės ugdymo kokybės*. Planuojama, kad *70 proc. mokytojų dalyvaus bent viename kvalifikacijos tobulinimo renginyje*. Neatsispirindi kvalifikacijos tobulinimo poreikio aspektai, kokias konkrečiai kompetencijas siekiama tobulinti...

# Iš ataskaitos Nr. 20



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.1. Aktyvaus ir patrauklaus mokinių mokymosi užtikrinimas tobulinant mokytojų šiuolaikinės pamokos vadybines kompetencijas.	Kvalifikacijos tobulinimo programoje <...> dalyvaus 94 proc. mokytojų. <...> susitarta dėl šiuolaikinės pamokos kokybės rodiklių, 80 proc. mokytojų planuos ir organizuos pamokas jų laikydamiesi, <...>	<...> progimnazijos mokytojų kvalifikacijos pažymėjimai.	Kvalifikacijos tobulinimo programoje <...> dalyvavo 95 proc. mokytojų. 85 proc. mokytojų savo veikloje naudojo Microsoft Office 365 „Teams“ programą.

- Šiame pavyzdyje užduotimi *Aktyvaus ir patrauklaus mokinių mokymosi užtikrinimas tobulinant mokytojų šiuolaikinės pamokos vadybines kompetencijas* tikimasi, kad *Kvalifikacijos tobulinimo programoje <...> dalyvaus* 94 proc. mokytojų. <...> metodinėje taryboje susitarta dėl šiuolaikinės pamokos kokybės rodiklių <...>, planuojama, kad įgyvendinimą pagrįs <...> mokytojų kvalifikacijos pažymėjimai.

## Pastebėjimas

Iš pateiktų 2021 metų užduočių pavyzdžių galima stebėti, kad per mažai dėmesio skiria kokio pokyčio siekia, ar planuojamos veiklos turi įtaką mokinių geresniam mokymuisi, savijautai, asmenybės ūgčiai, pagalbos skirtingų poreikių mokiniams užtikrinimui. Tai rodo, kad vis dar sudėtinga pereiti prie tokių vadybinių procesų kaip į(si)vertinimas bei veiklų perplanavimas.

Priimtų sprendimų sėkmingumas geriau atsiskleis, jei būtų vykdoma veiklų refleksija.



# Pavyzdžiai, kai vadovų 2021 metų užduotyse numatyta ir pasiekto rezultato įvertinimas balais, grįžtamojo ryšio teikimas

# Iš ataskaitos Nr. 15



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.1. Plėsti skaitmeninių priemonių panaudojimą gimnazijoje, siekiant pagerinti ugdymo(si) kokybę.	Mokytojai sistemingai taiko IKT priemones ugdyme, ugdymo administravime ir valdyme. Sudarytos sąlygos mokytojams <...> pasiekti geresnių ir efektyvesnių rezultatų.	<...> 5. Pažangą skatinančio grįžtamojo ryšio vertė padidės ne mažiau kaip 0,2 vidutinės balo vertės.	<...> Atlikus įsivertinimą Pažangą skatinančio grįžtamojo ryšio vertė padidėjo 0,3 vidutinės balo vertės.

Šiame pavyzdyje užduotimi *Plėsti skaitmeninių priemonių panaudojimą, siekiant pagerinti ugdymo kokybę* tikimasi, kad *Mokytojai sistemingai taikys IKT priemones <...> ugdyme, <...> administravime ir valdyme* bei tokiu būdu bus *sudarytos sąlygos <...> pasiekti <...> efektyvesnių rezultatų*. Įgyvendinus užduotį planuojama, kad <...> *Pažangą skatinančio grįžtamojo ryšio vertė padidės nemažiau 0,2 vidutinės vertės balo*.



# Iš ataskaitos Nr. 16



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
8.1. Gerinti ugdymo(si) kokybę, teikiant mokymosi pagalbą skirtingų poreikių mokiniams ir turintiems mokymosi sunkumų.	Mokinio asmeninės pažangos stebėsenos ir grįžtamojo ryšio modelio plėtojimas.	<...> Vadovai stebės kiekvieno mokytojo <...> pamoką ir teiks rekomendacijas pamokų kokybės tobulinimui. Iki 15 proc. stebėtose <...> pamokose dažniau bus fiksuojamas stiprusis pamokos aspektas „Pagalba mokiniui“. <...>	<...> Vadovai stebėjo 70 proc. mokytojų pamokų per metus ir teikė rekomendacijas pamokų kokybės tobulinimui. Stebėtose <...> pamokose iki 19 proc. buvo fiksuojamas stiprusis pamokos aspektas „Pagalba mokiniui“. <...>

Šiame pavyzdyje užduotimi *Gerinti ugdymo(si) kokybę, teikiant mokymosi pagalbą skirtingų poreikių mokiniams* <...> siekiant *Mokinio asmeninės pažangos stebėsenos ir grįžtamojo ryšio modelio plėtojimo* planuojama, kad *Vadovai stebės <...> pamoką per metus ir teiks rekomendacijas pamokų kokybės tobulinimui* <...>..

# Iš ataskaitos Nr. 19



Metų užduotys (toliau – užduotys)	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.4. Aktyvinti dialogišką ir tyrinėjantį ugdymą (veiklos sritis – ugdymas(is) )	Gerėja mokinių motyvacija mokytis.	80 proc. mokytojų taiko patirtinio mokymo(si) strategijas naudodami įvairias mokymosi aplinkas <...>.  Mokyklos pažangos rodiklis „Į mokyklą einu su džiaugsmu“ padidėja nuo 2,6 iki 2,7.	80 proc. mokytojų taikė patirtinio mokymo(si) strategijas naudodami įvairias mokymosi aplinkas. Pravestos 98 pamokos.  Mokyklos pažangos rodiklis „Į mokyklą einu su džiaugsmu“ nepadidėjo.

- Šiame pavyzdyje užduotimi *Aktyvinti dialogišką ir tyrinėjantį ugdymą* tikintis *Gerinti mokinių motyvaciją mokytis* planuojama, kad Mokyklos **pažangos rodiklis** „Į mokyklą einu su džiaugsmu“ **padidės** nuo 2,6 iki 2,7.

# Pastebėjimas



Pateiktuose užduočių pavyzdžiuose yra aprašomi tokie vadybiniai procesai kaip veiklos planavimas, vykdymas ir rezultatų į(si)vertinimas.

Vadovai, įvykdę suplanuotas veiklas, vertina ir analizuoja rezultatus, pagal kuriuos sprendžia dėl tolimesnių veiksmų rezultatams pagerinti.

Įgyvendinus užduotį yra naudinga įvertinti, ar suplanuota veikla padėjo pasiekti norimo rezultato, jei ne, kokie aspektai yra tobulintini, kad būtų pasiektas suplanuotas rezultatas.

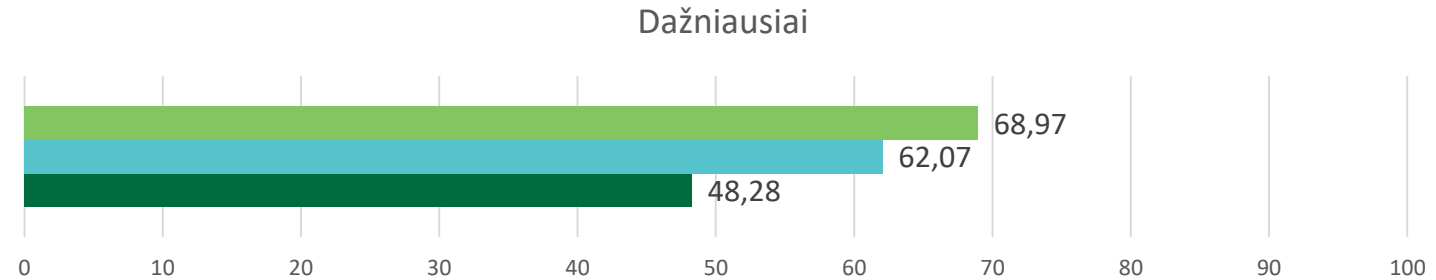
# RIZIKINGŲ MOKYKLOS VEIKLOS STIPRINIMO POREIKIS



- Analizuojant duomenis buvo aiškinamasi, kokia rizikinga mokyklos veikla išskirta vertintojų ir kaip šios veiklos stiprinimas atsispindi vadovo 2021 metų veiklos užduotyse.

- Dažniausiai (68,97 proc.) vertintojai rekomenduoja stiprinti mokyklos bendruomenės susitarimus dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo.

- Rečiausiai (3,45 proc.) - stiprinti neformaliojo vaikų švietimo plėtrą.



- Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo
- Sisteminė pedagoginės veiklos stebėseną
- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas

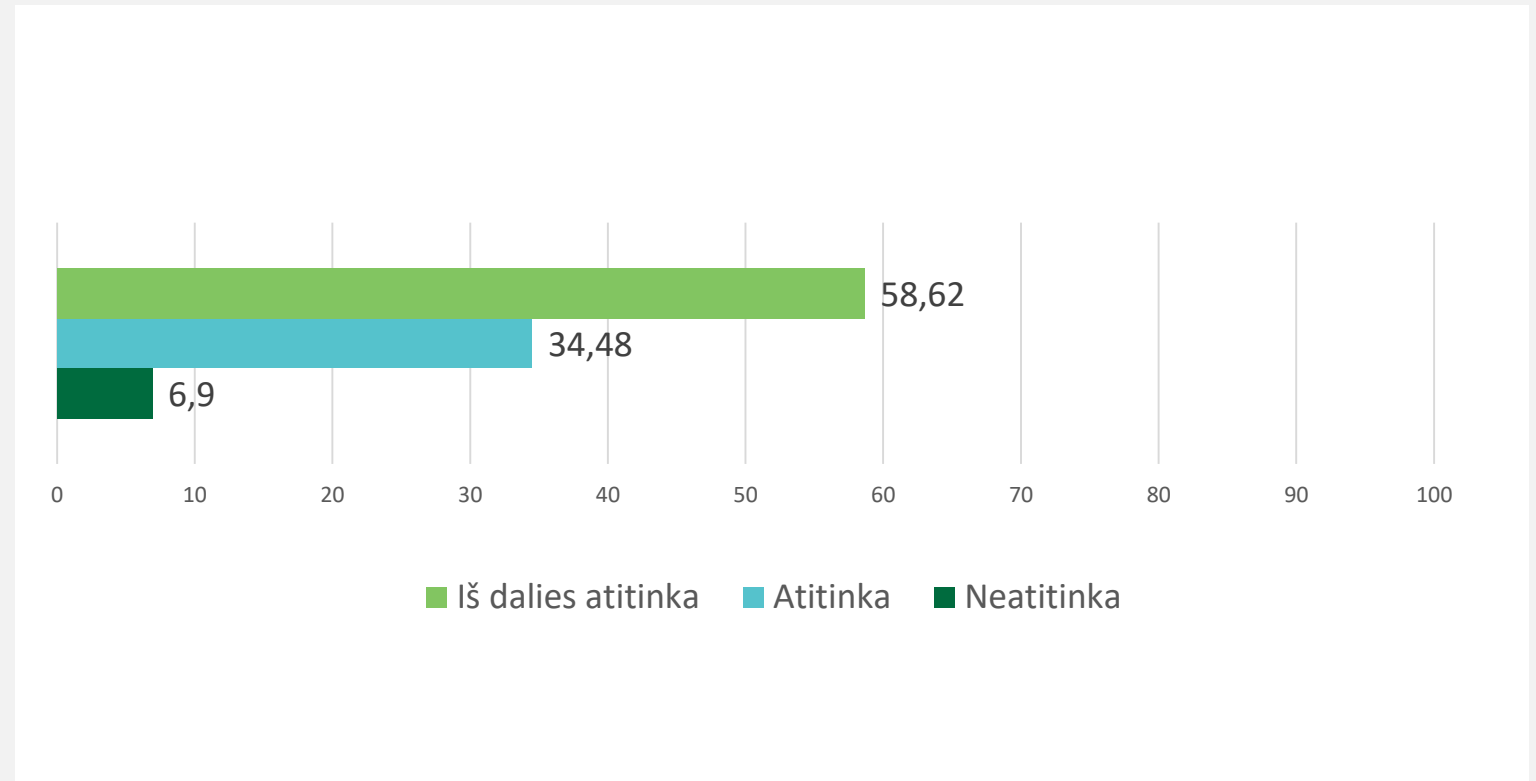


- Saugios aplinkos kūrimas
- Personalo politikos vykdymas
- Neformaliojo vaikų švietimo plėtra

# Vadovų 2021 metų veiklos užduočių ir vertintojų rekomendacijų dėl mokyklos rizikingos veiklos stiprinimo atitikimas



- 34,48 proc. vadovų 2021 m. užduotyse atsispindi visi vertintojų siūlymai dėl veiklos tobulinimo,
- 58,62 proc. – vertintojų rekomendacijos atsispindi iš dalies,
- 6,9 proc. vadovų 2021 m. užduotys neatitinka rekomendacijų.
- Vadovai dažniausiai siekia stiprinti tas mokyklos veiklos sritis, kurias vertintojai nustatė kaip rizikingas.



# KURIOS VADOVO KOMPETENCIJOS TOBULINAMOS DAŽNIAUSIAI?



• **Vadovai** 2021 m. daugiau dėmesio skyrė

• *Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencijos tobulinimui,*

• mažiau - *Bendravimo ir informavimo,*

• *Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui,*

• *Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo,*

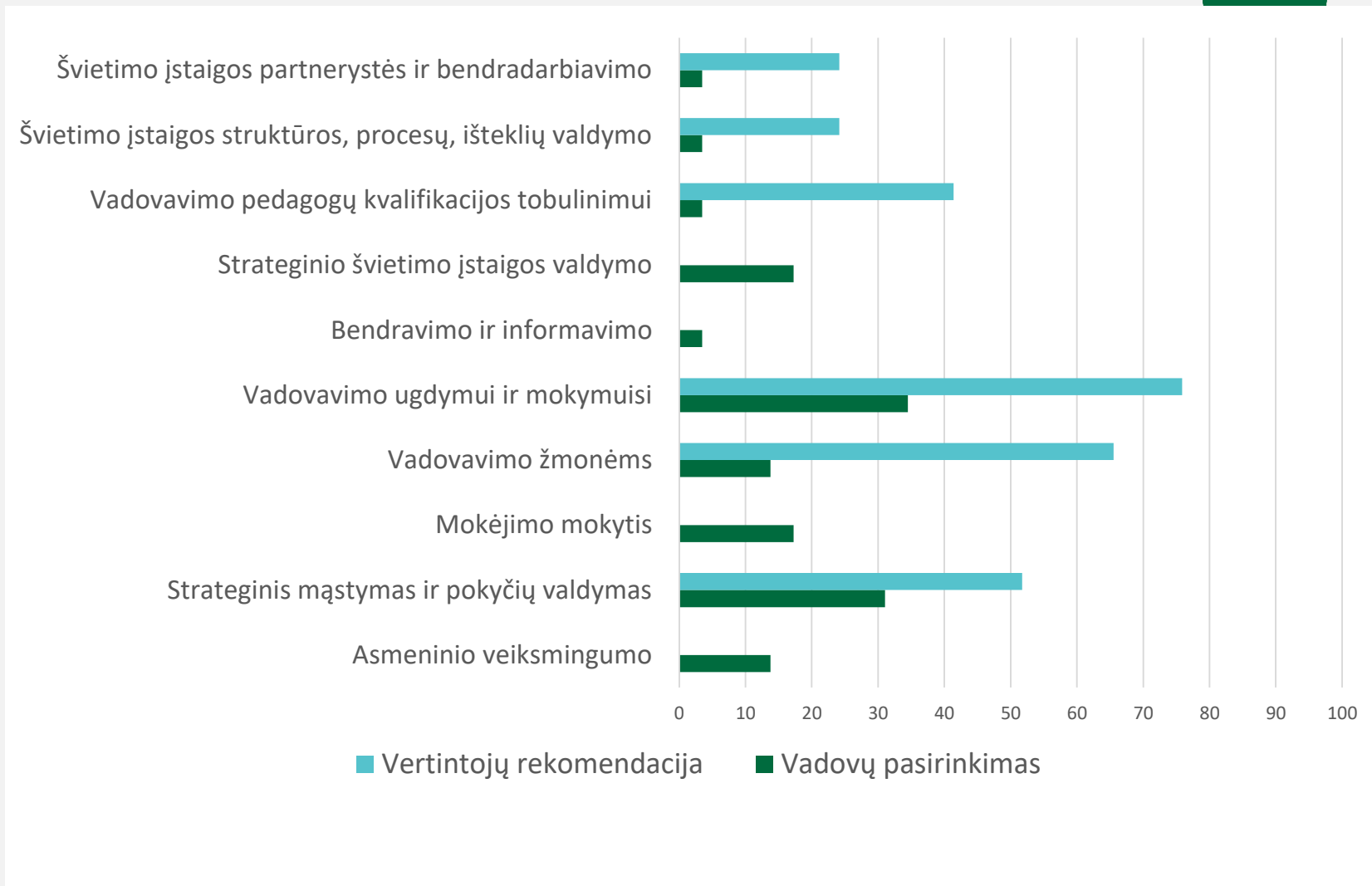
• *Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijų tobulinimui.*

• **Vertintojai** dažniau rekomendavo atkreipti dėmesį į tokių vadybinių kompetencijų stiprinimą, kurios turėtų įtaką rizikingų mokyklos veiklos sričių stiprinimui:

• *Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi,*

• *Vadovavimo žmonėms,*

• *Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencijų tobulinimas.*



# Išvados ir rekomendacijos



Kokybiniai pokyčiai įstaigoje greičiau pasiekiami, kai planuojant vadovų metų veiklos užduotis yra atsižvelgiama į vertinimo metu gautus duomenis, veiklą kreipiant į procesus, turinčius įtakos mokinių pasiekimų gerinimui ir mokyklos pažangai. Metų užduoties įgyvendinimas atsiskleidžia, jeigu planuojamas pasiektų rezultatų įvertinimas, numatomi veiklų tobulintini aspektai. Priimtų sprendimų sėkmingumas atsiskleidžia vykdant veiklų refleksiją, į(si)vertinimą ir tolimesnių veiksmų planavimą.

Didesnis kokybinis pokytis tikėtinas tuomet, kai vadovai stiprina vadybinius gebėjimus vertintojų nustatytoje įstaigos veiklos rizikingose srityse.

Planuojant metų veiklos užduotis atsižvelgti į vertinimo metu gautus duomenis. Sistemingai ir nuosekliai vadybiškai veikti šiais aspektais: veiklos planavimas, vykdymas, rezultatų patikrinimas ir veiklos tobulinimas.

Įstaigai vadovauti planingai, procesus kreipiant į vertintojų nustatytų rizikingų veiklų stiprinimą.

Pasirinkti tobulinti tas vadybines kompetencijas, kurios yra aktualios siekiant geresnių mokinių pasiekimų ir mokyklos pažangos.



Ačiū už dėmesį!

K. Kalinausko g. 7, Vilnius, LT-03106

