



Strateginis švietimo
įstaigos veiklos
planavimas: vizijos,
misijos, tikslų
formulavimas, siekiamų
rezultatų vertinimo
kriterijų numatymas

DR. JULIJA MELNIKOVA

Nuotolinės konsultacijos eiga

Klausimų sesija

Atsakymai į dalyvių klausimus - apie 30 minučių



Pranešimas

Pranešimas, trunkantis apie 60 minučių

Bendradarbiystės erdvė

Mural platforma

Kaip vyks mūsų bendradarbiavimas?

Geltoni lapeliai – Jūsų klausimai, refleksija, komentarai, siūlymai...

Kitų spalvų lapeliai – Jūs klausimai dėl konkrečių strateginio planavimo komponentų.

Strateginis planavimas Lietuvos švietimo įstaigų vadyboje

- Švietimo įstaigose pradėtas taikyti nuo 2002 m. (buvo įteisintas nacionaliniu lygmeniu).
- Iš pradžių turėjo formalią paskirtį, orientuotą į atskaitomybę steigėjui (Arimavičiūtė, Požeckienė, 2013).
- Nuo 2010 m. įgauna kokybės vadybos ir bendruomenės įgalinimo funkciją („Žingsniai link veiksmingo planavimo“ – švietimo veikos planavimo rekomendacijos, 2010).
- Šiandien tampa vis dažniau suprantamas kaip procesas, skatinantis švietimo įstaigą tvariai tobulėti (Pranckūnienė ir kt., 2021).

Dokumentas	Lygmuo	Paskirtis
Švietimo įstatymas (1991, birželio 25 d. Nr. I-1489).	Nacionalinis teisės aktas	Apibrėžia švietimo valdymo principus, planavimo būtinybę.
Dėl strateginio planavimo LR viešajame sektoriuje tvarkos aprašo patvirtinimo (LR Vyriausybės Nut. Nr. 1487).	Nacionalinis	Reglamentuoja strateginio planavimo principus viešajame sektoriuje.
„Žingsniai link veiksmingo planavimo“ (2010)	Metodinė rekomendacija	Praktinės gairės švietimo įstaigoms, kaip parengti strateginį planą.
Savivaldybių gairės	Vietinis lygmuo	Numato struktūrą, formas, vertinimo būdus.
Vidaus įsivertinimo nuostatai	Nacionalinis metodinis	/ Strateginio planavimo atspirties taškas.

Strateginis planavimas Lietuvos švietimo įstaigų vadyboje



Turinys

-
1. Strateginis planavimas – apibrėžimas, etapai, principai.
 2. Šiuolaikinės tendencijos švietimo įstaigų veiklos strateginio planavimo srityje.
 3. Švietimo įstaigų veiklos strateginio planavimo komponentai: ką turėti omenyje?
 4. Rekomendacijos Lietuvos švietimo įstaigoms.

Pranešimo struktūra



Strateginis planavimas

Apibrėžia strateginio planavimo esmę ir principus.



Šiuolaikinės tendencijos

Pabrėžia naujausias tendencijas švietimo strategijose.



Komponentai

Išvardija pagrindinius elementus, reikalingus sėkmingam planavimui.



Rekomendacijos

Pateikia praktinius patarimus Lietuvos švietimo įstaigoms.

Bendradarbiystės erdvė

Mural platforma

Strateginio planavimo procesas - kokie iššūkiai kyla šiandienos švietimo įstaigoms ir jų vadovams?

1. Strateginio planavimo apibrėžimas, etapai, principai

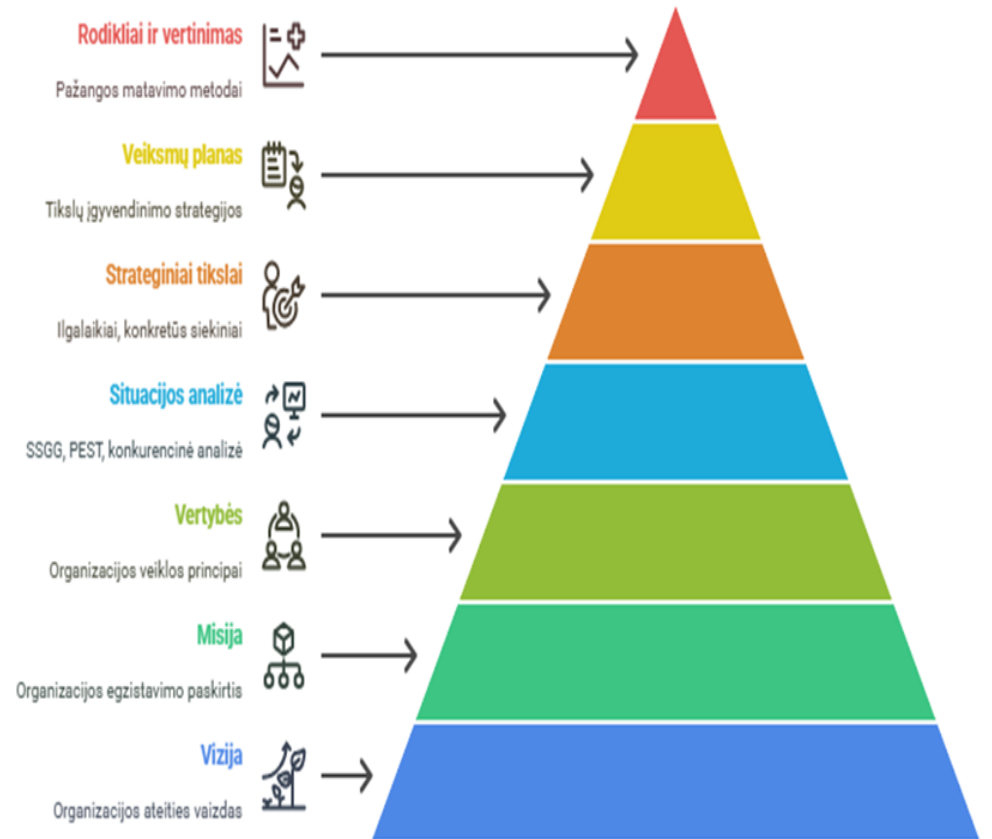
Strateginio planavimo apibrėžimas*

Strateginis planavimas – tai procesas, kurio metu organizacija įvertina vidinę ir išorinę aplinką, nustato savo ilgalaikius tikslus, identifikuoja prioritetus ir parengia veiksmų planą, kaip pasiekti norimą būseną ateityje (Juozaitis, 2010).

Pagrindiniai strateginio planavimo komponentai:

1. **Vizija** – organizacijos ateities vaizdas, kokia ji siekia būti.
2. **Misija** – organizacijos paskirtis, kam ji egzistuoja.
3. **Vertybės** – organizacijos veiklos principai.
4. **Situacijos analizė** – SSGG (SWOT/SWOC), PEST, konkurencinės aplinkos analizė ir kt.
5. **Strateginiai tikslai** – ilgalaikiai, konkretūs siekiniai.
6. **Veiksmų planas** – kaip bus įgyvendinami tikslai, kas atsakingas, kokie terminai.
7. **Rodikliai ir vertinimas** – kaip bus matuojama pažanga.

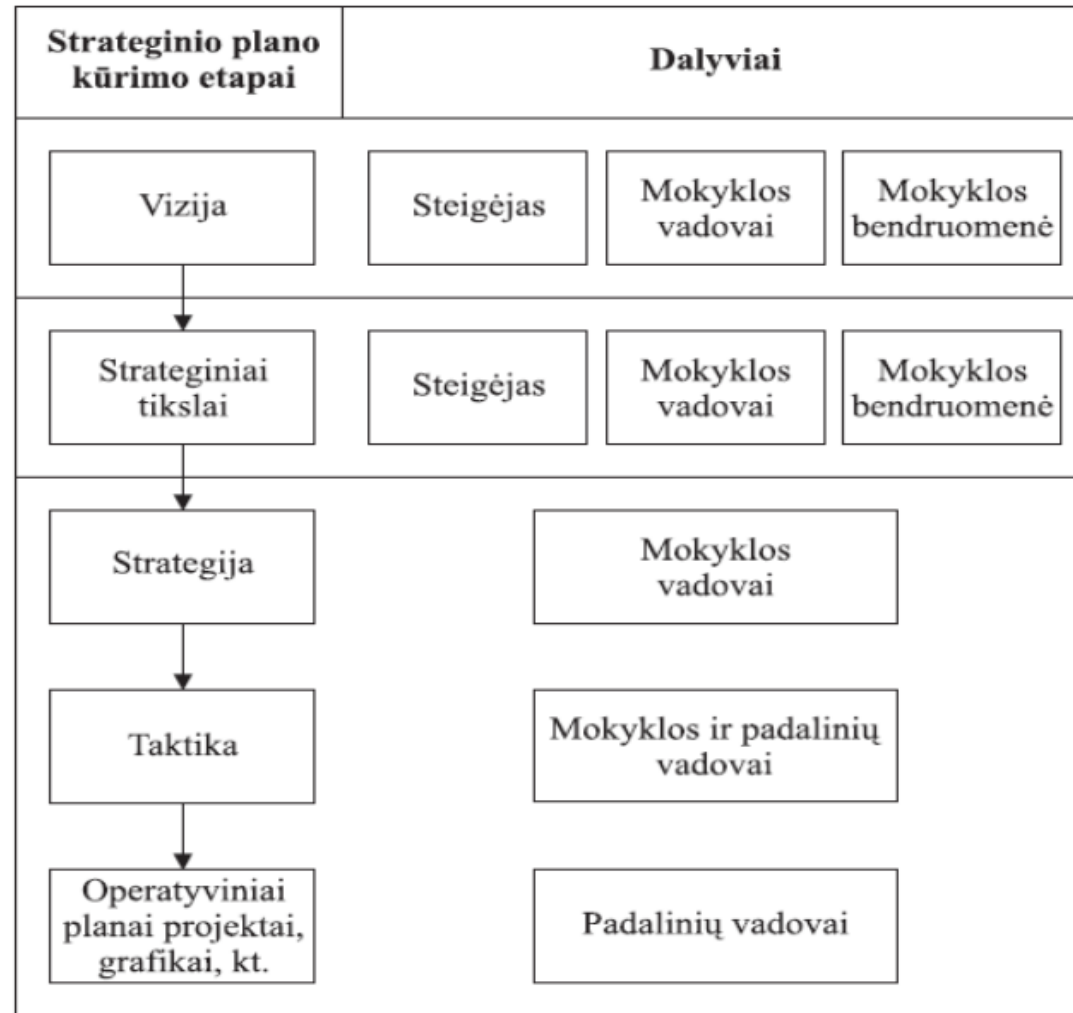
Strateginio planavimo piramidė



Made with Napkin

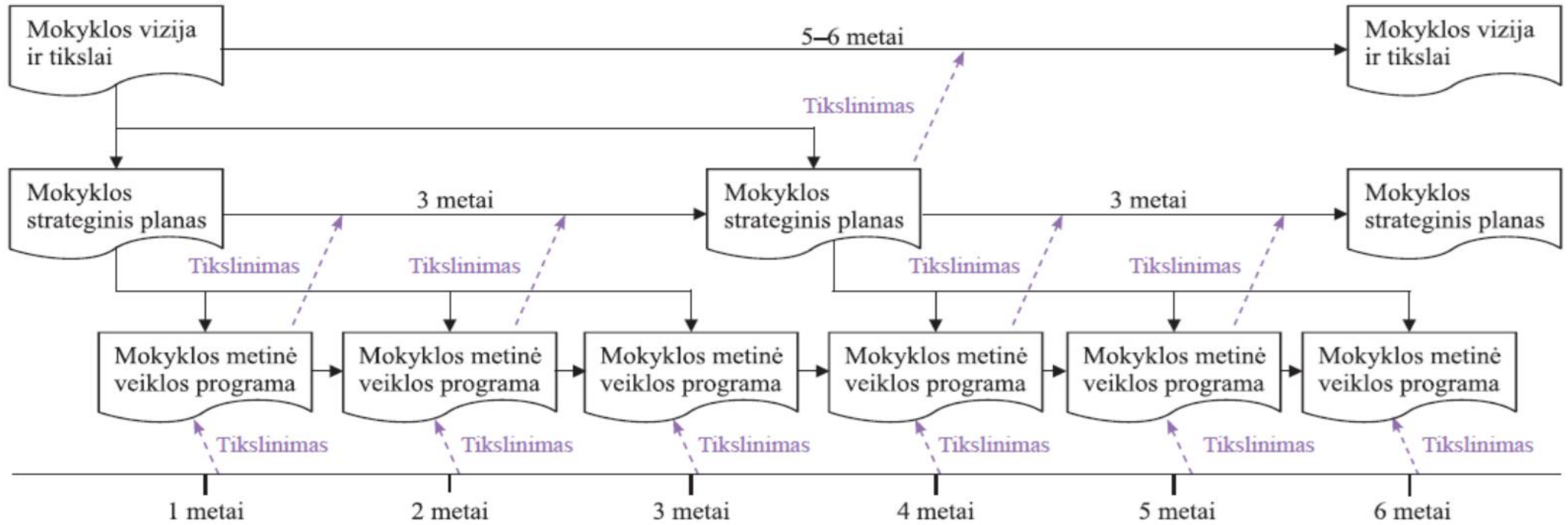
* „Žingsniai link veiksmingo planavimo“ – švietimo veikos planavimo rekomendacijos, 2010

Strateginio planavimo etapai*



* „Žingsniai link veiksmingo planavimo“ – švietimo veikos planavimo rekomendacijos, 2010

Strateginio planavimo principai*



* „Žingsniai link veiksmingo planavimo“ – švietimo veikos planavimo rekomendacijos, 2010

Kokie galimi tokio požiūrio į strateginį planavimą ribotumai?

➤ Tradiciškai strateginis planavimas švietimo įstaigose buvo traktuojamas kaip **formalus dokumentas**, kurį būtina parengti, siekiant atitikti teisės aktų reikalavimus ar pateikti steigėjui (Arimavičiūtė, Požeckienė, 2013).

➤ Toks planas dažnai buvo:

- **Retai atnaujinamas**, dažniausiai kas trejus ar penkerius metus;
- **Rengiamas nedidelėje atsakingų asmenų grupėje**, neįtraukiant bendruomenės;
- Orientuotas į **institucinę atskaitomybę**, bet ne į realų organizacijos tobulinimą;
- **Nepagrįstas duomenimis**, dažnai grindžiamas subjektyviu suvokimu ar šabloniniais tekstais;
- Nedaug susijęs su **kasdienės veiklos praktika** (pvz., neintegruotas su pamokų planavimu, projektine veikla ar įtraukiojo ugdymo sprendimais).

Tradicioinio strateginio planavimo švietime apibūdinimas



Bendradarbystės erdvė

Jūsų refleksija?

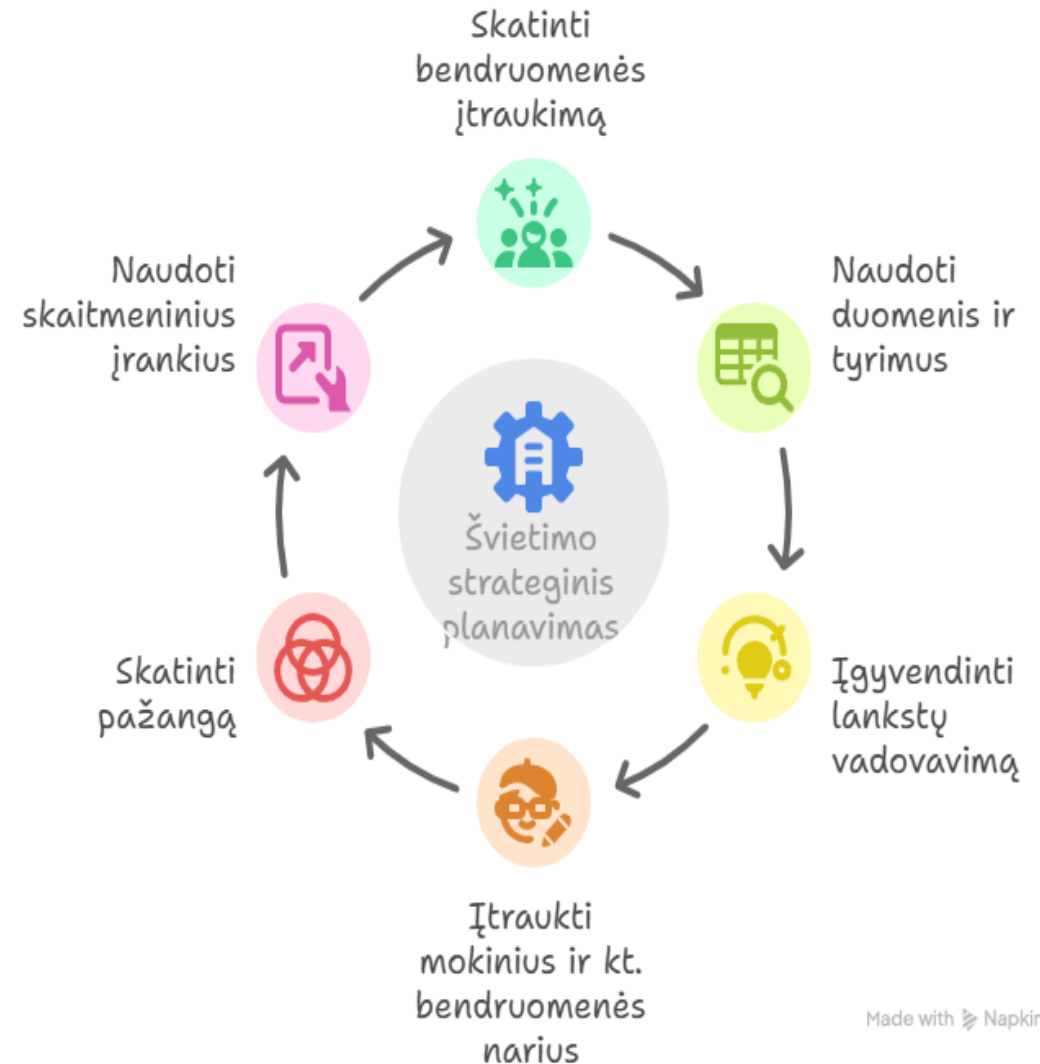
2. Šiuolaikinės tendencijos švietimo įstaigų veiklos strateginio planavimo srityje

Kokie pokyčiai būtini?

➤ Remiantis naujausiais tarptautiniais tyrimais (pvz., EBPO, UNESCO ir kt.), švietimo įstaigos veiklos strateginis planavimas turi keistis iš „dokumentavimo“ į transformacinės lyderystės procesą, kuris:

- ✓ Skatina bendruomenės įtraukimą ir vizijos bendrakūrą;
- ✓ Yra grįstas duomenimis ir tyrimais;
- ✓ Yra lankstus, prisitaikantis prie pokyčių („Agile leadership“);
- ✓ Įtraukia, ne tik kaip duomenų šaltinį; mokinį kaip aktyvų planavimo subjektą
- ✓ Orientuotas į emocinės, socialinės ir akademinės pažangos sintezę;
- ✓ Derinamas su skaitmeniniais įrankiais, leidžiančiais planus kurti, vizualizuoti, grįsti duomenimis, koreguoti realiuoju laiku.

Transformacinis švietimo planavimo ciklas



Kitų šalių geroji praktika



JAV „Visionary leadership“ teorija: vizionierius lyderis švietime ne tik „tvarko sistemą“, bet ją keičia.



Kanadoje (Ontario) strateginiai planai rengiami bendruomenės dirbtuvėse.



Australijoje mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo programose akcentuojamas duomenų analizės ciklas, mokyklos vadovo, mokytojų duomenų raštingumas.



Suomijos švietimo sistema remiasi pasitikėjimu mokyklomis ir vadovais, todėl nėra detalių valstybinių planavimo reikalavimų. Tai leidžia vadovams lanksčiai spręsti pagal situaciją.



Velse privalomas School Development Plan, siejamas su „Curriculum for Excellence“.



Norvegijoje LearnLab modelis – planavimas remiasi mokinių refleksija ir duomenimis.



Estijoje išsami duomenų analizė naudojama planavimui (HaridusSilm platforma).

Strateginis planavimo apibrėžimas

➤ Strateginis planavimas švietimo įstaigose – tai bendrakūros principu grindžiamas, į viziją orientuotas ir duomenimis pagrįstas ilgalaikio veiklos kryptingumo nustatymo procesas, kurio metu švietimo įstaiga kartu su bendruomene formuluoja savo misiją, vertybes, strateginius tikslus ir veiklos prioritetus, siekdama ne tik ugdymo kokybės gerinimo, bet ir socialinės įtraukties, emocinės gerovės bei sisteminės pažangos.

➤ Šis procesas pasižymi lankstumu, periodiniu vertinimu, gebėjimu prisitaikyti prie kintančios aplinkos bei integruoja pažangias analizės priemones (pvz, mokymosi analitiką, įtraukties rodiklius ir kt.), skaitmeninius valdymo įrankius (pvz. MS Power BI) ir paremtas šiuolaikinės lyderystės (pvz. „Agile“, etiškos, pasidalytosios lyderystės ir kt.) modeliais.

Tendencija / šaltinis	Atspindėta apibrėžime kaip...
Visionary & participatory leadership (Harvard GSE, OECD)	„bendrakūros principu grįstas“, „į viziją orientuotas“
Data-informed decision making (EdResearch AU, Envisio)	„duomenimis pagrįstas“, „mokymosi analitika“, „mikroprogresas“
Empatija, įtrauktis, bendruomenės galia (UNESCO, EquityEd)	„socialinė įtrauktis“, „emocinė gerovė“, „bendruomenė kaip subjektas“
Agile & adaptive planning (McKinsey, Clearpoint Strategy)	„lankstumu, periodiniu vertinimu“, „gebėjimu prisitaikyti“
Digital transformation of education (OECD „Future of Education“)	„skaitmeniniai valdymo įrankiai“, „analizės priemonės“

Bendradarbystės erdvė

- Jūsų refleksija?

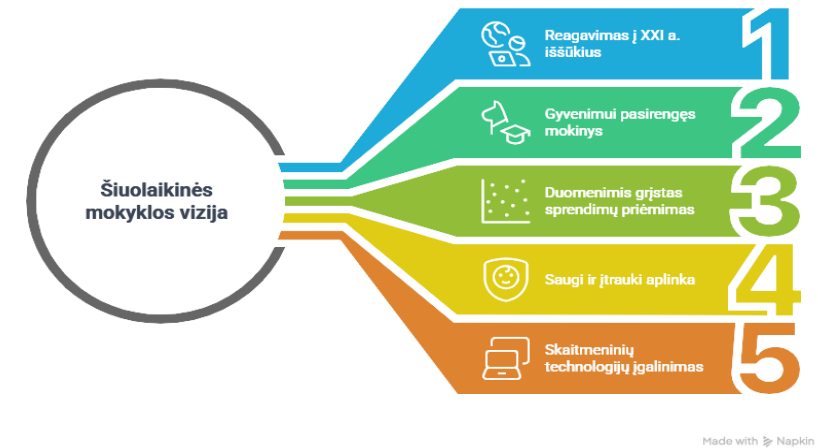
3. Švietimo įstaigų veiklos strateginio planavimo komponentai: ką turėti omenyje?
4. Rekomendacijos Lietuvos švietimo įstaigoms.

Vizija - Transformacinė lyderystė ir „Future Readiness“

- Šiuolaikinė tendencija: vizija kaip įgalinimo įrankis, įkvėpia bendruomenę veikti kartu. („Visionary leadership“ teorija - JAV).
- Švietimo įstaigų vizija turi būti: įtraukianti, lanksti ir ateitį atspindinti („Future-ready school“ koncepcija (JAV „Future-ready school“ iniciatyva, OECD „Learning Compass 2030“ vizija).
- Švietimo įstaigų vizija turi būti susijusi su mokinių kompetencijomis, ne tik (akademiniais) pasiekimais!

„Future-ready school“ – tai mokykla, kuri ugdo savarankiškus ir atsakingus mokinius (student agency), skatina transformacinių kompetencijų (transformative competencies) plėtrą, remiasi bendrakūra (co-creation) tarp mokinių, mokytojų ir bendruomenės, bei užtikrina visų gerovę (well-being) greitai kintančioje aplinkoje.

Šiuolaikinės mokyklos vizija ir strategija



Rekomendacijos kuriant viziją:

- Pradėkite nuo siekinio: „Esame...“, „Kuriamė...“, „Siekiamė būti...“.
- Įtraukite raktines kompetencijas: kūrybiškumą, kritinį mąstymą, atsakomybę, bendradarbiavimą.
- Paminėkite mokinių vaidmenį: mokinys kaip agentas, bendrakūrėjas.
- Įveskite kontekstą: kintanti aplinka, gerovė, tvarumas.
- Venkite klišių: „kokybiškas ugdymas“, „šiuolaikiškumas“ – per abstraktu.

Misija - „Purpose-driven leadership“

- „Purpose-driven leadership (Sinek, 2009)“ – tai vadovavimo modelis, kuriame organizacijos veikla grindžiama aiškiu ir autentišku tikslu („why“) – kam mes egzistuojame?
- Tai ne funkcijų sąrašas ar teisinis statusas, o prasmės ir vertės kūrimo bendruomenei išraiška.

Ką tai reiškia švietimo įstaigoms?

- *Kaip būdavo: Misija – „teikti kokybišką pradinį ir pagrindinį išsilavinimą, atitinkantį valstybės švietimo standartus.“ Tai – funkcijų aprašymas, o ne misija. Toks tekstas neskatina įsitraukimo ir neatskleidžia prasmės.*
- *Kaip turėtų būti: Misija – „Mes ugdome laisvą, mąstantį ir atsakingą žmogų, gebantį kurti vertę sau ir kitiems besikeičiančiame pasaulyje“. Ši formuluotė: Atskleidžia kam mokykla tarnauja (mokiniui, visuomenei), parodo ką ji siekia keisti, turi vertybinį ir emocinį krūvį.*



Klausimai, padedantys kurti tikrąją misiją:

1. Ką mūsų mokiniai laimi iš mūsų veiklos?
2. Kokį žmogų mes norime „išleisti“ į pasaulį?
3. Kokį pokytį norime sukurti bendruomenėje, mieste, šalyje?
4. Kokios vertybės mus veda kasdienėje veikloje?
5. Jeigu mūsų mokyklos nebūtų – kokios vertės trūktų aplinkai?

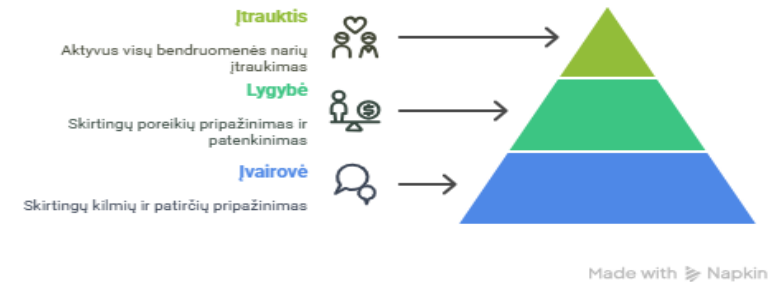
Vertybės - Kultūros kūrimas ir DEI (Diversity, Equity, Inclusion)

- Vertybės nėra tik žodžiai ant sienos ar dokumentuose. Jos formuoja mokyklos kultūrą, lemia sprendimų priėmimą, bendravimo stilių ir bendruomenės narių elgesį. Organizacijos, kurios sąmoningai integruoja vertybes į savo veiklą, sukuria stipresnę, labiau įtraukia ir atsparią kultūrą.

➤ DEI principai švietime:

- Įvairovę (Diversity): pripažinimas ir vertinimas skirtingų mokinių, mokytojų ir bendruomenės narių kilmės, kultūrų, gebėjimų ir patirčių kontekstus.
- Lygybę (Equity): užtikrinimas, kad kiekvienas mokins gautų tai, ko jam reikia sėkmei, pripažįstant, kad skirtingi asmenys gali turėti skirtingus poreikius.
- Įtrauktį (Inclusion): aktyvus visų bendruomenės narių įtraukimas į mokyklos gyvenimą, užtikrinant, kad kiekvienas jaustųsi priimtas ir vertinamas.

DEI Švietimo Piramidė



Rekomendacijos švietimo įstaigoms:

- Įtraukite bendruomenę: formuodami vertybes, įtraukite mokinius, mokytojus, tėvus ir kitus bendruomenės narius.
- Būkite konkretūs: venkite abstrakčių formuluočių. Pavyzdžiui, vietoj „gerbiame visus“ naudokite „kuriame aplinką, kurioje kiekvienas jaučiasi saugus ir vertinamas“.
- Integruokite vertybes į kasdienę veiklą: vertybės turėtų atsispindėti mokymo(si) metodikoje, elgesio taisyklėse ir bendravimo kultūroje.
- Nuolat peržiūrėkite: periodiškai vertinkite, ar mokyklos veikla atitinka deklaruotas vertybes, ir, jei reikia, atlikite korekcijas.

Situacijos analizė - Duomenimis grįstas strateginis valdymas

- Šiuolaikinis strateginis planavimas švietimo įstaigose remiasi ne tik tradicinėmis analizės formomis, bet ir duomenimis grįstu valdymu. Tai leidžia priimti pagrįstus sprendimus realiu laiku, gerinant mokinių pasiekimus, mokytojų darbo sąlygas ir bendrą mokyklos veiklos efektyvumą.

- Tyrimai rodo, kad realaus laiko duomenų analizė mokyklose gali:
 - Padidinti mokinių įsitraukimą iki 67%.
 - Pagerinti standartizuotų testų rezultatus 23% per trejus metus.
 - Sutaupyti mokytojams vidutiniškai 5,4 valandos per savaitę administracinių užduočių
- Be to, realaus laiko duomenys leidžia greitai identifikuoti problemas ir imtis veiksmų, užtikrinant efektyvų mokymosi procesą.

Įrankiai duomenų analizei švietime:

- Microsoft Power BI: leidžia kurti interaktyvias ataskaitas ir prietaisų skydelius, integruojant duomenis iš įvairių šaltinių.
- Google Looker Studio: Šis nemokamas įrankis leidžia kurti dinamiškas ataskaitas integruojant duomenis iš Google Sheets, Forms ir kitų šaltinių.
- LearnLab: leidžia matyti „kas veikia“ ugdymo praktikoje, remtis realiais mokinių duomenimis ir priimti pagrįstus sprendimus planuojant, koreguojant ar vertinant mokyklos veiklą.

Įrankiai padeda mokykloms: stebėti mokinių pažangą realiu laiku, analizuoti lankomumą, elgesio tendencijas ir akademinius rezultatus, priimti pagrįstus sprendimus dėl išteklių paskirstymo.

Rekomendacijos švietimo įstaigoms:

- Nustatykite pagrindinius veiklos rodiklius (KPI): pvz., mokinių pažangą, lankomumą, mokytojų apkrovą.
- Pasirinkite tinkamus įrankius: Power BI ar Google Looker Studio, atsižvelgiant į mokyklos poreikius ir turimus išteklius.
- Mokykite personalą: užtikrinkite, kad mokytojai ir administracija gebėtų naudotis pasirinktais įrankiais.
- Reguliariai peržiūrėkite duomenis: organizuokite susitikimus, kuriuose analizuojami duomenys ir priimami sprendimai.
- Užtikrinkite duomenų saugumą: laikykitės duomenų apsaugos reikalavimų ir gerosios praktikos.

Strateginiai tikslai - SMARTER + Agile tikslų valdymas

- Nuo SMART prie SMARTER - pridedami 2 esminiai apsektai:
- Evaluated – tikslai turi būti nuolat vertinami remiantis duomenimis;
- Reviewed – jie periodiškai peržiūrimi ir koreguojami pagal pokyčius ar grįžtamąjį ryšį.
- Taip tikslai tampa ne statišku dokumentu, o gyvu, adaptuojamu planavimo įrankiu, padedančiu reaguoti į besikeičiančius poreikius, aplinką ir mokyklos bendruomenės kontekstą.

Principas	Kaip tai veikia praktiškai
1. Trumpi ciklai (3–6 mėn.)	Vietoje ilgų 3 metų tikslų mokykla išsikelia <i>trumpus prioritetus</i> : kas svarbiausia <i>šį pusmetį</i> ?
2. Nuolatinė stebėseną ir korekcija	Tikslai ir veiksmai koreguojami pagal duomenis, refleksijas, aplinkybių pokyčius.
3. Maži, apibrėžti žingsniai (iteracijos)	Kiekvienas tikslas skaidomas į konkrečius, matomus žingsnius, kad būtų lengviau sekti pažangą.
4. Greitas grįžtamasis ryšys	Refleksijos, apklausos, stebėjimas, mokytojų/mokinių susitikimai padeda peržiūrėti eigą ir keisti veiksmus.
5. Komandinė atsakomybė	Mokyklos komandos (pvz., pagal veiklos sritis) valdo konkrečius prioritetus ir reflektuoja savo pažangą.

Strateginiai tikslai - SMARTER + Agile tikslų valdymas

Pavyzdys: Tikslas – gerinti mokinių įsitraukimą į mokymosi procesą

Ciklas	Veikla (iteracija)	Vertinimo metodas
I ketvirtis	Įdiegti refleksijos dienynus ir mokinių apklausas	Apklausų rezultatai, mokinių refleksijų analizė
II ketvirtis	Sukurti 3 mokymosi veiklas pagal mokinių interesus	Dalyvavimo lygis, apklausos apie motyvaciją
III ketvirtis	Įtraukti mokinius į ugdymo planų peržiūrą	Refleksijos sesijų protokolai, įtrauktų pasiūlyimų skaičius
IV ketvirtis	Analizuoti, kokie metodai veiksmingiausi, ir įtraukti juos į strateginį planą	Metinė refleksija, veiksmų korekcijos strateginiame plane

Rekomendacijos mokykloms, norinčioms diegti Agile planavimą:

- Pradėkite nuo 1–2 sričių, kuriose norite taikyti ciklinį planavimą (pvz., įsitraukimas, bendradarbiavimas, įtrauktis).
- Suskirstykite metus į 2–4 planavimo ciklus, apibrėžkite kiekvieno ciklo prioritetą.
- Sukurkite komandas, atsakingas už kiekvieno ciklo tikslų įgyvendinimą.
- Naudokite grįžtamąjį ryšį: mokinių apklausas, mokytojų refleksijas, duomenis iš platformų (pvz., LearnLab).
- Kiekvieno ciklo pabaigoje peržiūrėkite rezultatus ir koreguokite kitą etapą.

Veiksmų planas – Projektinis valdymas

Tradiciškai (seniau)	Projektinis valdymas (šiandien)
„Organizuoti renginį“, „parengti ataskaitą“	„Sustiprinti bendruomenės įsitraukimą per refleksijoms skirtą renginį (rodiklis – dalyvavusių tėvų %).“
Sąrašas „kas ką padarys“	Struktūra: tikslas → priemonė → poveikis → atsakingi → rodikliai → terminai
Vertinimo nėra arba tik formalus	Vertinama kokybė, poveikis, pasiektas rezultatas

Projektinio požiūrio elementai

- 1.**Tikslas** – ką norime pasiekti?
- 2.**Poveikis** – koks pokytis įvyks?
- 3.**Rodikliai** – kaip matuosime pažangą?
- 4.**Veikla** – ką konkrečiai darome?
- 5.**Atsakingi asmenys** – kas už tai atsakingas?
- 6.**Laiko horizontas** – iki kada tai įgyvendinsime?

Įrankis	Kam naudoti?
Trello	Veiklų planavimui, komandiniam darbui
Miro	Idėjų generavimui, mokyklos planų vizualizavimui
Microsoft Planner	Integruojamas su Teams – puikus pasirinkimas savivaldybių mokykloms

Veiksmų planas – Projektinis valdymas

Strateginis tikslas	Stiprinti mokinių įsitraukimą į ugdymo procesą
Projekto pavadinimas	„Veiklus mokinsys“
Ką pasieksime? (Sėkmės kriterijai)	Padidės mokinių savivaldumo ir dalyvavimo pamokoje rodikliai; sustiprės mokinių mokymosi motyvacija ir emocinė gerovė.
Rodikliai / kaip vertinsime?	80 % mokinių nurodo, kad dažniau įsitraukia į diskusijas; Gerėja refleksijų kokybė; Didėja mokytojų įtraukiamų metodų įvairovė
Veiklos (veikimo būdas)	Refleksijų dienynų įdiegimas; 3 metodinės dirbtuvės mokytojams apie įtraukijį mokymą(si); Mokinių tarybos konsultacijos planuojant ugdymo veiklas.
Atsakingi	Pavaduotojas ugdymui, klasių kuratoriai, metodinė grupė
Laikotarpis	2025 m. rugsėjis – 2026 m. sausis
Naudojami įrankiai	Trello projektų lenta, Forms apklausos, refleksijų šablonai
Refleksijos data	Tarpinė refleksija – lapkričio 30 d., galutinė – sausio 31 d.

Rekomendacijos Lietuvos švietimo įstaigoms:

- 1.Transformuokite veiksmų planą į poveikio planą.**
Ne „ką padarysim?“, o „ką pasieksim?“
- 2.Pritaikykite projektinę logiką kiekvienam tikslui.**
Nurodykite poveikį, vertinimo būdus, atsakingus.
- 3.Naudokitės paprastais valdymo įrankiais.**
Pradėkite nuo Trello ar Planner – paprasta ir nemokama.
- 4.Vertinkite veiklas ne kiekybiškai, o kokybiškai.**
Pvz., ne kiek dalyvavo, o kiek jų elgsena ar žinios pasikeitė.

Vertinimas - Impact measurement

- Vertinimas tampa dinamišku ir integruotu planavimo ciklo komponentu, orientuotu į poveikį (angl. *impact*) ir mokymo(si) proceso kokybę. Tai reiškia, kad vertinimas tampa ne „ką padarėme“, o „kas pasikeitė?“ klausimo atsakymu.

Kaip kokybiškai integruoti vertinimą į strateginį planą?

1.Kiekvienam tikslui numatykite:

1. Vertinimo kriterijų (ką vertinsite – elgesį, žinias, emocijas?)
2. Rodiklį (kaip pamatuosite?)
3. Stebėsenos laikotarpį (kada vertinsite?)
4. Atsakingus asmenis (kas vertins?)

2.Naudokite mišrų vertinimą:

1. Derinkite kiekybinius ir kokybinius duomenis.
2. Įtraukite refleksijas, interviu, apklausas, stebėjimus, mokinių darbus.

3.Numatykite vertinimo refleksijos ciklus:

1. Kas 3 mėnesius – atnaujinimai.
2. Kartą per metus – metinė ataskaita ir plano korekcijos.

4.Apibendrinkite pokyčius poveikio kalba:

1. „Padidėjo...“, „pagerėjo...“, „dalyvavo...“, „sustiprėjo...“, „mokytojai pradėjo taikyti...“.

Sritis	Poveikio vertinimo kryptis	Duomenų pavyzdžiai
Mokiniai	Įsitraukimas, mikroprogresas, kompetencijų augimas	Refleksijos, apklausos, portfeliai, įsivertinimai
Mokytojai	Mokymo metodų, metodų įvairovė, mokymosi kultūra	Mokytojų refleksijos, savistabos, dalyvavimas metodinėje veikloje
Vadovų lyderystė	Pokyčių inicijavimas, komandų stiprinimas, duomenų naudojimas sprendimams	Strategijų korekcijos, vadovų refleksijos, duomenų taikymas planavime
Bendruomenė (tėvai, partneriai)	Dalyvavimas, bendradarbiavimas, pasitenkinimas veiklomis	Tėvų apklausos, susitikimų žurnalai, bendrakūros pavyzdžiai
Mokyklos organizacinė kultūra	Vertybės, psichologinis saugumas, pasitikėjimo lygis	Fokus grupės, anoniminės apklausos, refleksijos sesijos
Skaitmeniniai sprendimai	Įrankių įsisavinimas, taikymas, skaitmeninis raštingumas	Naudojimo statistika, mokytojų apklausos, veiklų analizė
Rezultatų kokybė (ne tik akademinė)	Kokybinių pokyčių fiksavimas (ne tik pažymiai, bet ir kompetencijų pažanga)	Kompetencijų žemėlapiai, raidos profiliai, integruotų projektų rezultatai

Kriterijai ir rodikliai

- **Kriterijus** – tai kokybinis vertinimo matas (dažnai išvedamas iš kompetencijų ar vertybių).
- **Rodiklis (angl. indicator)** – tai *operacionalizuotas* kriterijus, t. y. išreikštas skaičiumi, elgesiu, pasireiškimo dažniu ar kitu stebimu aspektu.

Terminas	Ką reiškia?	Klausimas, į kurį atsako	Pavyzdys
Kriterijus	Kokybės matas – pagal ką vertiname?	<i>Kas laikoma gera kokybe?</i>	„Mokinys geba argumentuoti savo nuomonę“
Rodiklis	Matuojamas požymis – kaip įvertiname kriterijų?	<i>Kaip sužinosime, kad pasiekta?</i>	„70 % mokinių pateikia 2+ argumentus“

Rekomendacijos švietimo įstaigoms:

1.Kiekvienam tikslui pirmiausia apibrėžkite vertinimo kriterijų: kas yra sėkmė?

2.Tuomet nurodykite rodiklį (-ius), kurie leis pamatuoti pažangą.

Rodikliai turi būti konkretūs, stebimi ir, jei įmanoma, pamatuojami (bet ne būtinai tik kiekybiniai).

Galima vienam kriterijui turėti kelis rodiklius.

Kriterijai ir rodikliai

Tikslas	Vertinimo kriterijai	Rodikliai	Duomenų įrankiai	Šaltiniai /
1. Stiprinti mokinių įsitraukimą į ugdymo procesą.	Mokiniai aktyviai dalyvauja pamokose, išsako savo nuomonę, reflektuoja mokymosi patirtį.	70 % mokinių per savaitinę refleksiją įvardija, kad dalyvavo diskusijoje ar veikloje; Mokytojų savistabose fiksuotas įsitraukimo padidėjimas bent 30 %.	Refleksijos (Forms, LearnLab), mokytojų stebėjimų lapai, apklausos	dienynai
2. Ugdyti bendradarbiavimo kompetencijas per tiriamąsias veiklas.	Mokiniai dirba komandose, dalijasi atsakomybėmis, geba argumentuoti sprendimus.	80 % mokinių projektiniuose darbuose atliko komandines užduotis; 60 % mokinių refleksijose įvardijo, kad išmoko bendradarbiauti efektyviau.	Projektų refleksijų mokytojų formos	ataskaitos, žurnalai, vertinimo
3. Didinti mokinių mokymosi motyvaciją.	Mokiniai įvardija, kad veiklos yra prasmingos ir atitinka jų interesus.	75 % mokinių apklausoje nurodo, kad veiklos juos domina; Pagerėjo vidinis vertinimas – daugiau nei 50 % mokinių pamokose prašo papildomų užduočių.	Mokinių apklausos, pamokų analizė, veiklos žurnalai	
4. Plėtoti mokytojų gebėjimus taikyti įtraukiojo ugdymo strategijas.	Mokytojai pritaiko veiklas įvairiems mokinių poreikiams.	80 % mokytojų refleksijose nurodo, kad taikė diferencijavimo metodus; 70 % mokinių su specialiaisiais ugdymo poreikiais pažymėjo pagerėjusį supratimą pamokose.	Mokytojų refleksijos, mentorystės pokalbiai, mokinių atsiliepimai	

Rekomendacijos Lietuvos švietimo įstaigoms:

1. Vertinkite ne tik galutinius rezultatus, bet ir pažangą.

1. Pavyzdžiui, svarbiau, kaip mokinys tobulėjo semestro metu, o ne tik galutinis balas.

2. Įtraukite mokytojus į duomenų interpretavimą.

1. Analizuokite pažangos rodiklius komandose: kokie metodai veikė, kam reikia pagalbos?

3. Skatinkite mikrovertinimo kultūrą.

1. Refleksijos, įsivertinimas, kolegų vertinimas (peer-assessment), momentinės apklausos ir kt. padeda rinkti gyvus duomenis.

4. Naudokitės paprastais vizualizavimo įrankiais.

1. Net Excel lentelė su spalvomis ar paprasta stulpelinė diagrama gali būti stiprus grįžtamojo ryšio šaltinis.

Palyginimui:

Elementas	Kaip buvo		Kaip turi būti dabar
Vizija ir misija	Formaliai dokumentuose	aprašytos	Kuriamos bendruomenės bendradarbiavimo pagrindu, siekiant <i>įgalinti</i> organizaciją
Vertybės	Deklaratyvios, šabloninės		Remiasi <i>DEI</i> principais (diversity, equity, inclusion), emociniu saugumu
Situacijos analizė	Vienkartinė SSGG lentelė		Nuolat atnaujinama, apimanti <i>mokymosi analitiką</i> , emocinius ir socialinius duomenis
Tikslai	SMART, bet statiški		SMARTER + Agile, lankstūs, peržiūrimi reguliariai
Veiksmų planas	Pateikiamas kaip sąrašas		Integruotas su projektais, veiklos ciklais, <i>design thinking</i> metodu
Vertinimas	Vieną kartą per metus, atsiskaitant		<i>Real-time monitoring</i> , mikroprogreso rodikliai, įtraukianti grįžtamojo ryšio kultūra
Vadovo vaidmuo	Koordinatorius		<i>Vizionierius ir fasilitatorius</i> , kuriantis sąlygas savivaldai ir komandiniam darbui



Klaipėdos
universitetas

EDUTECH STEAM
laboratorija

AČIŪ UŽ DĖMESĮ

Kontaktai

Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Pedagogikos katedra

S. Nėries g. 5, 220 kab.

Tel. +370 46 398 624

El.p. julija.melnikova@ku.lt

Literatūra

- Altrichter, H., & Kemethofer, D. (2015). Quality assurance and school development: An Austrian perspective on how to promote and evaluate school development. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27(1), 63–80. <https://doi.org/10.1007/s11092-015-9213-3>
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21(1), 5–31. <https://doi.org/10.1007/s11092-008-9068-5>
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.
- Halinen, I., & Jokela, J. (2020). Curriculum in Finland: Learning for life. In OECD (Ed.), *Future of Education and Skills 2030*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Hattie, J. (2015). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- McKinsey & Company. (2018). *How to create an agile organization*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- OECD. (2019). *OECD Learning Compass 2030: A series of concept notes*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- OECD. (2021). *Agile Governance in Education: A conceptual framework*. <https://www.oecd.org/education/agile-governance.htm>
- Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio/Penguin.
- UNESCO. (2015). *Rethinking Education: Towards a global common good?* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>
- Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2010). Žingsniai link veiksmingo planavimo: Švietimo planavimo rekomendacijos savivaldybėms ir mokykloms. https://www.smm.lt/uploads/documents/planavimas/Zingsniai_veiksmingo_planavimo.pdf
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). Strateginio planavimo metodika. <https://lr.lt/uploads/main/documents/files/strateginis-planavimas/Strateginio%20planavimo%20metodika.pdf>
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). Valstybės žinios, Nr. XI-1281. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.389758>