

BENDROJI 2023–2024 M. MOKYKLŲ VEIKLOS RIZIKOS IŠORINIO VERTINIMO APŽVALGA

Vilnius, 2025

Apžvalgą parengė:

dr. Sandra Balevičienė

dr. Dainora Vaitkevičienė

Palmira Papšienė

Redaktorė Anželika Tekutienė

© Nacionalinė švietimo agentūra

Turinys

IVADAS	5
1. MOKYKLŲ, KURIOSE 2023–2024 M. ATLIKTAS VEIKLOS RIZIKOS IŠORINIS VERTINIMAS, KONTEKSTAS	6
<i>Savivaldybės lygmuo</i>	6
<i>Mokyklos lygmuo</i>	7
2. MOKYTOJŲ IR MOKYKLŲ VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI	13
Subjektyvus situacijos mokykloje vertinimas. Mokytojų nuomonė	14
Mokytojų nuomonė apie mokyklos veiklos tobulinimą	15
<i>Mokyklos lygmuo</i>	15
<i>Klasės lygmuo</i>	17
Mokyklos vadovų nuomonė apie mokyklos veiklos tobulinimą	19
<i>Mokyklos lygmuo</i>	19
<i>Klasės lygmuo</i>	20
3. MOKYKLŲ VEIKLOS RIZIKOS IŠORINIO VERTINIMO REZULTATAI: STIPRIOSIOS IR TOBULINTINOS MOKYKLŲ VEIKLOS	23
MOKYKLŲ STIPRYBĖS	26
<i>Asmenybės tapsmas (1.1)</i>	26
<i>Orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą (2.1)</i>	27
<i>Orientavimasis į mokinio poreikius (2.2)</i>	28
MOKYKLŲ TOBULINTINOS VEIKLOS	30
<i>Mokinio pasiekimai ir pažanga (1.2)</i>	30
<i>Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymo(si) sėkmės (2.3)</i>	32
<i>Ugdymo(si) planavimas (3.1)</i>	36
<i>Mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas (3.2)</i>	39
<i>Ugdymo(si) organizavimas (3.3)</i>	40
<i>Mokymasis (3.4)</i>	42
<i>(Iš)vertinimas ugdymui (3.5)</i>	44
4. IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMAS: MOKYKLŲ PAŽANGA PRAĖJUS METAMS	46
<i>Mokyklų taikytos priemonės rizikai mažinti ir jų veiklos pokyčiai</i>	46
<i>Mokyklos savininko pagalba mokykloms</i>	47
IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR ĮŽVALGOS	49
GAIRĖS MOKYKLŲ VEIKLAI TOBULINTI	54
PRIEDAI	56

SANTRUMPOS

NVŠ – neformalusis vaikų švietimas

STEAM – gamtos mokslus, technologijas, inžineriją, menus ir matematiką aprėpiantis akronimas (STEAM – angl. *science, technology, engineering, arts, mathematics*)

IKT – informacinės komunikacinės technologijos

SEK – socialinis, ekonominis, kultūrinis statusas, kontekstas arba aplinka

SUP – specialieji ugdymosi poreikiai

NMPP – nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas

PUPP – pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimas

VBE – valstybinis brandos egzaminas

ŠVIS – Švietimo valdymo informacinė sistema

VDA – Valstybės duomenų agentūra

CLIL – integruotas dalyko ir kalbos mokymas(is) (CLIL – angl. *content and language integrated learning*) – mokymo(si) metodas, kai turinys perteikiamas užsienio arba antrąja kalba, taip kartu mokant ir dalyko, ir kalbos.

IVADAS

Šioje apžvalgoje pateikiama apibendrinta informacija apie bendrojo ugdymo programas vykdančių švietimo įstaigų, kurių veiklos rizikos išorinis vertinimas buvo atliktas 2023 ir 2024 metais, veiklos kokybę. Analizuojami pagrindiniai rizikos veiksniai, išryškinamos mokyklų veiklos stiprybės ir tobulintinos sritys, taip pat pateikiamos gairės, skirtos padėti rizikos grupei priskiriamoms mokykloms gerinti ugdymo kokybę.

Apibendrinant vertinimų rezultatus, buvo analizuojami išorinio vertinimo ataskaitų duomenys ir atliktos mokyklų vadovų bei mokytojų apklausos. Remiantis tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais duomenimis, įvertinta ugdymo proceso kokybės užtikrinimo situacija, identifikuotos pagrindinės problemos ir pateikta pasiūlymų, kaip stiprinti švietimo įstaigų veiklos efektyvumą, atsakomybę ir rizikos prevenciją.

Pažymėtina, kad šioje apžvalgoje nagrinėjami tik tų mokyklų, kurios buvo atrinktos rizikos išoriniam vertinimui, duomenys, todėl pateikiamos išvados neatspindi visos šalies bendrojo ugdymo mokyklų būklės. Vis dėlto šis vertinimas suteikia vertingų įžvalgų apie iššūkius, su kuriais susiduria dalis švietimo įstaigų, ir padeda mokyklų vadovams priimti duomenimis pagrįstus sprendimus ir kryptingai tobulinti veiklą. Nuoseklus rizikos požymių turinčių mokyklų vertinimas yra būtinas, norint užtikrinti aukštą ugdymo kokybę, mokinių gerovę ir sklandžią mokyklų veiklą. Sistemingas ir objektyvus vertinimas prisideda prie ilgalaikės švietimo kokybės gerinimo ir visos sistemos pažangos.

Rizikos išorinis vertinimas atliktas pagal Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. ISAK-587 „*Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo*“, nustatytus Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės rizikos vertinimo rodiklius¹.

Mokyklų sąrašas veiklos rizikos išoriniam vertinimui atlikti buvo sudarytas, vadovaujantis metodika, patvirtinta švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. gegužės 4 d. įsakymu Nr. V-692 „*Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, atrankos kriterijų veiklos išoriniam rizikos vertinimui patvirtinimo*“¹. 2023 m. II pusmetį ir 2024 m. išorinis rizikos vertinimas atliktas 27-iose įvairaus tipo (pradinė mokykla, pagrindinės mokyklos, progimnazijos, gimnazijos) ir skirtingų paskirčių grupių bendrojo ugdymo programas vykdančiose mokyklose².

Pirmame skyriuje apžvelgiamas 2023 m. ir 2024 m. išoriniame vertinime dalyvavusių mokyklų kontekstas savivaldybės ir mokyklos lygmeniu, taip pat mokyklų veiklos įsivertinimas. Antrame skyriuje pateikiami mokyklų vadovų ir mokytojų apklausos apie mokyklų veiklos rizikos įsivertinimą rezultatai. Trečiame skyriuje analizuojami išorinio vertinimo vertintojų pateiktų mokyklų ataskaitų duomenys pagal veiklos kokybės rizikos veiksnius, mokyklose nustatytas stiprybes ir tobulintinus rodiklius, taip pat pateikiami iliustruojantys teiginiai iš vertintojų ataskaitų, kuriais pagrindžiami mokyklose pastebėti iššūkiai, susiję su geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų bei pažangos užtikrinimu. Ketvirtame skyriuje susistemunami duomenys, parodantys mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo ataskaitose nustatytų reikšmingiausių rizikos veiksmų pokyčius. Paskutiniuose skyriuose pateikiamos apibendrintos visos apžvalgos įžvalgos ir gairės; jos pateikiamos kaip orientacinės, kad būtų pritaikytos pagal kiekvienos mokyklos ir savivaldybės poreikius bei kontekstą.

¹ [V-692 Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, atrankos kriterijų veiklos išoriniam rizikos ve...](#)

² [V-1175 Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. balandžio 30 d. įsakymo Nr. V-481 „Dėl Bendrojo u...](#)

1. MOKYKLŲ, KURIOSE 2023–2024 M. ATLIKTAS VEIKLOS RIZIKOS IŠORINIS VERTINIMAS, KONTEKSTAS

Siekiant visapusiškai įvertinti konkrečios mokyklos veiklos kokybę, geriau suprasti rizikos veiksnių kilmę, jų atsiradimo priežastis ir pateikti tikslingesnes, realioms sąlygoms labiau pritaikytas rekomendacijas dėl šios įstaigos veiklos kokybės gerinimo, būtina analizuoti socialinę, ekonominę, kultūrinę bei geografinę aplinką, kurioje mokykla veikia. Šie veiksniai daro tiek tiesioginę, tiek netiesioginę įtaką mokinių pasiekimams, mokytojų darbo sąlygoms, bendruomenės įsitraukimui ir mokyklos valdymui. Tačiau dar didesnę reikšmę mokyklos veiklos rezultatams turi vidiniai veiksniai: mokytojų kvalifikacija, mokinių charakteristikos, mokyklos dydis, mokymosi pagalbos prieinamumas ir kokybės užtikrinimo sistemos. Šie aspektai tiesiogiai veikia ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus, todėl jų analizė yra neatsiejama nuo bendro mokyklos konteksto vertinimo. Vertintų mokyklų konteksto analizė leidžia ne tik suprasti veiklos rezultatų priežastinius ryšius, bet ir atskleisti svarbiausius iššūkius, su kuriais susiduria rizikos grupei priskirtos mokyklos. Tai padeda aiškiau nustatyti, kur reikalinga didesnė parama ir kokie tobulinimo veiksmai turėtų būti prioritetingi. Todėl šiame skyriuje mokyklų kontekstas vertinamas dviem lygmenimis – *savivaldybės* ir *mokyklos*. Savivaldybės lygmeniu apžvelgiami išoriniai (socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai) veiksniai, galintys daryti įtaką visų savivaldybėje veikiančių mokyklų veiklai. Mokyklos lygmens analizė orientuota į mokykloje vykstančius procesus, kurie tiesiogiai veikia konkrečios vertintos mokyklos ugdymo procesą ir mokinių mokymosi rezultatus.

Savivaldybės lygmuo

Mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas 2023–2024 m. vyko 18-oje savivaldybių (žr. 2 priedą). Iš 27³ vertintų mokyklų apie pusė (14, arba 52 proc.) veikė miestuose, trečdalis (9) – šalies didmiesčiuose, likusios (13) – miesteliuose ir kaimiškosiuose vietovėse. Daugiausia mokyklų (5, arba 18 proc.) vertinta Vilniaus mieste, kiek mažiau – Trakų rajone (3, arba 11 proc.). Po 2 mokyklas (po 7,4 proc.) vertinta Vilniaus, Panevėžio, Kėdainių rajonuose, o po vieną – beveik pusėje (13-oje, 48 proc.) savivaldybių. Siekiant įvertinti ugdymo kokybę platesniame socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame kontekste, buvo analizuoti rodikliai, kurie galbūt daro įtaką ugdymo procesams regiono mokyklose (žr. 2 priedą).

Remiantis VDA duomenimis, nustatytos savivaldybės, kurios viršijo (nepasiekė) šalies vidurkį (-io) pagal išskirtus rodiklius (žr. 1.1 pav.).

Socialinis aspektas. VDA duomenimis, nors šalies gyventojų skaičius pastaraisiais metais (2022–2024 m.) augo, daugumoje savivaldybių, kuriose buvo vertintos rizikos grupei priskirtos mokyklos, nustatytas gyventojų skaičiaus mažėjimas. Tai rodo, kad švietimo iššūkiai dažniau kyla tose savivaldybėse, kuriose **vyrauja neigiamos demografinės tendencijos (t. y. gyventojų skaičiaus mažėjimas)**. Savivaldybės, kuriose atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, **pasižymi žemesniu gyventojų išsilavinimo rodikliu** nei šalies vidurkis. Dalis savivaldybių (38 proc.) išsiskyrė **didesniu paauglių nusikalstamumu**, nors šalies mastu šis rodiklis mažėja. Viršijantis šalies vidurkį **savižudybių skaičius** nustatytas trijuose penktadaliuose (61 proc.) savivaldybių, kuriose buvo vertintos mokyklos, o tai rodo emocinės gerovės ir psichosocialinės paramos stoką, taip pat augantį socialinį pažeidžiamumą tam tikruose regionuose.

Ekonominis aspektas. Beveik pusėje savivaldybių, kuriose veikia vertintos mokyklos, **registruotas didesnis nei vidutinis bedarbių skaičius**. Tai rodo struktūrines darbo rinkos problemas ir ribotas užimtumo galimybes. Daugumoje savivaldybių, kuriose buvo atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, **skurdo rizika viršija šalies vidurkį**, o tai siejasi su ekonominiu pažeidžiamumu, kuris dažnai koreliuoja su švietimo pasiekimais ir mokyklų veiklos kokybe. **Didesnis nei šalyje vidutinis gyventojų darbo užmokestis būdingas tik pavienėms**

³ 2023–2024 m. planuota mokyklų veiklos rizikos išorinį vertinimą atlikti 28 mokyklose, tačiau jis atliktas 27-iose. Panevėžio suaugusiųjų ir jaunimo mokykloje 2024 m. minėtas vertinimas nebuvo atliekamas dėl tais pačiais metais pradėtos įstaigos reorganizacijos.

savivaldybėms. Dauguma savivaldybių, kuriose yra mokyklų, patenkančių į rizikos grupę, **pasižymi mažesniais nei šalies vidurkis atlyginimais**, ir tai rodo prastesnę ekonominę situaciją.

1.1 pav. Socialinių, ekonominių ir kultūrinių rodiklių reikšmių pasiskirstymas tarp savivaldybių, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, palyginti su šalies vidurkiu



Duomenų šaltinis: VDA

Kultūrinis aspektas. Tik pusėje savivaldybių **kultūros indeksas⁴ viršija šalies vidurkį**, ir tai atskleidžia nevienodą kultūrinės infrastruktūros ir paslaugų prieinamumą. Kultūrinės aplinkos fragmentacija gali lemti mažesnę bendruomenės įsitraukimą ir riboti ugdymo procesų kokybę.

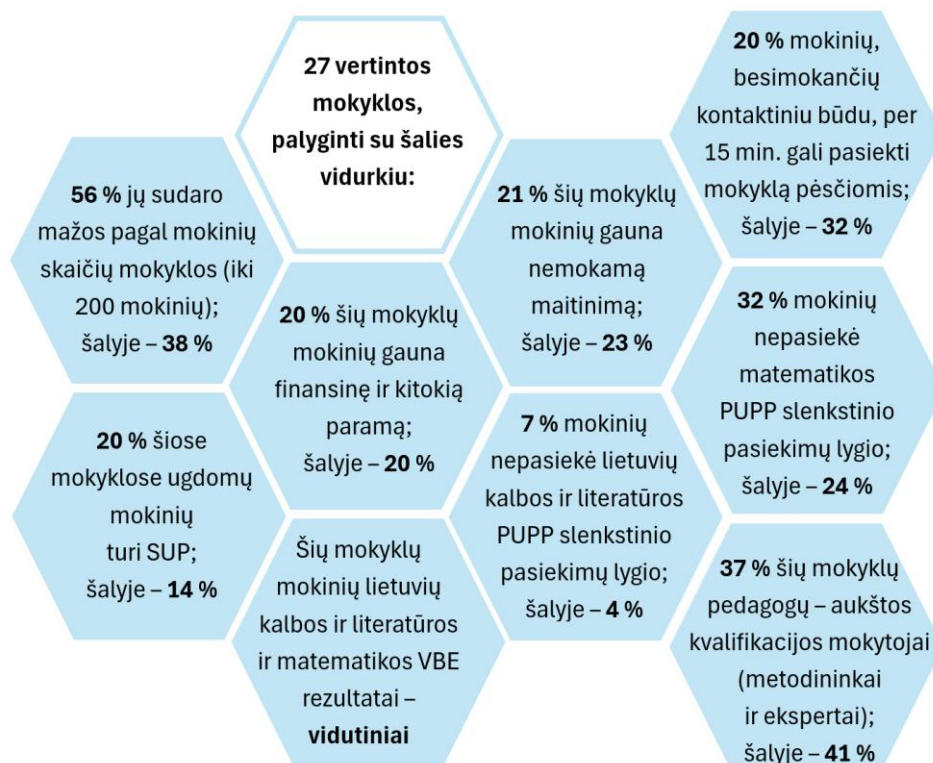
Mokyklos lygmuo

Mokyklos vidinio konteksto apžvalgoje analizuojami pagrindiniai mokyklų, kuriose atliktas veiklos rizikos išorinis vertinimas, bruožai. Ši analizė padeda geriau suprasti mokykloje vykstančius procesus, atskleisti esamus iššūkius ir nustatyti, kokių sisteminių sprendimų gali prireikti, siekiant užtikrinti ugdymo kokybę ir mažinti regioninę bei socialinę atskirtį (žr. 1.2 pav.).

Vertinant mokyklos veiklą ir jos rezultatus, galima išskirti keletą svarbių aspektų, kurie parodo mokyklos, patekusios į rizikos grupę, stipriąsias ar silpnąsias puses.

⁴ https://www.ltkt.lt/docs/kulturos-tyrimai/2023/12/SKI2022_Tyrimo-ataskaita.pdf.

1.2 pav. Mokyklų, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, veiklos rodiklių palyginimas su šalies vidurkiu



Duomenų šaltiniai: ŠVIS, VDA

Mokyklos dydis. Vertinime iš 27 mokyklų daugiausia (26, arba 96,3 proc.) dalyvavo bendrojo ugdymo mokyklos ir tik viena profesinio mokymo įstaiga (1.1 lentelė). Pagal mokyklos tipą, tarp visų vertintų mokyklų daugiausia (du penktadaliai) buvo gimnazijų ir trečdalis – pagrindinių mokyklų, progimnazijų – dvi, pradinė mokykla – viena. Vertinime dalyvavo po vieną jaunimo ir specialiąją mokyklą, taip pat dvi suaugusiųjų ir jaunimo mokyklos.

1.1 lentelė. Mokyklų, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, skaičius ir dalis (proc.) pagal paskirčių grupę ir tipą

Mokykla	Skaičius	Dalis (proc.)
Pagal paskirčių grupę		
Bendrojo ugdymo mokykla	26	96,3
Profesinio mokymo įstaiga	1	3,7
Iš viso	27	100
Pagal tipą		
Pradinė	1	3,7
Pagrindinė	10	33,3
Progimnazija	2	7,4
Gimnazija	13	48,1
Iš jų:		
Jaunimo mokykla	1	3,7
Suaugusiųjų ir jaunimo mokykla	2	7,4
Specialioji mokykla	1	3,7

Duomenų šaltinis: Nacionalinė švietimo agentūra

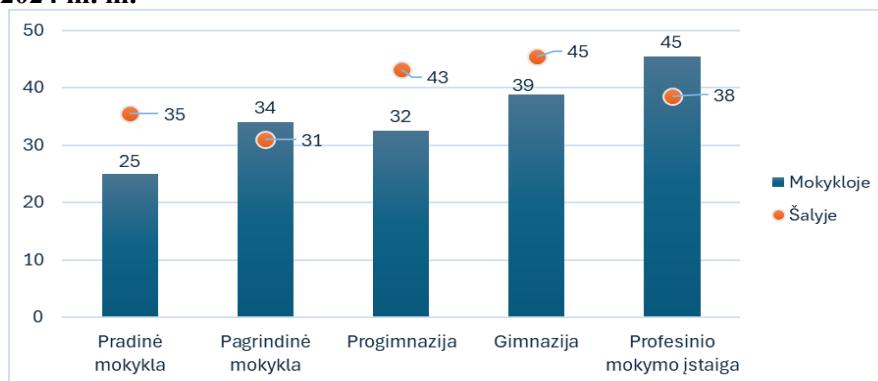
Mokyklos dydis laikomas svarbiu konteksto veiksniu, darančiu įtaką tiek ugdymo proceso organizavimui, tiek mokinių pasiekimams. Dauguma vertintų mokyklų pagal mokinių skaičių yra mažos – jose mokosi iki 200 mokinių. Tokios mokyklos sudaro 56 proc. visų vertintų mokyklų, o šalies vidurkis yra 38 proc.

SUP mokiniai. Lietuvos švietimo sistema grindžiama įtraukties principu, kuris užtikrina sąlygas kiekvienam asmeniui ugdytis, plėtoti savo galias ir gebėjimus, gauti reikiamą pagalbą, patirti sėkmę mokantis, socialinėje, kultūrinėje ir (ar) kitoje veikloje ir būti nediskriminuojamam dėl ugdymosi poreikių įvairovės ir (ar) švietimo pagalbos reikmės⁵. Įtraukties švietime plėtros gairėse⁶ suplanuota, kad nuo 2025 m. rugsėjo mėn. savivaldybėse turi būti koordinuotai pradėta įgyvendinti „nuosekli mokinių įvairovei atvirų klasių / grupių plėtra“, ir įvairių ugdymosi poreikių turintiems mokiniams sudarytos galimybės mokytis kartu, taikant diferencijuotus ugdymo metodus, stiprinant mokytojų bei švietimo pagalbos specialistų kompetencijas ir plečiant pagalbos prieinamumą.

Švietimo prieinamumą, įtraukiojo ugdymo mastą rodo specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) turinčių mokinių dalis mokyklose. Vertintose mokyklose mokiniai, turintys SUP, vidutiniškai sudarė 20 proc. visų mokinių, o šalyje – 14 proc., ir tai rodo didesnę įtraukiojo ugdymo poreikį vertintose mokyklose. Vertintose mokyklose SUP mokiniai pasiskirsto taip: pradinėje mokykloje jų yra 19 proc. (šalyje – 25 proc.), pagrindinėse mokyklose ši dalis yra didesnė – 38 proc. (šalyje – 26 proc.), progimnazijose – atitinkamai 17 proc. ir 15 proc., gimnazijose – atitinkamai 15 proc. ir 9,2 proc., profesinio mokymo įstaigoje – atitinkamai 5,9 proc. ir 13 proc.

Pedagogų kvalifikacija. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatuose⁷ nustatytos keturios mokytojų kvalifikacinės kategorijos: mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko ir mokytojo eksperto. Vertintose mokyklose aukštos kvalifikacinės kategorijos mokytojai (metodininkai ir ekspertai) sudaro 37 proc. visų pedagogų (šalyje – 41 proc.). Duomenys rodo netolygų aukštos kvalifikacinės kategorijos mokytojų (metodininkų ir ekspertų) pasiskirstymą tarp įvairių tipų mokyklų, palyginti su šalies vidurkiu (žr. 1.3 pav.).

1.3 pav. Aukštos kvalifikacinės kategorijos mokytojų (metodininkų ir ekspertų) dalis (proc.) vertintose mokyklose, 2023–2024 m. m.



Mokinių mokymosi pasiekimai. Švietimo kokybė plačiuoju požiūriu apima išteklius, procesą ir rezultatus, tačiau dažniausiai taikoma siauresnė kokybės samprata, apsiribojant rezultatų vertinimu, todėl visuomenėje vykstančiose diskusijose apie švietimo kokybę dėmesio centre taip pat atsiduria mokinių pasiekimai *per se* (Želvys ir kt., 2021⁸).

⁵ LR švietimo įstatymo 5 str. 5 d.

⁶ Įtraukties švietime plėtros gairės (2022). Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

<https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/aalaikini/Itraukties%20svietime%20pletros%20gaires%201.pdf>.

⁷ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.332784/asr>.

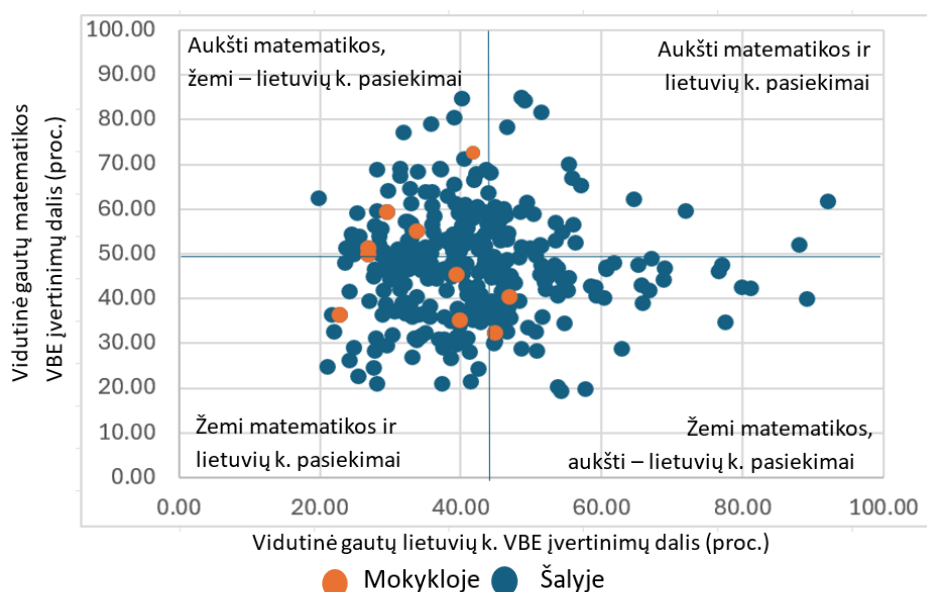
⁸ Želvys, R., Dukynaitė, R., Stumbrienė, D., & Jakaitienė, A. (2021). Lithuanian Education: Effective, Efficient, High Quality and Equitable? Acta Paedagogica Vilnensia, 47, 69–79.

Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo (PUPP) organizavimo ir vykdymo tvarkos apraše⁹ nustatyti keturi pasiekimų lygiai: slenkstinis, patenkinamas, pagrindinis ir aukštesnysis. Lyginant PUPP rezultatus pagal pasiekimų lygius su šalies mokyklomis, nustatyta, kad:

- lietuvių kalbos ir literatūros slenkstinio lygio nepasiekė atitinkamai 7 proc. ir 4 proc. mokinių, pasiekė slenkstinį lygį – atitinkamai 11 proc. ir 8 proc., patenkinamą – atitinkamai 39 proc. ir 30 proc., pagrindinį – atitinkamai 35 proc. ir 42 proc., aukštesnįjį – atitinkamai 8 proc. ir 16 proc.;
- matematikos slenkstinio lygio nepasiekė atitinkamai 32 proc. ir 24 proc. mokinių, pasiekė slenkstinį lygį – atitinkamai 9 proc. ir 11 proc., patenkinamą – atitinkamai 32 proc. ir 28 proc., pagrindinį – atitinkamai 21 proc. ir 25 proc., aukštesnįjį – atitinkamai 5 proc. ir 13 proc.

Gimnazijų VBE rezultatai – tiek lietuvių kalbos ir literatūros, tiek matematikos – pagal pasiekimų įvertinimo vidurkį dažniausiai yra žemi (žr. 1.4 pav.), bet kartu ir neišsiskiriantys iš šalies konteksto.

1.4 pav. Gimnazijų mokinių VBE įvertinimų vidurkiai mokyklose, kuriose 2023–2024 m. buvo vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, palyginti su šalies mokyklomis



Duomenų šaltinis: ŠVIS

Mokinių VBE rezultatai rodo, kad reikia imtis papildomų priemonių, siekiant gerinti akademinius mokinių mokymosi pasiekimus ir suteikti jiems reikiamą pagalbą.

Socialinės paramos prieinamumas. Švietimo sistemoje socialinė parama teikiama, siekiant kompensuoti mokinių iš socialinės rizikos grupei priskiriamų šeimų patiriamus socialinius, ekonominius ir kultūrinius skirtumus. Tokia parama padeda mažinti socialinę nelygybę ir sudaryti lygiavertes galimybes mokinių ugdymuisi, nepriklausomai nuo jų šeimų socialinės padėties.

Siekiant užtikrinti švietimo prieinamumą, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 36 straipsnio 1 punkte įtvirtinta nuostata, kad „į mokyklą ir atgal privalo būti vežami kaimuose, miesteliuose toliau kaip 3 kilometrai nuo mokyklos gyvenantys mokiniai, kurie mokosi pagal priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas, ir vaikai, kuriems paskirtas privalomas ikimokyklinis ugdymas“. Vežimą į mokyklą ir atgal organizuoja mokyklos savininkas arba

⁹ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.416474/asr>.

mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Remiantis VDA duomenimis¹⁰, vertintose mokyklose mokinių, galinčių greitai pasiekti mokyklą, dalis yra mažesnė nei šalies vidurkis: pėsčiomis per 15 minučių ją pasiekia 20 proc. kontaktiniu būdu besimokančių šių mokyklų mokinių (šalyje – 32 proc.), o per tą patį laiką automobiliu – 76 proc. mokinių (šalies vidurkis – 83 proc.).

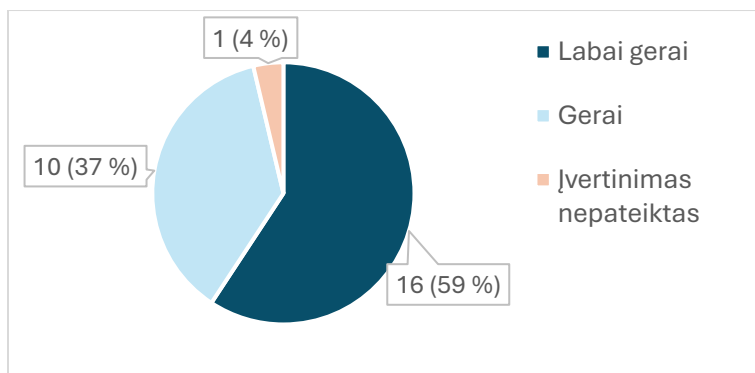
Socialinės ir ekonominės 2021–2030 metų regionų plėtros programos duomenys patvirtina netolygią miestų ir rajonų plėtrą ir skirtingą žmonių gyvenimo kokybę, o tai tiesiogiai veikia vaikų socialinę padėtį ir galimybes švietimo sistemoje. Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, mokyklose teikiamas nemokamas maitinimas ir skiriama finansinė parama socialinę riziką patiriantiems mokiniams, siekiant mažinti socialinę atskirtį ir sudaryti vienodas ugdymosi galimybes.

Vertintose mokyklose nemokamą maitinimą gauna 21 proc. mokinių (šalyje – 23 proc.). Mokinių, gaunančių nemokamą maitinimą, dalys įvairių tipų mokyklose: pradinėje – atitinkamai 67 proc. ir 61 proc., pagrindinėse – atitinkamai 40 proc. ir 41 proc., progimnazijose – atitinkamai 45 proc. ir 12 proc., gimnazijose – atitinkamai 15 proc. ir 20 proc., profesinio mokymo įstaigoje – 0 proc. ir 3,2 proc.

Vertintose mokyklose finansinę ir kitokią paramą gauna 20 proc. mokinių, tai beveik sutampa su šalies vidurkiu – 21 proc. Lyginant mokinių, gaunančių finansinę ir kitokią paramą, dalį su šalies vidurkiu pagal mokyklos tipą, nustatyta, kad pradinėje mokykloje šią paramą atitinkamai gauna 83 proc. ir 44 proc. mokinių, pagrindinėje mokykloje – atitinkamai 41 proc. ir 30 proc., progimnazijose – atitinkamai 29 proc. ir 21 proc., gimnazijose – atitinkamai 14 proc. ir 15 proc., profesinio mokymo įstaigoje – atitinkamai 0,85 proc. ir 5,05 proc.

Mokyklos vadovo veikla ir vidinės kokybės užtikrinimo proceso iššūkiai. Svarbus švietimo kokybės užtikrinimo aspektas – mokyklos vadovo veikla, turinti esminės įtakos ugdymo(s) procesui ir rezultatams. Diagramoje (žr. 1.5 pav.) parodyta, kaip buvo įvertinta mokyklos direktoriaus veikla mokyklose, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas.

1.5 pav. Mokyklos direktoriaus veiklos įvertinimas mokyklose, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas (proc.)



Vadovo veiklos rezultatų vertinimas grindžiamas Nuostatų reikalavimais¹¹, kuriuose numatyta, kad vertinimo rodikliai turi būti aiškūs, pagrįsti ir atspindintys vadovo veiklos pokyčius ir tobulinimo galimybes. Vadovas

¹⁰ <https://atviri-duomenys.stat.gov.lt/datasets/LTdata::%C5%A1vietimo-institucij%C5%B3-15-minu%C4%8Di%C5%B3-pasiekiamumo-p%C4%97s%C4%8Diomis-ir-automobiliu-teritorijos/about>.

¹¹ Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių

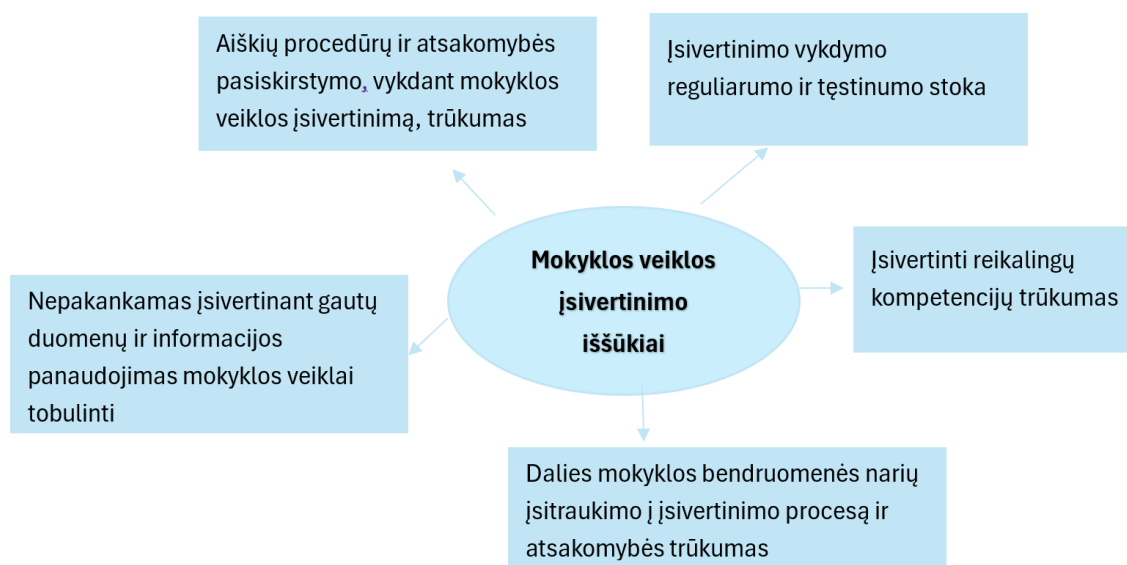
(ataskaitos rengėjas) savo veiklą įsivertina remdamasis šiais rodikliais. Vertinimą taip pat atlieka švietimo įstaigos tarybos įgaliotas asmuo, o galutinę išvadą pateikia vadovo tiesioginis vadovas: valstybinėse mokyklose tai yra dalyvių susirinkimo įgaliotas asmuo, o savivaldybės mokyklose – meras. Vadovo veiklos vertinimo išvada kartu su metų veiklos ataskaita skelbiama viešai.

Mokyklų veiklos įsivertinimas yra vienas pagrindinių vadybos etapų, skirtų organizacijos procesų valdymui tobulinti, taigi, be jo sudėtinga visiems sutartu ir suprantamu būdu argumentuotai numatyti strateginius tikslus ir tikslingai tobulinti įstaigos veiklos kokybę¹².

Švietimo įstatymo (2011) 37 straipsnio 4 ir 5 dalys įpareigoja mokyklos bendruomenę atlikti įsivertinimą, analizuoti įsivertinimo rezultatus ir priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo¹³.

Svarbu suprasti, kad mokyklų įsivertinimas yra bendros mokyklos kaip organizacijos veiklos kokybės vadybos dalis. Kokybės siekis organizacijoje yra nuolatinis procesas, pasižymintis keturiais pagrindiniais etapais (Demingo ciklas): planavimu, įgyvendinimu, vertinimu ir tobulinimu (gerinimu). Akcentuotina, kad visi ugdymo proceso dalyviai gali prisidėti prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo, sistemingai įsitraukdami į veiklas, reflektuodami jų rezultatus, periodiškai apgalvodami rezultatų tobulinimo priemones, stebėdami jų taikymo procesą.

1.6 pav. Vertintojų nustatytos problemos, kylančios mokykloms, atliekant savo veiklos įsivertinimą (N = 27)



Mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo duomenų kokybinė analizė parodė, kad **dauguma (26 iš 27) 2023–2024 m. įvertintų mokyklų kasmet atlieka savo veiklos įsivertinimą**, dažniausiai taikydamos 2016 m. švietimo,

vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ (TAR, 2018-03-27, Nr. 2018-04596; 2021-01-11, Nr. 2021-00378; 2024-02-05, Nr. 2024-02091.

¹² BUM-isivertinimo-rekomendacijos-02-10-galutinis.pdf.

¹³ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.

mokslo ir sporto ministro patvirtintą metodiką¹⁴, siekdamas nustatyti stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis. Įsivertindamos veiklą mokyklos dažniausiai atlieka mokytojų, mokinių ir tėvų apklausas, mokinių pasiekimų duomenų ir kitų rodiklių analizę. Vis dėlto, dauguma jų, atlikdamos savo veiklos įsivertinimą, susiduria su vienokiais ar kitokiais iššūkiais (1.6 pav.), todėl ir jų įsivertinimo veiksmingumas (poveikis mokyklos veiklos kokybei, mokinių mokymosi pasiekimams) skiriasi.

Kaip parodė kokybinė analizė, mokyklos susiduria su įsivertinimo reguliarumo ir tęstinumo trūkumu, bendruomenės narių įsitraukimo ir atsakomybės stoka, įsivertinimo grupės kompetencijų stygiu ir nepakankamu įsivertinimo duomenų panaudojimu veiklai tobulinti. Šie veiksniai lemia, kad įsivertinimo procesai nėra pakankamai sistemingi, jų rezultatai ne visada integruojami į mokyklos strateginius dokumentus, o priimti sprendimai dažnai būna bendro pobūdžio ir neįpareigojantys.

Vertintojų nustatytos problemos, kylančios mokykloms, atliekant savo veiklos įsivertinimą, ir šias problemas iliustruojantys vertintojų teiginiai pateikti 2 priede .

2. MOKYTOJŲ IR MOKYKLŲ VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Mokytojų ir mokyklų vadovų apklausa buvo vykdoma pagal 2022 m. tyrėjų S. Balčiūno, dr. M. Damkuvienės, dr. E. Petukienės, dr. R. Prakapo ir dr. J. Valuckienės parengtą *Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, rizikos įsivertinimo klausimyną*. Apklausos rezultatai interpretuojami, remiantis šio klausimyno rengimo ataskaita. *Mokyklos vadovų ir mokytojų apklausos paskirtis – sužinoti vadovų ir mokytojų nuomonę apie mokyklos organizuojamo ugdymo proceso kokybės tobulinimo kryptingumą ir nuoseklumą*. Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, vadovų ir mokytojų apklausos klausimynas atskleidžia, kaip mokykla įsivertina veiksmingumo didinimo pastangas. Jis padeda identifikuoti sritis, kuriose, mokyklos vadovų ir mokytojų nuomone, rizika yra didžiausia. Klausimynas parodo ir mokyklos veiksmingumo didinimo proceso nuoseklumą, atskleisdamas mokyklos vadovų ir mokytojų nuomonę apie tobulintinas veiklos sritis, lemiančias mokinių mokymosi pasiekimus ir pažangą. Klausimyne išskiriami mokyklos veiksmingumą lemiantys veiksniai *mokyklos* (susiję su ugdymo kontekstu, pedagogų profesionalumu) ir *klasės* (susiję su ugdymo planavimu, ugdymo procesų tobulinimu, rezultatų vertinimu) *lygmenimis*.

2023 m. ir 2024 m. išoriniame rizikos vertinime dalyvavusiose 27-iose mokyklose iš viso apklausti 58 vadovai (iš jų – 25 mokyklų direktoriai, 27 pavaduotojai ugdymui, 6 skyrių vedėjai) ir 571 mokytojas (iš jų –112 pradinio ugdymo klasių mokytojų, 452 dalyko mokytojai). 7 respondentai savo pareigybės nenurodė.

Vertintos mokyklos skiriasi pagal savo steigėją, įgyvendinamas bendrojo ugdymo programas, gyvenamosios vietovės, kurioje yra mokykla, dydį. Respondentų, kurie nenurodė savo pareigybės (pradinių klasių ar dalyko mokytojas), duomenys nebuvo pašalinti, tačiau skaidant analizės rezultatų informaciją pagal ugdymo programos tipą – eliminuoti.

¹⁴ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2016 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. V-267 „Dėl Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodikos patvirtinimo“ (TAR, 2016-03-29, Nr. 2016-06439).

Subjektyvus situacijos mokykloje vertinimas. Mokytojų nuomonė

Dauguma apklausoje dalyvavusių mokytojų nurodo, kad jų mokyklos **mokinių mokymosi situacija gerėja** (žr. 2.1 lentelę). 85 proc. visų respondentų išvelgia pozityvių pokyčių. Gerėjančią situaciją mokykloje pažymėjo 96,3 proc. pradinio ugdymo klasių mokytojų ir 82 proc. dalyko mokytojų. Mokinių mokymosi ir pažangos pokyčius įvertino 552 mokytojai iš 571, dalyvavusio apklausoje.

2.1 lentelė. Subjektyvus mokinių mokymosi ir pažangos pokyčių vertinimas. Mokytojų apklausos duomenys (N = 552*)

	Pradinio ugdymo klasių mokytojai		Dalyko mokytojai		Iš viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Situacija mokykloje stipriai gerėja	43	(40,2)	156	(35,5)	199+5	(37,0)
Situacija mokykloje gerėja	60	(56,1)	204	(46,5)	264+1	(48,0)
Situacija mokykloje nesikeičia	3	(2,8)	67	(15,3)	70	(12,7)
Situacija mokykloje blogėja	–		10	(2,3)	10	(1,8)
Situacija mokykloje stipriai blogėja	1	(0,9)	2	(0,5)	3	(0,5)

* 6 respondantai nenurodė savo pareigybės, tačiau nurodė, kad situaciją mokykloje vertina taip: 5 – stipriai gerėja, 1 – gerėja.

Skirtingų mokyklų mokytojų nuomonės apie mokinių mokymosi situaciją skiriasi. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kuriose mokyklose (9-iose iš 26 mokyklų) visi mokytojai mokinių pasiekimų pokyčius vertina maksimaliai pozityviai. Tik nedaugelyje mokyklų (trijose) mokinių mokymosi pokyčius pozityviai vertina mažiau nei 50 proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų.

Tyrėjų nuomone, reikia pažymėti, kad mokytojai išreiškia savo subjektyvų požiūrį, todėl šiuos statistinius rezultatus tikslinga sugretinti su turima objektyvia informacija apie mokyklų mokinių pasiekimų pokyčius. Viena vertus, dideli mokytojų vertinimų ir objektyvių duomenų neatitikimai gali rodyti, kad pasiekimų prastėjimo problema ignoruojama, arba mokytojai nepakankamai informuojami. Kita vertus, nuostata atsakymuose akcentuoti pozityvius, nors ir nedidelius, situacijos mokykloje gerėjimo požymius gali būti motyvacijos šaltinis dirbti pedagoginį darbą – tai pagrindžiama kiekvienos mokyklos mokytojų pateikiamais atsakymų komentarais.

Pozityvūs pokyčiai argumentuojami pagerėjusiais mokinių pasiekimais ir sustiprėjusiu mokinių įsitraukimu ir motyvacija („Mokiniai tampa vis labiau motyvuoti, įsitraukia į įvairias veiklas.“; „Mokinių motyvacija gerėja, mokiniai turi dalykų konsultacijas, pagerėjo mokyklos bei klasės mikroklimatas.“); geresnių skaitmeninių įrankių ir novatoriškų mokymo metodų naudojimu („Skaitmeninio turinio pasirinkimo įvairovė pagyvina mokinių įsitraukimą.“) ir padidėjusiu mokinių dalyvavimu popamokinėje veikloje („Mokiniai noriai dalyvauja projektuose, olimpiadose, konkursuose.“; „Daugiau vaikų noriai dalyvauja neformalaus ugdymo būreliuose.“).

Nepalankūs veiksniai, apibūdinantys situaciją mokyklose, yra nepakankama mokinių motyvacija („Mokiniai neturi motyvacijos mokytis, jiems nieko nereikia, jiems per sunku mokytis.“), drausmės problemos („Drausmę palaikyti klasėje vis sunkiau, trūksta mokinių koncentracijos. Mokymosi motyvacija prasta.“; „Mokiniai atsisako dirbti. Tėvai užtaria netinkamai besielgiančius mokinius. Mokytojai bejėgiai.“). Kai kuriose mokyklose daugėja mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių ar mokymosi sunkumų („Iš pagrindinės mokyklos ar baigę 8 klases mokiniai ateina neretai neturėdami mokymosi mokytis įgūdžių, silpnų kompetencijų, pasiekimų lygis dažniausiai slenkstinis.“; „Daugėja mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, taip pat daugėja mokinių, turinčių nepakankamą motyvaciją, nebrandžias vertybines nuostatas.“), vienoje klasėje mokosi skirtingų gabumų mokiniai („Klasėje esančių mokinių skaičius išaugo. Mokinių su specialiaisiais poreikiais skaičius išaugo. Mokinių, kurie tęsia mokymąsi po 16 m. (10 kl.) skaičius išaugo ir mokiniai, neįvertindami savo galimybių, renkasi laukti egzaminus. Gimnazija nevykdo jokios atrankos, todėl turime atliepti labai skirtingų poreikių mokinių lūkesčius.“), trūksta išteklių, prastėja akademiniai pasiekimai, trūksta tėvų įsitraukimo ir paramos.

Mokytojų nuomonė apie mokyklos veiklos tobulinimą

Mokyklos lygmuo

Mokyklos lygmens ugdymo kokybės gerinimo priemonių poveikumas mokinių mokymuisi ir rezultatams, mokytojų nuomone, yra nevienodas (žr. 2.2 lentelę). Vertindami mokyklos lygmens priemonių poveikumą, siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus, daugiausia mokytojų pritarė priemonei **Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos** (pasirinko „Tikrai padeda“), o rečiausiai pritarė priemonei **Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas**. Didžiausio pritarimo sulaukusių priemonių analizė rodo, kad mokytojai didžiausiu mokinių pažangą skatinančiu veiksniu pirmiausia laiko komandinį darbą, toliau – tinkamą aplinką ir, trečia, investicijas į jų kompetencijas. Kur kas rečiau sėkmės faktoriumi mokytojai pripažino jų ir jų kolegų darbo vertinimą ir mokyklos pasiekimų stebėseną.

2.2 lentelė. Mokytojų nuomonė apie mokyklos lygmens priemonių poveikumą, siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus. Mokytojų apklausos duomenys (N = 564)

	Tikrai trukdo		Šiek tiek trukdo		Nei trukdo, nei padeda		Šiek tiek padeda		Tikrai padeda	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas	2	(0,4)	6	(1,1)	114	(20,2)	162	(28,7)	279	(49,5)
Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimas ir aptarimas su kolegomis	6	(1,1)	13	(2,3)	71	(12,5)	169	(29,8,6)	308	(54,2)
Mokytojų kvalifikacijos kėlimas kursuose, seminaruose	1	(0,2)	5	(0,9)	32	(5,6)	152	(26,8)	376	(66,3)
Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos	0	(0)	3	(0,5)	14	(2,5)	99	(17,5)	450	(79,4)
Mokytojų darbo vertinimas ir skatinimas	5	(0,9)	8	(1,4)	73	(12,9)	146	(25,9)	331	(58,7)
Mokyklos mikroklimatas	4	(0,7)	13	(2,3)	30	(5,3)	91	(16,2)	425	(75,5)
Fizinė ugdymo aplinka (lauko klasės, laboratorijos, mokymosi erdvės ir kt.)	6	(1,1)	10	(1,8)	44	(7,8)	126	(22,2)	380	(67,0)

„Tikrai padeda“ nurodė mažiau nei pusė respondentų

„Tikrai padeda“ nurodė daugiau nei du trečdaliai respondentų

2.3 lentelė. Mokytojų nuomonė apie mokyklos lygmens priemonių poveikumą, siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus. Vidurkis skalėje nuo 1 („Tikrai trukdo“) iki 5 („Tikrai padeda“)

	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas	564	4,25	0,858
Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimas ir aptarimas su kolegomis	568	4,33	0,879
Mokytojų kvalifikacijos kėlimas kursuose, seminaruose	567	4,58	0,683
Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos	567	4,75	0,551
Mokytojų darbo vertinimas ir skatinimas	564	4,39	0,852
Mokyklos mikroklimatas	563	4,63	0,751
Fizinė ugdymo aplinka (lauko klasės, laboratorijos, mokymosi erdvės ir kt.)	567	4,52	0,821

Mokytojai nurodo, kad siekti geresnių mokinių mokymosi rezultatų labiausiai padeda šios priemonės: **Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos**, ir **Mokyklos mikroklimatas** (žr. 2.3 lentelę). Tačiau

pagal mokytojams pateiktus vertinti mokyklos veiksmingumo požymius paaiškėjo, kad mokyklos skiriasi – **jų mokytojai skirtingai vertina mokyklos lygmens veiksmų poveikį mokinių mokymosi motyvacijai ir pasiekimams**. Didžiausi skirtumai tarp mokyklų nustatyti, vertinant šias priemones: *Mokyklos veiklos įsivertinimą ir duomenų panaudojimą* (vidurkis kinta nuo 3 iki 4,6), *Ugdymo proceso stebėjimą ir aptarimą su kolegomis* (vidurkis kinta nuo 3,3 iki 5). Mažiausi skirtumai tarp mokyklų pastebimi, vertinant *Mokytojų bendradarbiavimą, siekiant kiekvieno mokinio pažangos* (vidurkis kinta nuo 4,5 iki 5) ir *Fizinę ugdymo aplinką (lauko klases, laboratorijas, mokymosi erdves ir kt.)* (vidurkis kinta nuo 4 iki 5) – pozityvią šių priemonių įtaką mokinių pasiekimams nurodo daugelio mokyklų mokytojai.

Mokytojams vertinti pateiktos mokyklos lygmens pedagoginio proceso poveikumą didinančios priemonės apima skirtingas mokyklos veiklos sritis, tačiau jos yra tarpusavyje susijusios ir išreiškia bendrą mokyklos lygmens faktorių.

Mokyklos lygmens priemonių struktūros rezultatai, pritaikius pagrindinės ašies faktorinės analizės metodą¹⁵, rodo, kad galima išskirti vieną faktorių (žr. 2.4 lentelę). Visos vertinamos priemonės išreiškia atskirus bendro požūrio į mokyklos poveikį, siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus, aspektus.

2.4 lentelė. Mokyklos veiklos sričių faktorinė struktūra, pagal pateiktus jų įtakos mokinių pasiekimams vertinimus. Faktorinės analizės rezultatai; pagrindinės faktorinės ašies metodas

	F
	1
Mokytojų kvalifikacijos kėlimas kursuose, seminaruose	0,760
Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas	0,753
Mokytojų darbo vertinimas ir skatinimas	0,746
Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimas ir aptarimas su kolegomis	0,708
Mokyklos mikroklimatas	0,691
Fizinė ugdymo aplinka (lauko klases, laboratorijos, mokymosi erdves ir kt.)	0,684
Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos	0,643

Duomenų atitikimas modelio reikalavimams: KMO = 0,863, Bartlettto testo Chi. kv = 1 257, p<0.001.

Bendra veiksmų vertinimo sklaida – 50,9 proc.

2.5 lentelė. Mokyklos lygmens veiksmų poveikumo vertinimo statistinės sąsajos. Kendallo tau b koreliacijos koeficientas

	1	2	3	4	5	6	7
Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas	1,00	0,57	0,53	0,39	0,48	0,38	0,36
Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimas ir aptarimas su kolegomis	0,57	1,00	0,46	0,35	0,47	0,35	0,32
Mokytojų kvalifikacijos kėlimas kursuose, seminaruose	0,53	0,46	1,00	0,44	0,46	0,37	0,49
Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant kiekvieno mokinio pažangos	0,39	0,35	0,44	1,00	0,38	0,37	0,34
Mokytojų darbo vertinimas ir skatinimas	0,48	0,47	0,46	0,38	1,00	0,49	0,41
Mokyklos mikroklimatas	0,38	0,35	0,37	0,37	0,49	1,00	0,51
Fizinė ugdymo aplinka (lauko klases, laboratorijos, mokymosi erdves ir kt.)	0,36	0,32	0,49	0,34	0,41	0,51	1,00
	<i>Silpniausias statistinis ryšys</i>						
	<i>Stipriausias statistinis ryšys</i>						

¹⁵ [faktorinė analizė – Visuotinė lietuvių enciklopedija](#).

Bendra mokyklos lygmens priemonių įverčių sklaida – 50,9 proc. Priemonių tarpusavio suderinamumą patvirtina ir didelė *Cronbacho alfa* koeficiento reikšmė (0,84). Ryšio stiprumas tarp skirtingų priemonių įverčių varijuoja nuo 0,32 (silpno) iki 0,57 (vidutinio) (žr. 2.5 lentelę). Stipriausias statistinis ryšys sieja šias priemones: ***Mokyklos veiklos įsivertinimą ir duomenų panaudojimą*** ir ***Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimą ir aptarimą su kolegomis***.

Silpniausias statistinis ryšys sieja kintamuosius *Fizinė ugdymo aplinka (lauko klasės, laboratorijos, mokymosi erdvės ir kt.)* ir *Ugdymo proceso (pamokų, renginių) stebėjimas ir aptarimas su kolegomis*.

Klausimyno rengėjai teigia, kad į klausimą, kaip vertinti ugdymo kokybės užtikrinimą ir tobulinimą rizikai atrinktose mokyklose, galima atsakyti tik išorinio rizikos vertinimo procedūrų metu. Dauguma šių mokyklų mokytojų nurodo, kad visos mokyklos lygmens priemonės daro didelį poveikį mokinių mokymosi motyvacijai ir pasiekimams. Mokyklų vadovai taip pat teigia, jog mokinių mokymasis gerėja, nes mokytojai aktyviai įsitraukė į klausimyne pateiktą priemonių tobulinimą ir taikymą.

Klasės lygmuo

Renkant duomenis apie mokytojų pastangas gerinti savo mokinių mokymosi rezultatus, klausimyne pateiktas klausimas: *Kokius savo mokinių mokymo veiklos aspektus keitėte praėjusių 2–3 metų laikotarpiu?*, prašant prisiminti konkrečias priemones, taikytas klasėje, o ne dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo seminaruose apie jas.

Bendras tobulintų priemonių pasirinkimo dažnis skiriasi, tačiau skirtumai nėra dideli (žr. 2.6 lentelę). Dažniausiai klasėje mokytojų tobulinta priemonė – *Skaitmeninių, STEAM priemonių poveikio mokymosi rezultatams ir motyvacijai didinimas*.

2.6 lentelė. Mokytojų, tobulinusių mokymą klasėje ir pastebėjusių priemonės poveikį, skaičius („Sk.“) ir dalis, proc. (%). Procentai skaičiuoti nuo pokyčius įgyvendinusių mokytojų skaičiaus

	Tobulino veiklą		Pastebėjo poveikį	
	Sk.	%	Sk.	%
Mokymąsi palaikančio klasės klimato (disciplinos, orientacijos į rezultatą, efektyvių socialinių sąveikų) kūrimas	279	49,4	149	35,0
Pagalbos ir paramos sistemos mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinimas	291	51,4	139	32,6
Pamokos, orientuotos į mokinio kompetencijas ir pažangą, planavimo tobulinimas	277	48,9	134	31,4
Mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdomojo potencialo didinimas	278	49,2	238	60,4
Mokiniui prasmingo ugdymo turinio kūrimas	277	49,0	198	46,4
Skaitmeninių, STEAM priemonių poveikio mokymosi rezultatams ir motyvacijai didinimas	323	57,1	184	47,4
Mokinio pažinimo duomenimis grįstas mokymo diferencijavimo / individualizavimo / suasmeninimo stiprinimas	285	50,4	196	45,5
Mokinio mokėjimo mokytis, savivaldaus mokymosi stiprinimas pamokoje	266	47,3	111	28,5
Tiesioginio mokymo (tikslų išdėstymo, aiškinimo, pavyzdžių, pratybų mokytojui vadovaujant, kartojimo, grįžtamojo ryšio) metodų taikymo didinimas	288	51,1	238	52,4
Konstruktivistinio mokymosi strategijų (pvz., mokymosi tyrinėjant, patirtinio mokymosi) taikymo tobulinimas	274	48,8	195	54,8
Mokinių mokymosi bendradarbiaujant tobulinimas	290	51,4	208	47,3
Mokymosi refleksijos, įsivertinimo poveikio mokinio pasiekimams didinimas	278	49,6	162	39,4
Grįžtamojo ryšio (formalaus, neformalaus) mokiniams apie jų mokymąsi poveikio didinimas	280	49,6	189	44,4
Išskirtinai rečiausiai klasėje tobulintas mokymas ir (ar) stebėtas poveikis				
Išskirtinai dažniausiai klasėje tobulintas mokymas ir (ar) stebėtas poveikis				

Santykinai rečiausiai mokytojų buvo tobulinta priemonė *Mokinio mokėjimo mokytis, savivaldaus mokymosi stiprinimas*, kurios poveikis taip pat buvo pastebėtas rečiausiai. Atliekant išorinį vertinimą, nustatyta, kad dažniausiai pamokose vyravo mokymo paradigma (plačiau aprašoma 3 skyriuje).

Mokytojams, atsakymuose pažymėjusiems, kad tobulino mokymą klasėje konkrečiomis priemonėmis, buvo užduotas klausimas apie įvestų pokyčių poveikį mokinių mokymuisi ir rezultatams. Dažniau šį poveikį pastebėjo mokytojai, didinę *mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdomąjį potencialą* ir tobulinę tiek *konstruktivistinio mokymosi strategijas*, tiek *tiesioginį mokymą*. Santykinai mažiausiai mokytojai pasiekė, tobulindami priemones *Mokinio mokėjimo mokytis, savivaldaus mokymosi stiprinimas* ir *Pamokos, orientuotos į mokinio kompetencijas ir pažangą, planavimas* (žr. 2.6 lentelę).

Komentaruose daugelio mokytojų nurodyti pagrindiniai iššūkiai, su kuriais jie susiduria, siekdami motyvuoti ir palaikyti kiekvieno mokinio mokymosi pažangą, apima:

- žemą mokinių motyvaciją mokytis ir menką lankomumą, taip pat mokinių požiūrį ir atsakomybę už savo mokymąsi stoką („*Sudėtinga planuoti pamokas taip, kad būtų įdomu visiems klasės mokiniams. Sudėtinga įvykdyti visus reikalavimus ir keliamus kriterijus mokytojui. Kyla klausimas, o kur kriterijai mokiniui?*“; „*Per mažai pastangų ir motyvacijos iš mokinių pusės*“; „*Kiekvieno mokinio mokymosi motyvacija ir pažanga labiausiai priklauso nuo jo paties mokymosi. Mane neramina mokinių nenoras mokytis.*“);
- labai skirtingus tos pačios klasės mokinių gebėjimus ir mokymosi poreikius, dėl kurių sunku diferencijuoti mokymą ir suteikti individualizuotą dėmesį („*Klasėse labai skirtingos mokymosi motyvacijos ir skirtingų gabumų mokiniai, todėl reikia ieškoti labai skirtingų mokymosi motyvacijos skatinimo būdų ir išraiškos formų. Tai kartu pačiam mokytojui iššūkis ir galimybė bei poreikis nuolat mokytis ir tobulėti, nuolatinė individualizuotų užduočių paieška, galimybė priderinti užduotis individualiems mokinio kūrybiniais poreikiams patenkinti.*“);
- nepakankamą tėvų įsitraukimą ir atsakomybę už savo vaikų mokymąsi bei motyvaciją ir prastą mokinių namų aplinką („*Mokinių psichologinės problemos, atsakomybės trūkumas, jų ekonominės sąlygos*“; „*Pastebima, jog ne visose šeimose tinkamai sukuriama mokymosi aplinka, ne visi tėvai tinkamai įsitraukia į vaikų ugdymą. Daugėja mokinių, turinčių emocijų, elgesio sutrikimų, ir tai veikia klasės atmosferą.*“; *Mokinio mokymosi motyvacijai ir pažangai įtakos turi ne tik mokykla, bet ir šeima. Tėvai menkai dalyvauja ugdymo procese, reikalauja, kad viską padarytų mokykla.*“);
- ugdymo programų pakeitimų įgyvendinimo iššūkius (atnaujintų mokymo programų diegimą) ir tinkamų mokymo išteklių bei priemonių trūkumą („*Neramina atnaujintų mokymosi programų taikymas, kai dar nėra prieinamos visos mokymo(si) priemonės (vadovėliai ir kt.). Interneto tinklalapiuose, skirtuose mokytis, nėra atnaujinta informacija, nėra naujos struktūros užduočių.*“; „*Sunkios atnaujintos programos. Ne visi mokiniai geba jas perprasti.*“; „*Perkrautos dalyko programos, mažas dalyko pamokų skaičius.*“);
- faktą, kad mokiniai per daug laiko praleidžia su mobiliaisiais įrenginiais, naršydami socialiniuose tinkluose ir žaisdami kompiuterinius žaidimus, ir tai neigiamai veikia jų mokymąsi („*Knygas keičia virtuali aplinka (žaidimai); linijinis skaitymas (menkėja kūrybingumas, kritinis mąstymas.*“; „*Per didelis dėmesys namuose ekranams.*“).

Mokyklos vadovų nuomonė apie mokyklos veiklos tobulinimą

Mokyklos lygmuo

Mokyklos vadovų (direktoriaus, pavaduotojų, skyrių vedėjų) apklausos tikslas – atskleisti vadovų komandos nuomonę apie mokyklos veiklos kokybės tobulinimą. Mokyklų vadovai dažniausiai nurodė, kad mokykloje situacija gerėja (48 iš 58 vadovų); 8 vadovai nurodė, kad nesikeičia, o 2 vadovai – kad blogėja.

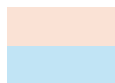
Mokinių ištraukimo į mokymąsi pokyčius per paskutinius 3 metus mokyklų vadovai argumentuoja tuo, kad naudojama daugiau novatoriškų mokymo metodų ir skaitmeninių mokymosi priemonių, kurios įtraukia mokinius ir didina jų motyvaciją („Sėkmingai skaitmenizuotos pamokos tapo populiariu įrankiu mokiniams.“); pagerėjo mokinių lankomumas („Gerėja mokinių lankomumas. Be priežasties praleistų pamokų dalis mažėja.“); didesnis dėmesys skiriamas individualiai mokinių pažangai stebėti („Analizuojami mokinių pasiekimai, numatomos veiklos pasiekimams gerinti, todėl jie gerėja.“); aktyviau dalyvaujama popamokinėje veikloje, konkursuose ir projektuose, stengiamasi kurti patrauklesnę mokymosi aplinką („Išitraukimui įtakos turi įvairesnių mokymo(si) aplinkų panaudojimas, didesnis dėmesys STEAM, ugdytas nukreiptas į kompetencijų stiprinimą, skaitmeninių priemonių naudojimas, projektinė veikla.“).

Tačiau vadovai taip pat teigia, kad kai kuriose srityse dar reikia daug nuveikti. Mokyklose išlieka tam tikrų iššūkių, tokių kaip žema mokinių motyvacija, ypač tarp mokinių, kurie anksčiau turėjo akademinį sunkumą arba metė mokslus kitose mokyklose („Kiekvienoje klasėje yra mokinių, kurių mokymosi motyvacija žema, tai lemia socialinę aplinką.“), ir didėjantys pasiekimų skirtumai, kai daugiau mokinių pasiekia žemesnius pasiekimų lygius ir mažiau – aukštesnius.

2.7 lentelė. Mokyklos veiklos tobulinimo sritys, kuriose mokyklų pedagogų bendruomenė daugiausia dirbo paskutiniuosius trejus metus ir kurioms tobulinti ketinama skirti daugiausia dėmesio ateinančių 2–3 metų laikotarpiu. Mokyklos lygmuo

Mokyklos veiklos tobulinimo sritys	Mokyklų, kurios dirbo prie atitinkamos veiklos paskutinius 3 metus, skaičius*	Planuojama tobulinti*
Mokyklos tikslų performulavimas, orientuojantis į iššūkius ateities švietimui	26	15
Didesnį poveikį ugdymo kokybei darančių mokyklos veiklos įsivertinimo procesų ir (arba) duomenų panaudojimo būdų paieška	20	14
Pamokų, kitų užsiėmimų stebėsenos, orientuotos į mokytojo meistriškumo augimą, tobulinimas	21	15
Mokytojų profesinio tobulinimosi sistemos gerinimas, siekiant didesnio jos poveikumo mokinių mokymuisi	22	10
Mokytojų bendradarbiavimo sistemos, siekiant mokinių pažangos, tobulinimas	25	20
Mokytojų veiklos vertinimo ir skatinimo sistemos tobulinimas	19	9
Mokytojų socialinės ir emocinės savijautos gerinimas	22	12
Paveikios mokymuisi fizinės aplinkos (lauko klasių, laboratorijų, mokymosi erdvių) kūrimas ir naudojimas	25	14

* Mokyklų skaičius. Nurodė bent vienas mokyklos vadovas. Viena mokykla nedalyvavo vadovų apklausoje.



Išskirtinai rečiausiai mokyklų nurodyta tobulintina veikla

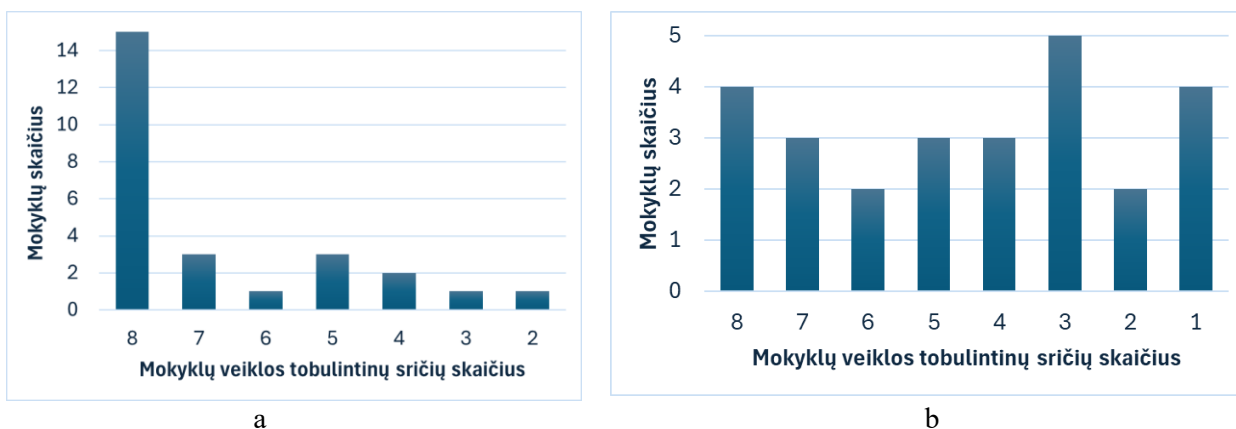
Išskirtinai dažniausiai mokyklų nurodyta tobulintina veikla

Vadovai nurodė mokyklos veiklos tobulinimo sritis, prie kurių jų mokytojai daugiausia dirbo paskutiniuosius trejus metus, t. y.: *Mokyklos tikslų performulavimas, orientuojantis į iššūkius ateities švietimui; Mokytojų bendradarbiavimo sistemos, siekiant mokinių pažangos, tobulinimas* ir *Paveikios mokymuisi fizinės aplinkos (lauko klasių, laboratorijų, mokymosi erdvių) kūrimas ir naudojimas* (2.7 lentelė). Rečiausiai jų pasirinkta veikla buvo *Mokytojų veiklos vertinimo ir skatinimo sistemos tobulinimas*.

Vadovų dažniausiai nurodyta mokyklos veiklos sritis, kuriai numatoma skirti daugiausia dėmesio ateinančių 2–3 metų laikotarpiu, yra *Mokytojų bendradarbiavimo sistemos, siekiant mokinių pažangos, tobulinimas* (nurodė 20-ies mokyklų vadovai). Vadovai nurodė, kad rečiausiai mokyklose numatomos šios veiklos – *Mokytojų veiklos vertinimo ir skatinimo sistemos tobulinimas* ir *Mokytojų profesinio tobulinimosi sistemos keitimas, siekiant didesnio jos poveikimo mokinių mokymuisi* (nurodė 9-ią ir 10-ies mokyklų vadovai) (2.9 lentelė).

15-oje mokyklų, vadovų nuomone, daugiausia dėmesio skirta visoms 8-ioms mokyklos veiklos tobulinimo priemonėms (žr. 2.1 pav. (a)). Toks vadovų požiūris gali rodyti nepakankamą strateginio valdymo kryptingumą, nebent būtų kalbama apie dideles mokyklas, įgyvendinančias pradinio, vidurinio ir pagrindinio ugdymo programas, kuriose skirtingoms pakopoms keliami skirtingi ugdymo proceso tobulinimo tikslai.

2.1 pav. Mokyklų veiklos tobulinimo sričių*, prie kurių pedagogų bendruomenė daugiausia dirbo paskutiniuosius trejus metus ir kurioms tobulinti ketinama skirti daugiausia dėmesio ateinančių 2–3 metų laikotarpiu, skaičiaus pasiskirstymas. Mokyklos lygmuo



* Mokyklos veiklos tobulinimo sritys pateikiamos 2.7 lentelėje.

Klasės lygmuo

Mokyklų vadovai dažniausiai nurodo šias darbo **klasėje** tobulinimo priemones, prie kurių daugiausia dirbo jų mokytojai: *Mokymąsi palaikančio klasės klimato (disciplinos, orientacijos į rezultatą, efektyvių socialinių sąveikų) kūrimas; Pagalbos ir paramos sistemos mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinimas* ir *Mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdomojo potencialo didinimas* (žr. 2.8 lentelę).

Vadovų nuomone, rečiausiai mokyklose buvo sutarta imtis šių priemonių: *Tiesioginio mokymo (tikslų išdėstymo, aiškinimo, pavyzdžių, pratybų mokytojui vadovaujant, kartojimo, grįžamojo ryšio) metodų taikymo tobulinimas; Mokiniui prasmingo ugdymo turinio kūrimas; Mokinių mokymosi bendradarbiaujant tobulinimas*.

Klasės lygmeniu dažniausiai pasirenkama tobulintina sritis (nurodė bent vienas iš 22 mokyklų vadovų), kuriai bus skiriama daugiausia dėmesio 3 metų laikotarpiu, yra *Pagalbos ir paramos sistemos mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinimas*. Santykinai rečiausiai pasirenkamas *Mokiniui prasmingo ugdymo turinio kūrimas* ir *Konstruktivistinio mokymosi strategijų (pvz., mokymosi tyrinėjant, patirtinio mokymosi) taikymo tobulinimas*. 14-os iš 26 mokyklų vadovai neišskyrė prioritetinių tobulinimo priemonių, o pastaruosius trejus metus taikė 14 darbą klasėje tobulinančių priemonių (žr. 2.2 pav. (a)). Svarbu pažymėti, kad ir ateinančiam 2–3 metų

laikotarpiui keturių mokyklų vadovai prioritetinių tobulinimo sričių neišskyrė: jie planuoja tobulinti visas (8 mokyklos lygmens ir 13 klasės lygmens) vertinti pateiktas mokyklos veiklos sritis tiek mokyklos, tiek klasės lygmeniu (žr. 2.1 pav. (b) ir 2.2 pav. (b)).

2.8 lentelė. Mokyklos veiklos tobulinimo sritys, prie kurių mokyklos mokytojai daugiausia dirbo paskutiniuosius trejus metus ir kurioms tobulinti ketinama skirti daugiausia dėmesio ateinančių 2–3 metų laikotarpiu. Klasės lygmuo

Mokyklos veiklos tobulinimo sritys	Mokyklų, kurios prie atitinkamos veiklos dirbo paskutinius 3 metus, skaičius*	Planuojama tobulinti*
Mokymąsi palaikančio klasės klimato (disciplinos, orientacijos į rezultatą, efektyvių socialinių sąveikų) kūrimas	25	16
Pagalbos ir paramos sistemos mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinimas	25	22
Pamokos, orientuotos į mokinio kompetencijas ir pažangą, planavimo tobulinimas	23	13
Mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdomojo potencialo didinimas	24	15
Mokiniui prasmingo ugdymo turinio kūrimas	19	11
Skaitmeninių, STEAM priemonių poveikumo mokymosi rezultatams ir (arba) motyvacijai didinimas	23	15
Mokinio pažinimo duomenimis grįsto mokymo diferencijavimo / individualizavimo / suasmeninimo stiprinimas	22	18
Mokinio mokėjimo mokytis, savivaldaus mokymosi stiprinimas kiekvienoje pamokoje	20	14
Tiesioginio mokymo (tikslų išdėstymo, aiškinimo, pavyzdžių, pratybų mokytojui vadovaujant, kartojimo, grįžtamojo ryšio) metodų taikymo tobulinimas	17	18
Konstruktivistinio mokymosi strategijų (pvz., mokymosi tyrinėjant, patirtinio mokymosi) taikymo tobulinimas	20	12
Mokinių mokymosi bendradarbiaujant tobulinimas	18	13
Mokinių socialinio ir emocinio ugdymo tobulinimas	21	–
Mokinių mokymosi refleksijos, įsivertinimo poveikio pasiekimams didinimas	23	18
Mokytojų teikiamo grįžtamojo ryšio (formalaus, neformalaus) mokiniams apie jų mokymąsi poveikumo didinimas	23	17

* Mokyklų skaičius. Nurodė bent vienas mokyklos vadovas. Viena mokykla nedalyvavo vadovų apklausoje.

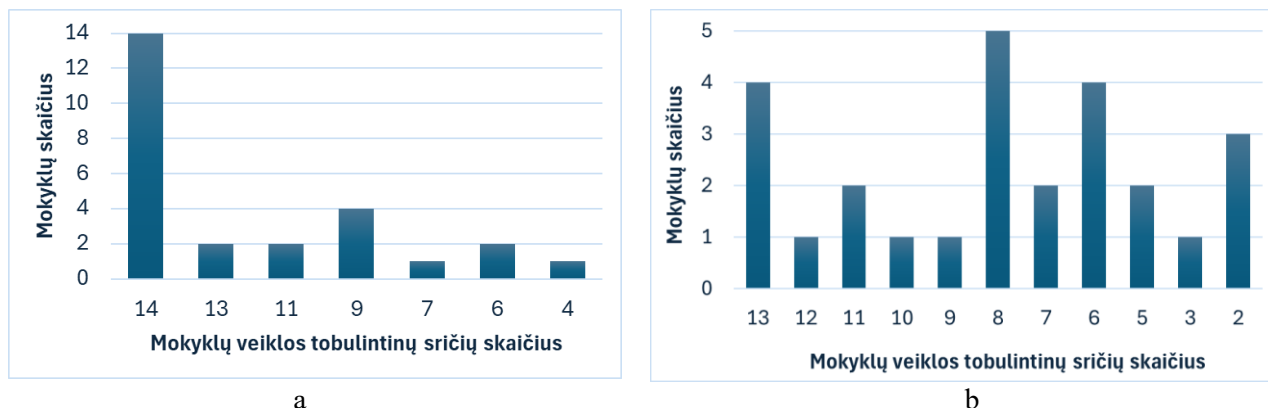
	Išskirtinai rečiausiai mokyklų nurodyta tobulintina veikla
	Išskirtinai dažniausiai mokyklų nurodyta tobulintina veikla

Šio klausimyno kūrėjai teigia, kad tikėtina, jog didelį tobulinti pasirinktų mokyklos ir klasės lygmens sričių skaičių lemia vadovų suvokiama mokyklos situacija ir nuomonė, kad visos priemonės gali būti pakankamai veiksmingos, orientuojantis į mokinių pasiekimų gerinimą. Tačiau tokia vadybinė logika kelia grėsmę pokyčių įgyvendinimo nuoseklumui, gyliui ir tvarumui. Ji gali sukelti dar didesnę mokyklose dirbančių mokytojų nuovargį, profesinį perdegimą.

Aiškūs strateginių tikslų / prioritetinių mokyklos veiklos tobulinimo sričių nusistatymas teoriškai turėtų būti mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatas. Daugelio tobulinimo sričių pasirinkimas, mąstant apie artimiausią mokyklos perspektyvą, gali rodyti, kad mokykloje atliekamas veiklos įsivertinimas yra neveiksmingas.

Taip pat tikėtina, kad mokykloms rekomenduojamas nustatytinio strateginio valdymo modelis¹⁶, apimantis planavimą panaudojant įsivertinimo rezultatus, chaotiškos išorinės aplinkos situacijose yra nefunkcionalus, o apie kitas strateginio valdymo alternatyvas, pvz., mokyklos kaip kompleksinės adaptyvios sistemos plėtrą, reaguojant į nuolatinę kaitą ir situacijų neapibrėžtumą, yra nemastoma.

2.2 pav. Mokyklų veiklos tobulinimo sričių*, prie kurių pedagogų bendruomenė daugiausia dirbo paskutiniuosius trejus metus (a) ir kurioms tobulinti ketinama skirti daugiausia dėmesio ateinančių 2–3 metų laikotarpiu (b), skaičiaus pasiskirstymas. Klasės lygmuo



* Mokyklos veiklos tobulinimo sritys pateikiamos 2.8 lentelėje.

Atsakydami į klausimą, **kas sunku ir kas neramina, siekiant motyvuoti ir palaikyti kiekvieno mokinio mokymosi pažangą**, daugelis mokyklų vadovų pabrėžė tokias problemas, kaip mokinių motyvacijos stoka („Mokinio požiūrio į mokymąsi kaita – mokymasis nebėra suprantamas kaip sunkus darbas, kurio rezultatai svarbūs pačiam mokiniui ateityje.“), pasyvus požiūris į mokymąsi („Mokinių nenoras, apatija viskam.“), sunkumai įtraukiant tėvus į savo vaikų mokymąsi („Neramina tai, kad mokinių, stokojančių mokymosi motyvacijos, skaičius mažai kinta. Dalis tėvų neįsitraukia į savo vaiko motyvacijos skatinimą ir pažangos stebėjimą.“). Kontekstiniai veiksniai, tokie kaip socialiniai ir ekonominiai iššūkiai, su kuriais susiduria mokiniai ir jų šeimos („Mokiniai kilę iš labai skirtingos socialinės ekonominės aplinkos, dalies mokinių šeimų sunki materialinė padėtis (negali įsigyti IT priemonių ir kt.)“; „Dalies mokinių šeimų sunki materialinė padėtis (namuose ribotas internetas – negali naudotis skaitmeniniais vadovėliais, kitu skaitmeniniu turiniu), vadovėlių stoka ir ribotos galimybės juos įsigyti; dalies tėvų atsainus požiūris į vaiko ugdymąsi.“ „Mokinių mokymosi motyvacijos stoka, neužtikrintumas dėl tolimesnio mokymosi galimybių, šeimos ekonominė, socialinė ir kultūrinė aplinka.“), gali reikšmingai paveikti mokymosi aplinką.

Mokyklų vadovai teigia, kad mokyklos susiduria su didėjančiu specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių skaičiumi ir poreikiu teikti jiems tinkamą paramą ir pritaikyti ugdymą („Kiekvienas mokinytis yra unikalus, su savo individualiais gebėjimais, stiprybėmis ir poreikiais. Didėjantis mokinių su specialiaisiais ugdymosi poreikiais skaičius klasėse kelia nerimą mokytojams. Mokytojai turi pasiruošti, pritaikyti savo mokymo planus, metodiką ir medžiagą prie kiekvieno mokinio poreikių ir gebėjimų lygio, tai reikalauja papildomų laiko resursų.“). Vadovų nuomone, nors atnaujintos mokymo programos leidžia mokytis įtraukiau ir labiau orientuotis į kompetencijas, tinkamų mokymo išteklių, tokių kaip atnaujinti vadovėliai ir skaitmeninė medžiaga, trūkumas sukuria papildomą darbo krūvį mokytojams („Įgyvendinant atnaujintas programas, daugės pamokų, vykstančių už mokyklos ribų. Bus sudėtinga organizuoti ugdymo procesą, kad nenukentėtų kitų klasių mokiniai. Mokytojams ir mokiniams vis dar trūksta vadovėlių pagal atnaujintas programas. Skaitmeninių vadovėlių pagal atnaujintas programas visiems dalykams taip pat nėra. Todėl mokytojams didėja krūvis dėl informacijos paieškos, prasmingo ugdymo turinio kūrimo ir pan.“).

¹⁶ <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02b1d7c0f05711e7845fceb29e7ecd13>.

3. MOKYKLŲ VEIKLOS RIZIKOS IŠORINIO VERTINIMO REZULTATAI: STIPRIOSIOS IR TOBULINTINOS MOKYKLŲ VEIKLOS

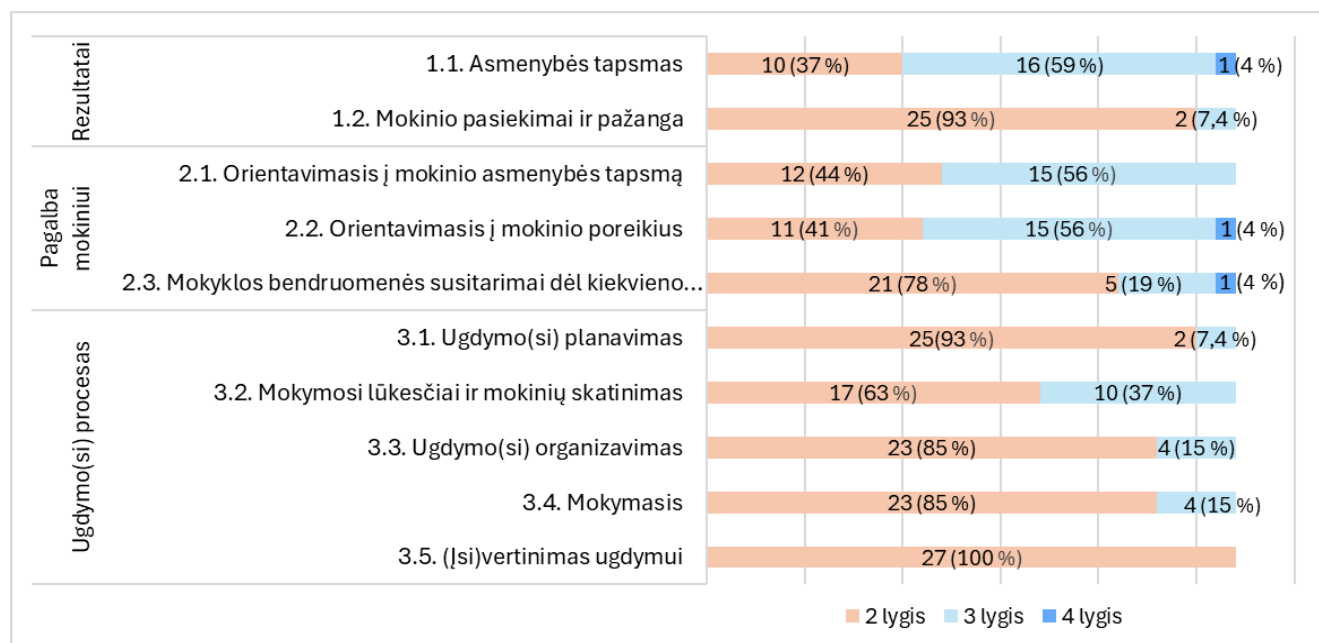
Mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas yra svarbi švietimo kokybės užtikrinimo priemonė, leidžianti laiku nustatyti iššūkius ir imtis reikalingų pakeičimų. Šis procesas suteikia išsamios informacijos apie mokyklų stipriąsias ir tobulintinas sritis, padeda identifikuoti rizikos veiksnius ir skatina švietimo įstaigas kryptingai tobulėti.

Mokyklos gali susidurti su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip žemi mokinių pasiekimai, neefektyvus ugdymo proceso organizavimas, menkas dalies mokyklos bendruomenės narių įsitraukimas tobulinant mokyklos veiklą ar socialiniai sunkumai. Jei šie veiksniai lieka nepastebėti, jie gali neigiamai paveikti ne tik mokinių akademinius rezultatus, bet ir jų emocinę bei socialinę gerovę. Anksti nustatę rizikos požymius, galima užkirsti kelią rimtesnėms problemoms, o laiku suteikta pagalba padeda užtikrinti tiek mokyklų, tiek visos švietimo sistemos nuoseklų ir tvarų tobulėjimą.

BENDRIEJI REZULTATAI

2023–2024 m. vykdyto mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo rezultatai rodo, kad iš dešimties vertintų mokyklos rodiklių geriausiai įvertinti *asmenybės tapsmas, orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą ir mokinio poreikius*, o prasčiausiai – *įsivertinimas ugdymui, mokinio pasiekimai ir pažanga, ugdymo(si) planavimas, organizavimas, mokymasis* ir *mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymosi sėkmės* (3.1 pav.).

3.1 pav. Mokyklų skaičius ir dalis (proc.) pagal jų veiklos rodiklių įvertinimus (lygiais*), 2023–2024 m.



Pastaba: pagal visus tris aspektus (1.1, 2.2, 2.3) 4 lygiu įvertinta viena ir ta pati mokykla.

* Mokyklų veiklos kokybės vertinimo lygiai ir jų reikšmės: 2 lygis (patenkinama) – kokybė vidutiniška, neblogo, bet nesisteninga, neišskirtinė; mokykloje yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti. 3 lygis (gera) – viršija vidurkį, tinkama, paveiki, potenciali, lanksti; verta paskleisti pačioje mokykloje. 4 lygis (labai gera) – veiksminga, išskirtinė, kryptinga, savita, kūrybiška; verta paskleisti už mokyklos ribų.

Duomenų šaltinis: Nacionalinė švietimo agentūra

Geriausiai buvo įvertintas *Rezultatų* srities rodiklis, susijęs su mokinio savivoka ir gebėjimu įsivertinti savo asmeninę kompetenciją. Gerai (3 lygiu) šis rodiklis įvertintas maždaug trijuose penktadaliuose vertintų mokyklų, viena mokykla įvertinta labai gerai (4 lygiu), o patenkinamai (2 lygiu) įvertinti du penktadaliai mokyklų.

Gana gerai įvertinti ir *Pagalbos mokiniui* srities rodikliai, susiję su sąlygų mokinių visapusiškos asmenybės raidai sudarymu ir individualių mokinio poreikių tenkinimu. Šie rodikliai gerai (3 lygiu) įvertinti daugiau nei pusėje vertintų mokyklų, o rodiklis *orientavimasis į mokinio poreikius* vienoje mokykloje įvertintas net labai gerai (4 lygiu). Patenkinamai (2 lygiu) minėti rodikliai įvertinti maždaug dviejuose penktadaliuose ugdymo įstaigų.

Prasčiausiai mokyklų veiklos rizikos vertinimo metu buvo įvertinti *Ugdymo(si) proceso* srities rodikliai (3.1 pav.). Pavyzdžiui, *(įsi)vertinimas ugdymui* patenkinamai (2 lygiu) įvertintas visose (100 proc.) mokyklose, *mokinio pasiekimai ir pažanga, ugdymosi planavimas* – daugiau kaip 90 proc., o *ugdymo(si) organizavimas ir mokymasis* – daugiau kaip 80 proc. mokyklų.

Atlikdami mokyklos veiklos išorinį rizikos vertinimą, vertintojai turėjo įvardyti tris reikšmingiausius rizikos veiksnius. Išorinio vertinimo duomenys parodė, kad iš 10 vertintų aspektų 8 buvo siejami su reikšmingais rizikos veiksniais. Dažniausiai mokyklose nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai buvo susiję su *(įsi)vertinimu ugdymui, ugdymo planavimu, mokinių pasiekimais ir pažanga, mokyklos bendruomenės susitarimais dėl kiekvieno mokinio ugdymo(si) sėkmės* (3.2 pav.).

Atlikus nustatytų reikšmingiausių rizikos veiksnių analizę, išryškėjo, kad dauguma mokyklose identifikuotų išskirtinai reikalaujančių dėmesio ir tobulinimo problemų yra susijusios su ugdymo(si) procesu (3.2 pav.).

Didžiausia identifikuota rizika – neveiksmingas *(įsi)vertinimas ugdymui*. Pamokose dažnai trūksta aiškių vertinimo kriterijų, mokiniams teikiamas grįžtamasis ryšys yra paviršutiniškas, o vertinant surinkta informacija nepakankamai panaudojama tolesniam mokymosi planavimui. Taip pat pastebimas mokymosi tikslų ir vertinimo kriterijų tarpusavio nesuderinamumas. Tikslai dažnai nėra aiškūs, neatsižvelgiama į mokinių individualius poreikius, o ugdymo planavimas stokoja nuoseklumo ir orientacijos į mokinių pažangą.

Mokymo praktikoje vis dar vyrauja tradiciniai metodai, trūksta sistemingumo tiek planuojant veiklas, tiek stebint ir vertinant mokinių pažangą. Mažai dėmesio skiriama mokinių įgalinimui – jų savarankiško mokymosi gebėjimų ugdymui, įtraukimui į mokymosi proceso planavimą, tikslų kėlimą ir refleksiją. Šie veiksniai riboja mokinių galimybes patirti mokymosi sėkmę, ugdytis aukštesniuosius mąstymo gebėjimus ir visapusiškai dalyvauti įtraukiančiame, kokybiškame ugdymo procese. Išorinio vertinimo metu nustatyti minėti ugdymo proceso trūkumai lemia tai, kad daugelio vertintų mokyklų mokinių mokymosi pasiekimai yra santykinai žemi (plačiau apie mokinių mokymosi pasiekimus žr. 1 skyriaus poskyrį „Mokyklos lygmuo“).

Tolesnėse apžvalgos dalyse išsamiau aptariamas kiekvienas įvertintas mokyklos veiklos rodiklis, išskiriant vertintojų įvardytas ugdymo įstaigos gerai vykdomas ir tobulintinas veiklas, nustatytus iššūkius ir rizikas, kurioms įveikti, suvaldyti reikalingas visų mokyklos bendruomenės narių dėmesys ir sutelktos pastangos.

3.2 pav. Mokyklų, kuriose nustatyti atitinkamo rodiklio reikšmingiausi rizikos veiksniai ir jų pasikartojimo dažniai (n), skaičius (N) ir dalis (proc.). Iš viso buvo vertintos 27 mokyklos



Duomenų šaltinis: Nacionalinė švietimo agentūra

MOKYKLŲ STIPRYBĖS

Asmenybės tapsmas (1.1)

Asmenybės tapsmas – geriausiai vertintojų įvertintas mokyklos veiklos rodiklis. Maždaug trijuose penktadaliuose (63 proc.) mokyklų jis įvertintas gerai arba labai gerai (3.1 pav.). Nors vertintojai nustatė tam tikras tobulintinas sritis, tačiau **reikšmingų rizikos veiksmų neaptiko**.

Išorinio vertinimo ataskaitose pažymima, kad daugelyje (25-iose iš 27) vertintų mokyklų **mokiniai pakankamai gerai žino savo gabumus, polinkius**, jiems sudaromos palankios sąlygos juos išsiaiškinti (daugiau apie sąlygų sąveiką pažinti ir įsivertinti asmenines kompetencijas sudarymą skaityti poskyryje „Orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą“). Vis dėlto, kaip pastebi vertintojai, **įsivertinti savo asmenines kompetencijas mokiniams sekasi sunkiau**, ypač tai pasakytina apie mokyklas, kuriose asmenybės tapsmas įvertintas prasčiau (2 lygiu). Vienoje mokyklos išorinio vertinimo ataskaitoje pažymima: „*Dalis mokinių žino savo gabumus ir polinkius, tačiau daugumai prasčiau sekasi pamokose įsivertinti*“.

Daugumos (24-ių iš 27) mokyklų išorinio vertinimo ataskaitose pažymima, kad **mokiniai moka bendrauti ir bendradarbiauti, noriai dalyvauja įvairiose bendrose veiklose**, 25-iose konstatuota, kad šių ugdymo įstaigų **mokiniai yra tolerantiški, gerbia kitus ir yra geranoriški, o patyčių atvejų pasitaiko retai. Mokyklos personalas operatyviai reaguoja į netinkamo elgesio apraiškas**. Vienos mokyklos ataskaitoje rašoma, kad siekiant kuo greičiau išspręsti kilusias problemas, „*pagalbos mokiniui specialistai, klasių vadovai ir dalykų mokytojai lanksčiai dirba komandoje, keičiasi informacija, dalijasi atsakomybe, ieško efektyviausių problemos sprendimo būdų*“.

22-jų mokyklų išorinio vertinimo ataskaitose pažymima, kad **mokiniai gana neblogai save valdo stresinėse situacijose, konstruktyviai sprendžia konfliktus, problemas, daugelis yra atsparūs neigiamoms įtakoms**. Nors vertintojai, lankydami ugdymo įstaigas, nepastebėjo nepagarbaus elgesio apraiškų, vis dėlto pavienėse mokyklose iš pokalbių su mokiniams ir mokytojais išsiaiškino, kad pasitaiko necenzūrinių žodžių vartojimo, prasivardžiavimo atvejų, bendraujant su mokytojais ir tarp mokinių. Išsiaiškinta, kad mokyklose mokosi **mokinių, kurie nėra atsparūs neigiamai įtakai** (ypač tai pasakytina apie profesinio mokymo įstaigos, suaugusiųjų ir jaunimo mokyklų mokinius). Minėtų mokyklų mokytojai vertintojams teigė, kad ne kartą pastebėjo mokyklos teritorijoje rūkančius, neblaivius mokinius.

Mokyklos, skatindamos mokinius bendrauti ir bendradarbiauti, gerbti kitus ir kitokius, būti aktyviais, sąmoningais ir atsakingais piliečiais, siekia juos įtraukti į įvairias bendruomenines, pilietines veiklas, nacionalinius ir (ar) tarptautinius projektus, tokius kaip *Erasmus+*, *Nordplus Junior* ir kt. Organizuojami renginiai, skirti valstybinėms šventėms (pvz., Vasario 16-ajai, Kovo 11-ajai) ir atmintinoms dienoms (Laisvės gynėjų diena, Lietuvos žydų gelbėtojų diena ir kt.) paminėti, vykdomos pilietinės akcijos (*Maltiečių sriuba, Darom, Pyrago diena* ir kt.), rengiamos diskusijos apie toleranciją, žmogaus teises, antikorupciją.

Alytaus r. Krokialaukio Tomo Noraus-Naruševičiaus gimnazijoje buvo įgyvendintas strateginės partnerystės projektas „Erasmus+“ „Climate Heroes – Let's Save the Planet!“ ir Šiaurės ministrų tarybos finansuojamos programos „Nordplus Junior“ 2022 m. projektas „From Folktales to Friendship“. Šiuose projektuose dalyvavo 68 proc. mokyklos mokinių, 54 proc. mokytojų ir 40 proc. tėvų. Mokyklos bendruomenės atstovų teigimu, dalyvavimas projektuose suteikė didelę pridėtinę vertę: mokiniai turėjo galimybę pažinti kitų tautybių žmones, jų kultūrą, religiją, vertybes, o mokymo(si) procesas tapo įdomesnis. Taip pat tobulėjo jų anglų kalbos įgūdžiai, o dalyvavimas įvairiose veiklose plėtė komunikavimo, pažinimo, iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencijas.

Vilniaus Pavilnio pagrindinėje mokykloje per 2022 metus surengta 31 dailės ir technologijų darbų paroda. Mokiniai aktyviai prisidėjo prie bendruomeninių veiklų: tvarkė Rasų ir Pavilnio kapines, auškojo Mykolo Sopočkos hospiso ligoniams ir ukrainiečių šeimoms. Kasmet mokykloje organizuojami valstybinės šventės (Vasario 16-ajai, Kovo 11-ajai), atmintinoms dienoms (Laisvės gynėjų diena, Lietuvos kariuomenės diena) skirti minėjimai ir tradicijų puoselėjimo renginiai, tokie kaip Užgavėnės, Kaziuko mugė, šv. Kalėdos. Mokinių savivaldos atstovų ir mokyklos direktorės teigimu, ši veikla yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis, prisidedanti prie mokinių asmenybės ugdymo, jų savimonei ir pilietiškumo stiprinimo.

Riešės gimnazija kartu su vietos bendruomene puoselėja savitas tradicijas. Viena jų – tulpių sodinimo akcija, prie kurios prisideda ne tik mokiniai ir kiti mokyklos bendruomenės nariai, bet ir vietos verslo įmonės. Su jų pagalba mokyklos kiemą ir kelių link mokyklos kiekvieną pavasarį papuošia daugiau nei 8 tūkst. tulpių, hiacintų ir narcizų žiedų.

Siekiant užkirsti kelią patyčioms, konfliktams, ugdyti mokinių atsparumą neigiamoms įtakoms, mokyklose vykdomos socialinio ir emocinio ugdymo, prevencinės, sveikatos stiprinimo programos, tokios kaip „Antras žingsnis“, „Kimochis“, „Zipio draugai“, „Obuolio draugai“, „Lions Quest“, „Paauglystės kryžkelės“, „Raktai į sėkmę“, „Laikas kartu“ ir kt. Patyčių prevencijai daugelyje mokyklų **organizuojami įvairūs renginiai**, tokie kaip *Tolerancijos, Pasaulinei Dauno sindromo dienai* paminėti ir kt. Šios priemonės padeda mokiniams ugdytis empatiją, konstruktyviai spręsti problemas, atpažinti ir valdyti emocijas. Be to, mokyklose vykdomos įvairios programos ir kitos priemonės, skirtos žalingų įpročių – rūkymo, alkoholio ir narkotikų vartojimo – prevencijai.

Mokiniai dalyvauja paskaitose, seminaruose, diskusijose, kurias veda tiek mokyklų specialistai, tiek kviestiniai svečiai (pvz., gydytojai, policijos pareigūnai). Šiuose renginiuose aptariami minėtų žalingų įpročių keliama pavojai. Kai kuriose mokyklose **ne tik mokiniai, bet ir mokytojai dalyvauja mokymuose apie patyčių prevenciją, konfliktų valdymą ir emocinę paramą mokiniams**. Skatinamas bendradarbiavimas tarp mokytojų ir administracijos, siekiant dalytis gerąja praktika.

Mokymuisi palankią, saugią, įtraukią mokymosi aplinką mokyklose padeda kurti ir švietimo pagalbos specialistai. Daugelyje vertintų mokyklų dirbantys socialinis pedagogas, psichologas, specialusis pedagogas-logopedas teikia pagalbą mokiniams, turintiems emocinių, socialinių ar mokymosi sunkumų, veda paskaitas mokiniams ir mokytojams patyčių ir kitomis aktualiomis temomis.

Kauno tarptautinėje gimnazijoje įgyvendinamos socialinio ir emocinio ugdymo programos „LIONS QUEST“, „Dramblys“, psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencijos programa „Gyvai“, kognityvinės elgesio korekcijos programa „EQUIP“. Pagalbos mokiniui specialistai veda socialinėms ir emocinėms kompetencijoms ugdyti skirtus užsiėmimus (pvz., „Bendravimo ABC“), periodiškai atliekami mokinių savijautos tyrimai. Kiekvieną dieną mokyklos sporto salėje vyksta fiziškai aktyvios pertraukos.

Trakų r. Onušio Donato Malinausko pagrindinėje mokykloje vykdoma ilgalaikė tęstinė žalingų įpročių prevencijos veikla, už kurią 2022–2023 m. m. ir 2023–2024 m. m. ugdymo įstaiga apdovanota auksiniu „Olweus“ ženkleliu. Mokykloje nuolat budi mokytojai, 2 kartus per mėnesį organizuojamos klasės valandėlės patyčių tema. Sveiką ir saugią mokyklą padeda kurti socialinė pedagogė, sveikatos priežiūros specialistė, psichologė. Vyksta susitikimai ir teminės paskaitos su policijos pareigūnais.

Mokyklų išorinio vertinimo ataskaitų analizė parodė, kad geriau įvertintose mokyklose **mokiniai iš esmės supranta mokymosi ir išsilavinimo svarbą, turi tolesnio mokymosi siekių ir planų, moka projektuoti asmeninio gyvenimo scenarijus, kelti tikslus**. Mokyklos mokiniams sudaro įvairių galimybių susipažinti su profesijomis, gauti profesionalią pagalbą ir konsultacijas, planuojant savo karjeros scenarijus, siekiant tolimesnių mokymosi tikslų (daugiau apie profesinį orientavimą ir ugdymą karjerai skaityti poskyryje „Orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą“).

Orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą (2.1)

Rodiklis „orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą“ vertintojų įvertintas gerai (3 lygiu) daugiau nei pusėje (56 proc.) mokyklų. Nors nustatyta tam tikrų tobulintinų dalykų, tačiau **reikšmingų rizikos veiksmų nebuvo aptikta**.

Mokyklų išorinio vertinimo ataskaitų analizė parodė, kad **visose vertintose mokyklose mokiniams sudaromos pakankamai geros sąlygos pažinti savo gabumus ir polinkius**. Ugdymo įstaigos mokiniams siūlo platų NVŠ veiklų spektrą. Mokiniai gali lankyti sporto, meno, technologijų, kūrybinius būrelius. Mokyklos pastebi ir skatina gabių mokinių talentus, sudaro jiems sąlygas dalyvauti konkursuose, olimpiadose, parodose ir kt.

Trakų r. Onušio Donato Malinausko pagrindinėje mokykloje, vertintojų pastebėjimu, sudarytos geros sąlygos dalyvauti NVŠ veiklose. Nacionalinės švietimo agentūros duomenimis, 2022–2023 m. m. NVŠ veiklose dalyvavo 97,1 proc., o 2023–2024 m. m. – 89,1 proc. šios mokyklos mokinių. Mokiniai turi galimybę mokytis muzikos. Čia veikia fortepijono klasė, joje mokosi 13 mokinių. Mokykloje mokosi apie 15 proc. gabių ir labai gabių mokinių. Jie ruošiami dalyvauti olimpiadose, konkursuose. Mokykla 2022–2023 m. m. pelnė 20 regiono, šalies konkursų ir olimpiadų apdovanojimų.

Kėdainių suaugusiųjų ir jaunimo mokykloje mokiniams siūloma fotografijos ir menų, informatikos, medžio drožybos, sporto ir sveikatingumo, robotikos, kirpėjų ir vairavimo mokymosi būrelių. Mokiniais sudarytos geros sąlygos įsitraukti į bendras veiklas už Centro ribų, bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis (miesto Amatų centru, miesto Meno draugija, „Ryto“ progimnazija ir kt.).

Tačiau ne visose mokyklose neformaliojo švietimo pasiūla yra vienodai plati. Trijose mokyklose fiksuotas ribotas neformaliojo švietimo veiklų pasirinkimas – tai siejama su steigėjo rekomendacijomis taupyti lėšas. Be to, vienoje mokykloje 9–10 klasių mokiniams neformaliojo švietimo veiklų apskritai nebuvo siūloma. ŠVIS sistemoje užfiksuoti dviejų mokyklų pateikti dalyvavimo neformaliojo švietimo veiklose duomenys atrodo netikslūs – stebėtų veiklų metu jos nevyko pagal numatytą grafiką.

Daugelis mokyklų padeda mokiniams pažinti įvairias profesijas, moko juos susirasti, analizuoti ir vertinti informaciją apie pasaulio kaitos tendencijas, mokymosi ir darbinės veiklos galimybes, taip pat projektuoti asmeninį gyvenimo scenarijų. Šiems tikslams įgyvendinti taikomos įvairios **priemonės**:

- Mokyklos **įdarbina karjeros planavimo specialistų**, kurie individualiai konsultuoja mokinius, padeda jiems nustatyti savo stiprybes ir interesus.
- Mokiniai **naudojasi profesinio orientavimo testais, karjeros planavimo įrankiais ir kitomis skaitmeninėmis priemonėmis**. Pavyzdžiui, vyresniųjų klasių mokiniai, naudodamiesi skaitmenine ugdymo karjerai programa „Spotiself“, mokosi priimti asmeninius sprendimus dėl būsimų studijų ar profesinės veiklos.
- Mokyklose **reguliariai organizuojami renginiai, skirti karjerai planuoti**: studijų programų ir priėmimo į aukštąsias mokyklas pristatymai, paskaitos apie studijas užsienyje, „Karjeros dienos“, susitikimai su įvairių profesijų atstovais, kurie dalijasi savo patirtimi ir pasakoja apie darbo specifiką.
- **Mokiniai vyksta į edukacines-pažintines išvykas į gamyklas, mokslo įstaigas** (pvz.: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetą, Vilniaus Gedimino technikos universitetą, Vilniaus universitetą, Vilniaus kolegiją) ir kitas organizacijas, kur gali praktiškai susipažinti su įvairiomis profesijomis bei darbo vietomis.
- **Karjeros ugdymo veiklos įtraukiamos į mokomųjų dalykų pamokas ir klasės valandėles.**
- Mokyklų tinklalapiuose ir informaciniuose stenduose **skelbiama aktuali informacija apie studijų galimybes, šalyje populiariausias profesijas ir kitus svarbius su karjera susijusius aspektus.**

Vertintojai kai kuriose mokyklose pastebėjo ir tam tikrų iššūkių. Trijose mokyklose nustatyta, kad nėra įdarbintas karjeros planavimo specialistas, o dviejose trūksta tinkamų patalpų individualioms konsultacijoms – tai gali turėti įtakos konsultacijų kokybei. Be to, trijų mokyklų interneto svetainėse nebuvo pateikta pakankamai informacijos apie profesinį orientavimą – mokiniai negalėjo lengvai rasti duomenų apie specialybes, stojimo reikalavimus ar konsultacijų galimybes.

Orientavimasis į mokinio poreikius (2.2)

Mokyklų veiklos išorinio vertinimo ataskaitų analizė rodo, kad daugumoje mokyklų (22-jose iš 27) **sistemiškai tiriami mokinių ugdymosi poreikiai ir gebėjimai**. Tai atliekama, analizuojant mokinių mokymosi pasiekimus (NMPP, PUPP, VBE rezultatus) ir stebint individualią mokymosi pažangą. Kai kurios mokyklos **papildomai atlieka mokinių mokymosi stiliaus tyrimus, vykdo apklausas**. Surinkti duomenys ir tyrimų rezultatai aktyviai naudojami

ugdymo ir veiklos planams rengti, ugdymo procesui tobulinti, neformaliojo ugdymo veiklų pasiūlai formuoti ir reikiamai pagalbai mokiniams organizuoti.

Vertintojai pastebi, kad kai kuriose mokyklose (fiksuotos 2) ugdymosi poreikiai sistemingai analizuojami tik atliekant žemesniųjų (1 ir 5) klasių mokinių adaptacijos tyrimus, o aukštesniųjų klasių nėra atliekami arba atliekami nesistemiškai. Pasitaikė pavienių mokyklų, kuriose minėti tyrimai ir analizės iš viso nėra atliekami.

Vienas iš pagrindinių privalumų, pastebimų geriau įvertintose mokyklose, – **įvairi, mokinių ugdymosi poreikius atliepanti mokymosi pagalba**. Mokyklos taiko **grupines, individualias ir ilgalaikes konsultacijas silpniau besimokantiems mokiniams**. Pavyzdžiui, mokiniams, nepasiekusiems NPP patenkinamo pasiekimų lygmens, taip pat turintiems mokymosi spragų, susidariusių dėl ligos, pamokų praleidimo, ugdymosi sunkumų, **skiriamos privalomos ilgalaikės konsultacijos. Trumpalaikės konsultacijos skiriamos visiems mokiniams**. Ši mokyklose taikoma praktika padeda užtikrinti, kad visi mokiniai gautų reikiamą paramą, padedančią įveikti mokymosi sunkumus ir pasiekti akademinę pažangą.

Kitas teigiamas aspektas – **mokyklų dėmesys diferencijuotam, individualizuotam ar suasmenintam mokymui(si)**. Vertintojų pateikta informacija rodo, kad mokyklose (ypač – įvertintose gerai (3 lygiu) mokytojai stengiasi atsižvelgti į mokinių skirtynes diferencijuodami, individualizuodami ar suasmenindami mokymą(si), teikdami paramą akademiškai silpniesiems mokiniams. Mokymo turinys, pamokų ir namų darbų užduotys rengiamos, atsižvelgiant į mokinių gebėjimus, poreikius ir galimybes. Specialiųjų ugdymosi poreikių mokiniams, taip pat atvykusiems arba grįžusiems iš užsienio, mokomiems namuose pagal gydytojų konsultacinės komisijos rekomendacijas ir ypatingų gabumų mokiniams rengiami individualūs ugdymo planai. Vis dėlto, **daugelyje mokyklų mokymo diferencijavimas ir individualizavimas pamokose įgyvendinamas fragmentiškai arba iš viso nėra taikomas dėl mokytojų didaktinių nuostatų** (vadovaujamosi mokymo paradigma, organizuojant ugdymo procesą), **pagalbos mokiniui specialistų** (ypač psichologų, specialiųjų pedagogų, logopedų, mokytojo padėjėjų), **metodinių priemonių stygiaus**.

Sunkumų kyla ir įgyvendinant įtraukųjį ugdymą. Analizė atskleidžia atvejus, kai prasčiau įvertintose mokyklose mokytojai silpniesiems mokiniams teikia perteklinę pagalbą, taip ribodami jų savarankiško mokymosi gebėjimų ugdymą(si).

Pozityviai vertintinas mokyklų bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis, tokiomis kaip Psichologinė pedagoginė tarnyba, VšĮ Šeimos santykių institutas, Visuomenės sveikatos centras, Vaiko teisių apsaugos tarnyba, socialinių paslaugų centrai ir kt. Toks bendradarbiavimas leidžia pasitelkti platesnius išteklius ir ekspertų pagalbą, siekiant geriau atliepti mokinių poreikius.

Vis dėlto kai kuriose mokyklose vis dar **iškyla sunkumų, užtikrinant sklandų ir nuoseklų pagalbos mokiniui teikimą**. Nėra aiškių, gerai apibrėžtų ir dokumentuotų procedūrų, kaip nustatyti mokinių poreikius, paskirstyti išteklius ir įvertinti suteiktos pagalbos veiksmingumą. Dėl šių trūkumų kyla rizika, kad pagalbos sistema nebus pakankamai koordinuota ir efektyvi.

Apibendrinant išorinio vertinimo rezultatus, galima teigti, kad nors daugiau nei pusėje mokyklų (56 proc.) rodiklis *Orientavimasis į mokinio poreikius* buvo įvertintas gerai, 4-iose mokyklose (15 proc.) vertintojai nustatė du esminius rizikos veiksnius, kurie trukdo tinkamai atliepti mokinių ugdymosi poreikius: **nepakankamą ir fragmentišką mokymo(si) diferencijavimą bei individualizavimą ir nepakankamai veiksmingą pagalbos mokiniui sistemą** (3.1 lentelė).

Sprendžiant minėtas problemas, vertintojai **rekomenduoja** mokyklų vadovams skatinti diskusijas su mokytojais dėl diferencijuoto, individualizuoto ir suasmeninto mokymo sampratų bendro supratimo. Organizuoti mokytojams šių mokymo strategijų taikymo praktinius mokymus ir vertinti jų poveikį mokinių pažangai. Siūloma stiprinti mokytojų bendradarbiavimą ir grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui, vykdant tarpusavio stebėjimą porose ar (ir) dalyvaujant savianalizės grupėse. Pamokose taikyti įvairius, mokinių poreikius atliepiančius mokymo, vertinimo metodus ir vertinti jų efektyvumą.

3.1 lentelė. Pagal rodiklį *Orientavimasis į mokinio mokymosi poreikius* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos iliustruojantys pavyzdžiai

Rizikos veiksniai	N	Pavyzdžiai
Nepakankamas mokymo(si) diferencijavimas ir individualizavimas	2	„Vertintojų surinkti ir išanalizuoti duomenys leidžia teigti, kad gimnazijoje analizuojami mokinių ugdymosi poreikiai, fiksuojama individuali pažanga, tačiau stebėtose pamokose nepakankamai atsižvelgta į mokinių ugdymosi poreikius diferencijuojant, individualizuojant ir suasmeninant mokymą(si), parenkant tinkamus pastoliavimo būdus. Daugumoje (77,7 proc.) stebėtų pamokų visi mokiniai atliko tas pačias užduotis, naudojo tomis pačiomis mokymo(si) priemonėmis, organizuota visiems vienoda veikla, dirbta tuo pačiu tempu. Pamokose mokytojai fragmentiškai pripažįsta mokinių skirtybes ir į jas nesistemiškai atsižvelgia organizuodami mokymą(si), užduodami namų darbus, siekdami diferencijuoti ir suasmeninti mokymąsi, patenkinamai taikomi įvairūs mokinių pergrupavimo pagal jų mokymosi poreikius būdai.“ „Daugelis mokytojų stebėtose pamokose neproporcingai paskirstė dėmesį skirtingų poreikių mokiniams, visai klasei ar grupei dažniausiai teikė tas pačias užduotis, neugdė aukštesniųjų mąstymo gebėjimų, nepergrupavo jų pagal mokymosi poreikius.“
Nepakankama pagalbos mokiniui sistema	2	„Pagalbos mokiniui specialistų, mokytojų padėjėjų trūkumas neužtikrina tinkamos pagalbos SUP mokiniams. SUP mokiniai sudaro 31,3 proc. gimnazijos mokinių, visi jie mokosi bendrosiose klasėse. Didelių SUP turi 15 mokinių, iš jų 5 mokiniai mokosi pagal individualizuotas ugdymo programas. Visą reikiamą pagalbą gauna 36,4 proc. mokinių. Labiausiai trūksta spec. pedagogo ir logopedo pagalbos. Logopedo pagalbą gauna 60 proc., specialiojo pedagogo – 45 proc. mokinių.“ „Mokykloje nebuvo aiškiai apibrėžtos paramos ir pagalbos teikimo mokiniams tvarkos.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Mokyklų savininkams rekomenduojama užtikrinti, kad mokymosi ir švietimo pagalbos paslaugos būtų reglamentuojamos ir teikiamos, laikantis nacionalinių teisės aktų. Skirti papildomų lėšų pagalbos mokiniui personalo etatams kurti. Inicijuoti papildomas priemones (įskaitant finansines paskatas ir tikslines studijų paramos programas), skirtas specializuotam personalui pritraukti į regionus.

MOKYKLŲ TOBULINTINOS VEIKLOS

Mokinio pasiekimai ir pažanga (1.2)

Mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo duomenų analizė parodė, kad mokyklose **mokinių mokymosi pasiekimų ir pažangos situacija yra skirtinga**: vienos jų fiksuojami aukštesni nei šalies vidurkis akademiniai rezultatai, kitose – susiduriama su iššūkiais, kai mokinių pasiekimai išlieka žemi arba rodo nepalankias tendencijas (daugiau apie tai skaityti skyriaus „Mokyklų, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, kontekstas“ poskyryje „Mokyklos lygmuo“).

Vertintojai pastebi, kad **mokytojai ne visada kelia pakankamai aukštus ir kartu adekvačius lūkesčius mokiniams dėl jų mokymosi pasiekimų ir pažangos**. Stebėtose pamokose užduotys buvo skiriamos žemesniesiems mąstymo gebėjimams ugdyti (žinioms atkartoti, įsiminti), rečiau – aukštesniesiems mąstymo gebėjimams (tiriamajai veiklai, problemų sprendimui), socialinėms ir emocinėms kompetencijoms ugdyti, mokymuisi bendradarbiaujant, patirtiniam mokymuisi. Vertintojai pastebi, kad „*pamokose pasirinkti mokymo ir vertinimo metodai, veiklos ir priemonės (atitinkančios mokymo paradigmos nuostatas) nepakankamai orientuotos*

į mokinių aktyvų mokymąsi, mokėjimo mokytis, komunikavimo kompetencijų, kritinio mąstymo ugdymą, o tai nesudaro gerų galimybių pasiekti optimalaus bendrųjų ir dalykinių kompetencijų visumos lygio“.

Daugelyje mokyklų ataskaitų vertintojai pastebi, kad „*mokinių individualios pažangos stebėseną vykdoma nesistemiškai, nėra aiškios ir nuoseklios pažangos vertinimo sistemos*“. Mokytojai pamokose nepakankamai dėmesio skiria mokymosi tikslams ir rezultatams aptarti, o vertinant gauta „*informacija nepakankamai panaudojama ugdymui(si) planuoti ir koreguoti*“.

Vis dėlto reiktų atkreipti dėmesį, kad tokią situaciją lemia ne tik mokytojų gebėjimai atlikti vertinimus, bet ir pačios mokyklos mokinių charakteristikos. Pavyzdžiui, vertintojai savo ataskaitose pažymi, kad jaunimo mokyklos susiduria su mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo problemomis, nes „*mokiniai į mokyklą priimami visus mokslo metus, dažnai turi prastą pamokų lankomumą, žemą mokymosi motyvaciją, o dalis jų – ir nemažą mokymosi spragų. Į jaunimo mokyklą neretai ateina mokiniai, kurie keletą mėnesių nelankė ankstesnės ugdymo įstaigos ir turi nepatenkinamus įvertinimus*“. Suaugusiųjų mokyklos taip pat susiduria su lankomumo problemomis, nes jose besimokantys asmenys dažniausiai dirba, neretai yra sukūrę šeimas, augina mažamečius vaikus. Įsipareigojimai darbui ir šeimai dažnai nustumia pareigą reguliariai lankyti mokyklą ir siekti gerų mokymosi rezultatų. Visa tai apsunkina sistemingą mokinių pasiekimų ir pažangos stebėseną bei vertinimą, taip pat trukdo laiku suteikti reikalingą pagalbą mokymosi spragoms šalinti.

Mokyklų išorinio vertinimo ataskaitose taip pat pažymima, kad mokytojai ne visada pakankamai įvertina mokinių pasiekimus, kartais jų taikoma „*nepakankamai veiksminga mokymosi skatinimo sistema riboja jų atsakomybę bei motyvaciją mokytis*“. Be to, „*nesistemiškai skiriamas dėmesys tautinių mažumų ir imigrantų mokinių lietuvių kalbos vartojimui, mokymui ir mokymuisi*“, o tai gali apsunkinti jų integraciją ir akademinę pažangą.

Vertintojai, atlikę rodiklio *Mokinių mokymasis ir pažanga* analizę, išskyrė **keturis reikšmingiausius rizikos veiksnius** (3.2 lentelė), kuriems suvaldyti ar eliminuoti reikalingos visos mokyklos bendruomenės sutelktos pastangos.

3.2 lentelė. Pagal rodiklį *Mokinių mokymasis ir pažanga* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos iliustruojantys pavyzdžiai

Rizikos veiksniai	N	Pavyzdžiai
Nesistemiška mokinio individualios pažangos stebėseną ir vertinimas	7	„Pedagogai nepakankamai skiria dėmesio kompetencijų, kurias mokiniai įgyja pamokų metu, pamatavimui.“ „Trūko aiškios sistemos, leidžiančios stebėti individualią mokinio pažangą pagal iš anksto nustatytus mokymosi tikslus ir ją skatinti.“
Nesistemiškas ir nepakankamas mokymosi tikslų ir rezultatų aptarimas	5	„Per pamoką ir jai baigiantis, per mažai dėmesio skiriama mokinių pažangai ir pasiekimams aptarti, siejant juos su pamokos uždaviniu.“ „Dažniausiai susitelkiama į užduoties atlikimą ir fragmentiškai aptariama, kaip sekėsi, arba paklausiami pavieniai mokiniai, nepamatuojamas kiekvieno mokinio išmokimas.“
Nepakankamas mokinio mokymosi pastangų bei pasiekimų įvertinimas ir skatinimas	5	„Mokykloje stebimi mokinių pasiekimai ir pastangos, tačiau nepaveiki skatinimo sistema riboja mokinių atsakomybės už mokymąsi ir motyvacijos stiprinimą.“
Nesistemiškas dėmesys tautinių mažumų, imigrantų mokinių lietuvių kalbos vartojimui, mokymui ir mokymuisi	1	„Nesistemiškas dėmesys lietuvių kalbos vartojimui, mokymui ir mokymuisi apsunkina tautinių mažumų atstovų, ypač imigrantų, socializacijos procesą, turi neigiamos įtakos mokinių pažangai ir pasiekimams.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Šioms problemoms spręsti vertintojai **rekomenduoja** mokyklos vadovui nustatyti bendruomenėje aptartas, aiškias gaires ir procedūras sistemingam mokinių pažangos stebėjimui ir dokumentavimui, organizuoti reguliarius susitikimus su mokytojais, tėvais ir mokiniais mokymosi pasiekimų bei pažangos analizei ir sprendimų dėl pasiekimų gerinimo paieškai. Mokytojams siūloma kiekvienai pamokai nustatyti aiškius tikslus, skirti laiko jiems

aptarti su mokiniais, mokinių mokymuisi įsivertinti ir grįžtamajam ryšiui. Nuolat stebėti kiekvieno mokinio pažangą, teikti tikslingą pagalbą ir pripažinti jų pastangas bei pasiekimus. Steigėjams – sudaryti sąlygas mokytojams tobulėti mokymosi pasiekimų bei pažangos vertinimo srityje ir užtikrinti, kad pažangos vertinimas mokykloje atitiktų nacionalinius reglamentus.

Nors mokinių pasiekimai ir pažanga vertintojų įvardyta kaip tobulintina mokyklos veiklos sritis ir yra siejama su mokyklos rizikinga veikla, fiksuojama pavienių originalios ir pažangios praktikos, kurią, atsižvelgdamos į savo kontekstą, kitos mokyklos galėtų pritaikyti savo veikloje, pavyzdžių.

Kauno tarptautinėje gimnazijoje 2022–2023 m. m. taikyta dualistinė mokinio pastangų vertinimo sistema: mokymosi pastangos vertintos tiek mokinių, tiek ir mokytojų požiūriu, taip pat buvo atliekama abiejų pusių nuomonių lyginamoji analizė, reflektuojami nuomonių skirtumai, nuomonėms reikšmingai išsiskyrus – informuojami mokinių tėvai. Stebėjimo duomenys fiksuoti virtualioje mokymo(si) ir darbo aplinkoje, taip buvo kuriamas kiekvieno mokinio e. portfelis. Mokinių tėvai per pokalbį paminėjo, kad tokia individualios pažangos vertinimo tvarka yra informatyvi ir motyvuojanti, atitinka tiek mokinių, tiek ir jų tėvų interesus, tačiau šiais mokslo metais Mokytojų taryboje nuspręsta atsisakyti dvikrypčio mokinių mokymosi pastangų vertinimo, kadangi ši veikla reikalauja daug laiko. Vertintojai pabrėžia, kad mokykloje taikyta originali pastangų vertinimo sistema padėjo užtikrinti mokinių savivokos objektyvumą, sudarė sąlygas didinti mokymosi lūkesčius, todėl šią praktiką būtų tikslinga tęsti.

Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymo(si) sėkmės (2.3)

Mokyklų veiklos išorinio vertinimo ataskaitų kokybinė analizė parodė, kad **mokyklos vizija ir veikla, kaip orientuota į ateities iššūkius švietimui, įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimą, vertintojų fiksuota 12-oje mokyklų**, jos visos įvertintos gerai (3 lygiu). **15-oje mokyklų nustatytos tam tikros problemos**, susijusios su mokyklos vizijos formuluočių trūkumais, jos neišaiškinimu mokyklos bendruomenei ir poveikiu (3.3 lentelė).

3.3 lentelė. Problemos, susijusios su vizijos formuluočėmis, jų poveikiu ir šias problemas iliustruojantys pavyzdžiai

Trūkumai, problemos	Pavyzdžiai
Paini, nekonkreči, sunkiai įsimenama	„Gimnazijos vizija – „Dvikalbė daugiakultūrė, šiuolaikiška, moderni visuminio ugdymo gimnazija su pagrindinio ugdymo antruoju centru, išskirtinė ugdymosi kryptį lankstumu, dinamiškumu, prieinamumu, visapuse socialine įtrauka, tenkinanti kiekvieno bendruomenės nario poreikį tobulėti, didinanti mokymosi potencialą. Mokykla be sienų, kultūros židinys.“ Ši vizija orientuota į perspektyvą ir įtraukti, tačiau neišskirtinė, paini, nekonkreči ir sunkiai įsimenama“.
Bendra, universali, neatspindinti organizacijos savitumo	„<...> mokyklos vizija dera su įstaigos misija, įtraukiojo ugdymo nuostatomis, tačiau yra universali (tinkanti bet kuriai ugdymo įstaigai), vizijoje neakcentuotas mokyklos savitumas, nekonstatuotos sąsajos su deklaruojamomis šiai ugdymo įstaigai aktualiomis vertybėmis.“
Nepakankamai ambicinga	„Mokyklos vizija – „Bendruomenės mokykla, kurioje kiekvienas patiria sėkmę“. Ji iš dalies atliepia įtraukiojo ugdymo nuostatas, tačiau neišryškina mokyklos savitumo, <...> nesukuria polėkio aukštesniems bendruomenės siekiams bei ambicijoms – yra tradicinė.“
Nepaveiki (nemotyvuojanti siekti norimų mokyklos veiklos pokyčių)	„Tobulintinas vienas iš susitarimų – dabartinė mokyklos vizija (2018 m.), siekiant, kad ji taptų savastimi visiems bendruomenės nariams.“
Organizacijoje yra ne viena, o kelios vizijos	„Mokytojai, dirbdami skirtinguose pastatuose, nutolusiuose 9 km atstumu, mažai bendrauja, neturi bendrų susitarimų. Nėra bendros kultūros, komunikacijos, trūksta bendrų renginių. Tai trukdo siekti numatytų gimnazijos strateginių tikslų ir uždavinių, neleidžia visiems bendruomenės nariams turėti bendrą gimnazijos viziją.“

Vizija nėra orientuota į įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimą, kokybinius įstaigos pokyčius	„Mokyklos vizija „Moderni, saugi, besimokanti mokykla. Humaniškumo principais ir susitarimais grįsti bendruomenės narių santykiai“ neišskirtinė, ją galima pritaikyti bet kuriai mokyklai. Joje neatsižvelgiama į įtraukiojo ugdymo kultūros kūrimą.“ „<...> mokyklos vizija, orientuota į „mokykla – besimokanti, kurianti patrauklią edukacinę aplinką kiekvienam mokiniui“, nepakankamai ambicinga, atspindi šių dienų realijas, bet nėra orientuota į kokybinius įstaigos pokyčius.“
Mokytojai viziją painioja su įstaigos filosofija	„Pokalbiai su Vaiko gerovės komisija, mokytojais parodė, kad gimnazijos darbuotojai negali įvardyti vizijos, painioja ją su gimnazijos filosofija.“
Viziją žino tik vadovai	„Iš pokalbių su Mokinių taryba, vadovais paaiškėjo, kad dabartinę mokyklos viziją žino tik vadovai.“

Daugumos mokyklų išsikelti tikslai ir uždaviniai fiksuojami mokyklos strateginiame ir metiniame veiklos planuose ir kitose tvarkose. Šie dokumentai yra skelbiami viešai – mokyklos interneto svetainėje ar įstaigos intranete. Tačiau vertintojų pateikta informacija rodo, kad tik nedaugelyje mokyklų ir tik geriau įvertintose įstaigose jų strateginiai tikslai, stebėsenos rodikliai yra aiškūs ir dera strateginiame ir mokyklos metiniame veiklos planuose, mokyklos bendruomenės nariai atsakingai dalyvauja juos įgyvendinant, tinkamai vykdoma tikslų ir uždavinių įgyvendinimo stebėseną ir (įsi)vertinimą. Daugelis mokyklų **susiduria su tam tikromis problemomis** viename ar kitame arba net keliuose **mokyklos veiklos tobulinimo etapuose – tikslų formulavimo, fiksavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir (įsi)vertinimo** (3.4 lentelė). Pavyzdžiui, trijų mokyklų ataskaitose pažymima, kad mokyklos bendruomenė (mokyklos vadovai, mokytojai, mokiniai, tėvai) aktyviai dalyvauja įgyvendinant mokyklos strateginius tikslus ir uždavinius, tačiau 7-iose mokyklose nustatyta, kad **tikslų įgyvendinimas vyksta formaliai, trūksta bendruomenės narių sutelktumo, atsakomybės**. Daugelyje (12) mokyklų, vertindami strateginių tikslų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą, vertintojai fiksavo šiuos **trūkumus: tikslų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą vykdomi nereguliariai, kartais formaliai, paviršutiniškai, orientuojantis tik į kiekybinius įvykdytų veiklų rodiklius, nesivadovaujant objektyviais duomenimis ir įrodymais, o tik nuomonėmis** (daugiau apie mokyklose vykdomą įsivertinimą skaityti skyriaus „Mokyklų, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, kontekstas“ poskyryje „Mokyklos veiklos įsivertinimas“).

3.4 lentelė. Problemos, susijusios su mokyklos veiklos tobulinimo tikslais, jų įgyvendinimu ir šias problemas iliustruojantys pavyzdžiai

Trūkumai, problemos	Iliustracijos
Neaiškūs tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo stebėsenos rodikliai	„Pastebėtina, kad mokyklos pedagoginė bendruomenė nerengia detaliųjų rodiklių aprašymų (naudojasi įsivertinimo metodikoje pateiktų universalių rodiklių požymiais), todėl galima teigti, kad mokykloje nėra konkrečių, būtent šiai ugdymo įstaigai svarbių susitarimų, kokios kokybės ši mokykla siekia, ko ir kiek iki siekiamybės trūksta.“ „Bendruomenė tariausi dėl veiklos tikslų, tačiau strateginiai, metiniai veiklos tikslai mažai pagrįsti įsivertinimo rezultatais, nes įsivertinimo procesas atnaujintas tik 2022–2023 m. m. Išsikeltų tikslų, uždavinių įgyvendinimui pamatuoti daugelis suplanuotų kriterijų abstraktūs (pvz., priemonės „Sisteminga neformaliojo ugdymo stebėseną“ rezultatas – „Kokybiškas neformaliojo ugdymo veiklos organizavimas, mokinių saviraiškos skatinimas“).“
Formaliai įgyvendinami tikslai	„Mokykla yra parengusi ir savo dokumentuose užfiksavusi daugumą mokyklos veiklai svarbių susitarimų, tačiau dalis jų įgyvendinami tik formaliai ir nėra tapę visų bendru siekiniu.“
Mokyklos bendruomenės narių sutelktumo, bendradarbiavimo trūkumas įgyvendinant įstaigos tikslus	„Vidinio įsivertinimo grupės nariai per pokalbį teigė, kad gimnazijos mokytojai, mokiniai aktyviai įsitraukia į vidinio įsivertinimo vykdymą, kiek sunkiau – sulaukti tėvų.“

Igyvendinant mokyklos strateginius tikslus, orientuojamasi į procesą, o ne į rezultatą	„Mokytojų įvardyti mokyklos siekiai apsiribojo kasdiene profesine veikla, einamųjų buitinių problemų sprendimu ir funkcijų vykdymu (mažinti mokytojų streso lygį, padidinti pagalbos specialistų skaičių, kuo greičiau užbaigti mokyklos pastato renovaciją, užtikrinti gerus egzaminų rezultatus).“
Nereguliariai vykdomi tikslų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas	„Itakos bendriems sprendimams, nukreiptiems į tikslingą ir kryptingą mokyklos tobulinimą, daro ir nepakankamas mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo reguliarumas (2023 m. mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas neįvyko).“
Tikslų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas vykdomi formaliai – paviršutiniškai, orientuojamasi daugiau į procesus, kiekybinę analizę „ko ir kiek padaryta“	„Nėra vykdomas pasirinktos problemos giluminis nagrinėjimas ir įsivertinimas.“ „Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja įgyvendinant išsikeltus tikslus ir uždavinius, <...> kasmet fiksuoja pokyčius, tačiau daugelis pasiektų rezultatų aprašymų gana abstraktūs, geriausių atveju paremti kiekybiniais rodikliais, nusakant, kiek ko organizuota, atlikta, įvykdyta.“ „<...> dokumentų analizė, pokalbiai su vadovu, Centro taryba, Veiklos kokybės įsivertinimo grupė rodo, kad mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai tariausi, siekia dirbti geriau, tačiau daugeliu atvejų orientuojamasi į procesus, rečiau analizuojant taikytų priemonių veiksmingumą.“
Tikslų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas nėra grindžiami objektyviais duomenimis ir įrodymais	„Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas vykdomas kasmet, tačiau tobulinant Mokyklos veiklos kokybę, planuojant pokyčius duomenimis, įrodymais remiamasi nepakankamai (pvz., rengiant strateginio plano SSGG iš esmės vadovautasi tik mokytojų nuomonėmis ir siūlymais).“

Dėl minėtų problemų (3.4 lentelė) **daugelis (12) mokyklų susiduria su iššūkiais, tobulindamos savo veiklą**. Nors mokyklų bendruomenių nariai nuolat tariausi ir svarsto, kaip būtų galima patobulinti ugdymo procesą, tačiau susitarimai neretai būna neaiškūs, iki galo neišdiskutuoti arba jų nesilaikoma, rengiant naujus mokyklos veiklos tobulinimo planus. Kartais (užfiksuota 2 mokyklose) veiklos tobulinimo procesai stringa dėl mokyklos vadovų ir mokytojų nesutarimų, nustatant tobulinimo prioritetus bei kryptis.

Išorinio vertinimo ataskaitų analizė parodė, kad **dauguma mokyklų (19 iš 27), siekdamos atliepti mokinių ugdymosi poreikius ir interesus, susiduria ir su įvairiomis personalo politikos įgyvendinimo problemomis**. Dažniausiai pasitaikančios – **kvalifikuotų pedagogų ir pagalbos specialistų trūkumas, senėjantis mokytojų kolektyvas ir menkos ambicijos siekti aukštesnės pedagoginės kvalifikacijos**. Be to, mažėjant mokinių ir klasių komplektų skaičiui, mokytojai dažnai nesurenka viso darbo krūvio, todėl yra priversti dirbti keliose mokyklose arba toje pačioje ugdymo įstaigoje papildomai mokyti dalykų, kurių specializacijos neturi. Taip iš dalies sprendžiama mokytojų darbo krūvio ir atlyginimo problema, tačiau tai **neigiamai veikia mokinių interesus** – sudaromi nepalankūs pamokų tvarkaraščiai, trūksta konsultacijų ir švietimo pagalbos, nukenčia mokymo kokybė (3.5 lentelė).

3.5 lentelė. Problemos, susijusios su mokyklos personalo politika, orientuota į mokinių interesus, ir jas iliustruojantys pavyzdžiai

Problemos, grėsmės	Pavyzdžiai
Mokykloje neregamentuojamas pedagoginio personalo politikos, orientuotos į mokinių interesus, įgyvendinimas	„Gimnazija nėra parengusi Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir (ar) reikalingos švietimo pagalbos skyrimo tvarkos aprašo, kuriame būtų numatyta, kaip veiksmingai padėti mokiniui mokytis, įveikiant jam identifikuotus mokymosi sunkumus, užtikrinti veiksmingą gabijų mokinių ugdymą(si).“
Kvalifikuotų specialistų trūkumas	„Mokyklos personalo politika orientuota į mokinių poreikių tenkinimą, tačiau kaip riziką mokiniams teikiamos pagalbos kokybei vertėtų išskirti kvalifikuotų

	pagalbos mokiniui specialistų trūkumą (mokykla neturi psichologo, specialiojo pedagogo, logopedo, ugdymo karjerai specialisto).“ „<...> [mokykloje] kaip grėsmė numatoma, kad „Mažėjant mokinių skaičiui, gimnazija gali netekti kvalifikuotų specialistų.“
Mokytojų krūviai yra dideli ir labai dideli, nes jie veda kelių dalykų pamokas	„Dalis gimnazijos mokytojų krūviai dideli ir labai dideli (45,3 proc. visų mokytojų kontaktinių valandų skaičius per savaitę yra daugiau nei 30 pamokų). Klasių vadovams skirtos 7 val. Gimnazijoje yra mokytojų, vedančių kelių dalykų (fizinio ugdymo ir geografijos, informatikos ir matematikos ir pan.) pamokas, ir tai leidžia gimnazijai išvengti pedagogų trūkumo.“
Mokytojai dirba ne visu krūviu, keliose mokyklose	„Dalis pedagogų dėl nedidelio darbo krūvio dirba keliose mokyklose, todėl pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į jų galimybes, bet ne į mokinių poreikius ar Lietuvos higienos normas.“ „Veiksmingai tenkinti mokinių poreikius trukdo tai, kad dėl nedidelio mokinių ir klasių komplektų skaičiaus mokyklos vadovai, mokytojai (išskyrus pradinio ugdymo) ir pagalbos mokiniui specialistai neturi viso darbo krūvio, dirba keliose mokyklose, sudėtinga suderinti darbo grafikus, todėl nukenčia mokinių pamokų tvarkaraštis, pamokų išdėstymas mokiniams ne visada parankus (pvz., per dieną klasei yra dvi fizinio ugdymo pamokos ir sporto krypties NŠ).“
Menkos mokytojų ambicijos dėl aukštesnės pedagoginės kvalifikacijos įgijimo	„Mokyklos direktorės teigimu, profesinės mokytojų ambicijos nėra aukštos, šiuo metu norinčių atestuotis nėra – Mokyklos pateiktais duomenimis, 4 pedagogai (22 proc.) turi aukštesnę nei vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją. Šis rodiklis yra gerokai žemesnis nei Lietuvos (>35 proc.), bet praktiškai sutampa su mokyklų lenkų mokomąja kalba vidurkiu (ŠVIS, 2020).“
Pedagoginio personalo senėjimas	„Nerimą kelia ir vidutinis mokytojų amžius (62 m.), o naujų pedagogų, nusiteikusių dirbti su mokiniais, turinčiais rimtų elgesio, mokymosi motyvacijos problemų, anot mokyklos vadovų, surasti labai sunku.“
Igytų teorinių žinių nepakankamas pritaikymas pamokoje	„Mokytojai per pokalbį minėjo, kad gilino žinias apie įtraukujį ugdymą ir atnaujintų ugdymo programų kompetencijų vertinimą, mokytojų tarybos posėdyje priimti nutarimai įgyvendinti naujoves, tačiau vizito metu vertintojų stebėtų pamokų analizė parodė, kad pamokose vyrauja tradicinė mokymo paradigma ir tik iš dalies skatinamas mokinių mokymasis.“

Mokyklos, kuriose nustatyta tinkamai vykdoma personalo politika, turi pasitvirtinusios pedagoginio personalo įgyvendinimo tvarkas, jose dirba kvalifikuoti mokytojai, visiškai sukomplektuota pagalbos mokiniui specialistų komanda, mokytojai stebi vieni kitų pamokas, jas aptaria. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti vykdomos apklausos, mokytojai tikslingai siekia įgyti aukštesnę pedagoginę kvalifikaciją, dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, o įgytas žinias ir gebėjimus taiko pamokose.

Kita vertus, daugumoje vertintų mokyklų materialiniai ištekliai yra pakankami ir panaudojami lanksčiai. **Prireikus randama papildomų finansavimo šaltinių** – 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio, projektų lėšos (pvz., „Erasmus+“), steigėjo bei rėmėjų parama, tėvų finansinis indėlis. Vis dėlto, **kai kurios mokyklos susiduria su tam tikromis problemomis**: trūksta įrangos ir priemonių, ypač kokybiškam STEAM ugdymui ir modernioms edukacinėms aplinkoms kurti. Taip pat nepakanka lėšų švietimo pagalbai, edukacinėms veikloms, profesinio orientavimo programoms, modernioms IKT priemonėms įsigyti (turimos yra morališkai pasenusios) ir mokytojų profesiniam tobulėjimui. Kai kuriose mokyklose nustatyta prasta pastatų ir jų prieigų būklė, trūksta tiek lauko erdvių (pvz., mokyklos kiemo), tiek vidaus patalpų – kabinetų pagalbos mokiniui specialistams, valgyklų, sporto salių. Vertintojai **materialinių išteklių trūkumą kaip rizikos veiksnių įvardijo 3-jose mokyklose**, tačiau taip pat pastebėjo atvejų, kai **pačios mokyklos neefektyviai naudojo gautas lėšas arba neieškojo papildomų finansavimo galimybių**, nors toks poreikis buvo akivaizdus.

Vertintojai, atlikę rodiklio „Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymo(si) sėkmės“ analizę, išskyrė **keturis reikšmingiausius mokyklos veiklos rizikos veiksnius** (3.6 lentelė). Ši analizė atskleidė aiškių, konkrečių ir tvarių susitarimų dėl ugdymo kokybės gerinimo mokyklų bendruomenėse trūkumą, neretai

pasitaikantį susitarimų įgyvendinimo fragmentiškumą, paviršutiniškumą. Perteklinis priemonių kiekis ir susitarimų nesilaikymas riboja mokyklos veiklos tobulinimo efektyvumą. Vertintojai pažymi, kad išoriniai veiksniai, tokie kaip neapibrėžta mokyklų tinklo pertvarka ar finansavimo problemos, apsunkina ilgalaikių, tvarių sprendimų, turinčių įtakos organizacijos personalo politikai, ugdymo organizavimui ir švietimo pagalbos užtikrinimui, priėmimą mokykloje.

3.6 lentelė. Pagal rodiklį *Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymo(si) sėkmės* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos pagrindžiančių teiginių iliustracijos

Rizikos veiksniai	N	Iliustracijos
Neaiškūs ir nekonkretūs bendruomenės susitarimai svarbiais organizacijos klausimais	7	„Nepakankami ir nekonkretūs sutarimai dėl geros pamokos kriterijų, nes daugelyje dokumentų atskirai pateikti pavieniai geros pamokos elementai (pvz., Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo ir vertinimo rezultatų panaudojimo apraše), tačiau jie nesusisteminti, neaptarti metodinėse grupėse, nėra bendro sutarimo su mokytojų bendruomene, tėvais.“
Nuoseklumo ir kryptingumo, pasirenkant mokyklos veiklos prioritetus, stygius	4	„Nepakankamai kryptingi, ne visada aiškiais rodikliais ir kriterijais apibrėžti, didelės apimties Mokyklos strateginis, metų ir kiti planai lemia perteklinį priemonių, įvykių, veiklų skaičių, reikalauja bendruomenės laiko ir pastangų juos įgyvendinant, kelia paviršutiniškumo, nepakankamo dėmesio veiklos kokybei ir poveikio analizei riziką.“
Tvarių mokyklos bendruomenės susitarimų trūkumas dėl išorės veiksnių (mokyklų tinklo pertvarkos, finansavimo ir kt.) poveikio	2	„Neapibrėžta mokyklos perspektyva ir tvarių sprendimų, orientuotų į mokinių pasiekimus ir pažangą, nepriėmimas, formuojant mokyklų tinklą. Tai apsunkina personalo politiką, švietimo pagalbos teikimą, ugdymo organizavimą.“
Nepakankamas susitarimų laikymasis	1	„Gimnazijos bendruomenėje tariamasi, kaip siekti nuolatinės pažangos įvairiose aktualiausiose mokyklos veiklos srityse, tačiau stebėtose pamokose nustatyta, kad nepakankamai laikomasi susitarimų.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Minėtoms problemoms organizacijoje spręsti vertintojai **siūlo** siekti aiškių mokyklos bendruomenės susitarimų dėl geros pamokos požymių, individualios mokinio pažangos sampratos ir jos matavimo, kitų organizacijai svarbių klausimų. Rekomenduojama vykdyti šių susitarimų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą. Reguliariai atlikti mokyklos įsivertinimą ir gautus rezultatus naudoti mokyklos veiklai tobulinti. Skirti daugiau dėmesio kokybės vadybai – nustatyti prioritetines veiklos sritis, tikslus, aiškius kriterijus (rodiklius), rengiant mokyklos strateginius, ugdymo ir veiklos planus, pagrįstus mokinių pažangos analize, mokyklos įsivertinimo ir kitais duomenimis.

Ugdymo(si) planavimas (3.1)

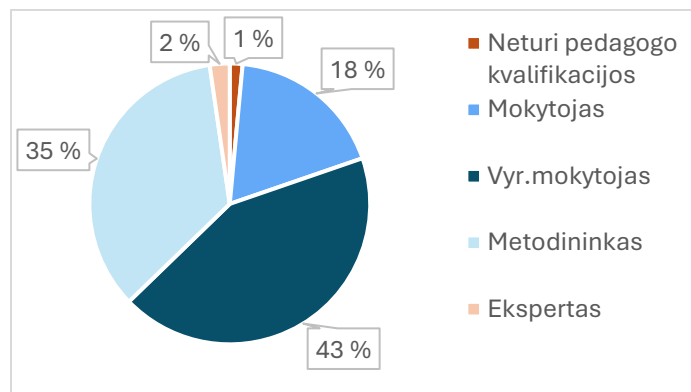
Išorinio vertinimo duomenys atskleidžia, kad ugdymo planavimo kokybė įvairiose mokyklose skiriasi. Kai kurios mokyklos turi aiškiai apibrėžtus ir nuosekliai taikomus ilgalaikio planavimo procesus, paremtus atnaujintomis ugdymo programomis ir metodinėmis rekomendacijomis: „Ilgalaikiai planai rengiami, remiantis atnaujintomis Pagrindinio ir Vidurinio ugdymo bendrosiomis programomis, pagal gimnazijos metodinės tarybos rekomendacijas. Mokytojų teigimu, yra priimti susitarimai dėl ilgalaikio plano formos, vertinimo, integracijos, kompetencijų, karjeros ugdymo.“ Tokiose mokyklose planai nuolat peržiūrimi, koreguojami, pritaikomi mokomojo dalyko turiniui. Tačiau kitose mokyklose trūksta sisteminio, duomenimis grįsto planavimo. Čia ugdymo planavimas menkai siejamas su mokinių pasiekimų ar pažangos duomenimis: „<...> nėra esminio kokybiškos vadybos elemento – kiekybinių ir kokybinių duomenų bazės.“ Tai gali riboti veiksmingą ugdymo kokybės planavimą ir tobulinimą.

Dalis mokyklų yra sukūrusios protokolus (struktūrą) ir (ar) formas ilgalaikiams mokymo planams rengti, tačiau didelė dalis mokytojų **remiasi „eMokyklos“ platformoje esančiais pavyzdiniais planais, juos minimaliai pakoreguodami**. Ilgalaikių planų analizė rodo, kad juose dažnai numatomi mokymosi tikslai ir užduotys, pasiekimų vertinimas, mokomoji medžiaga, tačiau kartais trūksta šių planų kokybės ir pritaikymo konkrečiam kontekstui. Jie gali būti per daug pagrįsti pavyzdiniais planais, kurie nėra pakankamai pritaikyti individualiems mokinių poreikiams ir ugdymo tikslams. Kai kuriose mokyklose planuojant nėra sistemingai atsižvelgiama į mokinių asmeninę patirtį, poreikius ir mokymosi rezultatus. Planų turinys gali būti nepakankamai pritaikytas konkrečios klasės kontekstui arba neatitikti planuose nurodyto „kokybiško“ (arba „modernaus“) mokymo ir mokymosi. Vertintojai pabrėžia, kad dauguma planų tik iš dalies atliepia pasikeitusią ugdymo sampratą: „<...> jie neišskirtinai atspindi dabartinius reikalavimus pamokai (mokinių kompetencijų ugdymas mokant dalyko)“, o mokytojai, nors ir supranta savo ugdymo tikslus, pamokų planavimą dažnai vykdo formaliai ir nepakankamai kryptingai.

Mokyklos pripažįsta mokytojų **kvalifikacijos kėlimo svarbą** ir įgyvendina įvairias iniciatyvas, skirtas jam remti, pavyzdžiui, organizuoja seminarus, konferencijas ir sudaro mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes. Išorinio vertinimo ataskaitose pažymima, kad „Iš pokalbių su mokyklos vadovais, mokytojais ir veiklų planavimo aišku, kad mokytojai nuolat tobulina savo kompetencijas, dalyvaudami dalykiniuose ir kitokiuose, ypatingai susijusiuose su atnaujintu ugdymo turiniu, seminaruose, konferencijose. Ir patys organizuoja panašius renginius.“ Tačiau šių profesinio tobulėjimo pastangų efektyvumas nevienodas. Nors mokytojai paprastai nori mokytis naujų metodų ir neatsilikti nuo švietimo naujovių, bet realių, šiuolaikiškesnių, į mokinių orientuotų mokymo metodų klasėje dažnai trūksta. Pavyzdžiui, vienos mokyklos išorinio vertinimo ataskaitoje pažymima, kad „Gimnazijos dėmesys mokytojų meistriškumo augimui akivaizdus, tačiau abejotinas mokytojų siekis kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus taikyti praktiškai, t. y. taip, kad jie taptų didaktiniais sprendimais pamokoje.“

Priežastys, trukdančios mokytojams efektyviai pritaikyti per mokymus įgytas žinias praktikoje, yra šios: sisteminio požiūrio į mokytojo kvalifikacijos tobulinimą ir veiklos vertinimą trūkumas; kai kurių mokytojų pasipriešinimas, kad jų pamokos būtų stebimos, ir jie gautų atsiliepimų; dėmesys sutelkiamas į daugelį iniciatyvų vienu metu, o tai gali lemti paviršutinišką veiklų įgyvendinimą; efektyvesnio bendradarbiavimo ir dalijimosi gerąja patirtimi tarp mokytojų stoka.

3.3 pav. Mokytojų pasiskirstymas (proc.) pagal kvalifikacinę kategoriją išorinio vertinimo metu stebėtose pamokose



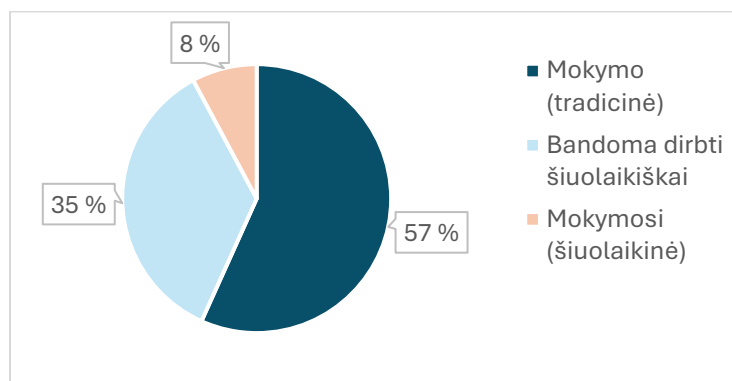
Pamokų kokybė dažnai siejama su **mokytojų kvalifikacine kategorija**, nes labiau patyrę mokytojai paprastai rengia kokybiškesnes pamokas. Išorinio vertinimo metu stebėtose pamokose daugiausia dirbo vyr. mokytojai ir mokytojai metodininkai (3.3 pav.) tačiau vertintojai pastebėjo, kad net ir mokytojai, turintys aukštą kvalifikacinę kategoriją, ne visada veiksmingai pritaikė savo žinias pamokose. Vertintojai pažymi, kad „Mokytojai rodo susidomėjimą naujovėmis ir kelia kvalifikaciją, tačiau mokymasis ir ugdymo veiklos tobulinimas dar nepakankamai efektyvus. Tik 20 proc. stebėtų pamokų atitinka šiuolaikinio ugdymo paradigmą. Nors mokykloje dirba kvalifikuoti

pedagogai, tačiau pamokos planavimo ir įsivertinimo procesai ne visuomet užtikrina tinkamą dermę tarp iškeltų tikslų, pamokos uždavinių ir laukiamo rezultato.“

Kai kuriose mokyklose pavyko paskatinti labiau į mokinį orientuotą mokymą, organizuojant tikslingus mokymus apie atnaujintą ugdymo turinį („<...> sudaryta UTA įgyvendinimo ir koordinavimo komanda ir parengtas UTA veiksmų ir priemonių planas, mokytojai dalyvavo mokymuose, metodinėse grupėse diskutavo dėl mokinių kompetencijų vertinimo.“) bei įtraukijį ugdymą ir skatinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, kai mokyklos vadovybė „<...> inicijuoja mokytojų bendradarbiavimą, gerosios pedagoginės patirties sklaidą – aptaria kartą per savaitę ryto susirinkimuose, viešina mokyklos tinklalapyje, kartais pristato pedagogų tarybos posėdyje; mokytojai ir vadovai domisi naujovėmis, nuolat tobulina kvalifikaciją, dalinasi mokymuose gautomis žiniomis metodinėse grupėse, ypač didelis dėmesys šiuo metu skiriamas mokymams, susijusiems su atnaujintu ugdymo turiniu.“

Dalis mokytojų (35 proc.) siekia modernizuoti ugdymo procesą ir taikyti šiuolaikinius mokymo metodus, tačiau daugumoje pamokų vis dar vyrauja tradicinė mokymo paradigma. Nors daugelis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kursuose ir bendradarbiaudami su kolegomis įgyja žinių ir įgūdžių, reikalingų pamokoms organizuoti pagal mokymosi paradigmą, tačiau šios galimybės dažnai lieka neišnaudotos. Vertintojų 2023–2024 m. stebėtų pamokų duomenys rodo, kad mokymo paradigma vyravo 57 proc. pamokų, o mokymosi paradigma – tik 8 proc. (3.4 pav.). Daugeliu atvejų pamoką mokytojas organizavo taip, kad mokiniai liko pasyvūs klausytojai ar užduočių vykdytojai. Šiuolaikinės mokymo priemonės ir skaitmeniniai išteklių vis dar naudojami ribotai, todėl nepakankamai išnaudojamas jų potencialas didinti mokinių įsitraukimą ir motyvaciją.

3.4 pav. Išorinio vertinimo metu stebėtų pamokų pasiskirstymas (pamokų dalis, proc.) pagal vyraujančią paradigmą



Išorinio vertinimo metu stebėtų pamokų analizė taip pat atskleidžia, kad vertintos mokyklos yra pasiekusios įvairias į mokinį orientuoto, kompetencijomis grįsto ugdymo įgyvendinimo stadijas. Daugelis mokyklų padarė pažangą planuodamos pamokas, daugiausia dėmesio skirdamos mokinių kompetencijoms ugdyti, ypač pažinimo, bendravimo ir kūrybingumo srityse. Kai kurios mokyklos stengiasi diferencijuoti mokymą ir individualizuoti mokymąsi pagal mokinių poreikius ir kontekstą, o kitos siekia veiksmingai pritaikyti pamokas įvairiems besimokančiųjų gebėjimams. Pamokų planavimas yra tobulintina sritis daugelyje mokyklų, nes trūksta aiškių, išmatuojamų mokymosi tikslų, nepakankamai atsižvelgiama į mokinių patirtį, o mokinių galimybės dalyvauti planavimo procese yra ribotos. Kai kuriose mokyklose iššūkių kelia tvarkaraščio sudarymas. Pavyzdžiui, pamokos vyksta vėlyvą popietę, iš dalies sutampa popamokinės veiklos, o nelankstūs transporto tvarkaraščiai trukdo mokiniams aktyviai įsitraukti į ugdymo procesą. Kai kurios mokyklos taiko daug žadančią tarpdalykinės integracijos, komandinio mokymo ir bendradarbiavimo planavimo praktiką, o kitose trūksta nuoseklios mokytojų bendradarbiavimo kultūros.

Beveik visose mokyklose (25-iose iš 27) *Ugdymo(si) planavimas* įvertintas 2 lygiu. Dažniausiai (9-iose iš 27 mokyklų) vertintojai nustatė, kad mokyklai būdingi *neaiškūs mokymosi tikslai ir vertinimo kriterijai, jų dermės*

stygius, o 5-ioje iš 27 mokyklų kaip rizikos veiksnys nustatyta *ugdymo planavimo nuoseklumo ir tęstinumo stoka* (3.7 lentelė). Keliose mokyklose buvo išskirtas rizikos veiksnys *ugdymo planavimo pagrįstumo duomenimis stygius*.

3.7 lentelė. Pagal rodiklį *Ugdymo(si) planavimas* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos pagrindžiančių teiginių iliustracijos

Rizikos veiksniai	N	Iliustracijos
Neaiškūs mokymosi tikslai ir vertinimo kriterijai, jų dermės stygius	9	„Nepakankamai aiškiai mokiniams komunikuoja mokymosi tikslus, įtraukia juos [mokinius] į vertinimo procesą ir suteikia prasmingų atsiliepimų“, „planuodami pamoką ir formuluodami mokymosi uždavinius, mokytojai retai numato ir mokiniams įvardija aiškius vertinimo kriterijus.“ „Pamokos, užduoties tikslai nepakankamai buvo suderinti su mokinio kompetencijų ir asmenybės ugdymo tikslais.“
Ugdymo planavimo nuoseklumo ir tęstinumo stoka	5	„Tendencija vykdyti fragmentiškus, paviršutiniškus pokyčius vietoj nuoseklių, sisteminių patobulinimų.“ „Planuose fiksuojamos metai iš metų pasikartojančios bendro pobūdžio formuluotės be aiškaus ryšio su mokyklos prioritetais“. „Nenuoseklus mokyklos padalinių bendradarbiavimas planuojant veiklas riboja išsikeltų strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo veiksmingumą bei mokinių poreikių tenkinimo galimybes.“
Ugdymo planavimo pagrįstumo duomenimis stygius	2	„Priimant sprendimus dėl mokyklos veiklos kokybės tobulinimo dažnai nesiremiam mokymosi įvertinimo duomenimis; mokyklos veiklos kokybės įvertinimas labiau formalus, statistinis, nei inicijuojantis pokyčius kokybės link.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Norint pagerinti ugdymo(si) planavimą vertintose mokyklose, kuriose šis rodiklis išskirtas kaip labiausiai tobulintinas (14), vertintojai **rekomenduoja** suformuluoti aiškius, išmatuojamus mokymosi tikslus, suderintus su mokinių kompetencijų ugdymu, ir pamokos pradžioje pasidalyti šiais tikslais su mokiniais. Diferencijuoti veiklas, atsižvelgiant į įvairius mokinių gebėjimus ir poreikius, naudojant vaizdines priemones ir sudarant galimybę pasirinkti mokymosi užduotis. Sudaryti galimybes reguliariai peržiūrėti pamokos tikslą pamokos metu ir mokiniams apmąstyti savo mokymąsi ir tikslo pasiekimą. Planuojant pamokas, skatinti mokytojus atsisakyti tradicinių, mokymo paradigma grindžiamų ugdymo modelių ir taikyti aktyvius, į mokinių orientuotus ir bendradarbiavimu grįstus mokymo(si) metodus. Ugdymo procese nuosekliai diegti sistemingą mokinių pasiekimų ir pažangos stebėseną ir grįžtamojo ryšio teikimą. Suteikti mokytojams galimybių dalytis gerąja patirtimi ir tobulinti pamokų planavimo ir vedimo įgūdžius. Užtikrinti mokyklos lygmens planavimo dokumentų, tokių kaip mokyklos veiklos planas ir ugdymo programa, nuoseklumą ir suderinamumą, kad strateginiai prioritetai taptų efektyvia klasės praktika.

Imdamosi priemonių šiose pagrindinėse srityse, mokyklos gali pagerinti pamokų planavimo ir vedimo kokybę, o tai skatintų mokinius siekti aukštesnių mokymosi rezultatų.

Mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas (3.2)

Daugumoje vertintų mokyklų **organizuojamos įtraukiančios, prasmingos mokymosi veiklos, skatinančios mokinių smalsumą ir entuziazmą**. Mokytojai siekia diferencijuoti užduotis, sudarydami sąlygas visiems mokiniams – tiek silpniesiems, tiek gabiems – patirti mokymosi sėkmę. Tačiau **mokyklose, kurios buvo įvertintos patenkinamai, mokymo diferencijavimas ir pagalba buvo taikomi nesistemiškai**. (Daugiau apie mokymo diferencijavimą ir mokymosi pagalbą skaitykite skyriuje „Orientavimasis į mokinių mokymosi poreikius“).

Vertintose mokyklose fiksuota, kad **mokinių pasiekimai pripažįstami ir skatinami įvairiais būdais**: žodinėmis padėkomis, pagyrimo raštais, dovanomis, eksponuojant darbus mokyklos aplinkoje (pvz., rengiant parodas

koridoriuose, skelbiant informaciją skelbimų lentoje), interneto svetainėje. Taip pat mokiniams suteikiama galimybė dalyvauti vasaros stovyklose ir ekskursijose tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. **Skatinimas taikomas ne tik už puikius akademinius pasiekimus ar reikšmingą mokymosi pažangą, bet ir už gerą elgesį ar aktyvų dalyvavimą mokyklos veiklose.** Vis dėlto, vertintojai pastebėjo, kad kai kuriose mokyklose nėra aiškos mokinių skatinimo sistemos – trūksta patvirtintų kriterijų ar taisyklių, o esamos yra pasenusios.

Vertintojų pateikti duomenys rodo, kad geriau (3 lygiu) įvertintose mokyklose dažniau **keliami mokymosi lūkesčiai skatina mokinių mokymosi pažangą ir tobulėjimą.** Mokytojai pozityviai vertina mokinių gebėjimus spręsti kylančius mokymosi iššūkius, palaiko mokinius ir sudaro galimybes jiems klausti, drąsiai reikšti nuomonę. Tačiau **prasčiau (2 lygiu) įvertintose mokyklose pastebėta, kad mokytojai vengia mokiniams kelti didesnius mokymosi lūkesčius,** skiriamos užduotys, kurios nereikalauja didesnių pastangų, ir tai vertintojai įvardija kaip **rizikos veiksni** (kaip reikšmingą – 3-jose mokyklose (3.8 lentelė), **kuris stabdo mokinių mokymosi pažangą.** Vienoje mokyklos išorinio vertinimo ataskaitoje pažymima, kad pamokose „*mokiniams trūksta mokymosi iššūkių. Mokytojų parengtos ar parinktos užduotys ir medžiaga tik iš dalies skatino mokinių smalsumą ir dėmesį, įtraukė mokinius į aktyvų mokymąsi, sudarė sąlygas kurti idėjas ir jas įgyvendinti, patirti pažinimo ir kūrybos džiaugsmą*“. Kitoje ataskaitoje teigiama, kad „<...> daugeliu atveju mokymo(si) užduotys konstruotos tik žemiausiame B. Bloomo pažinimo taksonomijos lygmenyje (rasti, įsiminti, atkartoti, susieti, įvardinti požymius)“. Kai kuriose mokyklose (jaunimo, suaugusiųjų) vertintojų pokalbiuose su mokytojais atsiskleidė pastarųjų **kritiškas požiūris į mokinių iš socialinės rizikos ir socialiai remtinų šeimų mokymosi gebėjimus, motyvaciją:** „*Mokytojai dvejojo mokiniams kelti sunkesnius iššūkius, baimindamiesi dėl galimų pasekmių, kad neįveikę jų, mokiniai reaguos jiems įprastu būdu – nebelankys mokyklos*“.

3.8 lentelė. Pagal rodiklį Mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos iliustruojantys pavyzdžiai

Rizikos veiksniai	N	Pavyzdžiai
Mokytojų nepakankamai vertinami mokinio mokymosi gebėjimai ir keliami menki mokymosi lūkesčiai	3	„Vertintojų pokalbiuose su mokytojais atsiskleidė nepakankamas tikėjimas mokinių galiomis, susitaikymas su esama padėtimi – gana dažnai buvo akcentuojama, kad centre mokosi daug mokinių iš socialinės rizikos ir socialiai remtinų šeimų, todėl sudėtingiau organizuoti mokymo procesą, mokinius įtraukti į aktyvų mokymąsi pamokose, į neformaliojo švietimo veiklas, savivaldą, renginių organizavimą, paskatinti įvairias jų iniciatyvas.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Mokytojams siūloma, organizuojant ugdymo procesą, vadovautis šiuolaikinio mokymo(si) samprata – **nuo pasyvaus žinių perdavimo pereiti link interaktyvesnio, grindžiamo bendravimu ir bendradarbiavimu, ugdymo(si) proceso:** taikyti mokymo(si) metodus, skatinančius aktyvų, patirtinį ir savarankišką mokinių mokymąsi, sudarant galimybes patiems mokiniams nusistatyti mokymosi tikslus, pasirinkti turinį, tempą ir veiklas, priimti atsakomybę už savo mokymąsi ir pasiektus rezultatus. Mokytojams taip pat rekomenduojama mokiniams kelti tokius mokymosi lūkesčius, kurie skatintų jų mokymosi motyvaciją, ugdytų kaip galima aukštesnius mąstymo gebėjimus, be to, gilinti supratimą apie šiuolaikinio mokymo(si) (grindžiamo mokymosi paradigma) sampratą, išsiaiškinti tokio mokymo(si) bruožus, mokytojo ir mokinio vaidmenis ir šias žinias aktyviai taikyti, organizuojant ir realizuojant ugdymo(si) procesą.

Ugdymo(si) organizavimas (3.3)

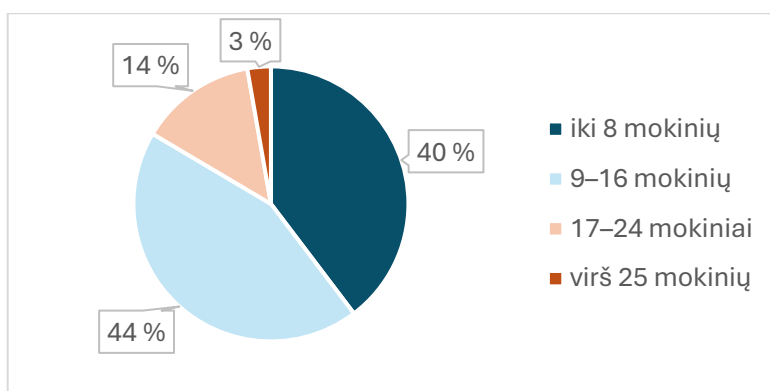
Atlikus rizikos išorinio vertinimo ataskaitų kokybinę analizę, nustatyta, kad **ugdymo(si) organizavimas mokyklose vertinamas įvairiai.** Nors kai kuriose pavienėse mokyklose taikomi pažangūs, bendradarbiavimu, patirtimi ir projektais grįsti mokymo metodai, daugumoje vyrauja tradicinė, į mokytoją orientuota mokymo paradigma. Tokiose pamokose mokiniai dažniausiai atlieka mokytojo skirtas užduotis, o jų savivaldaus mokymosi

galimybės, kritinio mąstymo ir problemų sprendimo gebėjimų ugdymas išlieka ribotas. Veiksminga savivaldaus mokymosi ir aktyvaus mokinių į(si)traukimo praktika stebėta tik pavienėse pamokose.

Mokyklose siekiama sudaryti sąlygas mokiniams patirti prasmingą tarpdalykinę integraciją ir įvairialypę mokymosi patirtį, tačiau reali praktika rodo nevienodą jų įgyvendinimo lygį. Dalis mokyklų planuoja ir taiko tarpdisciplininio mokymo metodus, susieja ugdymo turinį su realiomis situacijomis ir dalijasi gerąja patirtimi (pvz.: „<...>gimnazijoje veikia CLIL projektas, **skirtas anglų kalbai integruoti į įvairius dalykus.** <...> Ypač tai pasireiškia etikos pamokose, kuriose temos analizuojamos anglų kalba, siekiant tobulinti mokinių anglų kalbos kompetencijas.“), tačiau pamokų stebėjimo duomenys rodo, kad integracija dažniausiai vyksta fragmentiškai, o sistemingo taikymo trūksta.

Ne visose mokyklose sudaromos tinkamos sąlygos mokiniams išbandyti įvairius mokymosi būdus ir formas, rinktis užduotis ar priemones. Nors galimybės kiekvienam mokiniui mokytis bendradarbiaujant ir patirti sėkmę dažnai išlieka ribotos, kai kuriose pamokose pasitaikė sėkmingų pavyzdžių, kai bendradarbiavimas prisidėjo prie galimybės mokiniams patirti sėkmę ir komunikavimo kompetencijų ugdymo (pvz.: „<...> Tinkamos sąlygos bendradarbiauti buvo sudarytos 10 kl. istorijos ir 3 kl. matematikos pamokose, ir tai **mokinius motyvavo, padėjo pajusti mokymosi sėkmę, pažinimo džiaugsmą ir padėjo ugdytis komunikavimo kompetenciją.**“). Vertintojai nurodo, kad viena iš dažniausiai įvardijamų kliūčių – **mažas mokinių skaičius pamokose**, kuris riboja efektyvų bendradarbiavimu grįstą mokymąsi. Dažniausiai stebėtose pamokose dalyvavo ne daugiau nei 16 mokinių (3.5 pav.).

3.5 pav. Mokinių skaičiaus klasėje pasiskirstymas (proc.) išorinio vertinimo metu stebėtose pamokose



Dauguma mokyklų yra gerai aprūpintos informacinėmis technologijomis ir didžioji dalis mokytojų naudojasi skaitmeninėmis priemonėmis, tačiau jų taikymas pamokose dažniausiai išlieka tradicinis – skirtas teorinei medžiagai pateikti ar vizualizuoti. Pavyzdžiui, „stebėtose pamokose mokytojai informacines komunikacines priemones dažniausiai naudojo tradiciškai (skelbė mokymosi uždavinį, demonstravo skaidres, vizualizavo teorinę medžiagą, demonstravo vaizdo siužetus), rečiau – mokinių mokymuisi ar įsivertinimui.“

Mokiniai dažnai turi tinkamas sąlygas sėkmingai mokytis ne tik klasėse, bet ir įvairiose kitose aplinkose. Pamokos už mokyklos ribų bei neformaliojo ugdymo užsiėmimai vertinami kaip įdomūs ir patrauklūs. Siekdamas sudaryti galimybes geriau pažinti aplinką, daugelis mokyklų organizuoja veiklas netradicinėse erdvėse – muziejuose, bibliotekose, gamtoje, pasitelkia Kultūros paso programą, savivaldybės ar tėvų paramą ir pagalbą (pvz.: „<...> Kartais, norint mokinius supažindinti su įvairiomis profesijomis, į pagalbą ateina tėvai, kurie pristato savo profesiją.“). Mokiniai taip pat dalyvauja įvairiuose užklausinės veiklos būreliuose, patirtinėse stovyklose („<...> Tradicija tampa „Eksperimentų diena“, birželio mėn. pažintinės dienos, patirtinės stovyklos – taip padedama mokiniams pažinti juos supantį pasaulį, tyrinėti gamtą, ugdomas ekologinis suvokimas“) ir edukaciniuose užsiėmimuose, pavyzdžiui: STEAM centre, Cirklo mokykloje, sporto ar kūrybos centruose. Taip pat pastebėta, kad dalyje pamokų taikomi inovatyvūs, praktiniai ir sensoriniai mokymo(si) metodai, kurie padeda kiekvienam mokiniui įsitraukti ir mokytis pagal savo galimybes. Pavyzdžiui, vertintojai mokyklų ataskaitose pažymi, kad

„<...> pamokose sekėsi dirbti poromis; integruojant su profesiniu ugdymu, organizuota tinkama praktinė veikla; meninėje veikloje naudota motyvuojanti veikti metodų ir priemonių įvairovė; judesio korekcijos pamokoje taikyta veiksminga metodika ir naudotos puikios šiuolaikinės priemonės.“

Daugelyje mokyklų (23-jose iš 27) *Ugdymo(si) organizavimas* įvertintas 2 lygiu. Pagal išorinio vertinimo metu surinktą informaciją apie mokyklose organizuojamą ugdymo procesą, kurio apžvalga pateikta anksčiau, vertintojai išskyrė du reikšmingiausius rizikos veiksnius (3.9 lentelė).

3.9 lentelė. Pagal rodiklį *Ugdymo(si) organizavimas* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos pagrindžiančių teiginių iliustracijos

Rizikos veiksniai	N	Iliustracijos
Nepalankios sąlygos aktyviam ir savarankiškam mokinių mokymuisi	4	„Nefunkcionalūs architektūriniai sprendimai, nepakankamai pritaikytos mokyklos bendrosios, edukacinės ir higienos erdvės riboja švietimo paslaugų prieinamumą ir neužtikrina universalaus dizaino mokymuisi principų taikymo.“
Nepritaikyta mokyklos infrastruktūra, šiuolaikinių mokymo(si) priemonių trūkumas	3	„Daugumos mokytojų taikomi ugdymo metodai nesudaro sąlygų daugumai mokinių aktyviai įsitraukti į ugdymo procesą, mokiniai neskatinami savarankiškai mokytis.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

4-iose mokyklose vienas iš labiausiai tobulintinų rodiklių buvo ***Ugdymo(si) organizavimas*** (3.3 rodiklis).

Šiose mokyklose **rekomenduojama** gerinti mokymosi sąlygas, pertvarkant esamas mokyklos erdves ir naudojant išorinę paramą moderniai mokymosi aplinkai kurti. Stiprinti mokytojų gebėjimą suteikti galimybę kiekvienam mokiniui atlikti diferencijuotas užduotis, teikti veiksmingą individualią pagalbą ir užtikrinti kolegų grįžtamąjį ryšį. Taikyti įvairius suaugusiųjų mokymo(si) metodus (paremtus patirtimi, problemomis, diskusijomis), siekiant įtraukti mokinius ir paremti jų individualią pažangą (skiriama suaugusiųjų mokymo įstaigoms). Skatinti mokinių savarankišką mokymąsi, leidžiant individualizuoti mokymosi tikslus (uždavinius), pasirinkti mokymosi priemones bei metodus ir kryptingai įsivertinti. Sukurti nuotolinio mokymosi sistemą, stiprinti mokinių atsakomybę už mokymosi rezultatus, inicijuoti ilgalaikę mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programą mokinių savarankiškam mokymuisi stiprinti.

Mokymasis (3.4)

Mokinių mokymosi kokybė išoriniame rizikos vertinime dalyvavusiose mokyklose skyrėsi. **Kai kuriose mokyklose buvo nustatyta inovatyvesnė mokymo(si) praktika, tačiau kitose vyraavo labiau tradiciniai mokymo metodai.**

Kai kuriose stebėtose pamokose vertintojai fiksavo efektyvesnes mokymo(si) praktikos veiklas, grindžiamas tiriamuoju, patirtiniu ir į problemų sprendimą orientuotu mokymusi. Pavyzdžiui, vienoje mokykloje tokiose pamokose buvo „<...> tinkamai parinktos užduotys darbui grupėse ir individualiai ugdė mokinių aukštesnius mąstymo gebėjimus, mokiniai gebėjo analizuoti, sisteminti duomenis, daryti išvadas, pagrįsti savo nuomonę, rinktis veiklos būdus.“ Šioje mokykloje tokio tipo mokymas stebėtas 22,4 proc. pamokų, pavyzdžiui, lietuvių kalbos, matematikos, fizikos, biologijos, chemijos, dailės, technologijų pamokose. Kitoje mokykloje mokiniai įsitraukė į tarpdisciplinines veiklas, tokias kaip „<...> fenomenų tyrinėjimo veiklas (pvz., tyrė vandens kokybę savo aplinkos vandens telkiniuose), mokiniai mokosi STEAM laboratorijose Lazdijuose ir Alytuje.“

Tam tikrose pamokose pastebėta, kad mokomoji medžiaga buvo tinkamai siejama su kitais mokomaisiais dalykais ir realia gyvenimiška patirtimi. Pavyzdžiui, vienoje mokykloje ši veikla kaip stiprybė fiksuota 22,9 proc. stebėtų pamokų, kur mokiniai aktyviai įsitraukė į veiklas, o savarankiško darbo užduotys skatino mąstymą ir problemų sprendimą. Kitose mokyklose (nemažoje dalyje – apie 50 proc. stebėtų pamokų) mokymo turinys buvo siejamas su

realia mokinių gyvenimo patirtimi, tačiau mokinių gebėjimas reflektuoti dažnai apsiribojo emocijomis, nebuvo aiškiai susietas su mokymosi uždaviniais ar kriterijais, arba mokiniai tik iš dalies gebėjo išmokus dalykus siesti su naujais, atrasti prasmingus ryšius ir juos paaiškinti.

Tačiau daugelyje mokyklų stebėtose pamokose išryškėjo reikšmingi mokymosi iššūkiai, susiję su nepakankamu patirtinio, tiriamojo ir į problemų sprendimą orientuoto mokymosi skatinimu, ir buvo remiamasi tradiciniais, į mokytojų veiklą orientuotais mokymo metodais. Pavyzdžiui, „*stebėtose pamokose mokiniai dažniausiai dirbo individualiai ir retai – tinkamai bendradarbiaudami su draugais. Mokinių pergrupavimo mokytis poromis ar grupėmis strategijos taikytos retai.*“ Tik pavienėse pamokose ugdomas mokinių gebėjimas vizualizuoti mąstymą, reflektuoti, taikyti žinias ir ugdytis aukštesniuosis mąstymo gebėjimus. Taip pat trūksta sąlygų savivaldžiam mokymuisi – mokiniai retai įtraukiami keliant mokymosi tikslus, parenkant užduotis ar skatinami įsivertinti, o jų asmeninę pažangą dažniausiai stebi tik mokytojai („*<...> savivaldaus mokymosi gebėjimų ugdymo stoka buvo akivaizdi beveik visose stebėtose pamokose: mokiniai neskatinami rinkti šaltinių, priemonių, mokymosi ir užduočių atlikimo, išmokimo pristatymo būdų, kelti mokymosi uždavinių, nemokyti įsivertinti, taikant aiškius kriterijus. Paminėtina ir tai, kad kiekvieno mokinio asmeninę pažangą fiksuoja tik mokytojai, todėl mokiniai, neturėdami duomenų apie savo mokymosi sėkmę, neturi ir galimybių valdyti savo mokymąsi.*“). Mokyklose nustatyti mokymosi iššūkiai ir trūkumai, tikėtina, sietini su tradicinių mokymo metodų taikymu pamokose – šie vyravo daugumoje stebėtų pamokų (Mokymo metodai plačiau aprašyti skyriuje „Ugdymo(si) planavimas“ (3.1).

3.10 lentelė. Pagal rodiklį *Mokymasis* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos pagrindžiančių teiginių iliustracijos

Rizikos veiksniai	N	Iliustracijos
Mokymasis grindžiamas mokymo paradigma	5	„Mokiniai retai įtraukiami į mokymosi tikslų formulavimą, savarankišką užduočių pasirinkimą ir refleksiją. Pamokose vyrauja tradiciniai informaciniai ir operaciniai mokymo metodai, o kūrybiniai metodai taikomi rečiausiai.“ „<...> riboja aktyvų mokymąsi ir mokinių savarankiškumą, trukdydama siekti asmeninės pažangos.“
Palankių sąlygų problemų sprendimo, kritinio mąstymo gebėjimams ugdyti(s) trūkumas	2	„Nesistemiškai taikomas tiriamasis ir problemų sprendimu grįstas mokymasis, mokiniams sudaromos ribotos galimybės praktiškai pritaikyti žinias.“

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Analizuodami, kokie mokinių mokymosi būdai vyravo stebėtose pamokose, vertintojai daugelyje mokyklų (23-jose iš 27) rodiklį *Mokymasis* (3.4) įvertino 2 lygiu. Remdamiesi pastebėtais mokinių mokymosi iššūkiais, su kuriais buvo susidūrę mokytojai per pamokas, vertintojai šiose mokyklose išskyrė du reikšmingiausius rizikos veiksnus (3.10 lentelė).

Vertintojai rekomenduoja stiprinti mokinių savarankiško mokymosi įgūdžius, sudarant sąlygas mokiniams išsikelti savo asmeninius mokymosi tikslus, planuoti mokymosi laiką, pasirinkti išteklius, mokymosi strategijas. Skatinti taikyti aktyvaus mokymo(si) metodus, suteikiančius mokiniams galimybę mokytis pagal savo gebėjimus ir patirti sėkmę, taip pat bendradarbiauti tarpusavyje. Įtraukti mokinius į pasiektų mokymosi rezultatų peržiūrą pagal iš anksto sutartus kriterijus. **Skatinti mokinių refleksiją, analizę ir savo mokymosi pažangos stebėjimą.** Skirti daugiau dėmesio mokinių mokymosi mokytis kompetencijoms stiprinti. Sistemingai stebėti teigiamus mokinių motyvacijos pokyčius ir teikti konstruktyvius atsiliepimus apie išminktą medžiagą. **Užtikrinti tvarią STEAM** (mokslo, technologijų, inžinerijos, menų, matematikos) **švietimo praktiką**, naudojant turimus išteklius integruotoms, tyrimais grįstoms, į mokinių patirtį ir realias problemas orientuotoms užduotims kurti.

(I)si)vertinimas ugdymui (3.5)

Išanalizavus (įsi)vertinimo ugdymui būdus, 2023 m. ir 2024 m. išoriniame rizikos vertinime dalyvavusių mokyklų ataskaitose nustatyta, kad **visose mokyklose trūksta aiškių ir nuoseklių vertinimo kriterijų**. Vertinimo kriterijai arba nebuvo pateikti mokiniams, arba jie buvo neaiškūs, arba nebuvo tinkamai aptarti su mokiniais. Vertintojai pastebėjo, kad mokytojams kyla sunkumų pamokoje taikant kaupiamąjį vertinimą. *Pavyzdžiui, vienos mokyklos ataskaitoje pažymima, kad tik „pavienėse stebėtose pamokose buvo užsimenama apie kaupiamąjį vertinimą ir tik vienoje pamokoje mokiniai gavo kaupiamuosius balus“; „Stebėtose pamokose išryškėjo tendencija, kad dalyje pamokų vertinimo kriterijų nebuvo arba jie buvo neaiškūs.“*

Nors kai kurie mokytojai taikė formuojamojo vertinimo metodus, tokius kaip pagyrimas, patariamieji komentarai ir klaidų taisymas, trūko sistemingo, duomenimis pagrįsto grįžtamojo ryšio, kuris padėtų mokiniams identifikuoti savo stiprybes, silpnybes ir tolesnius žingsnius gerinant mokymosi rezultatus. Vertintojai pastebi, kad „<...> pamokose mokytojai dažniausiai taiko įprastus formuojamojo vertinimo metodus (pagyrimą, patariamąjį komentarą, klaidų taisymą), tačiau buvo pasigendama tinkamos ir duomenimis pagrįstos informacijos, iš kurios mokiniams būtų aišku, kas jiems nepavyko pamokoje ir ką turėtų daryti geriau, kad galėtų siekti optimalios asmeninės pažangos“; „<...> daugumoje (74,04 proc.) pamokų vyravo formuojamasis vertinimas, kartais – kaupiamasis vertinimas“; „<...> vertintojų stebėtose pamokose mokinių pažangos rezultatų fiksavimo, analizavimo, stebėjimo nefiksuota“.

Keliose mokyklose **grįžtamasis** ryšys dažnai buvo teikiamas bendrai visai klasei, neatsižvelgiant į atskirų mokinių poreikius. Be to, jis dažnai nebuvo susietas su aiškiais sėkmės kriterijais, todėl mokiniams buvo sunku suprasti, ko jie pasiekė ir ką turi tobulinti. Kai kuriais atvejais mokytojai nepakankamai vertino veiksmingo grįžtamojo ryšio teikimo svarbą, todėl jis buvo nepakankamai išnaudojamas kaip mokymo ir mokymosi strategija.

Galimybės mokiniams įsivertinti ir reflektuoti taip pat buvo ribotos, daugelis mokytojų nepakankamai įtraukdavo mokinius į mokymosi rezultatų aptarimą ir analizę, todėl dažnai mokiniai buvo nepratę įsivertinti ir giliai reflektuoti savo mokymosi. Vertintojai pastebi, kad **mokinių įsivertinimas ir refleksija** daugelyje stebėtų pamokų buvo „daugiau formali pamokos proceso dalis“; „Mokiniams suteikta galimybė įsivertinti 15 (15,56 proc.) pamokų, tačiau dažnai mokiniai įsivertindavo, atsakydami į klausimus: „Kaip sekėsi?“, „Ar pavyko atlikti užduotį“, „Kas jau atliko pratimus?“. O kaip mokiniai atliko užduotis, kokias ir kiek klaidų padarė, neaptardavo“.

Mokinių savęs vertinimas ir refleksija nėra sistemingai įgyvendinami. Nors kai kuriose mokyklose yra įdiegtos sistemos, skirtos mokinių pasiekimų ir individualios pažangos stebėsenai, pavyzdžiui, naudojant mokinių kompetencijų aplankus, tačiau jų **veiksmingumą riboja nepakankamas dėmesys mokinių mokymosi įsivertinimui ir refleksijai**. Pastebėta atvejų, kai kaupiamojo vertinimo sistema labiau orientuota į mokinių elgesio ir drausmės formavimą nei į realių mokymosi pasiekimų ir pažangos vertinimą: „<...> kaupiamojo vertinimo lentelėje išskirti aspektai: darbas pamokoje, savarankiškas darbas, kontrolinis darbas, atsiskaitymas, konsultacijų lankymas, dalyvavimas ekskursijose, konkursuose, viktorinose ir kt., papildomi namų darbai, bendrieji gebėjimai, dalykinė pažanga. Suprantama, kad ugdant šios mokyklos mokinius, svarbu įvairiais būdais stiprinti mokinių motyvaciją, tačiau mokyklos išskirti vertinimo objektai ir jiems numatytas taškų intervalas daugiau orientuoti į atsakingo elgesio, klasės valdymo problemų sprendimą, nei į mokymosi pasiekimus ir pažangą – kontrolinių ar atsiskaitymųjų darbų vertinimą, kuris rodo realų mokinių pasiekimų ir pažangos lygį, sudaro tik apie 20 proc. viso vertinimo“.

Duomenys rodo, kad supratingas ir teigiamas mokytojų požiūris į mokinių klaidas yra reikšmingas veiksnys, padedantis kurti palankią mokymosi aplinką. Stebėtų pamokų analizė rodo, kad mokytojų pasirengimas leisti mokiniams daryti klaidas, jas ištaisyti ir iš jų mokytis **padeda ugdyti mokinių pasitikėjimą, motyvaciją ir aktyvų įsitraukimą į mokymosi procesą**.

Visose 2023 m. ir 2024 m. vertintose mokyklose *(I)vertinimas ugdymui(si)* įvertintas 2 lygiu. Vertintojai, atsižvelgdami į įsivertinimo metu pastebėtus iššūkius, suformulavo 5 reikšmingiausius rizikos veiksnus (3.11 lentelė).

3.11 lentelė. Pagal rodiklį *(I)vertinimas ugdymui(si)* nustatyti reikšmingiausi rizikos veiksniai ir juos pagrindžiančių teiginių iliustracijos

Rizikos veiksniai	N	Iliustracijos
Neaiškūs vertinimo kriterijai	9	<i>Mokyklose „pamokų metu vertinimo kriterijai nėra pakankamai aiškiai suformuluoti ir išsamiai aptariami su mokiniais.“ „Mokiniai susiduria su sunkumais, objektyviai įsivertindami savo pažangą bei pasiekimus ir suprasdami, ko iš jų tikimasi.“ „<...> nuoseklumo trūkumas, įgyvendinant bendrus susitarimus dėl mokinių vertinimo procesų, sistemingo mokinių informavimo apie vertinimo kriterijus ir juos taikant mokymosi procese.“</i>
Nesisteminis, paviršutiniškas mokinių pasiekimų vertinimas, grįžtamasis ryšys	8	<i>„Nesant aiškių ir su mokiniais aptartų vertinimo kriterijų, tampa sudėtinga organizuoti mokinių mokymosi refleksiją“. „Mokiniai nėra įpratę aktyviai vertinti savo ar bendraamžių pasiekimus. Daugelis mokinių stokoja įgūdžių, leidžiančių jiems atpažinti veiksnus, kurie skatina arba stabdo jų pažangą.“</i>
Nepakankamas mokinių į(si)traukimas į įsivertinimo procesą	8	<i>„Stebėtose pamokose mokytojai neskyrė pakankamai dėmesio mokinių įgytoms kompetencijoms pamatuoti, per mažai dėmesio skyrė mokinio asmeninei pažangai nustatyti, lyginant su pamokose išsikeltų mokymosi uždaviniu.“ „Nesisteminis abipusis grįžtamasis ryšys ir refleksija trukdo mokiniams siekti optimalios pažangos.“</i>
Nepakankamas (įsi)vertinimo gautos informacijos panaudojimas mokinių tolimesniam mokymui(si)	7	<i>„Nepakankamai gerai išnaudojamos mokinių mokymosi pasiekimų (įsi)vertinimo proceso teikiamos galimybės mokinių mokymosi potencialui atskleisti, tolimesniam mokymui(si) planuoti, grįžtamojo ryšio objektyvumui ir informatyvumui užtikrinti.“ „<...> menkai naudojama mokymo strategijoms tobulinti ir mokinių mokymosi spragoms šalinti.“</i>
Neveiksmingas (įsi)vertinimas ugdymui	5	<i>„Mokiniai stebi savo pažangą ir ją aptaria, tačiau į(si)vertinimo procesas nėra pakankamai veiksmingas, siekiant pagerinti mokinių pasiekimus ir mokymosi pažangą.“</i>

N – mokyklų, kuriose nustatytas atitinkamas rizikos veiksnys, skaičius.

Vertintojai rekomenduoja užtikrinti, kad mokyklose kiekvienos pamokos pradžioje mokytojai su mokiniais aiškiai bendrautų ir aptartų mokymosi tikslus, sėkmės kriterijus ir vertinimo metodus. Tai padėtų mokiniams suprasti lūkesčius ir leistų jiems patiems įsivertinti savo pažangą. Įgyvendinti formuojamojo vertinimo strategijas, kurios suteiktų mokiniams reguliarių konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, padedantį mokytis. Stiprinti mokytojų kompetencijas, susijusias su vertinimo principais ir strategijomis, skatinant profesinį tobulėjimą, mokantis iš kolegų ir bendradarbiaujant. Peržiūrėti ir atnaujinti mokyklos lygio vertinimo politiką ir procedūras, kad jos atitiktų naujausius reglamentus ir geriausią praktiką, ir užtikrinti nuoseklų įgyvendinimą visose klasėse. Aktyviau įtraukti mokinius į vertinimo procesą, skatinti juos apmąstyti savo mokymąsi, išsikelti asmeninius tikslus ir prisiimti atsakomybę už savo pažangą. Atlikti mokinių pasiekimų ir pažangos duomenų analizę, kad būtų galima priimti efektyvius sprendimus ir teikti tikslinę pagalbą.

4. IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMAS: MOKYKLŲ PAŽANGA PRAĖJUS METAMS

*Švietimo įstaigos veiklos kokybės gerinimo priežiūros tvarkos apraše*¹⁷ (patvirtintame švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. sausio 3 d. įsakymu Nr. V-9) nustatyta, kad mokyklos savininkas po rizikos išorinio vertinimo vykdo mokyklos veiklos kokybės gerinimo priežiūrą ir teikia pagalbą.

Nacionalinė švietimo agentūra, vadovaudamasi Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo¹⁸ 41.1 papunkčiu, po metų nuo mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo atlieka stebėseną. Jos metu vertinama, kaip mokykloms sekasi įgyvendinti rekomendacijas, skirtas rizikos veiksnių poveikiui mažinti, ir pateikiama išvada dėl reikšmingiausių rizikos veiksnių pokyčių.

Praėjus metams po atlikto išorinio rizikos vertinimo, pokyčiai vertinti pagal reikšmingiausius išorinio vertinimo metu nustatytus rizikos veiksnius (žr. 4.1 lentelę), kuriuos vertintojų komanda įvardijo *Veiklos rizikos išorinio vertinimo ataskaitoje*. Mokyklos ir jų savininkai pateikė duomenis apie mokyklos veiklos kokybės kaitą ir mokyklos vadovo veiklos vertinimo rezultatus per laikotarpį po vykusio rizikos išorinio vertinimo. Remiantis pateiktais duomenimis, analizuojama, kaip mokyklos šalino veiksnius, trukdančius pasiekti geresnės mokinių pažangos ir pasiekimų, kokia pagalba teikta mokyklai, siekiant įgyvendinti rekomendacijas.

Mokyklų taikytos priemonės rizikai mažinti ir jų veiklos pokyčiai

7 mokyklos ėmėsi veiksmų, siekdamos sumažinti reikšmingiausių veiksnių riziką, nustatytą išorinio rizikos vertinimo metu, ir gerinti veiklos rodiklius, inicijuodamos pokyčius srityse, kurios vertinant buvo įvardytos kaip keliančios didžiausią riziką veiklos kokybei.

4.1 lentelė. Rodiklių pasiskirstymas 7-iose mokyklose, kuriose 2023–2024 m. buvo vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, pagal mokyklos padarytą pažangą praėjus metams po vertinimo

Rodikliai	Rodiklio dalis (proc.)	7-ių mokyklų vykdyta veikla, siekiant sumažinti reikšmingiausių veiksnių riziką, ir nustatytas pokytis
Mokinio pasiekimai ir pažanga (1.2)	21 %	Mokykloje pagerėjo mokinių lietuvių kalbos vartojimo įgūdžiai, jų motyvacija ir aktyvus įsitraukimas į mokymosi procesą. Susiformavo aiškesnis individualios pažangos vertinimo modelis, o mokytojai įgijo daugiau įrankių veiksmingai diferencijuoti ir individualizuoti mokymą. Tai rodo kryptingą mokyklų veiklą, gerinant mokinių pasiekimus ir pažangą.
Orientavimasis į mokinio poreikius (2.2)	13 %	Sukurta ir įdiegta Tikslinė pamokų ir veiklų stebėjimo forma, kuri leidžia nuosekliau analizuoti mokinių pažangą. Pastebėta, kad mokytojai vis dažniau taiko skirtingus mokymo metodus, stebi individualią mokinių pažangą ir teikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Be to, įdiegti nauji mokymo metodai suteikė galimybę geriau pritaikyti pamokas prie mokinių gebėjimų, o mokiniams – pasirinkti užduotis pagal savo lygį (poreikį) ir gauti papildomą mokymosi pagalbą. Mokyklos ėmėsi sistemingų veiksmų pamokų ir veiklų stebėsenai tobulinti.

¹⁷ <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02b1d7c0f05711e7845fceb29e7ecd13>.

¹⁸ Patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. ISAK-587 (*Nauja redakcija nuo 2021-06-22: Nr. V-1150, 2021-06-21, paskelbta TAR 2021-06-21, i. k. 2021-13998*); prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.68FF0ECA6630/asr>.

Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymosi sėkmės (2.3)	13 %	Mokyklos mažino perteklines veiklas, stiprino diferencijuotą mokymą, siekdamas labiau individualizuoti mokinių mokymosi patirtį. Be to, buvo atnaujinta Vaiko gerovės komisijos sudėtis, įsteigti papildomi socialinio pedagogo ir mokinio padėjėjo etatai. Mokyklos bendruomenės susitarimai sudaro palankesnes sąlygas kiekvieno mokinio ugdymosi sėkmei. Mokyklose pastebėti teigiami pokyčiai mokinių pasiekimų stebėsenos srityje.
Ugdymo(si) planavimas (3.1)	17 %	Mokyklose diegiama moderni ugdymo praktika padeda gerinti pamokų kokybę ir mokymosi efektyvumą. Dažniau akcentuojami pamokos struktūros aiškumas, tikslingesnis ugdymo tikslų formulavimas, siekiant užtikrinti aukštesnę ugdymo kokybę, ir vidaus planavimo procesų tobulinimas, lemiantis sistemingesnį ugdymo(si) planavimą. Mokyklos stiprina grįžtamąjį ryšį ir įsivertinimo procesus, siekdamos aiškiau stebėti ir vertinti mokinių pažangą.
Mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas (3.2)	4 %	Mokyklos ėmėsi veiksmų, padedančių mokiniams kelti asmeninius mokymosi tikslus, taip pat stengiasi geriau pritaikyti mokymo(si) metodus pagal mokinių gebėjimus ir poreikius. Pastebimos teigiamos tendencijos, susijusios su aktyvesniu mokytojų palaikymu, teikiamu individualizuotu grįžtamojo ryšio ir didesniu dėmesiu mokinių motyvacijai. Tai prisideda prie tinkamų mokinių mokymosi lūkesčių formavimo ir motyvacijos skatinimo.
Ugdymo(si) organizavimas (3.3)	4 %	Mokyklos investavo į infrastruktūros gerinimą. Tuo tikslu buvo atnaujintos klasės, įrengtos modernios edukacinės erdvės, geriau pritaikytos aktyviam ir įtraukiamam mokymuisi. Tokie pokyčiai sudaro palankesnes sąlygas ugdymo(si) organizavimui gerinti.
Mokymasis (3.4)	4 %	Mokytojai aktyviau kuria ir naudoja diferencijuotą elektroninę mokomąją medžiagą, įskaitant diagnostinius testus mokinių žinioms įsivertinti. Ilgalaikiai projektiniai darbai vis dažniau orientuojami į tiriamąjį, patirtinį ir probleminį mokymąsi, tai leidžia geriau ugdyti mokinių kritinį mąstymą ir savarankiškumo įgūdžius. Mokyklos daugiau taiko interneto technologijas pasiekimams planuoti ir vertinti.
(Isi)vertinimas ugdymui (3.5)	25 %	Mokyklose daugiau dėmesio skiriama refleksijai, sukonkretinti vertinimo kriterijai, o mokiniai aktyviau įtraukti į savo pažangos stebėjimą. Šie pokyčiai rodo, kad mokyklos daugiau dėmesio skiria (isi)vertinimui, siekdamos tobulinti ugdymą.

Iš 7 mokyklų pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad mokyklos sureagavo į išorinio rizikos vertinimo rekomendacijas ir padarė pažangą, tobulindamos mokymo(si) procesus ir veiklą, tačiau vis dar išlieka iššūkių: trūksta vadovėlių ir metodinės medžiagos kitakalbams mokyti, neišplėtoti vertinimo procesų tobulinimo pasiūlymai, nepakanka duomenų apie taikomų priemonių poveikį mokinių pažangai, motyvacijai ir ugdymo(si) kokybei, o pažangos stebėsenos rezultatai dar nėra sistemingai siejami su praktiniais sprendimais.

Mokyklos savininko pagalba mokykloms

Analizuojant reikšmingiausius išorinio vertinimo metu nustatytus ir įvardytus rizikos veiksnius, susijusius su konkrečiais rodikliais, praėjus metams po išorinio rizikos vertinimo, pastebima, kad mokyklų savininkai prisidėjo prie švietimo kokybės gerinimo, skirdami investicijų skaitmeninimui (kompiuteriai, interaktyviosios lentos, išmanieji ekranai), infrastruktūrai gerinti (naujos klasės, laboratorijos, sporto salė), mokytojų kvalifikacijai tobulinti (mokymai, lyderystės programos) (žr. 4.2 lentelę) ir taikydami kitas tikslingas priemones.

Savivaldybės teikė pagalbą mokykloms, tačiau šios pagalbos mastai buvo nevienodi, o turimi ištekliai ir taikytos priemonės ne visais atvejais sudarė galimybes pasiekti pažangą. Nors pagalba dažniausiai buvo teikiama, reaguojant į mokyklų vadovų išreikštus poreikius, dalis galimybių išliko neišnaudotos. Teikdami pagalbą ir sudarydami sąlygas

kryptingai tobulinti mokyklų veiklą, mokyklų savininkai ne visada iki galo pasinaudojo Švietimo įstaigos veiklos kokybės gerinimo priežiūros tvarkos apraše¹⁹ jiems suteiktomis kompetencijomis ir galimybėmis.

4.2 lentelė. Rodiklių pasiskirstymas mokyklose, kuriose 2023–2024 m. buvo vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, pagal mokyklos savininko teiktą pagalbą, praėjus metams po vertinimo

Rodikliai	Mokykloms teikta pagalba
1.2 rodiklis. Mokinio pasiekimai ir pažanga	Mokyklų vadovų iniciatyva atnaujinti mokymosi pagalbos teikimo procesai ir parengta ilgalaikė programa. Pagalba teikiama pagal išreikštą mokyklos vadovo poreikį.
2.2 rodiklis. Orientavimasis į mokinio poreikius	Mokykloje įdiegta mokymosi krūvio optimizavimo sistema. Pagal poreikį numatoma didinti mokinio padėjėjų ir psichologų etatų skaičių.
2.3 rodiklis. Mokyklos bendruomenės susitarimai dėl kiekvieno mokinio ugdymosi sėkmės	Atnaujinti susitarimai, jų poveikis ugdymo kokybei nuosekliai stebimas ir vertinamas. Atnaujinti svarbūs mokyklos veiklos dokumentai.
3.1 rodiklis. Ugdymo(si) planavimas	Skirtas finansavimas išmaniajai lentai, mokinio padėjėjo ir specialiojo pedagogo etatams išlaikyti.
3.3 rodiklis. Ugdymo(si) organizavimas	Papildomos lėšos investuotos į pastato infrastruktūros gerinimą.
3.4 rodiklis. Mokymasis	Mokyklos aprūpintos vadovėliais pagal atnaujintas programas; atnaujinta kompiuterinė įranga, įsigyti išmanieji ekranai ir lentos.
3.5 rodiklis. (Iš)vertinimas ugdymui	Organizuoti profesinės patirties sklaidos renginiai mokytojams.

Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, pateikti pasiūlymai dėl veiklos išorinio rizikos vertinimo proceso gerinimo:

- Vertinimas turėtų būti orientuotas į **abipusį bendravimą tarp vertintojų ir vertinamųjų**, siekiant kurti **pasitikėjimą ir bendradarbiavimą**. Vertintojai galėtų **pakonsultuoti mokytoją po stebėtos pamokos** ir pasiūlyti tinkamų sprendimų.
- Siūloma **vieną iš vertintojų paskirti mokyklos mentoriumi**, kad padėtų mokyklai įgyvendinti rekomendacijas ir suteiktų kryptingą pagalbą.
- Vertinimas turėtų būti labiau **konsultacinio pobūdžio**, suteikiant daugiau aiškumo mokytojams apie vertinimo kriterijus.
- Mokykla pabrėžė, kad **vieni metai yra per trumpas laikotarpis pokyčiams įgyvendinti ir įvertinti**. Reikia ilgesnės stebėsenos, kad būtų galima geriau įvertinti ilgalaikius pokyčius. Savivaldybė turėtų aktyviau dalyvauti mokyklų tobulinimo procese.

¹⁹ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. sausio 3 d. įsakymas Nr. V-9 „Dėl Švietimo įstaigos veiklos kokybės gerinimo priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“ (TAR, 2018-01-03, Nr. 2018-00118).

IŠORINIO RIZIKOS VERTINIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR IŽVALGOS

Mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas 2023–2024 m. buvo atliktas 18-os savivaldybių 27-iose mokyklose. Atlikę vykusius vertinimo procesų ir surinktų duomenų apžvalgą, čia pateikiame tik apibendrintus pastebėjimus, išvagas, išvadas apie vertintoms mokykloms būdingus požymius, nustatytas veiklos rizikas, galimas jų priežastis ir sistemiskumą.

Vertintų mokyklų kontekstas (daug veiklos rizikos požymių turinčios mokyklos portretas)

- **Dauguma savivaldybių, kuriose 2023–2024 m. buvo atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, pasižymi nepalankiu socialiniu, ekonominiu ir kultūriniu kontekstu.** Beveik visose šiose savivaldybėse (16-oje iš 18) gyventojų su aukštuju išsilavinimu dalis yra mažesnė nei vidutiniškai šalyje. Skurdo lygis ir savižudybių skaičius yra aukštesni nei šalies vidurkis atitinkamai 13-oje ir 11-oje šių savivaldybių. Tik kelios iš vertintų savivaldybių, dažniausiai didmiesčių (pvz., Vilniaus, Kauno), išsiskiria palankesne socioekonominė aplinka. VDA duomenys leidžia teigti, kad dauguma vertintų mokyklų susiduria su papildomais iššūkiais, darančiais tiesioginę įtaką mokinių ugdymosi pasiekimams. Dėl to būtina formuoti politiką, padedančią užtikrinti kryptingą paramą.
- Daugumoje mokyklų, kuriose 2023–2024 m. buvo atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, ugdymo procesą apsunkina socialiniai ir ekonominiai iššūkiai. ŠVIS duomenimis, vertintos **mokyklos yra nedidelės** – 56 proc. jų turi iki 200 mokinių, palyginti su šalies rodikliais, kurioje yra daugiau mokyklų, turinčių nuo 201 ir daugiau mokinių. 2020–2024 m. šiose mokyklose labiausiai **augo pagrindinio ugdymo mokinių skaičius**, o šalyje mokinių skaičius pagrindinėse mokyklose sumažėjo (–2,38 proc.). **SUP mokiniai sudarė vidutiniškai 20 proc. visų mokinių**, o šalyje – 14 proc. Vertintose mokyklose **finansinę ir kitokią paramą gauna 20 proc. mokinių**, ir tai beveik sutampa su šalies rodikliu – 21 proc.
- Vertinant mokytojų kvalifikaciją mokyklose, kuriose atliktas veiklos rizikos išorinis vertinimas, nustatyta, kad **aukščiausios kvalifikacijos pedagogai (metodininkai ir ekspertai) dirba gimnazijose ir profesinio mokymo įstaigoje**.
- Duomenys apie PUPP mokinių pasiekimų lygį rodo, kad **gimnazijose pasiekti aukštesni rezultatai**, o pagrindinėse mokyklose vyrauja žemesni pasiekimai. Profesinio mokymo įstaigoje pastebimi itin dideli pasiekimų skirtumai tarp mokinių. Analizuojant vidutinę gautą VBE įvertinimų dalį (pasiekimų įvertinimų vidurkių), rezultatai atskleidžia **dalis mokyklų aukštus matematikos ir žemus lietuvių kalbos ir literatūros, taip pat žemus matematikos ir lietuvių kalbos ir literatūros pasiekimus**.
- Nors dauguma mokyklų (26 iš 27) reguliariai atlieka metinį įsivertinimą, išorinio vertinimo duomenys atskleidžia esminius įsivertinimo proceso organizavimo ir vykdymo trūkumus – nepakankamą reguliarumą, ribotą bendruomenės įsitraukimą, kompetencijų stoką ir menką įsivertinimo rezultatų panaudojimą mokyklos veiklai tobulinti. Nepaisant to, mokyklų vadovų (26 iš 27) veikla dažniausiai vertinama labai gerai (59 proc.) arba gerai (37 proc.). Tai rodo, kad vadybiniai įsivertinimo aspektai nėra pakankamai integruoti į vadovų veiklos vertinimo sistemą. Todėl neatsispindi vadybinės įsivertinimo spragos, ribojančios jo poveikį ugdymo kokybei. Ši situacija pagrindžia poreikį stiprinti sąsajas tarp mokyklos veiklos įsivertinimo ir vadovo veiklos vertinimo.

Mokytojai ir vadovai apie mokyklos veiklą

- Mokyklų vadovai ir mokytojai apklausoje nurodė, kad **mokinių mokymosi pokyčius mokykloje vertina teigiamai**, – kad situacija mokykloje stipriai gerėja, nurodė 37 proc., situacija mokykloje gerėja – 48 proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų ir 48 iš 58 vadovų. Tik nedaugelyje mokyklų mokinių mokymosi pokyčius pozityviai vertina mažiau nei 50 proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų. Pozityvūs pokyčiai argumentuojami pagerėjusiais mokinių pasiekimais ir sustiprėjusiu mokinių įsitraukimu ir motyvacija. Nepalankūs veiksniai, apibūdinantys situaciją mokyklose, yra nepakankama mokinių motyvacija, skirtingų gabumų mokiniai, besimokantys vienoje klasėje, maži klasių dydžiai, išteklių trūkumas, prastėjantys akademiniai pasiekimai, tėvų įsitraukimo ir paramos trūkumas.
- Mokytojai palankiausiai vertina šių priemonių poveikumą mokinių mokymuisi ir rezultatams: *Mokytojų kvalifikacijos kėlimą kursuose, seminaruose, Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo, Mokyklos mikroklimato, Fizinės ugdymo aplinkos poveikumą mokinių mokymuisi ir jo rezultatams, mokymosi motyvacijos pokyčiams*. Žemiausiai mokytojų įvertintas **Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas**. Kaip rodo apklausos rezultatai, mokytojai nepakankamai vertina įsivertinimo naudą, nors šios veiklos rezultatai skatintų atkreipti dėmesį į aktualiausius mokyklos veiklos aspektus, lemiančius ugdymo šiuolaikiškumą ir kokybę, mokyklos veiklą grindžiančius vertybinius principus, įrodymais grįstų sprendimų priėmimą mokykloje.
- Mokytojų ir vadovų nuomonės **dėl klasėje tobulintinių veiklų buvo skirtingos**. Santykinai dažniausiai klasėje mokytojų tobulinta veikla buvo *Skaitmeninių, STEAM priemonių poveikumo mokymosi rezultatams ir motyvacijai didinimas*. Tačiau vadovai nurodė, kad mokytojai klasėje išskirtinai dažniausiai tobulino šias sritis: *Mokymąsi palaikančio klasės klimato (disciplinos, orientacijos į rezultatą, efektyvių socialinių sąveikų) kūrimas, Pagalbos ir paramos sistemos mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinimas ir Mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdymojo potencialo didinimas*.
- Dažniau poveikį mokinių mokymuisi ir rezultatams pastebėjo mokytojai, didinę **mokyklos renginių, projektinių veiklų ir edukacinių išvykų ugdymojo potencialą** ir tobulinę tiek **konstruktyvistinio mokymosi strategijas**, tiek **tiesioginį mokymą**. Santykinai mažiausiai mokytojai pasiekė srityse *Mokinio mokėjimo mokytis, savivaldaus mokymosi stiprinimas pamokoje ir Pamokos, orientuotos į mokinio kompetencijas ir pažangą, planavimas*, taip pat tobulindami *Pagalbos ir paramos sistemą mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams*.
- Bent vienas iš 22 mokyklų vadovų nurodė, kad daugiausia dėmesio 3 metų laikotarpiu skirs klasės lygmens veiklai – **Pagalbos ir paramos sistemai mokymosi sunkumų patiriantiems mokiniams tobulinti**. Tai viena iš aktualių veiklų, kurios poveikis gali būti greičiau pastebimas dėl mokyklos bendruomenės susitelkimo, įgyvendinant įtraukųjį ugdymą mokyklose. Tačiau 4 mokyklų vadovai prioritetinių tobulinimo sričių neišskyrė: jie planuoja tobulinti visas vertinti pateiktas mokyklos veiklos sritis; dalis mokyklų taip pat planuoja tobulinti daug sričių (9–12). Daugelio tobulinimo sričių pasirinkimas, mąstant apie artimiausią mokyklos perspektyvą, gali rodyti, kad mokykloje atliekamas mokyklos veiklos įsivertinimas yra neveiksmingas.
- **15-oje** (iš 27) mokyklų, vadovų nuomone, daugiausia dėmesio skirta visoms mokyklos lygmens veiklos kokybę tobulinančioms priemonėms, ir tai gali rodyti nepakankamą strateginio valdymo kryptingumą, nebent išskyrus dideles mokyklas, įgyvendinančias pradinio, vidurinio ir pagrindinio ugdymo programas, kuriose skirtingoms pakopoms keliami skirtingi ugdymo proceso tobulinimo tikslai. 20-ies (iš 27) mokyklų vadovai nurodė, kad ateinančių 2–3 metų laikotarpiu daugiausia dėmesio skirs **Mokytojų bendradarbiavimo sistemos, siekiant mokinių pažangos, tobulinimui**. Vadovai nurodė, kad rečiausiai mokyklose numatoma tobulinti šias veiklos sritis – **Mokytojų veiklos vertinimo ir skatinimo sistemą ir Mokytojų profesinio tobulinimosi sistemos keitimą, siekiant didesnio jos poveikumo mokinių mokymuisi** (nurodė 9 ir 10 mokyklų vadovai).

Apibendrinančios išvados pagal rizikos išorinio vertinimo duomenis

- 2023–2024 m. mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo rezultatai atskleidė, kad vertinant **27** mokyklų veiklą, **vertintojų dažniausiai skirtas įvertinimas buvo „patenkinamai“** (2 lygis), rečiau – „gerai“ (3 lygis), o „labai gerai“ (4 lygiu) buvo įvertinta tik viena mokykla. Prastų (1 lygio) ir labai prastų (N lygio) įvertinimų nebuvo.
- Iš 10 įvertintų mokyklos veiklos aspektų kaip **STIPRIEJI** nustatyti trys: *asmenybės tapsmas, orientavimasis į mokinio asmenybės tapsmą* ir *orientavimasis į mokinio poreikius*. Šie rodikliai maždaug trijuose penktadaliuose (56–60 proc.) mokyklų įvertinti gerai (3 lygiu) arba labai gerai (4 lygiu).
- Kaip **TOBULINTINI** nustatyti septyni likusieji mokyklos veiklos aspektai: *(ji)vertinimas ugdymui, mokinių pasiekimai ir pažanga, ugdymo(si) planavimas, ugdymo(si) organizavimas, mokymasis, mokyklos bendruomenės susitarimai dėl mokinio ugdymosi sėkmės* ir *mokymosi lūkesčiai ir mokinių skatinimas*. Patenkinamai (2 lygiu) jie įvertinti nuo 63 iki 100 proc. mokyklų.
- Mokyklos veiklos **REZULTATŲ** srityje išorinio vertinimo metu buvo nustatyta, kad **dauguma mokyklų veiksmingai prisideda prie mokinių asmeninių, socialinių ir emocinių kompetencijų ugdymo**. Mokiniai geba atpažinti savo gebėjimus ir polinkius, moka bendradarbiauti, aktyviai dalyvauja bendruomeninėje ir pilietinėje veikloje, pasižymi tolerancija ir gebėjimu konstruktyviai spręsti konfliktus. Daugelis jų suvokia mokymosi ir išsilavinimo vertę, turi tolesnio mokymosi siekių ir geba planuoti savo karjerą. Visgi vertintojai atkreipia dėmesį, kad **daliai mokinių sunku objektyviai įsivertinti savo asmenines kompetencijas**, o kai kuriose mokyklose vis dar **pasitaiko patyčių, nepagarbaus elgesio ir žalingų įpročių atvejų**.
- Nors mokyklos stipriai prisideda prie mokinių asmenybės brandos, jų socialinių ir emocinių kompetencijų ugdymo, **mokinių mokymosi pasiekimų ir pažangos srityje išlieka reikšmingų iššūkių**. Vertintų mokyklų mokinių **akademinių rezultatų labai skiriasi** – kai kur jie viršija savivaldybės ar net šalies vidurkius, tačiau daugelyje mokyklų fiksuojami žemesni pasiekimai ir ribota pažanga, dažnai – dėl sudėtingų ugdymosi sąlygų ir mokymosi motyvacijos stokos.
- Išorinio vertinimo duomenys rodo, kad mokytojai ne visada kelia aukštus, bet kartu ir adekvačius lūkesčius mokiniams, o pamokose taikomi metodai dažnai nepakankamai ugdo mokinių aukštesniuosius mąstymo gebėjimus. Trūksta sistemingo mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo, dažnai neaiškiai formuluojami mokymosi tikslai, o grįžtamasis ryšys retai panaudojamas ugdymui(si) koreguoti.
- **PAGALBOS MOKINIUI** srityje vertintojų pateikta informacija atskleidė, kad **daugelyje mokyklų mokiniams suteikiamos galimybės pažinti savo gabumus ir polinkius, atrasti bei ugdyti talentus, tačiau kai kuriose ugdymo įstaigose sąlygos nėra tokios palankios – trūksta lėšų, kad neformaliojo švietimo pasiūla būtų pakankamai plati, o kai kurios mokyklos stokoja kvalifikuotų karjeros ugdymo specialistų ir tinkamų erdvių karjeros ugdymui**.
- **Daugelyje mokyklų sudaromos tinkamos sąlygos mokinių individualiems poreikiams tenkinti** – atliekami poreikių tyrimai, ir, remiantis jų rezultatais, planuojamas ugdymo procesas. Mokytojai stengiasi diferencijuoti ir individualizuoti mokymą, o silpnesniems mokiniams teikiama reikiama pagalba, įskaitant konsultacijas po pamokų ir specialistų pagalbą. **Vis dėlto ne visose ugdymo įstaigose šie procesai vykdomi nuosekliai ir efektyviai**: trūksta aiškiai apibrėžtos pagalbos teikimo tvarkos, nesistemiškai taikomas personalizuotas ugdymas, nepakanka švietimo pagalbos specialistų.
- **Mokyklų vizijų formavimo ir komunikacijos trūkumai išryškina organizacijos veiklos nuoseklumo ir bendruomenės sutelktumo problemas**. Daugiau nei pusėje vertintų mokyklų (15-oje iš 27) vizijos yra neaiškios, painios, sunkiai įsimenamos arba nesusijusios su mokyklos savitumu ir deklaruojamomis

vertybėmis. Kai kuriais atvejais vizija žinoma tik vadovams, painiojama su mokyklos filosofija arba visai neegzistuoja, kaip nuoseklus ir visai bendruomenei prieinamas dokumentas. Tokie trūkumai mažina bendruomenės įsitraukimą, motyvaciją ir apsunkina ilgalaikių pokyčių, ypač įtraukties ir ugdymo kokybės srityse, įgyvendinimą.

- **Neaiškūs ir nekonkretūs bendruomenės susitarimai svarbiais organizacijos klausimais** (pvz., dėl geros pamokos požymių, diferencijuoto mokymo ir kt.), taip pat **susitarimų nesilaikymas mažina bendruomenės bendradarbiavimą ir trukdo siekti ilgalaikių mokyklos veiklos tobulinimo tikslų**. Pastebėta, kad kai kuriose mokyklose veiklos **prioritetai pasirenkami nepakankamai nuosekliai ir kryptingai**. Didelės apimties strateginiai planai sukelia perteklinį veiklos kiekį, kuris, nors ir reikalauja daug pastangų, tačiau dažnai nelemia geresnių mokinių pasiekimų ir įstaigos veiklos rezultatų.
- Dauguma vertintų mokyklų (19 iš 27), siekdamos atliepti mokinių ugdymosi poreikius ir interesus, **susiduria su įvairiais personalo politikos įgyvendinimo iššūkiais**. Ypač sunkiai sekasi mokykloms, kuriose trūksta kvalifikuotų pedagogų ir pagalbos mokiniui specialistų, vyrauja senstantis personalas, o mokytojai dėl nepakankamo krūvio ir atlygio dirba keliose įstaigose arba veda ne savo dalyko pamokas. Be to, kai kuriose mokyklose pastebimas mažas mokytojų profesinis aktyvumas, siekiant aukštesnės pedagoginės kvalifikacijos, ir nepakankamas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytų žinių taikymas pamokose.
- Vertintojų pateikta informacija atskleidžia, kad **ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai lemia aiškių ir tvarių susitarimų dėl mokyklos veiklos tobulinimo trūkumą**. Pavyzdžiui, dėl mokyklų tinklo pertvarkos, finansavimo trūkumo ir kitų veiksnių mokyklos kartais nepajėgia priimti ilgalaikių, tvarių sprendimų dėl personalo, pagalbos mokiniui politikos, ugdymo proceso organizavimo. Tai sukelia nestabilumą ir mažina galimybes nuosekliai tobulinti ugdymo kokybę bei įtraukųjį ugdymą.
- **UGDYMO(SI) PROCESO** srityje išorinio vertinimo metu buvo nustatyta, kad mokyklų ugdymo planavimo kokybė, kaip ir mokymosi lūkesčiai, įvairiose mokyklose skiriasi. **Vienos mokyklos turėjo gerai išplėtotus, visapusiškus planavimo procesus ir (ar) dalijosi gerąja praktika, skatino didelius mokymosi lūkesčius ir mokinių pažangą**. Kitose mokyklose nebuvo **sistemiškai atsižvelgiama į asmeninę mokinių patirtį, poreikius ir mokymosi rezultatus**, o mokiniams buvo sunku nusistatyti mokymosi tikslus. Pamokose buvo nenuosekliai įgyvendinama individualizuota, įtraukianti ir diferencijuota mokymo praktika, o mokiniams trūko galimybių įgyvendinti savivaldų mokymąsi. Mokytojai per pamokas dažniausiai nenuosekliai derino mokymo tikslus, mokymosi uždavinius ir laukiamus rezultatus. Dalyje mokyklų ugdymo planai buvo pernelyg bendri ir niekuo neišsiskiriantys, neatspindintys unikalių mokyklų ypatybių (konteksto).
- **Mokytojai**, siekdami įgyvendinti į mokinį orientuotą mokymą, **kėlė kvalifikaciją ir dalyvavo tikslinguose mokymuose** (pvz., **susijusiuose su atnaujinto ugdymo turinio programų įgyvendinimu, įtraukiuoju ugdymu**). Tačiau ir aukštos kvalifikacijos mokytojai ne visada sėkmingai pritaikė įgytas žinias pamokose, pavyzdžiui, patyrė iššūkių, organizuodami ugdymą pagal šiuolaikinę paradigmą.
- Daugelyje mokyklų ugdymo organizavimo srityje buvo **nepakankamai sutelktas dėmesys į savarankišką mokinių mokymąsi**. Kai kurios mokyklos buvo pažengusios šioje srityje, nes geriau pritaikė bendradarbiavimo reikalaujančias veiklas, mokymąsi patiriant ir integraciją tarp mokytojo mokymo ir mokinio savarankiško mokymosi. Tačiau kitose mokyklose **(57 proc. mokyklų) išlieka tradicinės paradigmos mokymo metodas**, o mokiniai turi mažai galimybių ugdytis savarankiško mokymosi įgūdžius. Dėl mokytojo dominavimo mokant pamokose ribotai pasireiškė mokinių savarankiško mokymosi, bendradarbiavimo ir refleksijos galimybės.
- Daugelyje mokyklų **mokiniai nebuvo nuosekliai skatinami kelti savo mokymosi tikslus**, pasirinkti užduočių atlikimo būdus, susirasti reikalingą informaciją ir išteklius, aiškinti savo mąstymą, demonstruoti įgūdžius ir kompetencijas, užmegzti sąsajas tarp to, ko išmoko, ir naujų, nežinomų temų. Taip pat pamokose

nenuosekliai buvo naudojamos užduotys ir mokymo metodai, skatinantys patirtimi, tyrimais grįstą ir į problemų sprendimą orientuotą mokymąsi.

- Atlikta analizė rodo, kad stebėtose pamokose mokymosi tikslai, vertinimo kriterijai ir mokiniams teikiamas grįžtamasis ryšys nebuvo suderinti tarpusavyje, ir tai blogino (įsi)vertinimo ugdymuisi kokybę. Nustatyta, kad grįžtamojo ryšio kokybė pamokose buvo nepakankamai sisteminga, ir tai mokiniams sudarė kliūčių tikslingai ir planingai siekti asmeninės pažangos. Grįžtamasis ryšys dažnai buvo paviršutiniškas, nesusietas su aiškiais kriterijais. **Vyraujantis nepakankamas mokinių į(si)traukimas į vertinimo ir įsivertinimo procesą pamokoje neskatino jų individualiai įsivertinti, ko išmoko, pasimatuoti padarytą pažangą ir palyginti ją su iš(si)keltu uždaviniu.**

Veiklos rizikos išorinio vertinimo padariniai, praėjus metams po vertinimo

- Nacionalinė švietimo agentūra stebi mokyklų daromą pažangą po jų veiklos rizikos išorinio vertinimo. **Praėjus metams po vertinimo**, 7 mokyklos iš 10, kuriose 2023–2024 m. buvo vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, pateikė duomenis apie taikytas priemones rizikai mažinti ir daromą pažangą. Šie duomenys atskleidžia, kad mokyklos taikė šias priemones: atnaujino Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarkos aprašą, skyrė dėmesio mokymosi motyvacijai stiprinti ir ugdymui(si) individualizuoti, pamokų planavimo kokybei gerinti. Mokyklos pastebėjo, kad šios priemonės pagerino mokinių pasiekimų vertinimo kriterijų aiškumą, mokinio individualios pažangos stebėseną, mokinių į(si)traukimą į ugdymo(si) procesą ir sustiprino grįžtamąjį ryšį.
- Analizuojant mokyklų pateiktus veiklos kokybės kaitos duomenis, nustatyta, kad esamas **veiklos rizikos išorinis vertinimas ne visuomet atliepia mokyklų poreikius ir nepakankamai prisideda prie ilgalaikio jų tobulėjimo, nes stokoja vertinimo kriterijų aiškumo, konstruktyvaus dialogo su vertintojais; vertinimas kartais suvokiamas kaip formalus, o ne kaip bendradarbiavimo procesas.**

GAIRĖS MOKYKLŲ VEIKLAI TOBULINTI

Šios gairės skirtos mokyklų bendruomenėms, savivaldybių atstovams ir švietimo politikos formuotojams, siekiantiems gerinti rizikos grupei priskiriamų mokyklų veiklą ir užtikrinti kokybišką ugdymą jų mokiniams. Kadangi kiekviena mokykla yra unikali ir veikia savitame kontekste, gairės pateikiamos kaip orientacinės, todėl rekomenduojama jas pritaikyti, atsižvelgiant į konkrečios savivaldybės ir pačios mokyklos poreikius bei situaciją.

I. Stiprinti tikslingą paramą mokykloms, ypač veikiančioms nepalankiame socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame (SEK) kontekste

Nacionaliniu lygmeniu:

- Skirti papildomą finansavimą rizikos mokykloms, ypač veikiančioms nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje (SEK) aplinkoje, siekiant mažinti socialinę atskirtį, užtikrinti sklandų bendrųjų programų įgyvendinimą, stiprinti mokytojų kvalifikaciją; taip pat teikti nuoseklią metodinę paramą ir taikyti finansavimo principą „daugiau ten, kur sunkiau“.
- Sukurti tikslines programas (apimančias finansines paskatas, socialines garantijas ir kitas skatinamąsias priemones), skirtas kvalifikuotiems mokytojams ir pagalbos specialistams pritraukti į nepalankaus SEK regionus ir mokyklas.

Savivaldybių lygmeniu:

- Savivaldybėse rengiant švietimo strategijas, atsižvelgti į vietos socialinį, ekonominį ir kultūrinį kontekstą, numatant konkrečias priemones veiklos rizikai mažinti, ir užtikrinti efektyvų išteklių paskirstymą pagalbos mokiniui specialistų etatams, modernioms mokymo(si) priemonėms įsigyti ir šiuolaikiškoms mokymosi aplinkoms (erdvėms) kurti mokyklose.
- Skatinti ir koordinuoti glaudesnę mokyklų bendradarbiavimą su švietimo pagalbą teikiančiomis institucijomis, vietos bendruomenėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, siekiant kompleksiskai spręsti mokinių socialines ir emocines problemas.

II. Stiprinti mokyklos veiklos kokybės užtikrinimą

Nacionaliniu lygmeniu:

- Parengti aiškias ir praktiškai pritaikomas metodines rekomendacijas kokybiškam mokyklų įsivertinimui atlikti. Sistemingai organizuoti mokymus įsivertinimo komandoms; skatinti gerosios praktikos sklaidą.
- Kryptingai investuoti į mokyklų vadovų kompetencijų (lyderystės, strateginio planavimo, kokybės valdymo ir kt.) tobulinimą ir taikyti objektyvią jų veiklos rezultatų vertinimo sistemą.

Savivaldybės lygmeniu:

- Skleisti gerąją mokyklų įsivertinimo praktiką, stiprinti mokyklų vadovų ir įsivertinimo grupių gebėjimus kokybiškai vykdyti įsivertinimą ir juo remiantis planuoti veiklas.
- Išorinio vertinimo metu nustatytas tobulintinas veiklas įtraukti į vadovų metines užduotis ir mokyklos veiklos tobulinimo planus, o įsivertinimo atlikimo kokybinius rodiklius – į vadovo veiklos rezultatų vertinimą.

Mokyklos lygmeniu:

- Užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių įtraukimą į vizijos, strategijos kūrimą ir veiklos įsivertinimą – siekiant bendrai suprasti situaciją, problemas ir ieškoti sprendimų.
- Nustatyti mokyklos veiklos tobulinimo prioritetus, remiantis įsivertinimo duomenimis; parengti realistiškus veiklos planus ir užtikrinti jų įgyvendinimo stebėseną bei tobulinimą.

III. Tobulinti pedagogų kompetencijas

Nacionaliniu lygmeniu:

- Kryptingai tobulinti mokytojų didaktines kompetencijas, susijusias su mokymosi paradigmos praktiniu įgyvendinimu, ugdymo proceso vadyba.
- Vykdyti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo stebėseną. Vertinti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poveikį ugdymo kokybei ir, remiantis šiais vertinimais, reguliariai atnaujinti mokymų turinį.

Savivaldybės lygmeniu:

- Teikti pirmenybę rizikos mokyklų pedagogams dalyvauti ilgalaikiuose kvalifikacijos tobulinimo kursuose, susijusiuose su mokyklų veiklos rizikos vertinimo metu nustatytais prioritetiniais tobulinimo poreikiais.
- Skatinti rizikos mokyklas bendradarbiauti su sėkmingomis mokyklomis, remti tarpmokyklinius metodinius ratelius, lyderystės grupes ar teminius mokytojų tinklus, sudarant sąlygas stiprinti mokytojų kompetencijas, skatinti perimti gerąją praktiką.

Mokyklos lygmeniu:

- Remiantis įsivertinimo ir išorinio vertinimo rezultatais, rengti individualizuotus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo planus, įtraukiant pačius mokytojus į šių planų kūrimo procesą.
- Suteikti mokytojams galimybes kryptingai tobulinti profesinę kvalifikaciją, skatinti siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos arba įgyti mokyklai reikalingą specializaciją. Taip pat skatinti bendradarbiavimu grįstą mokymąsi – dirbant poromis ir grupėmis, stebint kolegų pamokas, jas analizuojant ir dalijantis profesinėmis išvalgomis.

IV. Tobulinti ugdymo procesą

Siekdami, kad ugdymo(si) procesas geriau atitiktų visų mokinių poreikius ir skatintų jų akademinį bei asmeninį augimą, mokytojai turėtų:

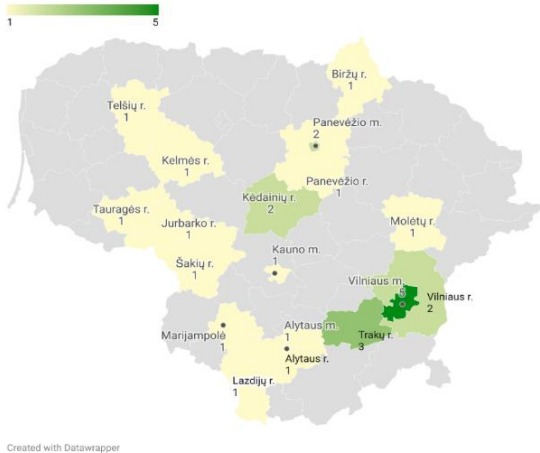
- nustatyti aukštesnius, mokinius tobulėti skatinančius lūkesčius, atitinkančius mokinių mokymosi gebėjimus;
- formuluoti aiškius mokymosi tikslus ir vertinimo kriterijus, juos išsamiai aptarti su mokiniais;
- teikti kokybišką grįžtamąjį ryšį ir įtraukti mokinius į įsivertinimą, nes tai suteiks jiems galimybę prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi bei tobulėjimą;
- taikyti inovatyvius mokymo metodus, ugdančius kritinį mąstymą, problemų sprendimo gebėjimus ir kūrybingumą;
- tikslingai naudoti skaitmenines mokymo(si) priemones mokymo procese;
- periodiškai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus ir pažangą, kad laiku nustatytų mokymosi spragas ir užtikrintų tikslingą pagalbą.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

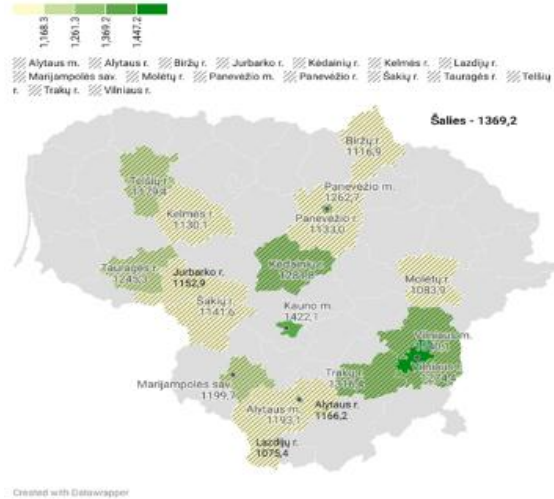
Daugiausia mokyklų, kuriose vykdytas išorinis rizikos vertinimas, įsikūrusios Vilniaus m. sav. ir Trakų r. sav.

Mokyklų, kuriose 2023–2024 m. vykdytas veiklos rizikos išorinis vertinimas, skaičius savivaldybėse



Daugumos savivaldybių vidutiniai atlyginimai svyruoja tarp 1 100–1 300 Eur ir artėja prie šalies vidurkio.

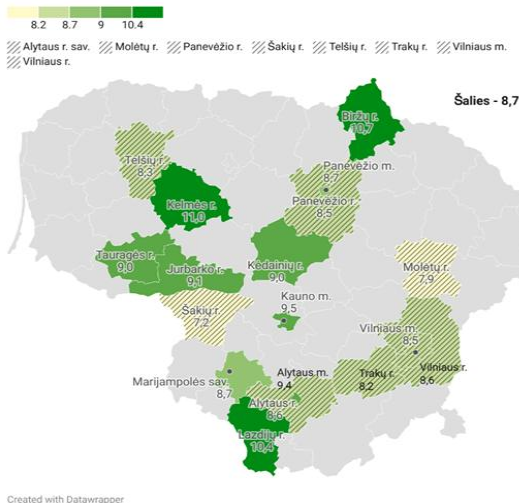
Savivaldybių, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas, gyventojų mėnesinis darbo užmokestis (neto), 2024 m. III ketv. (šalies ūkis su individualiosiomis įmonėmis), Eur



Duomenų šaltinis: VDA

(https://www.datawrapper.de/_/LS9XF/)

Registruotų bedarbių dalis tarp darbingo amžiaus gyventojų kai kuriose savivaldybėse viršija šalies vidurkį. Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus santykis 2024 m. savivaldybėse, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas (proc.)

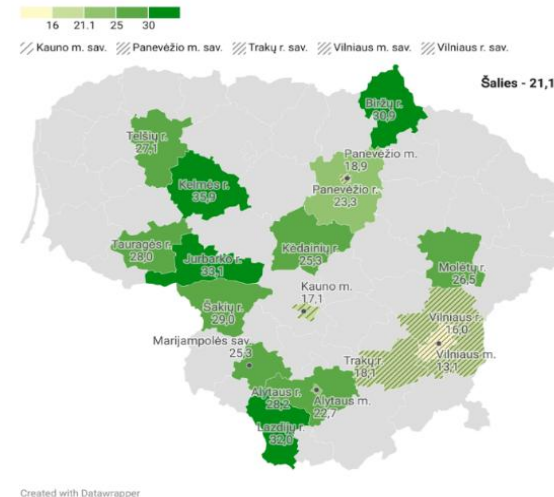


Duomenų šaltinis: VDA

(https://www.datawrapper.de/_/pWdZW/)

Daugelyje vertintų savivaldybių skurdo rizikos lygis viršija šalies vidurkį.

Gyventojų skurdo rizikos lygis 2024 m. savivaldybėse, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas (proc.)



Pastaba: brūkšniuotose savivaldybėse gyventojų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis yra mažesnis nei vidutiniškai šalyje.

Duomenų šaltinis: VDA

(https://www.datawrapper.de/_/9ppk0/)

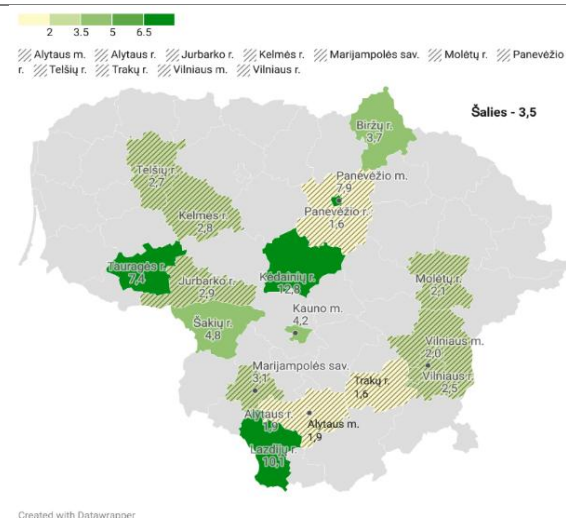
Pastaba: brūkšniuotose savivaldybėse gyventojų skurdo rizikos lygis yra žemesnis nei vidutiniškai šalyje.

Duomenų šaltinis: VDA

(https://www.datawrapper.de/_/bHcuu/)

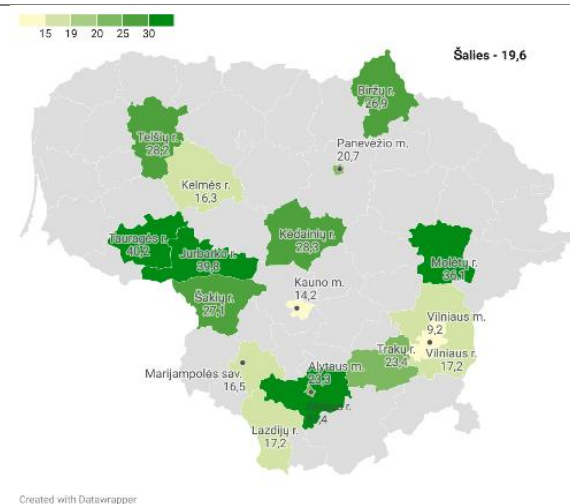
Kai kuriose savivaldybėse paauglių dalyvavimas nusikalstamosiose veikose viršija šalies vidurkį.

Paauglių, padariusių nusikalstamas veikas, dalis (proc.) nuo ištirtų nusikalstamų veikų 2024 m. savivaldybėse, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas



Kai kuriose savivaldybėse savižudybių rodikliai gerokai viršija šalies vidurkį.

Savižudybių skaičius 100 tūkst. gyventojų 2023 m. savivaldybėse, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas



Pastaba: brūkšniuotose savivaldybėse paauglių, padariusių nusikalstamas veikas, dalis nuo ištirtų nusikaltimų yra mažesnė nei vidutiniškai šalyje.

Duomenų šaltinis: VDA

(https://www.datawrapper.de/_/9ppk0/)

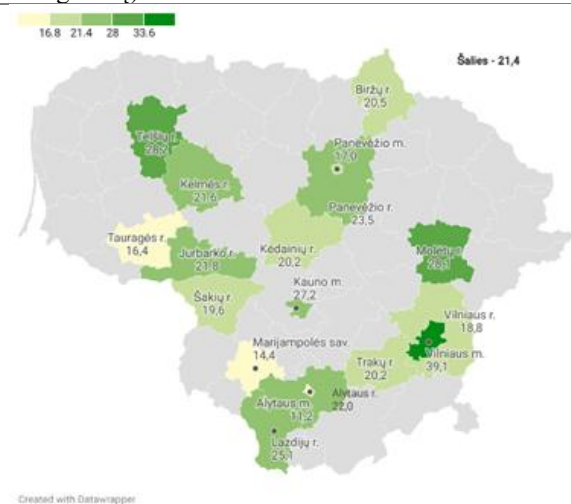
Duomenų šaltinis: Higienos institutas (HI)

(https://www.datawrapper.de/_/MPRXP/)

2022 m. aukščiausias kultūros indeksas buvo

Vilniaus m. savivaldybėje.

Kultūros indeksas savivaldybėse, kuriose 2023–2024 m. atliktas mokyklų veiklos rizikos išorinis vertinimas (balai iš 100 galimų)



Duomenų šaltinis: Lietuvos kultūros taryba

(https://www.datawrapper.de/_/iAyeK/)

2 PRIEDAS

Vertintojų nustatytos problemos, kurios kyla mokykloms, atliekant savo veiklos įsivertinimą, ir šias problemas iliustruojantys vertintojų pateikti teiginiai:

Problemos	Teiginiai
Įsivertinimo reguliarumo ir tęstinumo trūkumas	„Mokyklos įsivertinimas nebuvo vykdomas nuo 2017 metų.“ „Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas yra nesisteminas. Rizikos vertinimo metu veiklos kokybės įsivertinimą kuravusi direktoriaus pavaduotoja ugdymui buvo vaiko priežiūros atostogose, mokykla ankstesnių mokslo metų įsivertinimo dokumentų negalėjo pateikti.“
Bendruomenės narių įsitraukimo į įsivertinimo procesą ir atsakomybės stoka	„Pokalbiuose su mokytojais, mokyklos vadovais išaiškėjo, kad bendruomenės požiūris į veiklos kokybės įsivertinimo procesą nevienareikšmis, dalies bendruomenės vertinamas kaip nereikšmingas procesas, todėl jų įsitraukimas į įsivertinimą epizodiškas.“ „Mokytojai nepakankamai tiki mokyklos įsivertinimo proceso tikslingumu. Įsivertinimas būtų produktyvesnis, jeigu visa bendruomenė įsitrauktų į konkrečių stipriųjų ir tobulintinių sričių nustatymą, kryptingesnį išvadų ir rekomendacijų pritaikymą, realių pamatuojamų pokyčių inicijavimą.“ „Mokyklos pedagogų įsitraukimas į įsivertinimo procesą vidutiniškas – į procesą jie įsitraukė tik pildydami klausimynus, giluminiuose įsivertinimo procesuose nedalyvavo.“ „Įtraukti mokinius į įsivertinimo procesą sudėtinga, nes dauguma jų gana užimti.“ „Praėjusiais mokslo metais giluminiam vertinimui buvo pasirinktas 1.2 rodiklis „Socialumas (mokiniai nori ir moka bendrauti, bendradarbiauti, priimti atsakomybę, konstruktyviai spręsti konfliktus; gerbia kitą asmenį, geranoriški; aktyviai dalyvauja kuriant aplinkos gerovę)“, tačiau šio rodiklio vertinimo išvadų ir rekomendacijų Centro vadovai negalėjo įvardyti.“ „Remiantis pokalbiu su mokytojais ir vadovais, daroma išvalga, kad pedagoginės bendruomenės nuostatos dėl įsivertinimo, kaip svarbiausios veiklos tobulinimo prielaidos ir sąlygos, naudos ir prasmės nesusiformavusios.“
Įsivertinimo grupės narių patirties ir kompetencijų vykdyti organizacijos veiklos įsivertinimą trūkumas	„Įsivertinimo dokumentų analizė parodė, kad Mokyklos veiklos įsivertinimo grupei dar trūksta įsivertinimo patirties: dalis iliustracijų, išvadų, rekomendacijų yra abstrakčios <...>.“ „Įsivertinimo grupės parengtos tobulinimo rekomendacijos yra abstrakčios („stiprinti“, „skatinti“, „raginti“, „atkreipti dėmesį“), neįpareigojančios, dalis numatytų tobulinti veiklų neįtrauktos į metų veiklos ar kitus planus (2023 m. veiklos plane iš 8 rekomendacijų tik dvi yra iš dalies susijusios su numatomomis tobulinti veiklomis), o svarbiausia – nėra stebima, reflektuojama, kaip laikomasi priimtų rekomendacijų, nevertinamas tobulintų veiklų poveikis mokinių pasiekimams ir pažangai. Vertintojai daro išvadą, kad siekiant nuolatinės mokyklos kaip organizacijos pažangos, nevalidus kokybės įsivertinimas, tikslingo dialogo vertinant ir interpretuojant įrodymus stygius, nepakankamas sprendimų pagrįstumas tiesiogiai lemia menkai veiksmingą veiklos tobulinimo kultūrą.“ „Pokalbiai su įsivertinimo grupe parodė, kad atliekant giluminį įsivertinimą, pasirenkami įvairūs duomenų rinkimo metodai (stebėjimas, diskusijų grupė, interviu, anketa, dokumentų analizė ir kt.), šaltiniai (mokiniai, jų tėvai, mokytojai ir kt., dokumentai ir kt.), tačiau sunkumų kelia surinktos informacijos apdorojimas, statistinių duomenų interpretavimas. Tikėtina, kad šios problemos iš dalies lemia įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatų objektyvumo, išvadų ir rekomendacijų tikslumo stoką ir didelės dalies mokytojų nuostatas dėl įsivertinimo proceso prasingumo (vizito metu paaiškėjo, kad dalies mokytojų manymu, įsivertinimo procesai atima pernelyg daug laiko).“ „Kalbantis su įsivertinimo grupės narėmis ir mokytojais, paaiškėjo, kad gimnazija nėra susitarusi dėl ugdymo kokybės požymių, konkrečių kriterijų, kuriais remiantis būtų matuojamas veiklų veiksmingumas (pvz., mokytojai ir vadovai, stebėdami kolegų pamokas, vertina diferencijavimą, individualizavimą, suasmeninimą, mokymosi savivaldumą ar socialumą, tačiau nėra susitarę, kokiais konkrečiais kriterijais matuojama šių ugdymo aspektų kokybė, poveikis mokinio asmeninei pažangai). Tikėtina, kad ši aplinkybė lemia nepakankamą įsivertinimo rezultatų validumą.“ Įsivertinimo išvados taikomos, rengiant Mokyklos veiklos tobulinimo planą, tačiau tai nėra itin prasminga – viena vertus, jame trūksta aiškių susitarimų ir pažangos rodiklių, kita vertus, tai, kas numatyta tobulinti, turėtų ir galėtų būti integrali kitų metų veiklos ir (ar) ugdymo plano dalis.“ „Nors į įsivertinimo procesą ir įtraukiama visa bendruomenė, rezultatai pristatomi ir aptariami, tačiau priimti sprendimai ir susitarimai dėl gimnazijos veiklos tobulinimo ne visada konkretūs.“

	„Per pokalbį su veiklos įsivertinimo grupės nariais buvo stengtasi išsiaiškinti įsivertinimo proceso poveikį mokyklos veiklos kokybės kaitai. Nė vienas grupės narys neturi pakankamos patirties, kad galėtų padaryti tokias išvagas, pripažino, kad stokoja tiriamųjų kompetencijų.“
Nepakankamas įsivertinant gautų duomenų, informacijos panaudojimas mokyklos veiklai tobulinti	„Išorinio vertinimo komanda konstatuoja, kad, nors gimnazijoje parengtas ir įgyvendinamas Ugdymo kokybės stebėjimo ir vertinimo planas, atliekami aktualių ugdymo sričių tyrimai, neišryškėjo įsivertinimo proceso poveikis mokyklos veiklos kokybės kaitai.“ „Išorinio vertinimo komanda konstatuoja, kad, nors Centre kasmet vyksta platusis įsivertinimas, pateikiama informacija interneto svetainėje, įvardyti geriausiai ir prasčiausiai įvertinti rodikliai, atliekami papildomi kiekybiniai tam tikrų sričių tyrimai, tačiau neišryškėjo įsivertinimo proceso poveikis Centro veiklos kokybės kaitai.“ „Mokytojų požiūris į veiklos kokybės įsivertinimą ir jo įtaką mokyklos veikos kokybei taip pat vidutiniškas. Tai patvirtina ir prieš išorinį rizikos vertinimą atliktas Mokyklos veiksmingumo didinimo tyrimas – priemonę „Mokyklos veiklos įsivertinimas ir duomenų panaudojimas“ mokytojai įvertino prasčiausiai (įvertinimo vidurkis – 4,53 iš 5 galimų) iš visų veiksmingumo didinimo priemonių; jų nuomone, ši priemonė mažiau paveiki mokinių mokymosi rezultatams.“ „Pastebėta, kad Gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo išvados nepakankamai panaudojamos, siekiant Gimnazijos pažangos, susitariant dėl pamokos kokybės gerinimo.“ „Išanalizavus įsivertinimo rekomendacijų ir planavimo dokumentų dermės aspektus, galima pastebėti, kad 2022–2023 mokslo metų mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos į 2023–2026 metų mokyklos strateginio plano tikslus ir uždavinius integruotos nepakankamai.“ „<...> įsivertinimo proceso metu gauti duomenys tik iš dalies naudojami [mokyklos] planavimo dokumentams rengti, [po įsivertinimo] ne visada numatoma, kas ir kada susitarimus vykdys, kontroliuos ir matuos jų rezultatą. Be to, įsivertinimo rezultatai mažai pasitarnauja gimnazijos metinės veiklos ar strateginiam planavimui, o veiklos plano įgyvendinimo kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai matuojami nesistemiškai, jų kaita nėra stebima ir aptariama bendruomenėje.“ „Verta pabrėžti, kad Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo išvados mažai panaudojamos, siekiant įstaigos pažangos, rengiant Mokyklos veiklos ar ugdymo planus, viešinant Mokyklos veiklą, gerinant įvaizdį ir siekiant didesnio klientų pasitikėjimo.“

Šaltinis: Mokyklų veiklos išorinio rizikos vertinimo ataskaitos