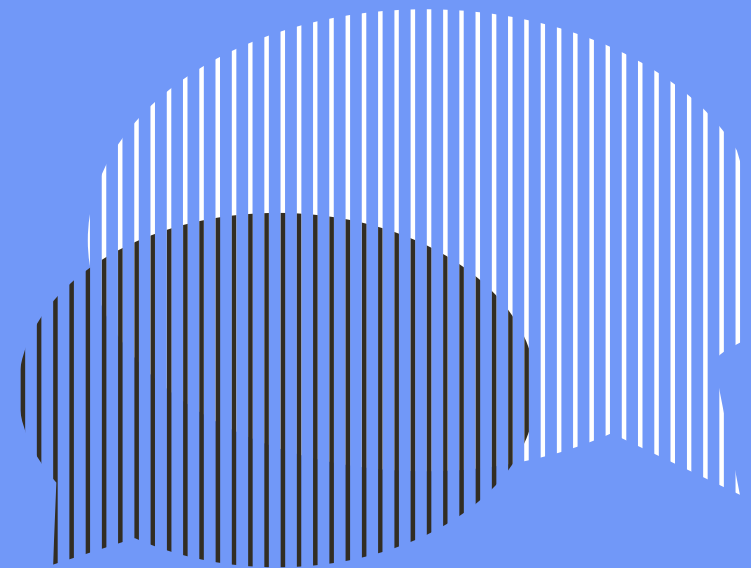


# Ižvalgos iš švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2024 metų veiklos ataskaitų analizės, rekomendacijos 2025 metų veiklos ataskaitų rengimui ir vertinimui

Vida Kazragytė, Nacionalinės švietimo agentūros Pedagoginių darbuotojų departamento Vadybos ir lyderystės skyriaus specialistė

2026-02-11

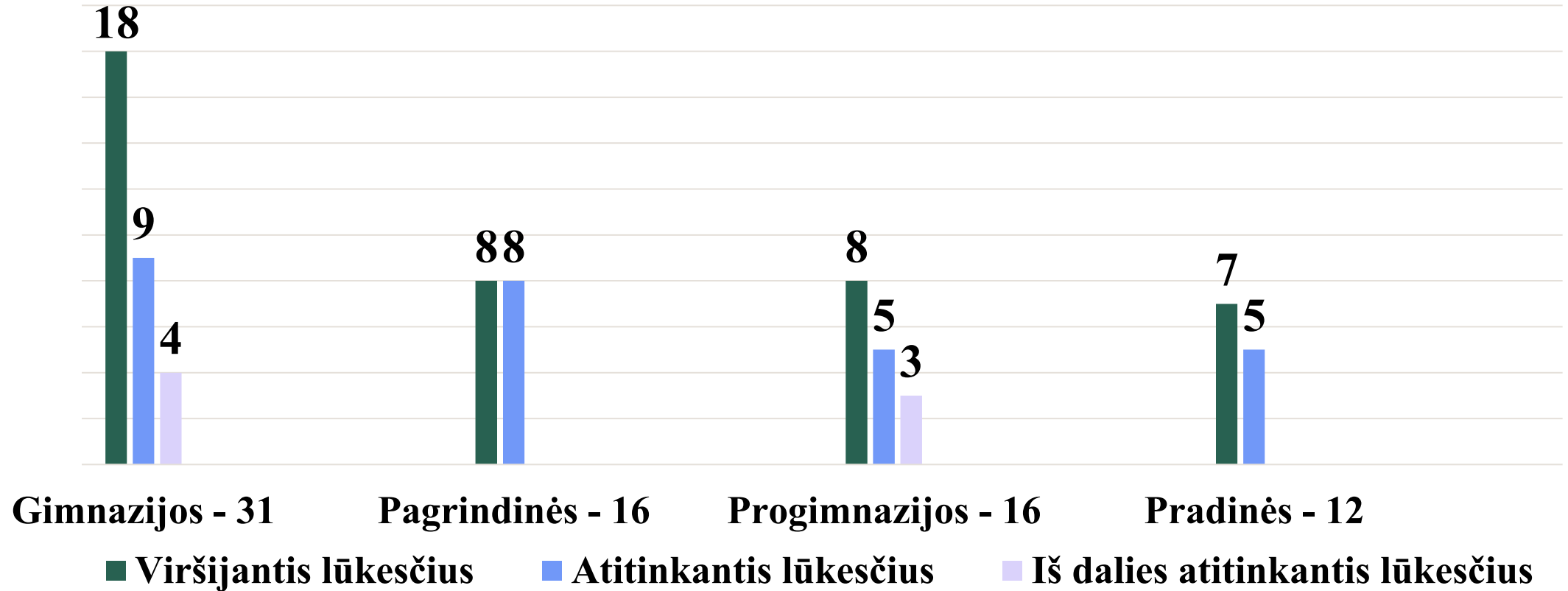
Nacionalinė  
švietimo  
agentūra



## Vadovautasi

Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų **veiklos vertinimo nuostatais** (LR švietimo mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas, Nr. V-279, 2024 m. vasario 5 d. įsakymo Nr. V-130 redakcija).

**Palyginus su 2023 m., tarp 2024 m. atrinktų ataskaitų 3,5 proc. mažiau buvo „viršijančių lūkesčius“**



## Užduotys, kuriomis keliami netinkami tikslai (n-18, 1 proc.)

Nuostatų 9 punktas:

„neformuluojamos metų veiklos užduotys, orientuotos į ūkinės veiklos gerinimą, finansinių išteklių paiešką (taupymą) ar pan., kadangi išteklių valdymas vertinamas kaip gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas“,

*pvz.: „Igyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą“.*

Užduotys, kurios sutapo su Švietimo įstatymo 59 straipsnio 8 dalyje nurodytomis švietimo įstaigos vadovo funkcijomis: „vadovauja rengiant švietimo įstaigos strateginį ir metinį planus; organizuoja švietimo įstaigos veiklos įsivertinimą ir stebėseną“,

*pvz.: „Parengti gimnazijos 2024-2026 metų strateginį planą“.*

**Metų veiklos užduotimis panašiai vienodai siekta abiejų mokyklos veiklos tobulinimo tikslų**

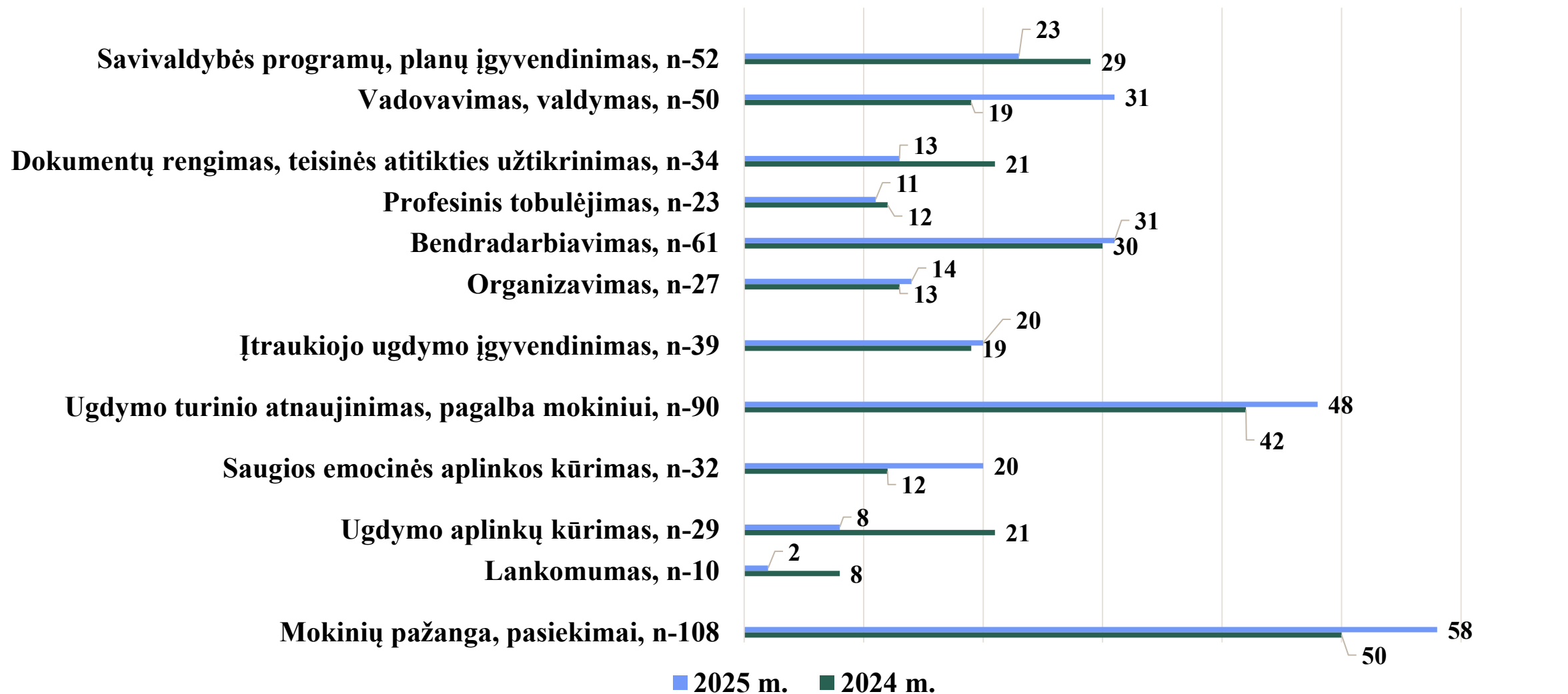
**Veiklos kokybės pokyčių -  
48,5 proc.**

**Mokinių pažanga, pasiekimai, ugdymo  
turinio atnaujinimas, įgyvendinimas,  
pagalba mokiniui, aplinkų kūrimas**

**Veiklos efektyvumo  
didinimo - 51,5 proc.**

**Bendradarbiavimas, savivaldybės  
programų, planų įgyvendinimas,  
vadovavimo, valdymo tobulinimas,  
įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas,  
dokumentų rengimas, atitikties teisės  
aktams užtikrinimas, profesinis  
tobulėjimas**

## Daugiausia užduotimis siekta mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo ir ugdymo turinio atnaujinimo, pagalbos mokiniui teikimo (n)



## **Pažangos, pasiekimų gerinimo:**

„Tobulinti ir diegti mokinio individualios pažangos stebėjimo ir skatinimo modelį, siekiant sudaryti sąlygas kiekvienam mokiniui siekti asmeninės pažangos atsižvelgiant į savo poreikius ir galimybes“

„Gerinti ugdymosi rezultatus siekiant mokinio individualios pažangos ir asmeninės brandos“

„Teikiant pagalbą mokymosi sunkumų turintiems mokiniams, plėtojant aukštesniųjų gebėjimų mokinių kompetencijas, siekti aukštesnių mokinių mokymosi rezultatų“

---

## **Ugdymo turinio atnaujinimo:**

„Užtikrinti kryptingą ir sklandų ugdymo turinio atnaujinimą“

---

## **Veiklos efektyvumo didinimo:**

„Efektyvinti komunikaciją tarp šeimos ir mokyklos“

„Kryptingas ir veiksmingas TŪM plano priemonių įgyvendinimas“

## Siektiniais rezultatais sukonkretinamas užduoties turinys ir jos vykdymas

Pvz., užduotis: „*Ugdymo kokybės gerinimas, siekiant aukštesnių mokymosi pasiekimų*“.

Siektini rezultatai:

„*Aukštesni VBE ir PUPP rezultatai*“. **Nurodomos rezultatų sritys.**

„*STEAM įgyvendinimo strategijos vystymas. Efektyvi praleistų pamokų stebėseną. Tikslinių konsultacijų mokymosi praradimams kompensuoti I-II klasių mokiniams organizavimas*“.

**Nurodomos veiklų sritys.**

Dažniausiai formuluojami 1-4 siektini rezultatai. Rodikliai nenurodomi.



## Kokie rodikliai laikyti aiškiais?

### Skaitinės reikšmės:

*2023-2024 m. m. lyginant I ir II pusmečių rezultatus ne mažiau kaip 5 proc. padidėjo mokinių, besimokančių gerai ir labai gerai, skaičius“.*

*„Išlaikytas ne mažesnis kaip 3,8 PUPP lietuvių kalbos ir literatūros taškų procentinio vidurkio atotrūkis nuo savivaldybės vidurkio (2023 metais - 3,8)“.*

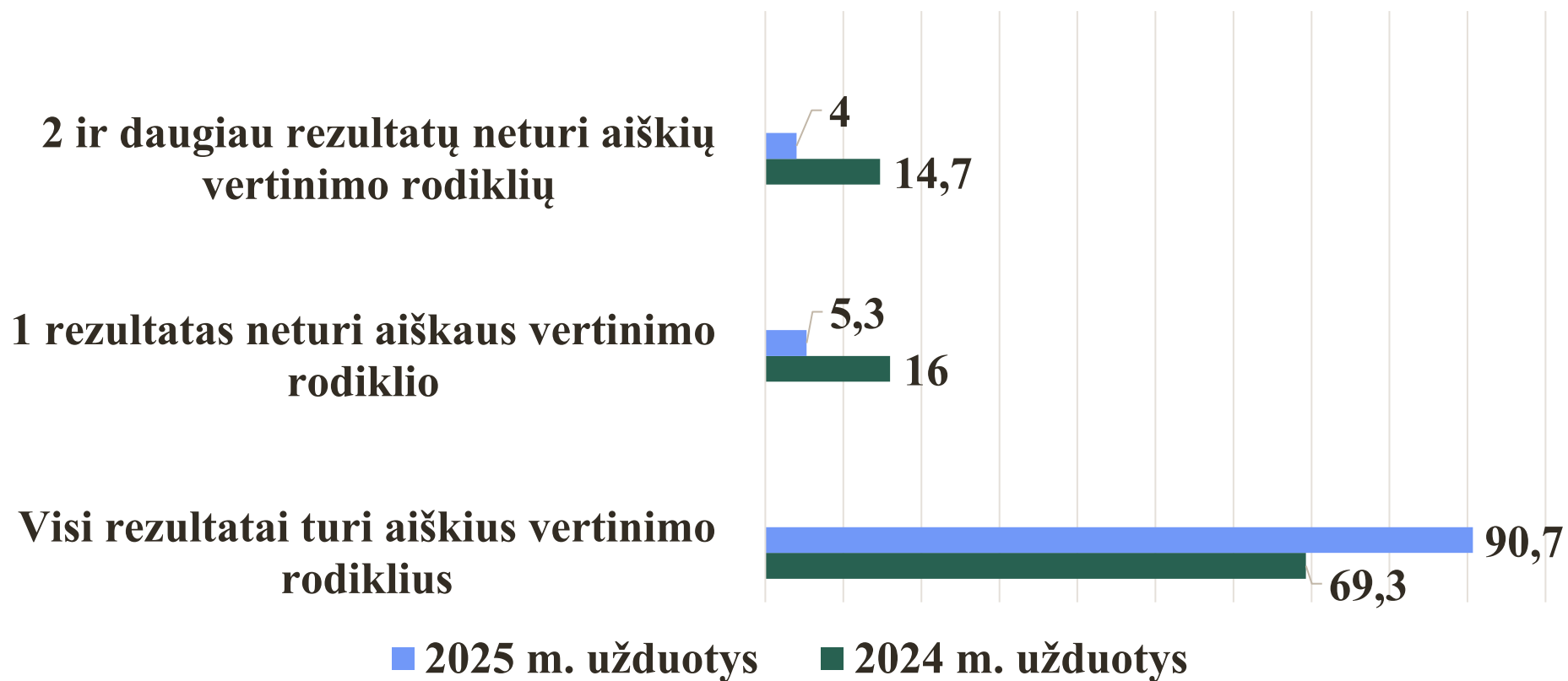
### Rezultato dalykinis turinys:

*„2024 m. balandžio 23 d. organizuota pedagogų apskritojo stalo diskusija „Ugdymo metodai, sudarantys sąlygas mokymosi savivaldumui ir įtraukčiai“ – N mokyklos 2024 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. n“. „Suorganizuotas padėkos renginys tėvams, aktyviai prisidėjusiems prie mokyklos veiklų“, „Kiekviename klasių pogrupyje (koridoriuje) nupirkti minkštasuoliai, papildytas sensorinis mokyklos kambarys“.*

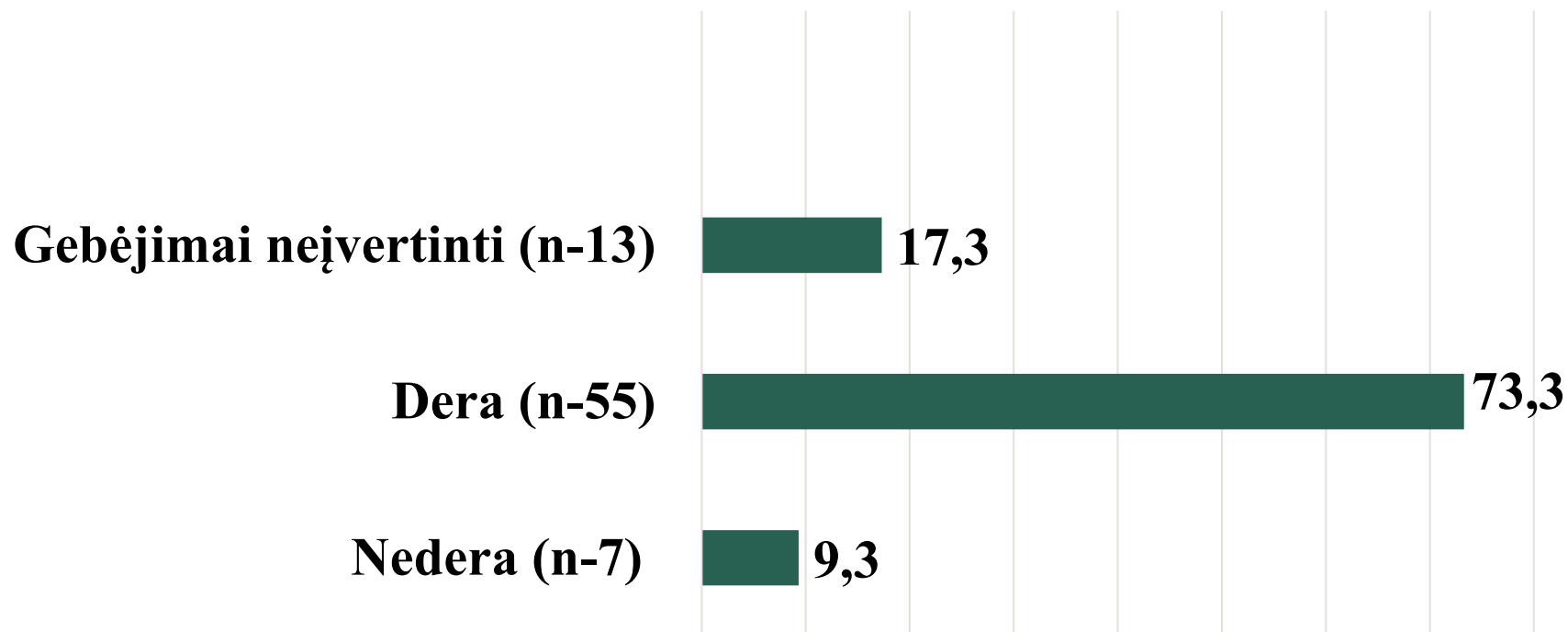
### Abstraktūs, unifikuoti teiginiai rezultatų vertinimo rodiklių neturi:

*„Atliekama pasiekimų ir pažangos analizė“, „Dalis netradicinių pamokų vyksta už mokyklos ribų, netradicinėse erdvėse“.*

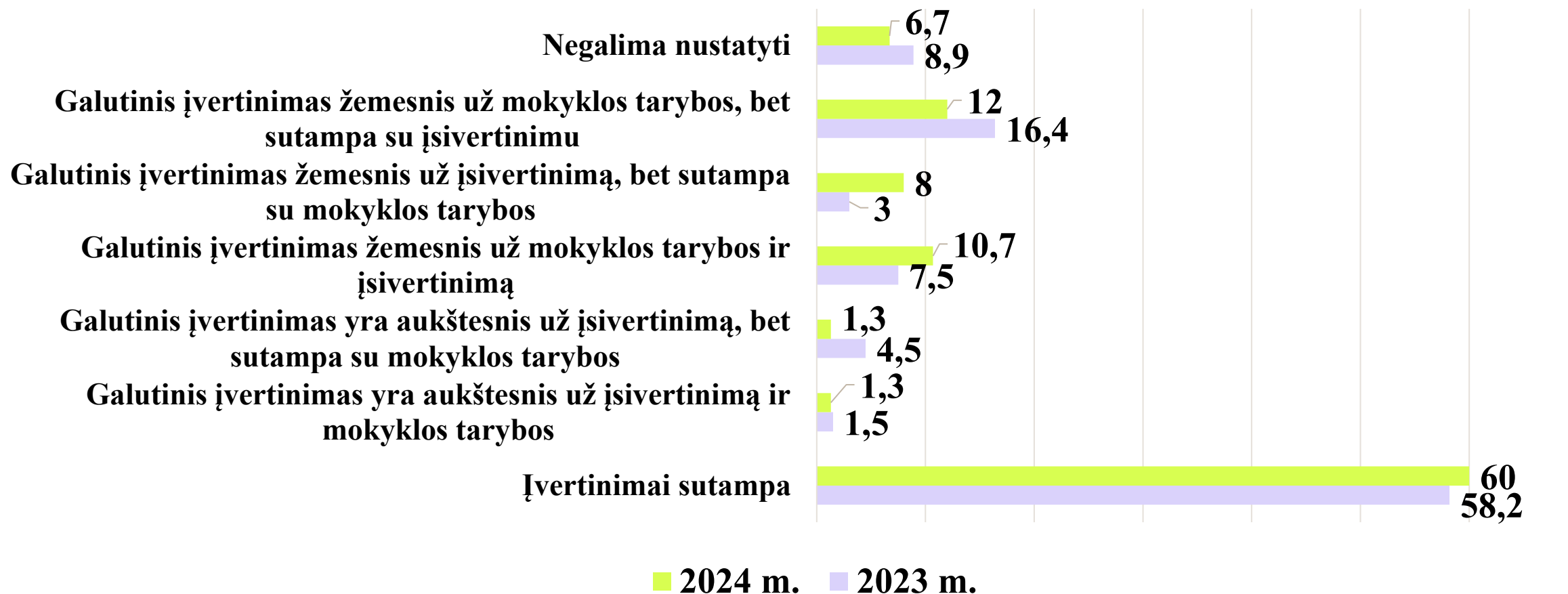
## Aiškių vertinimo rodiklių pateikimas žymiai pagerėjo (ataskaitų skaičius proc.)



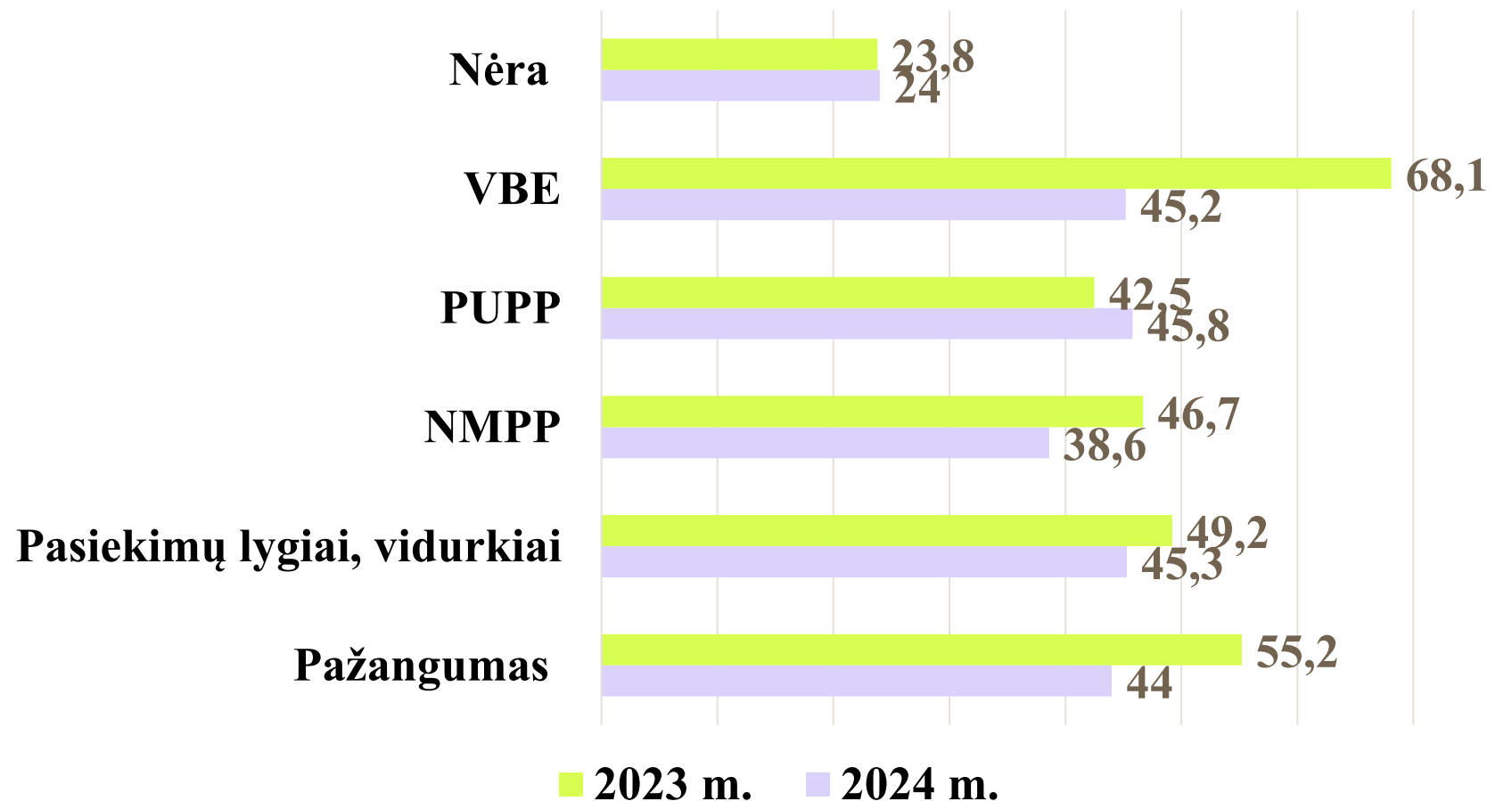
## Kaip galutiniai ataskaitų įvertinimai derėjo su gebėjimų atlikti nustatytas funkcijas įvertinimais? (proc.)



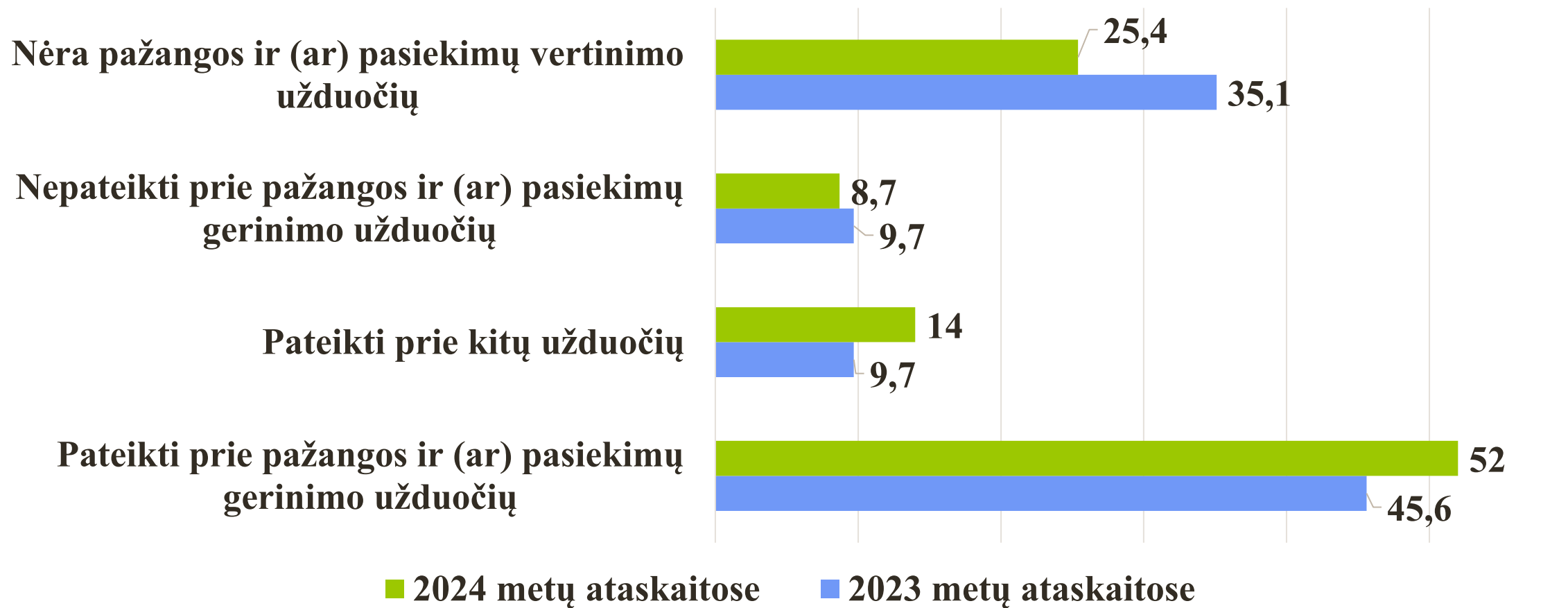
## Skirtingų vertintojų įvertinimų sutapimas (dermė) nežymiai padidėjo (proc.)



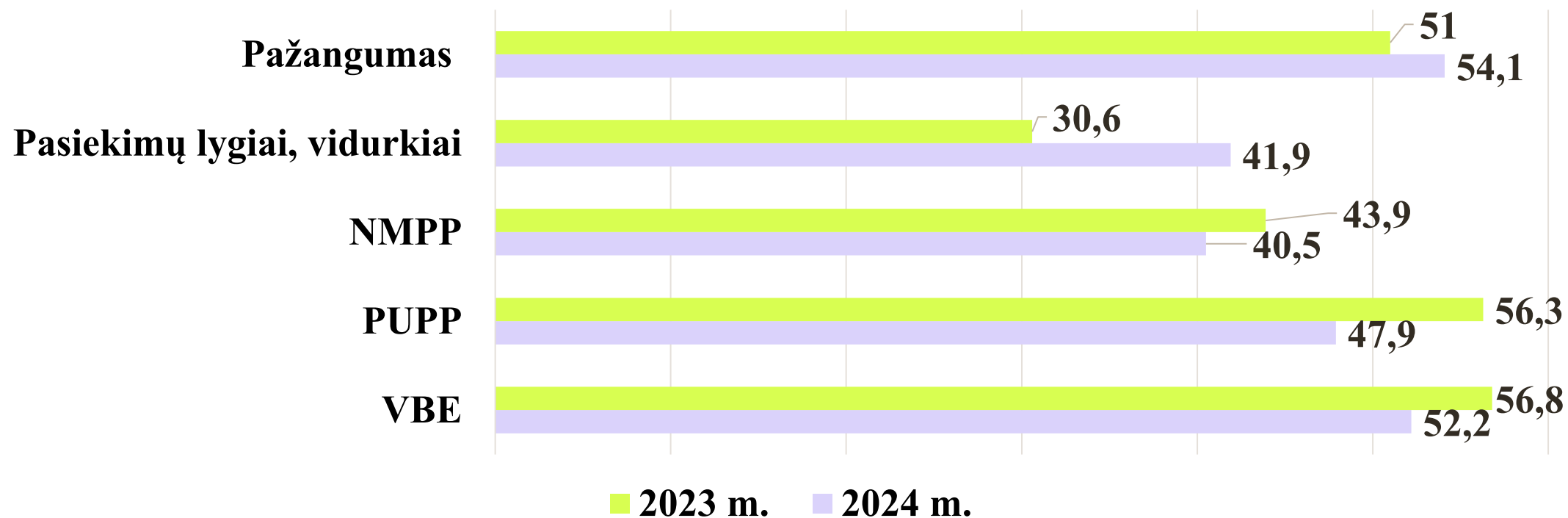
# Mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ sumažėjo.



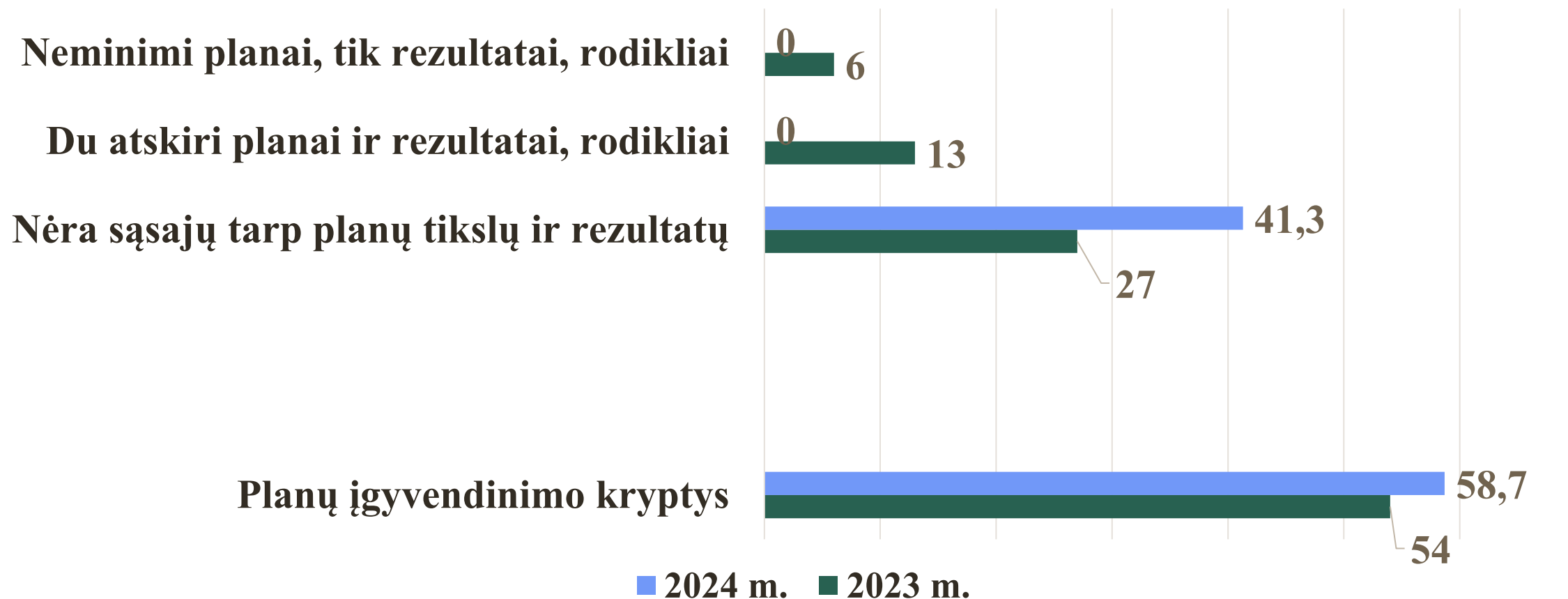
## Mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas prie tikslingų ir kitų užduočių (ataskaitų proc.)



**Palyginus su 2023 m. ataskaitomis, padidėjo pasiekimų lygių, vidurkių rodiklių pateikimas – 11,3 proc. Sumažėjo: PUPP – 8,4 proc., VBE – 4,6 proc., NMPP – 3,4 proc.**



**Ataskaitų, kurių I skyriuje strateginio ir metinio veiklos planai nebuvo susieti įgyvendinimo kryptimis, išaugo 14,3 proc.**





## **Rekomendacijos savivaldybėms dėl ataskaitų parengimo ir vadovų veiklos vertinimo tobulinimo:**

- ataskaitų I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ susieti abu planus įgyvendinimo kryptimis, parodant svariausius veiklos rezultatus ir jų vertinimo rodiklius.
- laikytis Nuostatų 9 punkto reikalavimų, tai yra vengti nustatyti metų veiklos užduotis, priskirtinas prie ūkinės veiklos gerinimo, finansinių išteklių valdymo, tiesiogiai sutampančių su vadovo veiklos funkcijomis, vadybinių kompetencijų tobulinimu.
- nustatant metų veiklos užduotis, ir toliau laikyti vienodai svarbiomis tiek veiklos kokybės pokyčių užduotis, tiek veiklos efektyvumo didinimo užduotis. Rekomenduotina nustatyti metų veiklos užduotį, susijusią su mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimu.
- pateikti aiškius vertinimo rodiklius prie visų numatytų pasiekti ir pasiektų rezultatų. Jei užduotimi siekiama mokymo(si) pažangos ir (ar) pasiekimų, pateikti atitinkamus (mokymo(si) pažangos, pasiekimų vertinimo) rodiklius.

- suteikti tikslinę pagalbą vadovų gebėjimams ugdyti: pirmiausia gebėjimui „Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas“, taip pat „Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas“. Sudaryti sąlygas tobulinti kompetencijas: vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; komandinio darbo, telkimo bendram darbui; švietimo įstaigos darbo teisinio reglamentavimo; vidaus kontrolės; skaitmeninę ir dirbtinio intelekto panaudojimo.
- įvertinti vadovo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir galutinį vadovo metų veiklos įvertinimą suderinti su atitinkamais gebėjimų įvertinimais pagal Nuostatų 21 punkto reikalavimus.
- prieš priimant ataskaitą galutiniam įvertinimui, atlikti ataskaitos administracinės atitikties patikrą (įsitikinti, ar tinkamai užpildyti visi privalomi laukai). Naudoti atnaujintą ataskaitos formą.
- vengti ataskaitose netikslingos, perteklinės informacijos.

Kada vadovo veikla vertinama „viršijantis lūkesčius“, kai ne tik įvykdomi užduotys, bet ir papildomai užpildomi "3. Veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos"?

Pavaduotojų vertinimas.

Kokius pagrindinius aspektus turėtų žinoti ir akcentuoti pirmą kartą teikiantys švietimo įstaigų vadovų metinę veiklos ataskaitą, siekdami, kad ji atitiktų kompetencijų vertinimo reikalavimus, ir kokių dažniausiai pasitaikančių klaidų jiems reikėtų vengti?

Ar galėtumėte pateikti konkrečių praktinių pavyzdžių, kaip švietimo įstaigų vadovai galėtų pagrįsti ir „įrodyti“ atskiras kompetencijas ir subkompetencijas metinėje veiklos ataskaitoje, bei kokio pobūdžio veiklos ar rezultatai vertinimo procese laikomi pakankamais?

Dēkoju už dēmesj!

