

**Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų  
2024 metų veiklos ataskaitose pateiktų metų užduočių, rodiklių, vertinimų analizė**

**ir rekomendacijos savivaldybėms dėl ataskaitų parengimo ir vadovų veiklos vertinimo  
tobulinimo**

**I. BENDROJI INFORMACIJA**

Siekiant užtikrinti švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo kokybę, Nacionalinė švietimo agentūra, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymu Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. vasario 5 d. įsakymo Nr. V-130 redakcija) (toliau – Nuostatai), vykdo pasirinktinę kokybinę valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų (toliau – vadovas) metų veiklos ataskaitų (toliau – ataskaita) ir vertinimų analizę (toliau – analizė). Ataskaitų kokybinė analizė atliekama vadovaujantis Nuostatų reikalavimais. Pagrindinis analizės tikslas – užtikrinti, kad ataskaitos būtų parengtos tinkamai ir leistų priimti pagrįstus sprendimus dėl galutinių vadovų metų veiklos ataskaitų įvertinimų. Analizės rezultatai ir rekomendacijos savivaldybėms turėtų padėti pagerinti ataskaitų parengimo ir vadovų kasmetinės veiklos vertinimo kokybę, būti naudingi kompetencijoms tobulinti.

2023 metų ataskaitų analizėje<sup>1</sup> didžiausias dėmesys skirtas pateiktų veiklos rezultatų ir jų vertinimo rodiklių kokybei. 2024 metų ataskaitų analizėje ši tema tęsiama, tačiau siauriau, susitelkiant į mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimų rodiklius, pastebėjus 2023 metų ataskaitose jų mažėjimo tendenciją. Išsamiau, nei pernai, analizuojamos metų veiklos užduotys pagal keliamus tikslus, siektinų rezultatų, numatytų ir pasiektų rezultatų vertinimo rodiklių aiškumas, galutinių įvertinimų kokybė, taip pat duomenys, aktualūs pateikiant strateginio ir metinio veiklos plano įgyvendinimo kryptis, rezultatus bei rodiklius, tobulinant vadovų kompetencijas. Esant galimybei, duomenys palyginami su 2023 metų ataskaitų analizės duomenimis.

Atitinkamai, atliekant analizę, kelti klausimai:

- Ar tinkamos metų veiklos užduotys ir kokie tikslai užduotimis keliami?
- Ar aiškūs siektini rezultatai, numatyti ir pasiekti rezultatų vertinimo rodikliai?
- Kokia galutinių ataskaitų įvertinimų kokybė?
- Kaip pateikti mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodikliai?
- Kokių kompetencijų tobulinimas vadovams aktualus?
- Ar strateginis planas ir metinis veiklos planas susieti įgyvendinimo kryptimis?
- Kuo svarbūs kiti ataskaitų duomenys?

Atliekant analizę, neturėta tikslo tikrinti ataskaitose pateiktų rodiklių reikšmių ar kitų duomenų įtakos galutiniams ataskaitų įvertinimams. Siekta analizuoti tik bendras kokybės tendencijas.

**Ataskaitų atranka ir imtis.** Buvo atrinkta po vieną bendrojo ugdymo mokyklos (toliau – BUM) vadovo ataskaitą iš kiekvienos savivaldybės, laikantis nuostatos, kad ataskaitos parengimo kokybę lemia vadovo kompetencijos, o ne kiti veiksniai (geografinė vieta, mokinių skaičius ar kt.). 2 savivaldybių BUM vadovų ataskaitos į analizę neįtrauktos (Klaipėdos m. savivaldybės BUM vadovų 2024 metų veiklos ataskaitos buvo paskelbtos viešai be galutinių įvertinimų, Molėtų r. savivaldybės

---

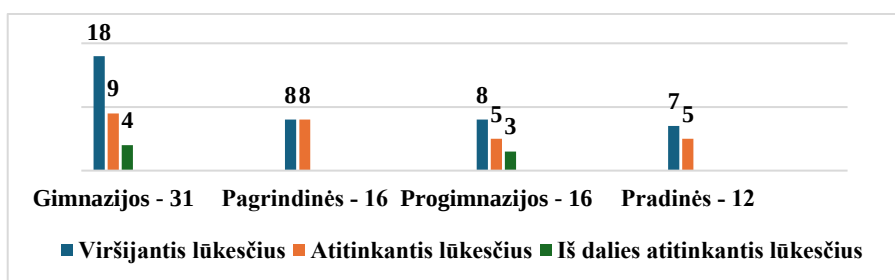
<sup>1</sup> Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2023 metų veiklos ataskaitose pateiktų rodiklių kokybinė analizė. [Nacionalinė švietimo agentūra - » Vadovų, pavaduotojų ugdymui ir skyrių vedėjų veiklos vertinimas](#)

BUM vadovų 2024 metų veiklos ataskaitos nebuvo paskelbtos viešai, kaip to reikalauja Nuostatų 44 punktas). Kad imtis būtų kuo įvairesnė pagal įvertinimus, buvo atrinktos visos (7) ataskaitos, kurių įvertinimas yra žemesnis nei kitų – „Iš dalies atitinkantis lūkesčius“. Tai padaryta nepriklausomai nuo savivaldybės, todėl be šios buvo atrinkta dar viena ataskaita, turinti aukštesnį įvertinimą. Atitinkamai, atrinktos 65 savivaldybių BUM vadovų ataskaitos. Taip pat atrinkta 10 Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų (valstybinių) BUM vadovų ataskaitų. Visų valstybinių BUM vadovų ataskaitų įvertinimai buvo „Viršijantis lūkesčius“ arba „Atitinkantis lūkesčius“. Ataskaitų, turinčių įvertinimą „Iš dalies atitinkantis lūkesčius“, nebuvo.

Iš viso atrinktos 75 BUM vadovų ataskaitos. Tai sudaro 11,3 proc. nuo visų įvertintų 2024 metų savivaldybių ir valstybinių BUM vadovų veiklos ataskaitų<sup>2</sup>.

Daugiausia (n=31, 41,3 proc.) atrinkta gimnazijų vadovų ataskaitų (iš jų 24 gimnazijose (77,4 proc.), vykdomos programos visų amžiaus tarpsnių vaikams). Kitų pagrindinių tipų BUM vadovų ataskaitų atrinkta perpus mažiau: 16 (21,3 proc.) – pagrindinių mokyklų (iš jų 1 mokyklos-daugiafunkcio centro, 1 specialiojo ugdymo centro); 16 (21,3 proc.) – progimnazijų (iš jų 1 mokyklos-daugiafunkcio centro); 12 (16 proc.) – pradinė mokyklų (iš jų 4 mokyklų-darželių) (1 pav.).

1 pav. Atrinktos ataskaitos pagal pagrindinį BUM tipą ir įvertinimą (n).



Daugiau kaip pusės (n=41; 54,7 proc.) visų atrinktų ataskaitų įvertinimas buvo aukščiausias, tai yra „Viršijantis lūkesčius“, virš trečdalis (n=27; 36 proc.) – „Atitinkantis lūkesčius“, mažiausios dalies (n=7, 4 gimnazijų ir 3 progimnazijų; 9,3 proc.) – „Iš dalies atitinkantis lūkesčius“. Palyginus su analizei atrinktomis 2023 metų ataskaitomis, 2024 metų atrinktų ataskaitų įvertinimai šiek tiek pakito proporcingų santykių link: 3,5 proc. sumažėjo „viršijančių lūkesčius“, 1,7 proc. padaugėjo „atitinkančių lūkesčius“ ir 1,8 proc. padaugėjo „iš dalies atitinkančių lūkesčius“. Tai iš dalies atspindi bendrą panašią statistinę tendenciją. Tarp visų įvertintų 2024 metų savivaldybių BUM ir ŠMSM reguliavimo sričiai priskirtų švietimo įstaigų vadovų ataskaitų, 7,8 proc. buvo mažiau „viršijančių lūkesčius“, 7 proc. daugiau „atitinkančių lūkesčius“ ir 0,99 proc. daugiau „iš dalies atitinkančių lūkesčius“, palyginus su 2023 metų atitinkamomis ataskaitomis<sup>3</sup>.

## II. METŲ VEIKLOS UŽDUOTYS PAGAL KELIAMUS TIKSLUS

**Užduotys, kuriomis keliami netinkami tikslai.** Ataskaitose buvo užduočių (n=18, 1 proc.), kuriomis keliami tikslai neatitiko Nuostatų 9 punkto, teigiančio, jog „neformuluojamos užduotys, orientuotos į ūkinės veiklos gerinimą, finansinių išteklių paiešką (taupymą) ar pan., kadangi išteklių valdymas vertinamas kaip gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas“.

<sup>2</sup> Švietimo įstaigų vadovų 2024 metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys, žr.: [Ataskaita-uz-2024.pdf](#)

<sup>3</sup> Švietimo įstaigų vadovų 2023 ir 2024 metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys, žr.:

<https://www.nsa.smsm.lt/pedagoginiu-darbuotoju-departamentas/vadovu-vertinimas/vadovu-pavaduotoju-ugdymui-ir-skyriu-vedeju-veiklos-vertinimas/>

6 ataskaitose (2 mažiau nei 2023 m.) rasta po 1 užduotį (vienoje ataskaitoje – 2, kitoje – 3), neatitinkančios šio reikalavimo:

- a. „Įgyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą“;
- b. „Teisėtai, ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai naudoti skirtus biudžeto asignavimus“ (2024 m.), „Įvertinti įstaigos vidaus patalpų apšvietimo keitimo į energiją taupantį (LED) apšvietimą poreikį“ (2025 m.);
- c. „Užtikrinti finansinių išteklių racionalų ir rezultatyvų panaudojimą“;
- d. „Įgyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą“;
- e. „Įgyvendinti efektyvų žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą“ (2024 m.), „Įgyvendinti efektyvų žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą“, „Finansinių lėšų pritraukimo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Projektinė veikla“. (2025 m.).
- f. „Finansinių lėšų pritraukimo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Projektinė veikla“.

3 ataskaitos, kuriose buvo neatitinkančios šios reikalavimo užduotys, buvo iš tos pačios savivaldybės.

9 ataskaitose rasta po 1 užduotį, 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“ ir todėl taip pat laikytinos neatitinkančios aukščiau paminėto reikalavimo:

- a. „Parengti gimnazijos 2024-2026 metų strateginį planą“;
- b. „Parengti mokyklos 2024-2026 m. strateginį planą“;
- c. „Parengti 2026-2028 m. mokyklos strateginį planą ir jį įgyvendinti (SP)“;
- d. „Inicijuoti 2026-2029 m. strateginio plano darbo grupės sudarymą strateginiam planui parengti ir koordinuoti jos darbą“;
- e. „Parengti gimnazijos 2026-2028 m. strateginį planą skatinantį veiklos pokyčius“;
- f. „Bendradarbiaujant su mokyklos bendruomene parengti strateginį planą 2025-2027 m.“;
- g. „N sav. N gimnazijos strateginio plano projekto 2026-2028 metų rengimas“;
- h. „Vadovauti mokyklos įsivertinimui naudojant ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo metodiką“;
- i. „Parengti 2025-2029 metų strateginį planą“.

**Tobulintini užduočių formulavimai.** 1 ataskaitoje buvo nustatyta vadovo metų veiklos užduotis, susijusi ne su jo vadovaujamos mokyklos, bet su visos savivaldybės ugdymo įstaigomis: „N r. ugdymo įstaigų kaip atviros įstaigos vaidmens stiprinimas. Švietimo įstaigų populiarinimas ir įvaizdžio gerinimas N rajone“. Panagrinėjus rezultatus ir jų vertinimo rodiklius, matyti, jog užduoties vykdymas apėmė ne visas rajono įstaigas, bet tik vadovaujamą mokyklą.

5 ataskaitose tiems patiems metams buvo suformuluotos po 2 beveik identiškas užduotis:

- a. „Užtikrinti efektyvų mokyklos valdymą“ ir „Tobulinti mokyklos valdymą ir efektyvinti funkcijų įgyvendinimą“;
- b. „Plėtoti mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų bendradarbiavimą“ ir „Aktyvinti mokytojų kolegialų bendradarbiavimą“.
- c. „Gimnazijoje užtikrinti sveiką, saugią emocinę ir fizinę aplinką“ ir „Užtikrinti palankų gimnazijos mikroklimatą darbui ir ugdymui(si)“.
- d. „Užtikrinti saugią, tobulėti skatinančią ugdymosi aplinką“ ir „Tobulinti ugdymo(si) aplinkas“.
- e. „Formuoti saugią emocinę ir psichologinę mokyklos aplinką“ ir „Kurti motyvuojantį darbui įstaigos mikroklimatą“.

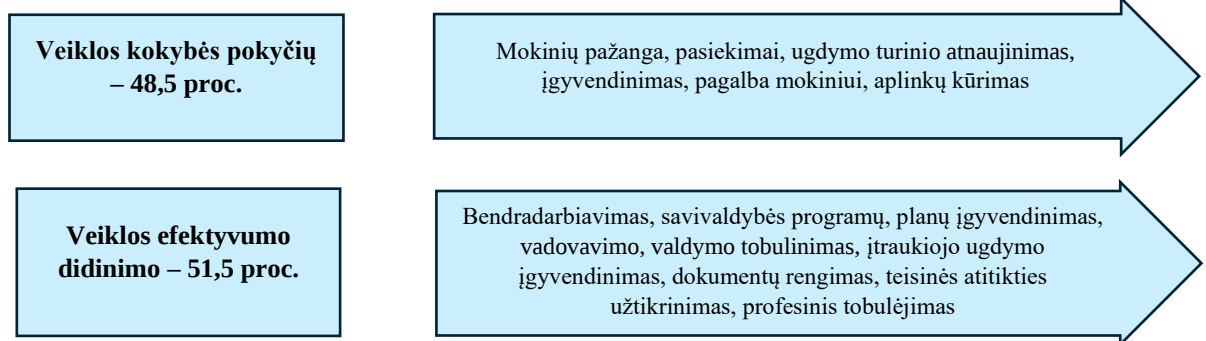
1 ataskaitoje 3 užduotys iš 4 buvo suformuluotos su tuo pačiu vadovo vaidmeniu „telkti“: „Telkti mokyklos bendruomenę siekti TŪM programos N. r. savivaldybės pažangos plane numatytų tikslų ir

*uždavinių pagal nustatytus rodiklius“; „Telkti mokyklos bendruomenę įgyvendinti įtraukties švietime principą“; „Telkti mokyklos bendruomenę pasirengti visos dienos mokyklos modelio įgyvendinimui“.*

**Užduotimis panašiai vienodai siekta abiejų mokyklos veiklos tobulinimo tikslų.** Pagal Nuostatų 9 punktą, „ne mažiau kaip viena užduotis turi būti siejama su švietimo įstaigos veiklos kokybės pokyčiais (pvz., mokinių pasiekimais; paslaugas gavusiais ir pozityvų pokytį patyrusiais švietimo pagalbos įstaigos klientais; ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos vertinimu, lankomumu ir pan.); ne mažiau kaip viena užduotis – su įstaigos veiklos efektyvumu (pvz., kai tikslingos investicijos (asmenų pastangos, laikas, lėšos ar pan.) kuria pridėdamąją vertę ar gerina rezultatus)“. Šio reikalavimo laikytasi visose ataskaitose.

Visos ataskaitų užduotys (2024 metų ir 2025 metų, n-555), atitinkančios Nuostatų 9 punktą, buvo suskirstytos į 2 grupes: veiklos kokybės pokyčių ir veiklos efektyvumo didinimo. Abi grupės sudarė panašus užduočių skaičius: veiklos kokybės pokyčių – 269 užduotys (48,5 proc.), veiklos efektyvumo didinimo – 286 užduotys (51,5 proc.). Tai rodo, jog nustatytomis vadovų metų veiklos užduotimis panašiai vienodai siekta abiejų mokyklos veiklos tobulinimo tikslų – veiklos kokybės pokyčių ir veiklos efektyvumo didinimo.

2 pav. Užduotys pagal 2 pagrindinius mokyklos tobulinimo tikslus



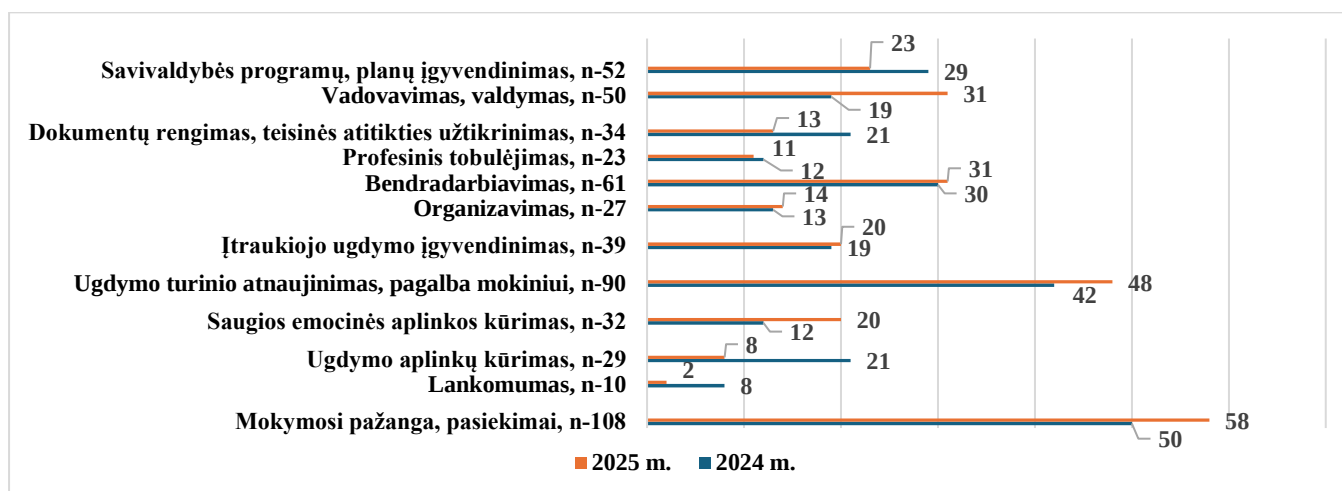
**Daugiausia užduotimis siekta mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo ir ugdymo turinio atnaujinimo, pagalbos mokiniui teikimo.** Pagal keliamus detalesnius tikslus veiklos kokybės pokyčių užduotys buvo suskirstytos į 5 pogrupius:

- Ugdymo turinio atnaujinimas, pagalba mokiniui.
- Ugdymo aplinkų kūrimas.
- Saugios emocinės aplinkos kūrimas.
- Mokymosi pažanga, pasiekimai.
- Lankomumas.

Pagal keliamus detalesnius tikslus veiklos efektyvumo didinimo užduotys buvo suskirstytos į 7 pogrupius:

- Organizavimas.
- Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas.
- Bendradarbiavimas.
- Profesinis tobulėjimas.
- Dokumentų rengimas, teisinės atitikties užtikrinimas.
- Savivaldybės programų, planų įgyvendinimas.
- Vadovavimas, valdymas.

Visų 12 užduočių pogrupių statistinis pasiskirstymas pavaizduotas 3 pav.



**Gausiausi** buvo 2 užduočių pogrupiai – mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo (n-108; 19,5 proc., tai yra 7,4 proc. daugiau nei 2024 m.) ir ugdymo turinio atnaujinimo, pagalbos mokiniui (n-90; 16,2 proc., tai yra 6,7 daugiau nei 2024 m.). (Čia pateikiami bendri duomenys. Kai kuriose ataskaitose buvo 1-2 mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo užduotys. Ketvirtadalyje ataskaitų (25,4 proc., tai yra 9,7 proc. mažiau nei 2023 metų ataskaitose) nebuvo nustatyta nė vienos mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo užduoties).

Mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo užduočių pogrupyje panašiai tiek pat buvo užduočių, kuriomis siekta mokymosi pažangos (n-45, pvz., „Gerinti ugdymo kokybę siekiant mokinių pažangos“) ir pasiekimų gerinimo (n-42, pvz., „Gerinti mokinių ugdymo(si) pasiekimus“). Perpus mažiau buvo užduočių, kuriomis siekta gerinti konkrečius mokymosi pasiekimus (n-21, iš jų 7 – skaitymo gebėjimų pasiekimus).

Ugdymo turinio atnaujinimo, pagalbos mokiniui pogrupyje daugiausia buvo užduočių, kuriomis siekta pritaikyti ugdymą įvairių poreikių mokiniams (n-23, pvz., „Užtikrinti, kad mokytojai organizuodami ugdymo procesą, efektyviau prisitaikytų prie individualių vaiko poreikių“; „Užtikrinti kokybišką įvairių poreikių vaikų ugdymosi įvairovę, taikant universalaus dizaino metodus“) ir atnaujinti bei naudoti priemones, strategijas (n-21, „Ugdymo procesų skaitmenizavimo plėtra“, „Išplėsti STEAM priemonių ir metodikos prieinamumą ugdymo procese“, „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės gerinimas siekiant pokyčių ugdymosi ir ugdymo strategijų srityse“). Mažiausia šiame pogrupyje buvo užduočių, kuriomis keliamas tikslas tobulinti vertinimą (n-4).

#### **Kiti mažiau gausūs užduočių pogrupiai.**

Užduočių pogrupyje, kuriuo siekta bendradarbiavimo tikslų (n-61), panašiai tiek pat buvo užduočių, orientuotų į ryšių už mokyklos kūrimą (n-26, „Gimnazijos tinklaveikos plėtimas ir stiprinimas“, „Plėtoti gabių mokinių pritraukimo į gimnaziją veiklas“) ir į bendruomenės stiprinimą (n-25, „Įtraukti gimnazijos bendruomenės narius į kasdienio ugdymo(si) proceso kokybės gerinimą“, „Efektyvinti gimnazijos narių gerosios patirties sklaidą, bendravimą, bendradarbiavimą ir veikimą kartu taikant inovatyvius ugdymo metodus“).

Užduočių pogrupyje, kuriuo siekta savivaldybės programų, planų įgyvendinimo (n-52), daugiausia (n-43) buvo užduočių, skirtų TŪM įgyvendinimui („Vykdyti mokyklų tūkstantmečio programos (TŪM) įgyvendinimo progimnazijoje pradinio etapo veiklas, atsižvelgiant į parengtus pažangos bei investicinius planus bei pasirašytas sutartis“). Likusios 9 užduotys buvo skirtos kitų savivaldybės

numatytų priemonių įgyvendinimui („Įgyvendinti savivaldybės psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo bei platinimo prevencinių priemonių planą“).

Užduočių pogrupyje, kuriuo siekta gerinti vadovavimą mokyklai (n-50), daugiausia (n-37) buvo užduočių, skirtų įvairių įstaigos veiklų veiksmingumo didinimui („Stiprinti viešųjų pirkimų planavimą, efektyvinti pirkimų vykdymo procesą, siekiant užtikrinti racionalų lėšų panaudojimą“, „Pagerinti mokyklos bibliotekininkų darbo sąlygas bei atnaujinti mokyklos bibliotekos grožinės literatūros fondus“, „Veiksmingai plėtoti partnerystę su neformaliojo vaikų švietimo laisvuoju mokytoju“, „Tobulinti gimnazijos veiklos sričių planavimo kokybę“, „Telkti mokyklos bendruomenę pasirengti visos dienos mokyklos modelio įgyvendinimui“, „Stiprinti neformalųjų švietimą“, kt.). Pastebėta, kad šių užduočių svarba auga: 2025 metams jų nustatyta beveik ketvirtadaliu daugiau nei 2024 metais. 13 užduočių keliamas tikslas tobulinti mokyklos valdymą: pvz., „Efektyviai valdyti įstaigos resursus“, „Tobulinti mokyklos valdymą ir efektyvinti funkcijų įgyvendinimą“.

Užduočių pogrupį, kuriuo siekta įgyvendinti įtraukujį ugdymą, sudarė 39 užduotys („Užtikrinti įtraukujį ugdymą įvairių poreikių mokiniams“, „Skatinti įtraukiojo ugdymo praktikas gimnazijoje siekiant kiekvieno mokinio ugdymosi poreikių tenkinimo“).

Užduočių pogrupį, kuriuo siekta rengti svarbius mokyklos dokumentus, užtikrinti įstaigos atitiktį teisės aktams, sudarė 34 užduotys („Parengti švietimo pagalbos mokiniui, mokytojui ir tėvams specialistų darbo atskaitomybės sistemą ir užtikrinti jos įgyvendinimą“, „Įsivertinti, kaip ugdymo įstaiga atitinka bendrųjų, specialiųjų ir papildomų kriterijų kiekybinę ir kokybinę reikšmes, nurodytas Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse“).

Užduočių pogrupyje, kuriuo siekta kurti ugdymo aplinkas, ir užduočių pogrupyje, kuriuo siekta kurti saugią emocinę aplinką, skaičius buvo panašus (plg.: n-29 ir n-32). 2025 metams užduočių, skirtų emocinės aplinkos kūrimui, numatyta beveik perpus daugiau, o ugdymo aplinkų kūrimui, atvirkščiai, perpus mažiau. Tai rodo lūkestį, jog vadovai 2025 metais daugiau dėmesio skirs saugiai emocinei aplinkai.

Užduočių pogrupį, kuriuo siekta organizavimo tikslų, sudarė 27 užduotys. Dauguma užduočių (n-23) buvo skirtos organizuoti bei tikslingai remti aktualias bendruomenei veiklas, programas, projektoinę veiklą („Inicijuoti priemonių bendruomenės narių patriotiškumui plėtoti įgyvendinimą“, „Stiprinti prevencines programas, orientuotas į progimnazijos mokinių sveiką gyvenimo būdą“).

Užduočių pogrupį, kuriuo siekta profesinio tobulėjimo tikslų, sudarė 23 užduotys („Užtikrinti paramą mokytojams ir pagalbos specialistams organizuojant įgūdžiais ir kompetencijomis grįstą mokymosi procesą, atitinkantį mokyklos mokinių poreikius“).

Pats mažiausias užduočių pogrupis – lankomumas. 2025 metams nustatytos tik 2 užduotys, susijusios su lankomumo gerinimo tikslais.

Apibendrinant galima teigti, kad detalesni tikslai, kurie keliami vadovų metų veiklos užduotimis, yra įvairiapusiški, aktualūs, pagrįsti priimtina subordinacija. Didžiausias dėmesys skiriamas pagrindiniam mokyklos tikslui – mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimui ir ugdymo turinio atnaujinimui, pagalbos mokiniui teikimui, tai yra tam, kad būtų užtikrinta, jog mokiniai sėkmingai įgytų pradinį, pagrindinį bei vidurinį išsilavinimą. Kiti tikslai – mokyklos kaip įstaigos ir organizacijos veiklos efektyvinimas, aprėpiant ryšių kūrimą (bendradarbiavimą), vadovavimą savivaldybės mastu priimtų priemonių (TŪM ir kt.) įgyvendinimui, įstaigos veiklų veiksmingumo gerinimą (įtraukties stiprinimą, dokumentų rengimą, įstaigos teisinės atitikties užtikrinimą, programų,

projektų organizavimą, profesinio tobulėjimo poreikių patenkinimą), ugdymo aplinkų, ypač saugios emocinės aplinkos kūrimą.

### III. SIEKŲ REZULTATŲ, NUMATYTŲ IR PASIEKTŲ REZULTATŲ VERTINIMO RODIKLIŲ AIŠKUMAS

**Atranka.** Analizei pasirinkta kiekvienos ataskaitos 1 praėjusių (2024) metų veiklos užduotis ir 1 kitų (2025) metų veiklos užduotis ir prie jų pateikti siektini rezultatai bei numatyti ir pasiekti rezultatų vertinimo rodikliai. Užduotys pasirinktos tos, kuriomis siekta gerinti mokymosi pažangą ir (ar) pasiekimus. Jei tokios užduoties nebuvo, tuomet pasirinkta pirma iš eilės.

**Aiškūs (tinkami) siektinų rezultatų formulavimo būdai.** Pagal Nuostatus, siektini rezultatai seka po užduoties. Ataskaitų analizė rodo, kad siektinais rezultatais sukonkretinamas užduoties turinys ir jos vykdymas, tai yra, atsakoma į klausimą, kokios srities rezultatų reikia pasiekti arba kokių sričių veiklas atlikti, kad užduotis būtų laikoma įvykdyta. 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 stebėsena. Tikslinių konsultacijų mokymosi praradimams kompensuoti I-II klasių mokiniams organizavimas*“ (nurodomos veiklų sritys).

Vienoje ataskaitoje (Marijampolės m.) buvo suformuluotos siektinų rezultatų priemonės. Pavyzdžiui, metų užduotis – „*Siekti ugdymo kokybės, užtikrinti kiekvieno mokinio pažangą ir pasiekimus*“, siektinų rezultatų priemonė – „*Nacionalinio mokinių patikrinimo rezultatai ne žemesni nei šalies rezultatų vidurkis*“. Akivaizdu, jog priemone čia vadinami būsimi rezultatai. Toks siektinų rezultatų formulavimas laikytinas panašiu į aukščiau aptartus.

Pastebėta, kad dažniausiai prie užduoties buvo formuluojami 1-4 siektini rezultatai, rečiau pasitaikė 5-6. Prie siektinų rezultatų rodikliai nenurodomi.

**Tobulinti siektinų rezultatų formulavimai.** 2 ataskaitose siektinais rezultatais buvo nurodoma būsima įvykdytos užduoties nauda:

a. Metų užduotis: „*Gerinti socialinę emocinę aplinką ir bendruomenės narių refleksyvumą, vadovaujantis mokyklos vertybėmis*“, siektinas rezultatas – „*Emocinio raštingumo ugdymas tiek mokytojams, tiek mokiniams leis lengviau prisitaikyti prie gyvenimo pokyčių, padės gerinti asmeninę savijautą*“.

b. Metų užduotis: „*Stiprinti ir plėtoti STREAM ugdymą per formalias ir neformalias veiklas*“, siektinas rezultatas – „*Bus sudarytos galimybės priešmokyklinio, pradinio ugdymo mokytojoms organizuoti įtraukias, šiuolaikiškas pamokas, neformaliojo ugdymo užsiėmimus*“.

Užduoties naudos nurodymas laikytinas „per tolimu“ palyginus su jos įvykdymu. Siektinų rezultatų formulotė turėtų apibrėžti veiklas, ar pasiekimus, kurie ir suteiks vėlesnę naudą.

4 ataskaitose siektini rezultatai pakartojo uždavinio turinį:

a. Uždavinys – „*Ugdymo kokybės gerinimas siekiant aukštesnių mokymosi rezultatų*“. Siektinas rezultatas – „*Siekti aukštesnių mokymosi rezultatų*“.

b. Uždavinys – „*Plėtoti mokinių vertinimą ir įsivertinimą. Mokinių vertinimo sistema*“. Siektinas rezultatas – „*Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistema*“.

d. Uždavinys – „*Gerinti mokinių lankomumą*“. Siektinas rezultatas – „*Gerinamas mokinių lankomumas*“.

c. Uždavinys – „*Mokinių pasiekimų gerinimas*“. Siektinas rezultatas – „*Gerėja mokinių ugdymosi pasiekimai*“ (2024 m.). Uždavinys – „*Gerinti mokinių ugdymo(si) pasiekimus*“. Siektinas rezultatas – „*Gerėja mokinių ugdymosi rezultatai*“ (2025 m.).

Formuluojant siektinus rezultatus, vengtina pakartoti užduoties turinį.

Pastebėta, jog tuomet, kai užduotis buvo suformuluota per plačiai, siektinų rezultatų formuluote buvo sunku atitikti („padengti“) jos turinį. Pavyzdžiui:

a. Užduotis – „*Veiksmingas progimnazijos veiklos užtikrinimas*“. Siektini rezultatai – „*Bus skatinama mokytojų motyvacija, vykdant metinius pokalbius bei tobulinamas grįžtamojo ryšio teikimas. Bus diegiamos universalaus dizaino idėjos ugdymo procese*“.

b. Užduotis – „*Užtikrinti efektyvų mokyklos valdymą*“. Siektinas rezultatas – „*Mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai atitinka teisės aktų reikalavimus*“.

Rekomenduotina užduotį formuluoti aiškiau, kad siektinais rezultatais ją būtų galima atitikti.

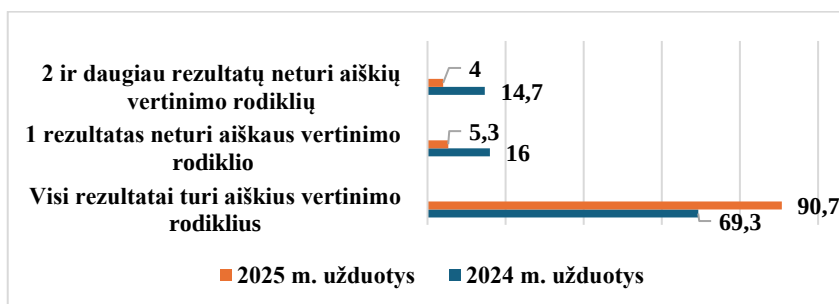
**Kokie rodikliai laikytini aiškiais?** Pagal Nuostatus, rezultatų vertinimo rodikliai turi būti aiškūs, leidžiantys įvertinti, ar rezultatai pasiekti ir, atitinkamai, ar nustatytos užduotys įvykdytos. Šioje analizėje rezultatų vertinimo rodikliai laikyti aiškiais, jei jie buvo pagrįsti, tai yra turėjo skaitinę reikšmę (es), arba leido skaitines reikšmes palyginti su planuotomis, arba su ankstesnių metų, arba su tų pačių metų toje švietimo įstaigoje ar kitose švietimo įstaigose (savivaldybės, šalies mastu) gautais rezultatais (skaitinėmis reikšmėmis). Pavyzdžiui, „*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)*“. „*2024-2025 mokslo metų mokomųjų dalykų teminiai planai suderinti iki 2024-08-30 d.: 20 proc. parengė mokytojai, 74 proc. pritaikė parengtus Nacionalinės švietimo agentūros, 6 proc. adaptavo vadovėliuose parengtus planus*“. „*Daugiau kaip 50 proc. mokytojų pateikė skaitmenines mokymosi priemones į gimnazijos internetinėje svetainėje sukurtą skaitmeninių mokymosi priemonių banką*“.

Teiginiai, įvardijantys veiklos rezultato konkretų dalykinį turinį, taip pat laikyti turintys aiškų vertinimo rodiklį. Pavyzdžiui, „*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 veiklą*“, „*Kiekviename klasių pogrupyje (koridoriuje) nupirkti minkštuoliai, papildytas sensorinis mokyklos kambarys*“.

Abstraktūs, unifikuoti teiginiai laikyti neturinčiais rezultatų ir jų vertinimo rodiklių ir neleidžiančiais įvertinti, ar metų veiklos užduotis įvykdyta, pavyzdžiui, „*Atliekama pasiekimų ir pažangos analizė*“, „*Užtikrintas fenomenų tyrinėjimu grįsto ugdymo metodikos testinumas mokykloje*“. Jei teiginyje rodiklio esmė sietina su skaitine reikšme, ši reikšmė turi būti nurodyta, kitaip teiginys negali būti laikomas turinčiu vertinimo rodiklį, pavyzdžiui, „*Dalis netradicinių pamokų vyksta už mokyklos ribų, netradicinėse erdvėse*“.

#### Aiškių vertinimo rodiklių pateikimas prie užduočių žymiai pagerėjo (4 pav.).

4 pav. Rezultatų vertinimo rodikliai pateikti prie užduočių (ataskaitų skaičius proc.).



Visi prie 2024 metų užduočių pateikti rezultatų vertinimo rodikliai buvo aiškūs 69,3 proc. ataskaitų, prie 2025 metų užduočių – 90,7 proc. ataskaitų. Matyti ryškus teigiamas pokytis: visų rezultatų su aiškiais rodikliais pateikimas prie 2025 metų užduočių padidėjo 21,4 proc., palyginus su atitinkamu pateikimu prie 2024 metų užduočių.

Kiti teigiami pokyčiai. Ataskaitų, kuriose prie 2025 metų užduočių 1 rezultatas neturėjo aiškaus vertinimo rodiklio, buvo 3 kartus mažiau nei prie 2024 metų užduočių (plg.: 2025 m. 5,3 proc.; 2024 m. 16 proc.), o ataskaitų, kuriose prie 2025 metų užduočių 2 ir daugiau rezultatų neturėjo aiškių vertinimo rodiklių, taip pat buvo 3 kartus mažiau nei prie 2024 metų (2025 m. 4 proc.; 2024 m. 14,7 proc.).

Pastebėta, kad prie vienos metų užduoties numatytų arba pasiektų rezultatų buvo pateikta nuo 1 iki 10 vertinimo rodiklių.

**Tinkamos (pagrįstos, aiškos) sąsajos tarp užduoties, siektinų rezultatų ir rezultatų vertinimo rodiklių.** Keletas pavyzdžių iš ataskaitų, kuriuose sąsajos tarp užduoties, siektinų rezultatų ir rezultatų vertinimo rodiklių gali būti laikomos tinkamomis (pagrįstomis, aiškomis) (1 ir 2 lentelės).

1 lentelė. 2024 metų užduoties.

| Metų užduotis                                                                               | Siektini rezultatai                                                                                                                                                                | Rezultatų vertinimo rodikliai<br>(kuriais vadovaujantis<br>vertinama, ar nustatytos<br>užduotys įvykdytos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Sudaryti palankias sąlygas ugdymo diferencijavimui, integravimui ir individualizavimui. | 1.1.1. Mokytojai naudoja modernias mokymo(si) technologijas ugdymo diferencijavimui ir integravimui.<br><br>1.1.2. Tobulinami individualios pažangos stebėjimo ir vertinimo būdai. | 1.1.1.1. Organizuoti mokymai: IT programų, įrankių naudojimas diferencijavimui ir individualizavimui (dalyvauja ne mažiau kaip 20 mokytojų). Mokinio individualios pažangos vertinimo patirtys (15 mokytojų).<br><br>1.1.1.2. Įsigyta IT priemonių („Eduka“, „eTest.lt“, „Egzaminatorius.lt“ licencijos) ugdymui individualizuoti, diferencijuoti.<br><br>1.1.2.1. Patobulintas Mokinio individualios pažangos stebėjimo modulis. Atlikta priemonės efektyvumo analizė, susitarta dėl įrankio taikymo gimnazijoje (metinis mokinių pažangumas 5-12 kl. lygus 100 proc.). | 1.1.1.1.1. N gimnazijoje suorganizuoti mokymai IT programų, įrankių naudojimas diferencijavimui ir individualizavimui: EditAi mokymuose dalyvavo 100 proc. gimnazijos mokytojų. Pažintis su VR/AR mokymosi platforma CoSpacesEdu – pristatymas apie virtualios realybės (VR/AR) naudojimą mokymosi procese dalyvavo 15 mokytojų.<br><br>1.1.1.1.2. Seminaruose, susijusiuose su mokinio individualios pažangos vertinimo patirtimis, dalyvavo 20 mokytojų.<br>1.1.1.2.1. Įsigyta „Elicėjus“ (23 licencijos, 5-12 kl. mokiniams, matematika) Apromis (IT programavimas, 10 licencijų Ig.-Ilg. kl.). Su jomis dirba 126 Ig.-IVg. mokiniai ir 18 mokytojų. Mokykloje taip pat naudojasi „e.Test.lt“, „Egzaminatorius.lt“ platformomis.<br><br>1.1.2.1.1. Patobulintas Mokinio individualios pažangos stebėjimo modulis (Metodinės tarybos protokolas Nr.2, 2024-03-14). Atlikta priemonės efektyvumo analizė (Tyrimas atliktas 2024-05-14, jo duomenimis patikslintas įsivertinimo periodiškumas, sukonkretinti susitarimai dėl 1-4 kl. įsivertinimo davė teigiamą poslinkį |

|  |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1.1.3. Sudaromos geresnės sąlygos individualiai pažangai pasiekti. | <p>1.1.3.1. Kuriamas individualizavimą ir diferencijavimą skatinantis ugdymo turinys (ugdymo planas): didesnis nei BUP rekomenduotinas pamokų skaičius matematikai, lietuvių kalbai gimnazinėse klasėse, modulių ir individualių konsultacijų pasiūlos didinimas (lyginama 2022-2023 m.m. ir 2023-2024 m.m.). Mokinių VEB laikusių ir išlaikiusių mokinių dalis – 80 proc.</p> <p>1.1.3.2. 50 proc. mokytojų skelbia skaitmeninį diferencijuotą ir integruotą pamokų ugdymo turinį „Google Classroom“ ugdymo aplinkoje. 90 proc. mokytojų organizuoja integruotas pamokas. 50 proc. iš jų – integruotas STEAM pamokas.</p> | <p>mokinių pažangumui (metinis mokinių pažangumas 5-12 kl. lygus 100 proc.).</p> <p>1.1.3.1.1. Kuriamas individualizavimą ir diferencijavimą skatinantis ugdymo turinys (ugdymo planas): didesnis nei BUP rekomenduotinas pamokų skaičius matematikai, lietuvių kalbai I-II gimnazinėse klasėse, modulių pasirinkimo, individualių ir grupinių konsultacijų pasiūlos didinimas. 2022-2023 m.m. modulių buvo siūloma vidutiniškai 12, konsultacijų virš 100. 2023-2024 m. m. modulių buvo siūloma vidutiniškai 14, konsultacijų virš 120. Mokinių VBE laikusiųjų ir išlaikiusiųjų dalis – 96,5 proc.</p> <p>1.1.3.2.1. 50 proc. mokytojų skelbia skaitmeninį diferencijuotą ir integruotą pamokų ugdymo turinį „Google Classroom“ aplinkoje. 90 proc. mokytojų organizuoja integruotas pamokas (Aptarta Metodinės tarybos posėdyje, prot. Nr.4, 2024-11-19). Integruotų praktinių studijų dienų aptarimas, jų įtaka mokinių motyvacijai ir asmeninei pažangai. 50 proc. iš jų – integruotos STEAM pamokos. Aptarta Metodinės tarybos posėdyje, prot. Nr. 3, 2024-10-16.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

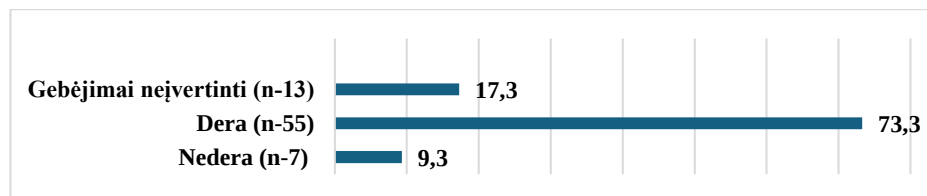
2 lentelė. 2025 metų užduotis.

| Metų užduotis                       | Siektini rezultatai                                                | Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Užtikrinti emociškai saugų klimatą. | Mokiniai ir darbuotojai jaučiasi saugūs mokymosi ir darbo vietoje. | <p>50 proc. mokytojų dalyvauja socialinio emocinio ugdymo mokymuose.</p> <p>Tyrimu „Emocinis klimatas mokykloje“ nustatytas emocinio klimato lygis (vertinant balais nuo 1 iki 10) – ne mažiau kaip 7 (skaičiuojant tik mokiniams).</p> <p>NEMIS fiksuotų nelankančių mokinių skaičius – ne didesnis kaip 3.</p> <p>Fiksuotų patyčių ir smurto atvejų skaičius per mokslo metus – ne didesnis kaip 12.</p> |

#### IV. GALUTINIŲ METŲ VEIKLOS ATASKAITŲ ĮVERTINIMŲ KOKYBĖ

**Gebėjimų atlikti pareigybės apraše nustatytas funkcijas įvertinimų dėmė su galutiniais vadovo metų veiklos ataskaitų įvertinimais.** Pagal Nuostatų 21 punktą, vertinant vadovo metų veiklą, turi būti atsižvelgiama į jo gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įvertinimus. Didžiojoje dalyje ataskaitų (73,3 proc.) galutiniai vadovų metų veiklos ataskaitų įvertinimai derėjo su jų gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas atitinkamais įvertinimais (5 pav.).

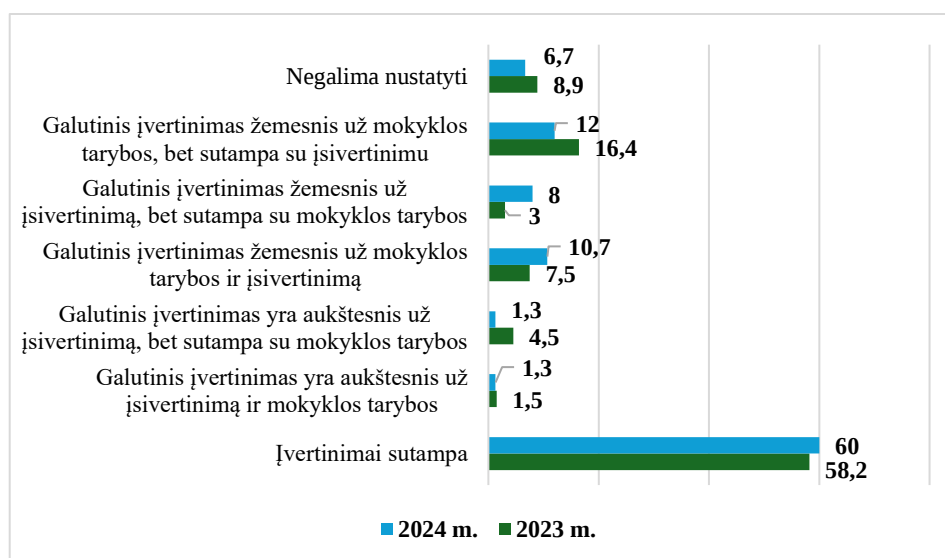
5 pav. Galutinių metų veiklos ataskaitų įvertinimų ir gebėjimų įvertinimų dermė (proc.).



17,3 proc. ataskaitų vadovų gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas nebuvo įvertinti. 9,3 proc. ataskaitų galutiniai vadovų metų veiklos ataskaitų įvertinimai neatitiko Nuostatų 21 punkto reikalavimų, nurodančių, kaip galutinį įvertinimą suderinti su gebėjimų įvertinimais. Dažniausiai (n-5), kai vadovo metų veiklos ataskaita turėjo įvertinimą „atitinkantis lūkesčius“, visi arba vienas gebėjimas buvo įvertintas „puikiai“, tai yra per aukštai.

**Skirtingų vertintojų įvertinimų dermė šiek tiek pagerėjo.** Vadovo metų veiklos ataskaitos įvertinimą pateikė mokyklos tarybos įgaliotas asmuo, pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimą pateikė pats mokyklos vadovas. Galutinį vadovo metų veiklos ataskaitos įvertinimą pateikė mokyklos vadovo tiesioginis vadovas (valstybinės mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimo) įgaliotas asmuo, savivaldybės mokyklos atveju – meras). Visų trijų vertintojų įvertinimų dermės statistinis pasiskirstymas parodytas 6 paveiksle (palyginimui pridėti 2023 metų ataskaitų duomenys).

6 pav. Skirtingų vertintojų įvertinimų dermė (proc.).



Didžiojoje dalyje (60 proc.) ataskaitų visų trijų asmenų įvertinimai sutapo. Palyginus su 2023 metų ataskaitomis, įvertinimų sutapimas (dermė) nežymiai (1,8 proc.) padidėjo.

Palyginus su 2023 metų ataskaitomis, padaugėjo ataskaitų, kuriose galutinis įvertinimas buvo žemesnis už įsivertinimą, bet sutapo su mokyklos tarybos įgalioto asmens įvertinimu (5 proc.), žemesnis už mokyklos tarybos įgalioto asmens įvertinimą, bet sutapo su įsivertinimu (4,4 proc.), žemesnis už įsivertinimą ir mokyklos tarybos įgalioto asmens įvertinimą (3,2 proc.). Tik 2 ataskaitose galutinis įvertinimas buvo aukštesnis: vienoje už įsivertinimą, kitoje už įsivertinimą ir mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimą. Galima pastebėti, kad 2024 metų ataskaitose tiesioginio vadovo teiktas galutinis įvertinimas buvo reiklesnis.

5 ataskaitose įvertinimų dermės nebuvo galima nustatyti, nes trūko vadovo įsivertinimo (3 ataskaitose) ir mokyklos tarybos įgalioto asmens įvertinimo (2 ataskaitose).

## V. MOKYMOSI PAŽANGOS, PASIEKIMŲ VERTINIMO RODIKLIŲ PATEIKIMAS

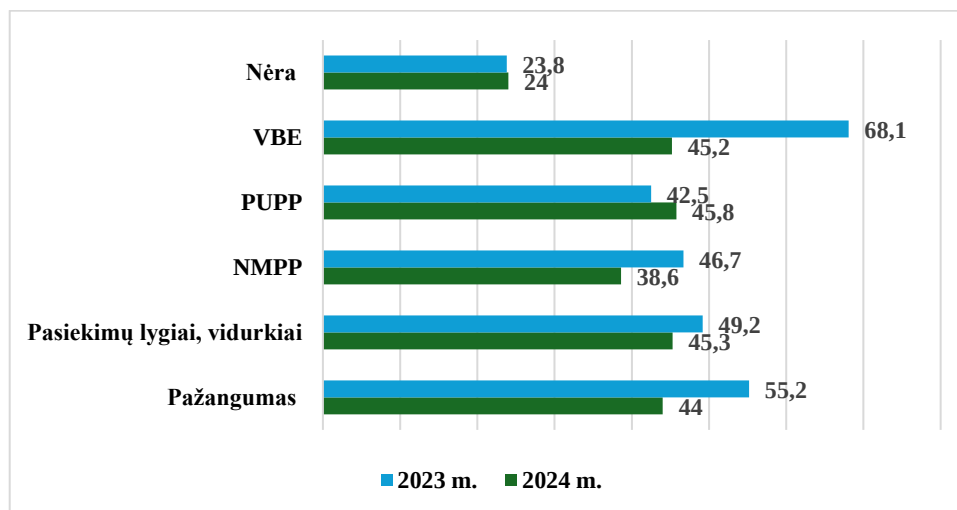
Analizuoti mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodikliai, pateikti ataskaitų I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ ir prie aukščiau minėtos 1 praėjusių (2024) metų veiklos užduoties ir 1 kitų (2025) metų veiklos užduoties.

**Pateikimas I ataskaitų skyriuje sumažėjo.** I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ pateikti mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodikliai buvo suskirstyti į 5 grupes:

- pažangumas* (metinio pažangumo vidurkis; mokinių, padariusių asmeninę pažangą, skaičius; nepasiekusių patenkinamo pasiekimų lygio, skaičius, kt.);
- pasiekimų lygiai, vidurkiai* (mokinių, besimokančių aukštesniojo ir (ar) pagrindinio, patenkinamu, slenkstiniu lygiu skaičius, pasiekimų balų vidurkiai, tam tikrais teigiamais įvertinimais besimokančių mokinių skaičius, kt.);
- valstybiniai brandos egzaminai (VBE)* (egzaminus išlaikiusių abiturientų skaičius, išlaikytų egzaminų skaičius, vidutiniškai laikytų egzaminų skaičius, išlaikytų egzamino(ų) balų vidurkis, aukščiausius įvertinimus (100 balų) gavusių abiturientų skaičius, kt.);
- pasiekimų patikrinimas baigus pagrindinio ugdymo programą (PUPP)* (4 ir 8 kl. lietuvių kalbos ir literatūros, matematikos testus laikusių mokinių skaičius, teigiamai išlaikiusių mokinių skaičius, patenkinamu, pagrindiniu, aukštesniojo lygiu išlaikiusių mokinių skaičius, nepasiekusių patenkinamo lygio mokinių skaičius, balų vidurkiai, kt.);
- nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas (NMPP)* (panašūs rodikliai).

Statistinis rodiklių pateikimo I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ pasiskirstymas parodytas 7 pav., palyginimui pridėti 2023 metų duomenys.

7 pav. Pažangos, mokymosi pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas I skyriuje (proc.).



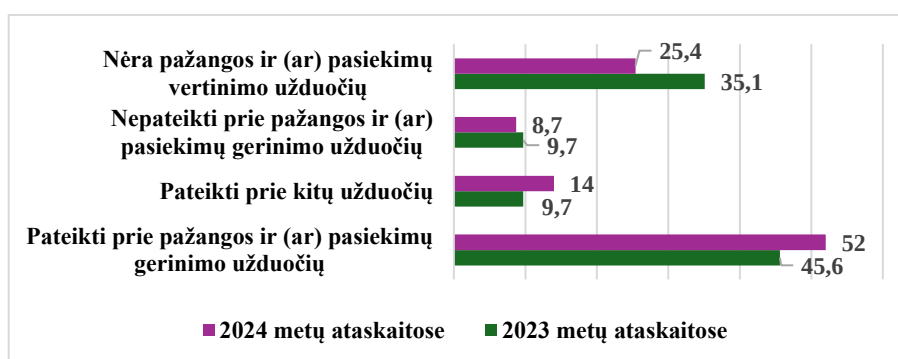
Daugiausia (45,8 proc.) ataskaitų buvo pateikti PUPP rodikliai, mažiausiai (38,6 proc.) – NMPP rodikliai. Pastebėti neigiami pokyčiai. Palyginus su 2023 metų ataskaitomis, daugumos (4-ų iš 5 grupių) rodiklių pateikimas sumažėjo. Labiausiai (22,9 proc.) sumažėjo ataskaitų, kuriose buvo pateikti VBE rodikliai. Kitų rodiklių pateikimo sumažėjimas ne toks ryškus: pažangumo – 11,2 proc.,

NMPP – 8,1 proc., pasiekimų lygių, vidurkių – 3,9 proc. PUPP rodiklių pateikimas nežymiai (3,3 proc.) padidėjo.

Ataskaitų, kurių I skyriuje nepateikta nė vieno mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklio, procentinė dalis, palyginus su 2023 metų ataskaitomis, išliko panaši – beveik ketvirtadalis (plg.: 23,8 proc. 2023 m.; 24 proc. 2024 m.). Kai kurių ataskaitų I skyriuje buvo pateikti visų 5-ų grupių rodikliai: pasiekimų lygių bei vidurkių, pažangumo, PUPP, NMPP, VEB.

**Pateikimas prie tikslingų ir kitų užduočių padidėjo.** Mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių statistinis pateikimas prie tikslingų, tai yra prie mokymosi pažangos, pasiekimų gerinimo siekiančių užduočių, ir prie kitų užduočių, pavaizduotas 8 pav., palyginimui pridėti 2023 metų duomenys.

8 pav. Mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas prie užduočių (proc.).



Daugiau kaip pusėje (52 proc.) ataskaitų mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodikliai pateikti prie tikslingų užduočių, tai yra prie tų, kurių formuluotė aiškiai nusakė, kad siekiama gerinti mokinių pažangą ir (ar) pasiekimus, pavyzdžiui, „*Ugdymo kokybės gerinimas siekiant aukštesnių mokymosi pasiekimų*“.

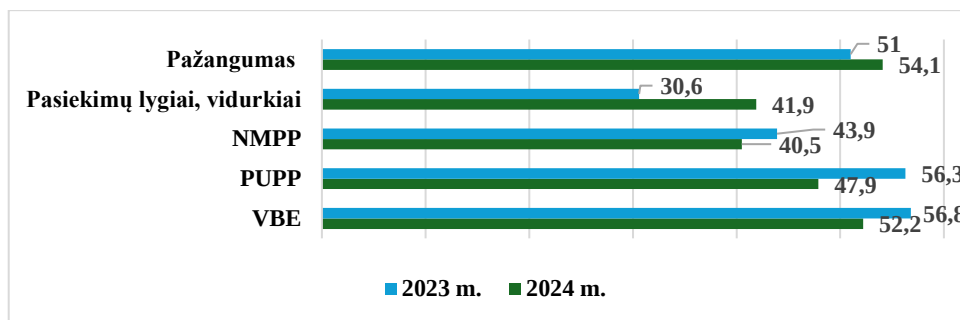
Nedidelėje dalyje (14 proc.) ataskaitų pažangos, mokymosi pasiekimų vertinimo rodikliai buvo pateikti prie kitų užduočių, tai yra, tų, kuriomis tiesiogiai nebuvo siekta šių rodiklių gerinimo tikslų. Pavyzdžiui, prie užduoties „*Duomenimis grįsto ugdymo užtikrinimas*“ tarp kitų rezultatų ir jų vertinimo rodiklių buvo ir šie: „25 proc. II gimnazijos klasės mokinių matematikos PUPP išlaikys 7-10“, „40 proc. abiturientų išlaikys 3 ir daugiau valstybinius egzaminus“.

Pastebėtas nedidelis teigiamas pokytis: mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas prie tikslingų ir kitų užduočių 2024 metų ataskaitose, palyginus su 2023 metų ataskaitomis, padidėjo (atitinkamai 6,4 proc. ir 4,3 proc.).

Mažoje dalyje (8,7 proc., šiek tiek mažesnėje nei 2023 m.) ataskaitų prie užduočių, kuriomis siekta gerinti mokymosi pažangą ir (ar) pasiekimus, mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių nebuvo pateikta. Tokiais atvejais pateikti įvairūs kiti rezultatai ir jų vertinimo rodikliai (pvz., kvalifikacijos tobulinimo programose dalyvavusių mokytojų, renginių, tėvų švietimo priemonių, skaitmeninių priemonių naudojimo, kt. skaitiniai ir rezultatų turinį įvardijantys rodikliai). Akivaizdu, jog prie užduočių, kuriomis siekiama gerinti mokymosi pažangą ir (ar) pasiekimus, turėtų būti pateikti ir atitinkami rezultatų vertinimo rodikliai.

**Mokyklos lygmeniu matuojamų rodiklių pateikimas padidėjo, nacionaliniu lygmeniu matuojamų – sumažėjo.** Rodiklių pateikimo prie užduočių statistinis pasiskirstymas pagal grupes pavaizduotas 9 pav., palyginimui pridėti 2023 metų duomenys.

9 pav. Mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklių pateikimas prie užduočių pagal grupes (proc.).



Daugiausia ataskaitų pateikė pažangumo rodiklius (54,1 proc.) ir VBE rodiklius (52,2 proc.), mažiausiai – NMPP rodiklius (40,5 proc), (plg.: I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ NMPP rodiklius taip pat pateikė mažiausiai ataskaitų – 38,6 proc.); pasiekimų lygių, vidurkių rodiklius – 41,9 proc.

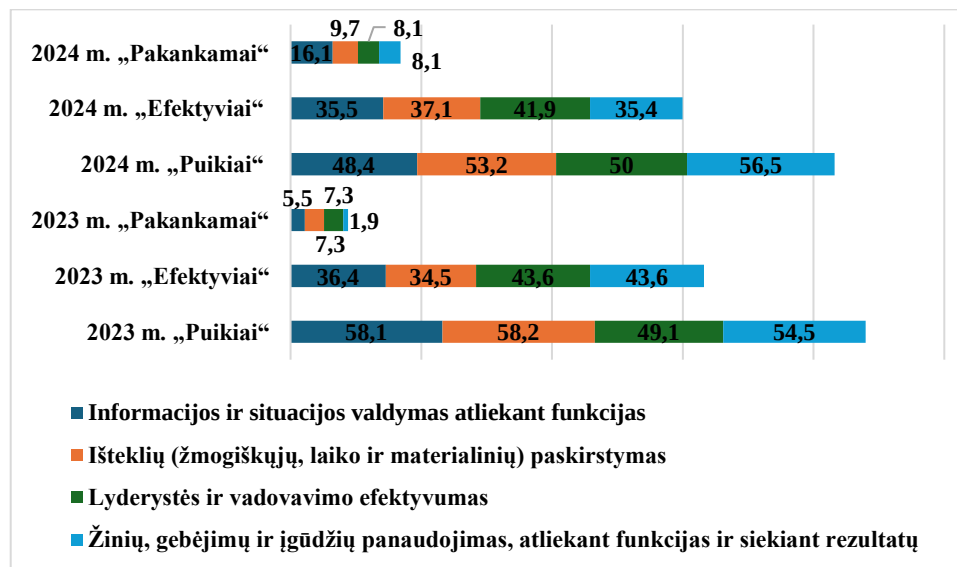
Palyginus su 2023 metų ataskaitomis, pastebėta, jog tų rodiklių, kurie matuojami mokyklos lygmeniu, pateikimas išaugo: pasiekimų lygių, vidurkių – 11,3 proc., pažangumo – 3,1 proc. Tų rodiklių, kurie matuojami nacionaliniu lygmeniu, pateikimas sumažėjo: PUPP – 8,4 proc., VBE – 4,6 proc., NMPP – 3,4 proc.

Kai kuriose ataskaitose prie vienos užduoties buvo pateikti 4 rodikliai iš 5, pavyzdžiui, pažangumo, PUPP, NMPP, VEB.

Ataskaitų, kurių I skyriuje „Strateginio plano ir metinio plano įgyvendinimas“ ir prie analizuotų 2024 metų bei 2025 metų užduočių nebuvo pateikta nė vieno mokymosi pažangos, pasiekimų vertinimo rodiklio, tebuvo maža dalis (n-2).

## VI. VADOVŲ TOBULINTINI GEBĖJIMAI IR KOMPETENCIJOS

**Vadovų tobulintini gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.** Pagal Nuostatus, ataskaitoje turi būti įvertinami 4 vadovo gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas: 1. Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas. 2. Išteklių (žmogiškųjų, laiko ir materialinių) paskirstymas. 3. Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas. 4. Žinių, gebėjimų ir įgūdžių panaudojimas, atliekant funkcijas ir siekiant rezultatų. Gebėjimai buvo įvertinti 62 (82,7 proc.) ataskaitų, panašiai tiek pat, kiek ir 2023 metų ataskaitose (82 proc.), neįvertinti taip pat panašiai tiek pat – 13 (17,3 proc., 2023 m. – 18 proc.). Įvertinimų statistinis pasiskirstymas parodytas 10 pav. Palyginimui pridėti 2023 metų ataskaitų duomenys.



Įvertinimu „puikiai“ daugiausia buvo įvertintas gebėjimas „Žinių, gebėjimų ir įgūdžių panaudojimas, atliekant funkcijas ir siekiant rezultatų“ – 56,5 proc. ataskaitų, 2 proc. daugiau palyginus su 2023 m. ataskaitomis.

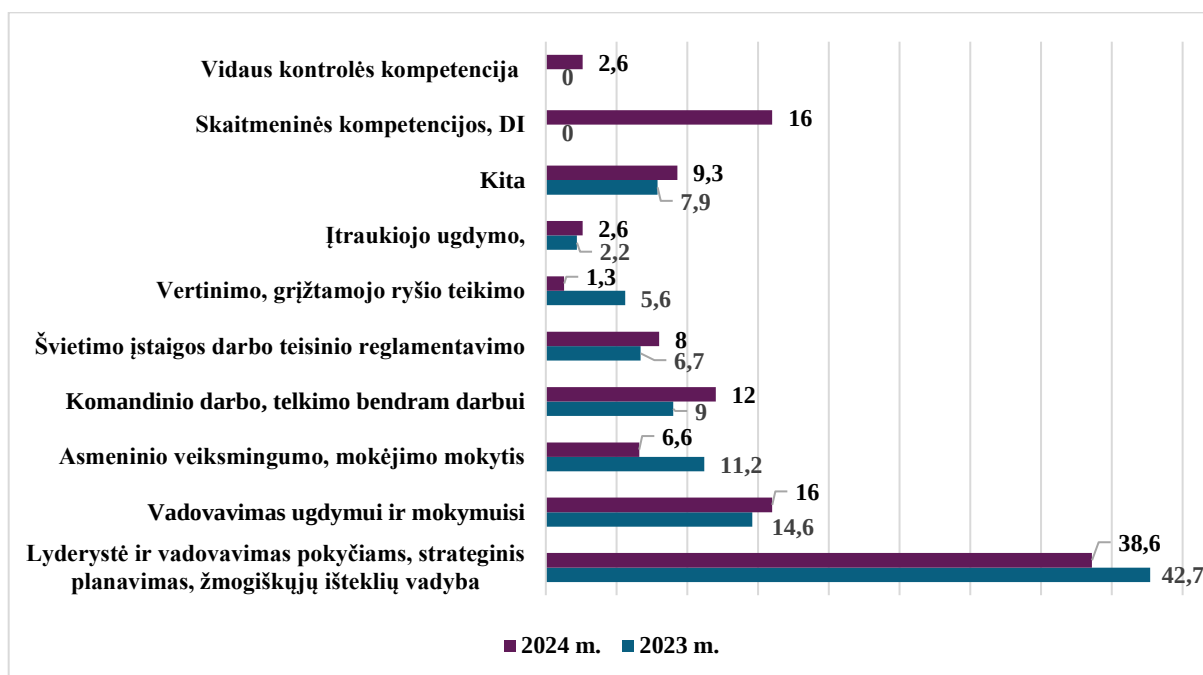
Kiek mažiau įvertinimu „puikiai“ buvo įvertintas gebėjimas „Išteklių (žmogiškųjų, laiko ir materialinių) paskirstymas“ – 53,2 proc. ataskaitų. Palyginus su 2023 m. ataskaitomis, šio gebėjimo įvertinimai pažėmėjo: „puikiai“ sumažėjo 5 proc., o „pakankamai“ padaugėjo 2,4 proc.

Dar mažiau įvertinimu „puikiai“ buvo įvertintas gebėjimas „Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas“ – 50 proc. ataskaitų. Palyginus su 2023 m. ataskaitomis, šio gebėjimo įvertinimai lieka panašūs: įvertinimų „puikiai“ padaugėjo 0,9 proc., o įvertinimų „pakankamai“ padaugėjo 0,8 proc.

Mažiausiai įvertinimu „puikiai“ buvo įvertintas gebėjimas „Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas“ – 48,4 proc. ataskaitų. Palyginus su 2023 m. ataskaitomis, šio gebėjimo įvertinimai „puikiai“ sumažėjo 9,7 proc., o įvertinimų „pakankamai“ padaugėjo 10,6 proc. Galima teigti, jog „Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas“ yra vadovų „silpnoji vieta“ (pagal 2023 metų ataskaitų analizę, vadovų „silpnoji vieta“ buvo „Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas“).

Gebėjimų „Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas“ ir „Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas“ tobulinimui turėtų būti suteikta tikslinė pagalba.

**Kompetencijos, kurias vadovai norėtų tobulinti.** Vadovų norimos tobulinti kompetencijos parodytos 11 paveiksle, palyginimui pridėti 2023 metų duomenys.



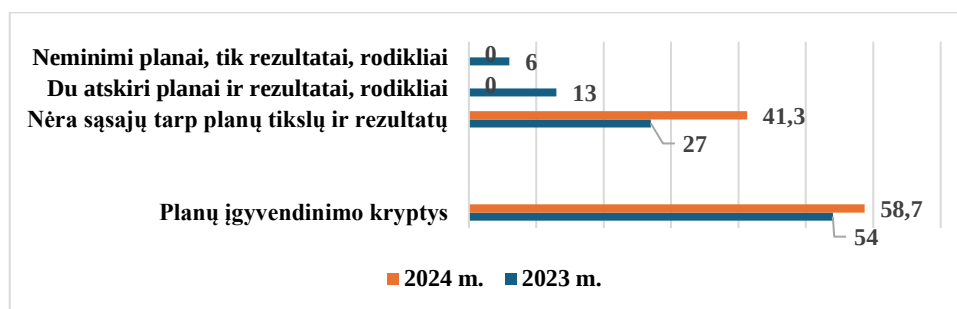
Daugiausia, kaip ir 2023 metų ataskaitose, vadovai nurodė, jog pageidauja tobulinti lyderystės ir vadovavimo pokyčiams, strateginio planavimo, žmoniškųjų išteklių vadybos kompetenciją – 38,6 proc. atvejų. Tačiau palyginus su 2023 metų ataskaitomis, šios kompetencijos tobulinimo poreikis nežymiai (4,1 proc.) sumažėjo. Taip pat sumažėjo kitų 2 kompetencijų – asmeninio veiksmingumo, mokėjimo mokytis ir vertinimo, grįžtamojo ryšio teikimo tobulinimo poreikis (atitinkamai 4,6 proc. ir 4,3 proc.).

Daugiau nei 2023 metais buvo išreikštas noras tobulinti 4 kompetencijas: vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; komandinio darbo, telkimo bendram darbui; švietimo įstaigos darbo teisinio reglamentavimo; įtraukiojo ugdymo. 2024 metų ataskaitose vadovai nurodė naujas tobulintinas kompetencijas: vidaus kontrolės ir ypač – skaitmeninę ir dirbtinio intelekto panaudojimo kompetenciją (16 proc.).

## VII. STRATEGINIO PLANO IR METINIO VEIKLOS PLANO SUSIEJIMAS ĮGYVENDINIMO KRYPTIMIS

**Didelėje dalyje ataskaitų planai nesusieti įgyvendinimo kryptimis.** Pagal Nuostatus, I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ turi būti pateikiamos švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo kryptys ir svariausi rezultatai bei rodikliai. Taigi, kad rezultatai ir rodikliai būtų pateikti tikslingai, abu planai turi būti susieti įgyvendinimo kryptimis. Analizės šiuo aspektu rezultatai pavaizduoti 12 pav., palyginimui pridėti 2023 metų ataskaitų duomenys.

12 pav. Strateginio plano ir metinio veiklos plano susiejimas įgyvendinimo kryptimis (ataskaitų skaičius proc.).



Daugiau kaip pusėje ataskaitų (58,7 proc., tai yra 4,7 proc. daugiau nei 2023 metų ataskaitose) planai buvo susieti įgyvendinimo kryptimis. Daugiausia tai padaryta dėstymo struktūra. Pirma nurodytas strateginis tikslas ar prioritetas, po to – 2024 metų veiklos plano tikslas ar uždavinys, o toliau sekė pasiekti rezultatai ir jų rodikliai. Pavyzdžiui:

„1. Tikslas. Kurti palankias mokymui ir mokymuisi sąlygas.

1.1. STEAM ugdymas, integruojant visus mokomuosius dalykus ir taikant šiuolaikines technologijas. STEAM ugdymas organizuojamas ir mokykloje, ir už mokyklos ribų, pasitelkiant socialinius partnerius bei bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. Siekiant tikslingos STEAM integracijos, visose metodinėse grupėse buvo aptartas ir išanalizuotas „Praktinis STEAM ugdymo mokykloje įgyvendinimo ir tobulinimo vadovas“. Per 2023-2024 m. m. vesta 169 integruotų STEAM dalykų veiklų 1-10 klasėse. 2024 m. mokytojai bendradarbiavo 33 integruotose pamokose“ ir t.t.

Kitoje ataskaitų dalyje (41,3 proc., tai yra 14,3 proc. daugiau nei 2023 metų ataskaitose) nebuvo sąsajų tarp planų tikslų ir pateikiamų rezultatų, jų rodiklių. Pradžioje išvardinti abiejų planų tikslai ar siekiai, o po to išdėstyti visi rezultatai, jų rodikliai. Dėl to rezultatų pateikimas neteko kryptingumo (virto pasakojimu apie tai, kas nuveikta, pasiekta) ir galimai apsunkino vadovų veiklos vertinimą (atsižvelgimą į tai, kaip pasiekti abiejų planų atitinkami tikslai).

Ataskaitų, kuriose planai minimi, arba vieno ir kito plano įgyvendinimo rezultatai ir rodikliai pateikiami atskirai, nebuvo. Tai teigiamas pokytis, palyginus su 2023 metų ataskaitomis.

Kai kurių ataskaitų I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ pastebėta perteklinės informacijos (statistiniai duomenys apie darbuotojų, mokinių, klasių komplektų skaičių, finansines pajamas ir išlaidas, kt.), kuri nėra tikslinga ar svarbi pateikiant planų įgyvendinimo kryptis. 12 ataskaitų (16 proc.) naudota sena ataskaitos forma.

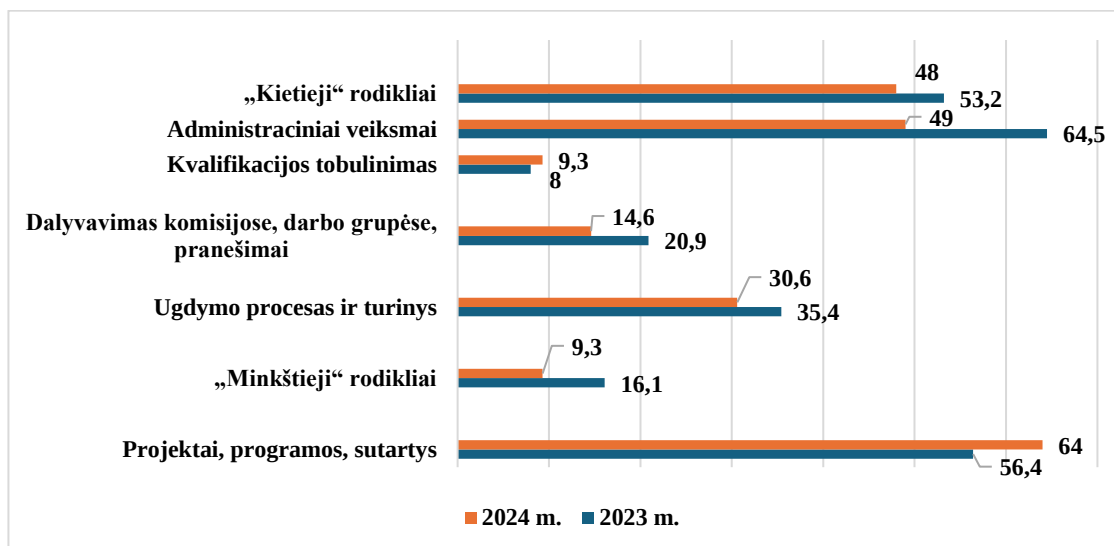
## VIII. KITI SVARBŪS ATASKAITŲ DUOMENYS

**Pakoreguotų praėjusių metų veiklos užduočių ir jų rezultatų, kaip ir 2023 metų ataskaitose, nerasta.**

**Užduočių, neįvykdytų ar įvykdytų iš dalies, skaičius išliko panašus.** Ataskaitose rastos 8 užduotys, kurios nebuvo įvykdytos, arba įvykdytos iš dalies, 8 (10,6 proc.) ataskaitose, panašiai tiek pat, kiek ir 2023 metais (plg.: 8 užduotys 7 (10,4 proc.) ataskaitose). 2 užduotimis nepasiekta mokymosi pasiekimų gerinimo rodiklių, 1 užduotis įvykdyta iš dalies dėl per didelio pedagogų darbo krūvio, 4 užduotys neįvykdytos, nes neatlikti aplinkų, infrastruktūros atnaujinimai ir kiti darbai dėl lėšų trūkumo, perskirstymo arba viešųjų pirkimų vėlavimo, 1 užduotis įvykdyta iš dalies, kadangi negauta tikslinio finansavimo.

**Veiklų, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos, įrašų sumažėjo.** Pagal Nuostatus, vadovas gali įrašyti veiklas, kurios nebuvo planuotos, bet įvykdytos. Šios veiklos buvo įrašytos 71 (94,7 proc.) ataskaitoje, šiek tiek daugiau nei 2023 metų ataskaitose (plg., 92,5 proc.). Pastebėta, kad ataskaitoje įrašoma nuo 1 iki 10 veiklų. Vienoje ataskaitoje buvo įrašyta 17 veiklų, dalį iš jų sudarė pernelyg smulkūs administraciniai veiksmai (pvz., sąrašų patvirtinimas, koordinuojančio asmens paskyrimas, dienyno nuostatų patvirtinimas direktoriaus įsakymais, kt.). Vidutiniškai vienai ataskaitai teko 3,5 veiklų įrašų, tai yra mažiau nei 2023 metų ataskaitai (plg., 4-5 veiklų įrašai). Statistinis veiklų įrašų pasiskirstymas pagal sritis parodytas 13 paveiksle, palyginimui pridėti 2023 metų duomenys.

13 paveikslas. Veiklų įrašų pasiskirstymas pagal sritis (proc.).



Veiklų įrašymų sumažėjo 5 srityse iš 7. Daugiausia (15,5 proc.) sumažėjo administracinių veiksmų įrašų.

Padaugėjo veiklų, susijusių su projektais, programomis, sutartimis, įrašų – 7,6 proc., ir kvalifikacijos tobulinimo veiklų įrašų – 1,3 proc. Kvalifikacijos tobulinimo įrašai daugiausia parodo, kaip vadovai tobulino asmenines ir vadybines kompetencijas, pavyzdžiui: „Baigiau kvalifikacijos tobulinimo programas: „Kaip efektyviai organizuoti kvalifikacijos tobulinimą įstaigoje?“, „Vadybos ir pasidalytosios lyderystės mokymai. Modulis „Pedagogų pasidalytoji lyderystė. Lyderystė mokymuisi. Tarpasmeninė komunikacija“ (40 val.)“.

### **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, taip pat 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 ataskaitos įvertinimą suderinti su gebėjimų atitinkamais 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.
-