

Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2023 metų veiklos ataskaitose pateiktų rodiklių kokybinė analizė

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 pavadootojų 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. Vadovai, rengdami 2023 metų veiklos ataskaitas, vadovavosi iki 2024 m. vasario 5 d. įsakymo Nr. V-130 Nuostatų redakcija, tačiau kitų metų lūkesčius (užduotis) formulavo pagal naująją Nuostatų redakciją.

Pasirinkta švietimo įstaigų vadovų 2023 metų kokybinės veiklos ataskaitų ir vertinimų analizės tema – **ataskaitose pateikti veiklos rezultatų vertinimo rodikliai**. Pagal Nuostatų reikalavimus, vadovo veiklos rezultatų vertinimo rodikliai turi būti aiškūs, leidžiantys įvertinti veiklos pokyčius ir numatyti galimybes tobulinti veiklą. Remdamasis rodikliais, ataskaitoje savo veiklą įsivertina vadovas (ataskaitos rengėjas), įvertina švietimo įstaigos tarybos įgaliotas asmuo, galutinę vertinimo išvadą pateikia švietimo įstaigos vadovo tiesioginis vadovas (valstybinės mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimo) įgaliotas asmuo, savivaldybės mokyklos atveju – meras). Švietimo įstaigos vadovo vertinimo išvada skelbiama viešai kartu su metų veiklos ataskaita.

Atliekant 2023 metų ataskaitose pateiktų rodiklių kokybinę analizę, neturėta tikslo tikrinti pateiktų rodiklių reikšmių įtakos atskirų ataskaitų galutiniams įvertinimams. Siekta nagrinėti bendras pateiktų rodiklių kokybės tendencijas bei vertinti ataskaitų parengimo kokybę, atsižvelgiant į Nuostatų reikalavimus.

Atitinkamai, atliekant analizę, kelti klausimai:

1. Kokie rodikliai dažniausiai pateikti ataskaitose?
2. Kokią informaciją, svarbią tobulinant vadovų veiklos vertinimą ir ataskaitų parengimą, teikia kitos ataskaitų dalys, tiesiogiai nesusijusios su rodikliais?
3. Kaip dera ataskaitų vertintojų įvertinimai?

Analizės rezultatai turėtų padėti siekti vadovo veiklos vertinimo kokybės ir užtikrinti tinkamą kitų metų vadovų veiklos ataskaitų parengimą, gali būti naudingi vadovų profesinėms kompetencijoms tobulinti.

Esminiu švietimo įstaigos vadovo veiklos rezultato vertinimo rodiklio požymiu šioje analizėje laikytas pamatuojamumas. Savo ruožtu, pamatuojamumas gali būti išreikštas veiklos rezultato skaitine reikšme arba veiklos rezultato turinio įvardijimu. Atitinkamai išskirti 3 tipų rodikliai:

a) **konstatuojantys rodikliai**. Jais parodomi pamatuoti baigtiniai veiklos rezultatai, turintys skaitinę reikšmę, pvz., „Organizuoti 57 mokyklos renginiai“, arba veiklos rezultatų pokytis, pvz., „Mokinių pažangumas padidėjo 2,5 proc.“;

b) **palyginantys rodikliai**. Tai veiklos rezultatų skaitinių reikšmių grupė, sudaranti galimybę palyginti rezultatus su planuotais arba ankstesniais rezultatais toje švietimo įstaigoje ar rezultatais kitose švietimo įstaigose (savivaldybės, šalies mastu) ir pateikianti akivaizdų veiklos rezultatų pokytį, kaip antai, „Mokinių pažangumas 2023 metais buvo 100 proc., 2022 metais – 97,5 proc., taigi padidėjo 2,5 proc.“. Palyginantys rodikliai atsiranda išplėtus konstatuojančius rodiklius palyginti leidžiančiomis reikšmėmis, todėl priklauso nuo sukauptos informacijos. Šis rodiklio tipas laikytinas itin vertingu, nes suteikia ataskaitos vertintojams didesnę aiškumą, gali atverti vadovo veiklos efektyvinimo ir strateginio planavimo kryptis;

c) **turinį įvardijantys rodikliai**. Šiais rodikliais įvardijamas (pavadinamas) konkretus veiklos rezultato turinys, pavyzdžiui, įsigyta lietuvių kalbos vadovėlių N klasėms, suorganizuotas renginys miesto N bendruomenei, prarastos gamtos mokslų pamokos N miesto STEAM centre, parengta „N švietimo įstaigos įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo strategija“ ir pan. Turinį įvardijantys rodikliai gali

turėti vieną ar daugiau skaitinių reikšmių, bet gali ir neturėti. Pavyzdžiui, „Vyko tėvų susirinkimai (vidutiniškai du tėvų susirinkimai kiekvienoje klasėje ir grupėje, du tėvų susirinkimai „Apskritojo stalo diskusijos“), pagal poreikį organizuoti trišaliai pokalbiai. Su tėvais (globėjais, rūpintojais) susisiekama kiekvieną kartą, pastebėjus pokytį vaikų elgesyje, aptariant adaptaciją ar norint pasikalbėti apie pažangumą ir kt.“. Nustatant turinį įvardijančius rodiklius, dėmesys kreiptas į tai, ar nurodytos skaitinės reikšmės; neradus jų, – į tai, ar į(iš)vardytus objektus galima suskaičiuoti. Teiginiai, nurodantys konkrečius, „mažus“ proceso rezultatus, jų tendencijas, taip pat laikyti turinčiais šio tipo rodiklius.

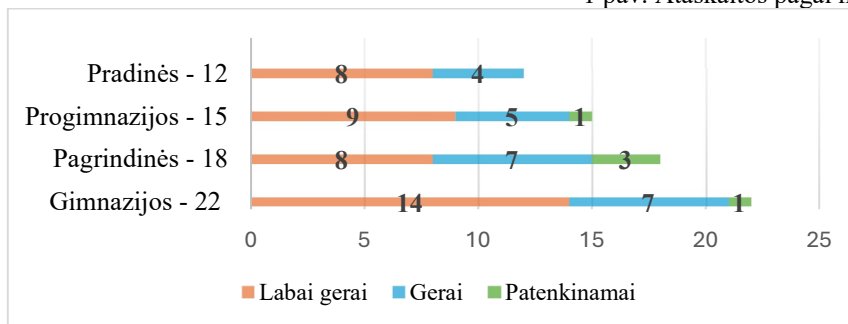
Tie ataskaitų teiginiai, kurie įvardijo standartines veiklas, neturinčias skaitinės reikšmės ar neišreiškiančias tos švietimo įstaigos veiklos rezultatų konkretaus dalykinio turinio, laikyti stokojančiais rodiklių ir atitinkamai neleidžiančiais įvertinti švietimo įstaigos veiklos rezultatų. Pavyzdžiui, „Dalis netradicinių pamokų vyksta už mokyklos ribų, netradicinėse erdvėse“, „Naudojamos patyriminio mokymosi formos, technologijos ir kitos aktyvios mokymosi priemonės pamokose“.

Toliau šioje analizėje žodis „rodiklis“ vartojamas bet kurio tipo rodiklio reikšme. Esant reikalui, rodiklio tipas nurodomas.

Ataskaitų atranka. Iš viso analizei atrinktos 67 bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ataskaitos. Iš jų 57 ataskaitos yra tos, kurias parengė savivaldybėms priklausančių bendrojo ugdymo mokyklų, 10 – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų bendrojo ugdymo mokyklų vadovai. Tai sudaro 10,4 proc. nuo visų 2023 metais įvertintų bendrojo ugdymo mokyklų ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų¹.

Atrenkant ataskaitas, laikytasi nuostatos, kad ataskaitos parengimo ir rodiklių pateikimo kokybę lemia vadovo asmeninės ir profesinės kompetencijos, o ne kiti veiksniai (geografinė vieta, mokinių skaičius ar kt.). Atsitiktiniu būdu atrinkta po vieną bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ataskaitą iš kiekvienos savivaldybės ir 10 Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų bendrojo ugdymo mokyklų ataskaitų, stengiantis pagal galimybes proporcingai atspindėti visus mokyklų pagrindinius tipus ir įvertinimus. 4 savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ataskaitos neįtrauktos, nes: 2 savivaldybių (Birštono ir Švenčionių r.) vadovų ataskaitos nebuvo paskelbtos viešai, kaip to reikalauja Nuostatų 44 punktas, 1 savivaldybės (Prienu r.) vadovų ataskaitos neturėjo vertinimo išvados, 1 savivaldybės (Alytaus miesto) vadovų ataskaitose nebuvo suformuluoti 2024 metų lūkesčiai. Jurbarko savivaldybėje 2 bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ataskaitos buvo įvertintos patenkinamai, jos abi atrinktos analizei (1 pav.).

1 pav. Ataskaitos pagal mokyklą ir įvertinimus (n)



Tarp atrinktų ataskaitų yra visos 5 (7,5 proc.) ataskaitos, kurios buvo įvertintos „patenkinamai“. Kitų 23 (34,3 proc.) ataskaitų įvertinimai yra „gerai“, 39 (58,2 proc.) – „labai gerai“.

¹ Švietimo įstaigų vadovų 2023 metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys, žr.: <https://www.nsa.smm.lt/vadovu-ir-pedagogu-vertinimas/vadovu-veiklos-vertinimas/>.

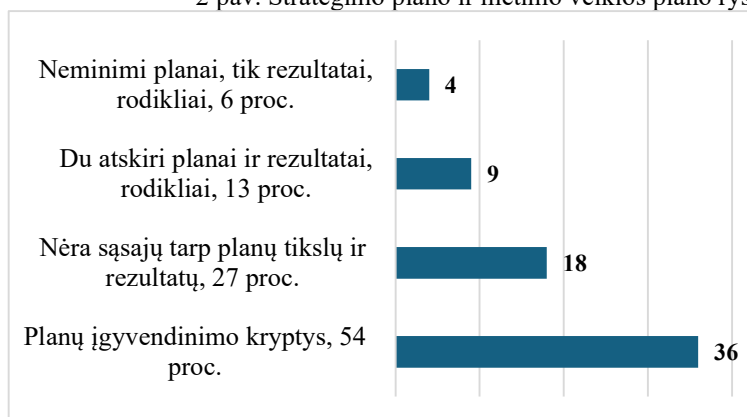
I. Pateikti rodikliai

Rodikliai, pateikti skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“

Kiek daugiau nei trečdalyje (34 proc.) ataskaitų skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ rastos dažniausiai trumpos, iki 0,5 puslapio, bet kai kur net iki 2 puslapių, mokyklos charakteristikos. Daugiausia tai buvo statistiniai duomenys apie darbuotojų, mokinių, klasių komplektų skaičių, finansines pajamas ir išlaidas, kt. Kadangi to Nuostatai nereikalauja, šie rodikliai neanalizuoti, išskyrus mokinių skaičiaus pokyčius.

Kad rodikliai būtų pateikti tikslingai, strateginis planas ir metinis veiklos planas susieti (2 pav.).

2 pav. Strateginio plano ir metinio veiklos plano ryšiai (n – ataskaitų skaičius)



Daugumoje ataskaitų (80,6 proc.) planai susieti, kaip reikalauja Nuostatai, įgyvendinimo kryptimis, tai padaryta dėstymo struktūra. Pirma nurodytas strateginis tikslas ar prioritetas, toliau 2023 metų veiklos plano tikslas ar uždavinys, o tada rezultatai, pasiekti rodikliai. Kai kuriose iš šių ataskaitų pateikti tik strateginiai tikslai, po kiekvieno jų dėstyti veiklos tikslai ir rezultatai, rodikliai laikyti savaime suprantamais kaip metinio veiklos plano rezultatai ir rodikliai. Jei abiejų planų susiejimas būtų parodytas aiškiau, ataskaita būtų kokybiškesnė. Pasitaikė, kad metinis veiklos planas pateiktas atskirai internetine nuoroda, – to neturėtų būti.

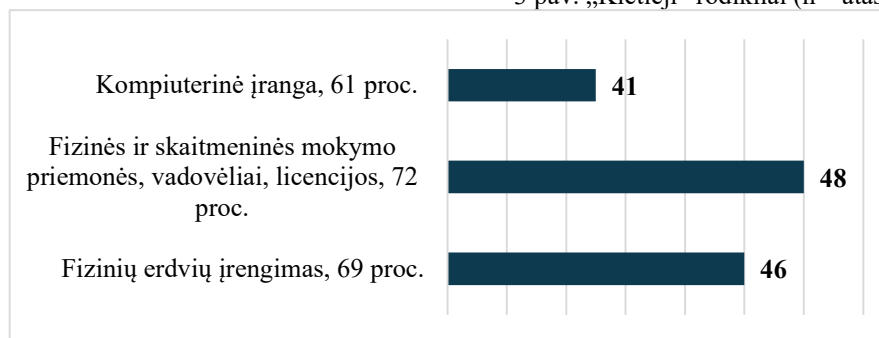
Vienaip ar kitaip susiejus abu planus įgyvendinimo kryptimis, atsirado galimybė rezultatus ir rodiklius grupuoti, pagrįsti vykdytomis veiklomis. Pavyzdžiui, „25 proc. mokytojų pamokose naudojo kūrybinius ir išmokymo metodus, struktūruotą medžiagą, taip užtikrindami kiekvieno mokinio ugdymo(si) pažangos veiksmingumą. Pasiektas rezultatas – palyginus su 2021–2022 m. m. 25 proc. daugiau 4 klasės mokinių ir 20 proc. 8 klasės mokinių, dalyvavusių nacionaliniame mokinių pasiekimų patikrinime (NMPP), pasiekė lietuvių kalbos ir literatūros (skaitymo) pagrindinį lygmenį. Pažangą lėmė individualizuotų ir pritaikytų programų rengimas, konsultacijos, išmokymo metodų taikymas, darbas „Pagalbos klasėje“.

Likusiose ataskaitose abiejų planų įgyvendinimo krypčių nebuvo atskleista. 9 ataskaitose (13,4 proc.) strateginio plano rezultatai ir rodikliai bei metinio veiklos plano rezultatai ir rodikliai pateikti atskirai. 4 ataskaitose (6 proc.) rezultatai, rodikliai pateikti be strateginio plano ir metinio veiklos plano tikslų, uždavinių. Dvi iš šių ataskaitų įvertintos patenkinamai.

Tolesnei analizei teiginiai pagal semantinę reikšmę buvo sugrupuoti į 5 rodiklių sritis (kategorijas): „kietieji“, „minkštieji“, administravimo, ugdymo turinio ir proceso bei mokymosi pasiekimų vertinimo. Sričių teiginiai pagal semantiką dar suskirstyti į posirčius. Tokiu būdu rodikliai atsieti nuo konkrečios ataskaitos. Taip padaryta siekiant sutelkti dėmesį į pateiktus rodiklius I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ apskritai. Standartiniai, neturintys rodiklių, teiginiai neanalizuoti.

„Kietieji“ rodikliai. Tai investicijos į mokyklos pastatų atnaujinimą, fizinių erdvių įrengimą, baldų, fizinių ir skaitmeninių mokymo priemonių, vadovėlių, licencijų, kompiuterinės įrangos įsigijimą (3 pav.).

3 pav. „Kietieji“ rodikliai (n – ataskaitų skaičius)



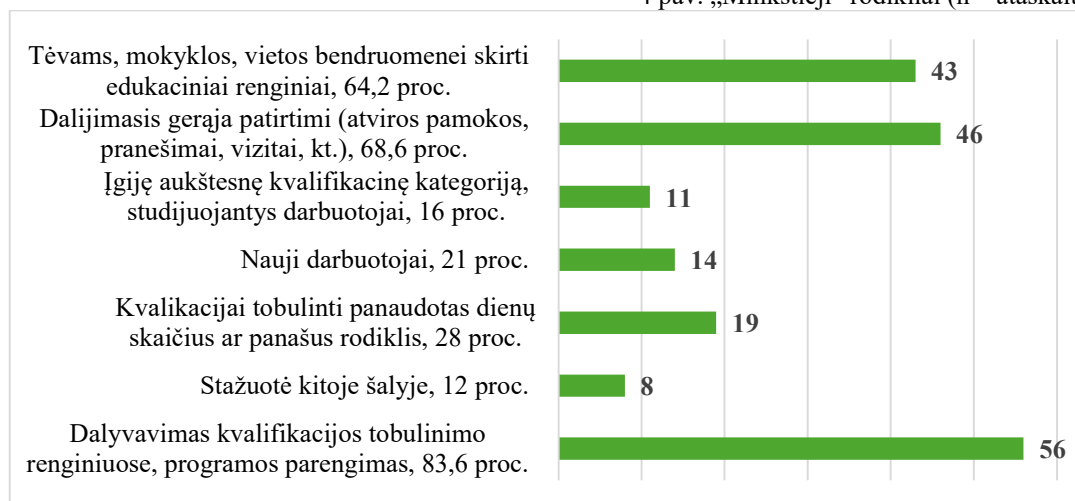
Dažniausiai (72 proc.) ataskaitose nurodyta, kiek vienetų ar už kiek lėšų, kokių įsigyta fizinių ir skaitmeninių mokymo priemonių, vadovėlių, licencijų. Iš jų 42 proc. ataskaitų teigta, kad įsigytos skaitmeninių mokomųjų programų („Educa“, „Ema“, „Wardwall“, kt.) licencijos mokiniams ir mokytojams, skaitmeninių aplinkų licencijos mokytojų kvalifikacijai tobulinti (www.pedagogas.lt), kt.

69 proc. ataskaitų paminėti fizinių erdvių įrengimo (remonto, atnaujinimo) rodikliai. Iš jų kiek daugiau nei trečdalyje ataskaitų (34 proc.) minima, kad buvo pagerinta aplinka įtraukiamam ugdymui (įrengtas liftas asmenims, turintiems negalią, pojūčių kambarys su multisensorine įranga, nusiramino nameliai, interaktyvūs stalai, taktiliniai takeliai, kt.). Mažesnėje dalyje (18 proc.) nurodoma, kad įrengta aplinka ir apsirūpinta priemonėmis STEAM ugdymui (tyrinėjimo erdvės, gamtos mokslų laboratorijos, STEAM kabinetai, robotikos rinkiniai, kt.).

61 proc. ataskaitų pateikti kompiuterinės įrangos (kompiuterių, planšečių, hibridinės įrangos, kt.) įsigijimo rodikliai. Trečdalyje (33 proc.) ataskaitų pažymėta, kad, įsigyjant priemones, buvo panaudotos Nacionalinės švietimo agentūros vykdomų Europos Sąjungos finansuojamų projektų „Skaitmeninio ugdymo turinio kūrimas ir diegimas“, „Skaitmeninė švietimo transformacija („EdTech“), „Specialiųjų mokymo priemonių ir ugdymui skirtų techninių priemonių įsigijimas“ lėšos, kitų ES finansuojamų projektų, programų lėšos.

„Minkštieji“ rodikliai. Tai mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, apimant ir tėvams, mokyklos ir vietos bendruomenėms organizuotus edukacinius renginius, rodikliai. Jų suskirstymas į 7 posričius ir pateikimas ataskaitose parodytas 4 pav.

4 pav. „Minkštieji“ rodikliai (n – ataskaitų skaičius)



Dažniausiai (83,6 proc.) ataskaitose pateikti dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, programos parengimo rodikliai. Iš jų 57 proc. ataskaitų nurodytas dalyvavimas ugdymo turinio atnaujinimo, 33 proc. – įtraukiojo ugdymo renginiuose. Kiek mažiau ataskaitų (68,6 proc.) nurodyti dalijimosi gerąja patirtimi rodikliai. Vestos atviros pamokos, organizuotos metodinės dienos, dalyvauta mokyklų sambūriuose, vykdytos sklaidos „Kolega kolegai“, STEAM mokyklų

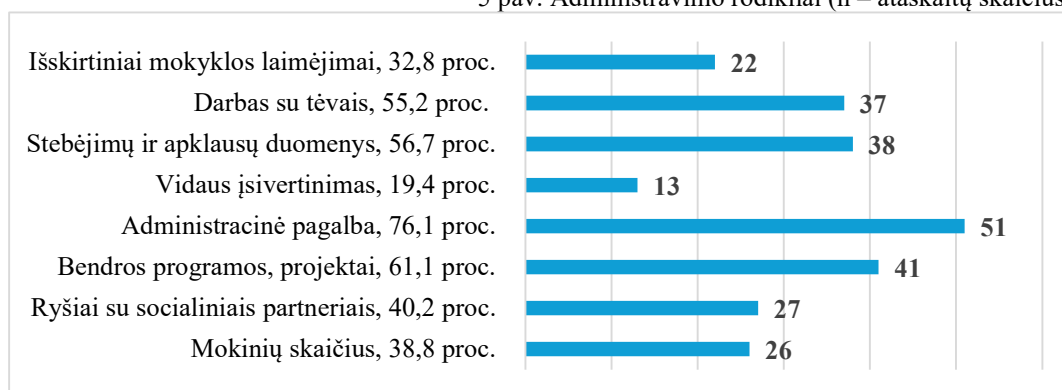
portale, vadovauta studentų pedagoginei praktikai, kt. Iš analizuotų 10 Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ataskaitų dalijimosi patirtimi rodikliai pateikti 8 ataskaitose. Kai kuriose iš jų rodiklių skaičius siekia 10–20 ir daugiau. Tuo mokyklos parodė vykdytą plačią metodinę sklaidą ir pagalbą Lietuvos mastu, įeinančią į jų uždavinius ir funkcijas.

Retai nurodyti vidutinio dienų skaičiaus, skirto darbuotojų kvalifikacijai tobulinti per metus (ar vidutinio valandų skaičiaus, ar bendro valandų skaičiaus), naujų darbuotojų priėmimo (ar įsteigtų pareigybių) skaičiaus, įgijusių aukštesnę kvalifikacinę kategoriją ar pradėjusių studijas, studijuojančių darbuotojų skaičiaus rodikliai. Įdomu, kad 6 mokyklose, kurių ataskaitose buvo nurodyti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos įgijimo rodikliai, buvo apimtas palyginti didelis mokytojų skaičius (3–6).

Rečiausias rodiklis – stažuotė kitoje šalyje. 4 iš 8 ataskaitų, kuriose nurodyti šie rodikliai, pažymima, kad pedagogai dalyvavo Nacionalinės švietimo agentūros vykdomame projekte „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“.

Administravimo rodikliai įvertina vadybinių veiklų rezultatus: socialinių ryšių mezgimą (naujų sutarčių su socialiniais partneriais sudarymą, susitikimus, kt.), pamokų ir veiklų stebėjimą, vertinimą, tyrimų atlikimą, jų analitiką, posėdžių organizavimą, sprendimų priėmimą, tvarkų rengimą, išskirtinius mokyklos laimėjimus. Šiai sričiai priskirti ir mokinių skaičiaus rodikliai. Administravimo rodiklių suskirstymas į 8 posirčius ir pateikimas ataskaitose parodytas 5 pav.

5 pav. Administravimo rodikliai (n – ataskaitų skaičius)



Dažniausiai (76,1 proc.) pateikti administracinės pagalbos rodikliai. Nurodyta, kad vyko mokymosi pasiekimų vertinimo rodiklių aptarimai mokytojų metodinėse grupėse, Mokytojų tarybos, Vaiko gerovės komisijos posėdžiuose, atlikti tyrimai dėl žalingų įpročių, mokiniams reikalingiausios pagalbos, priimti sprendimai: papildomų valandų skyrimas, pagalbos mokiniams algoritmo sukūrimas, išbandymas, mentorių pasitelkimas, planų (pvz., sveikatos stiprinimo), vidinių tvarkų (pvz., pasiekimų ir pažangos vertinimo ir rezultatų panaudojimo, lankomumo apskaitos ir nelankymo prevencijos, kt.) parengimas, atnaujinimas, kt. 22 proc. ataskaitų pažymėti pasirengimo atnaujintam ugdymo turiniui įgyvendinti ir įgyvendinimo rezultatų rodikliai: UTA darbo grupės sudarymas, metodinių, didaktinių reikalavimų suvienodinimas, atvirų pamokų pagal UTA stebėjimas, kt.

Antras pagal dažnumą rodiklių posritis – dalyvavimas visą mokyklą apimančiose programose, projektuose (61,1 proc.). Minėta Tūkstantmečio mokyklų programa, „Kokybės krepšelio“, „Erasmus+“, „eTwinning“, „Įtraukiojo ugdymo link“, „Dalyvaujamas biudžetas“ ir kt. projektai. Kiek daugiau nei pusėje ataskaitų (56,7 proc.) pateikti stebėjimų ir apklausų duomenys. Tai pamokų stebėjimo vertinimai, pavyzdžiui, patirtinio mokymosi aspektu, mokinių savijautos mokykloje įsivertinimai, mokytojų atsakymų, ar jie taiko įgytas naujas žinias, duomenys, tėvų atsakymai apie tai, ar mokykla daro viską, kad nebūtų patyčių ir kt. 5 ataskaitose pateikta po 20 ir daugiau apklausų rodiklių, kurie per smulkūs, jų visų pateikimas mažai tikslingas.

Darbo su tėvais rodikliai pateikti taip pat daugiau nei pusėje ataskaitų (55,2 proc.). Parodyta, kiek ar kokios surengtos atvirų durų dienos, skaitytos paskaitos, organizuoti mokinio individualios

pažangos aptarimai, įvykdytos tėvų iniciatyvos (ugdomosios veiklos darbovietėje, dalyvavimas išvykose), tėvų savanorystės akcijos, kt.

Daugiau kaip trečdalyje ataskaitų nurodyti mokinių skaičiaus rodikliai ir išskirtiniai mokyklos laimėjimai, pavyzdžiui: Vyriausybės suteiktas apdovanojimas, laimėta gamtosauginės mokyklos Žalioji vėliava, Aktyvios mokyklos sertifikatas, „eTwinning“ kokybės ženklelis, kt. Rečiausiai pateikti mokyklos veiklos įsivertinimo rodikliai – 19,4 proc. ataskaitų.

Ugdymo turinio ir proceso rodikliai įvertina mokinių dalyvavimo formaliojo ir neformaliojo švietimo veiklose (projektuose, programose, pamokose, kt.), turinčiose apibrėžtą aktualų turinį, rezultatus. Ugdymo turinio ir proceso rodiklių suskirstymas į 9 posrčius ir pateikimas ataskaitose parodytas 6 pav.

6 pav. Ugdymo turinio ir proceso rodikliai (n – ataskaitų skaičius)



Dažniausiai nurodyti SEU (socialinio emocinio ugdymo), sveikatinimo, prevencinių, adaptavimosi veiklų rodikliai (77,6 proc.). Vadovai nurodė „LIONS QUEST“, „Laikas kurti“, „Antras žingsnis“, Olweus, „Pažink save ir kitus“, kt. programų įgyvendinimo, fizinio aktyvumo projektų (pvz., „Sveikata visus metus“), prevencinių programų, renginių („Padėk sau“), kartu su policijos komisariatu, vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba, sveikatos visuomenės biuru, švietimo pagalbos tarnyba vykdytų veiklų rodiklius.

Antras pagal dažnumą posritis – gynybos, pilietiškumo ugdymo veiklų rodikliai (73,1 proc.), trečias – lyderystės įgūdžių ugdymo, ugdymo karjerai, dalyvavimo konkursuose, olimpiadose, varžybose ir (ar) pasiektų tarptautinių, respublikinių, regioninių, rajoninių laimėjimų rodikliai (70,1 proc.). Vykdyti pilietiškumo projektai „Mokyklos – EP ambasadorės“, „Pažinkim Lietuvos valstybę“, „Partizaniškas ruduo“, kt., renginiai kartu su Tolerancijos ugdymo centrais, paramos akcijos Ukrainai, kt.

61,2 proc. ataskaitų pateikti pamokų vedimo netradicinėse erdvėse, mokinių patirtinių veiklų rodikliai. Rašoma, kad viena iš trijų fizinio ugdymo pamokų vyko kitoje įstaigoje esančiame baseine, organizuotos edukacinės išvykos ir ekskursijos, kuriose mokiniai mokėsi per integruotą patirtį, vyko netradicinio mokymo dienos, kt.

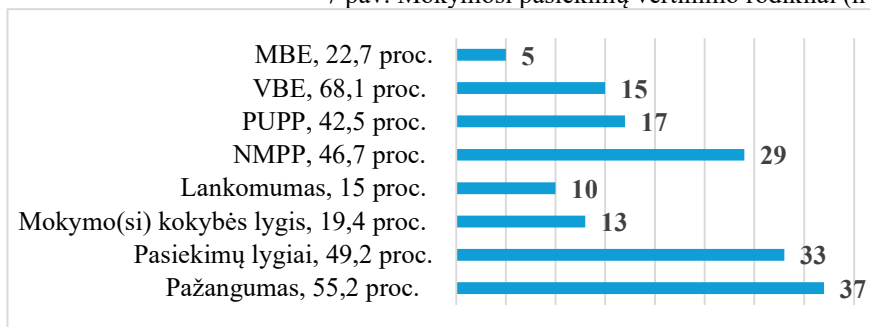
52,2 proc. ataskaitų rasti STEAM/STEM, gamtos mokslų projektų, pamokų rodikliai. Minimos pamokos, vykusios STEAM centruose, mokykliniai renginiai (pvz., „Tyrėjų naktis“), ekskursijos į „žaliąsias“ įmones, mokinių skaityti pranešimai gamtamokslinėse konferencijose, dalyvavimas egzamine „Atliekų kultūra 2023“, kt.

Rečiausiai pateikti mokinių dalyvavimo konsultacijose rodikliai (46,2 proc.).

Mokymosi pasiekimų vertinimo rodikliai. Tai mokinių pažangumo skaičiaus, mokymo(si) kokybės lygio (aukštesniuoju ir pagrindiniu lygiu besimokančių mokinių) skaičiaus, mokinių, besimokančių ar baigusių programą patenkinamu ir (ar) pagrindiniu, aukštesniuoju lygiu, skaičiaus, mokyklinių brandos egzaminų įvertinimų rodikliai. Taip pat valstybinių brandos egzaminų,

pasiekimų patikrinimų baigus pagrindinio ugdymo programą, nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimų rodikliai. Sąlyginai šiai sričiai priskirti ir lankomumo rodikliai (praleistų pamokų skaičius, tenkantis 1 mokiniui, nepateisintų pamokų skaičius, tenkantis 1 mokiniui, kt.). Mokymosi pasiekimų vertinimo rodiklių suskirstymas į 8 posričius ir pateikimas ataskaitose parodytas 7 pav.

7 pav. Mokymosi pasiekimų vertinimo rodikliai (n – ataskaitų skaičius)



Dažniausiai pateikti valstybinių brandos egzaminų (toliau – VBE) rodikliai, jie rasti 68,1 proc. gimnazijų ataskaitų. 15 iš analizuotų 22 gimnazijų ataskaitų buvo nurodytas 1 arba daugiau iš šių rodiklių: valstybinius brandos egzaminus išlaikiusių abiturientų skaičius, išlaikytų egzaminų skaičius, vidutiniškai laikytų egzaminų skaičius, išlaikyto (-ų) egzamino (-ų) balų vidurkis, aukščiausius įvertinimus (100 balų) gavusių abiturientų skaičius. 7 gimnazijų vadovų ataskaitose VBE rodiklių nebuvo pateikta.

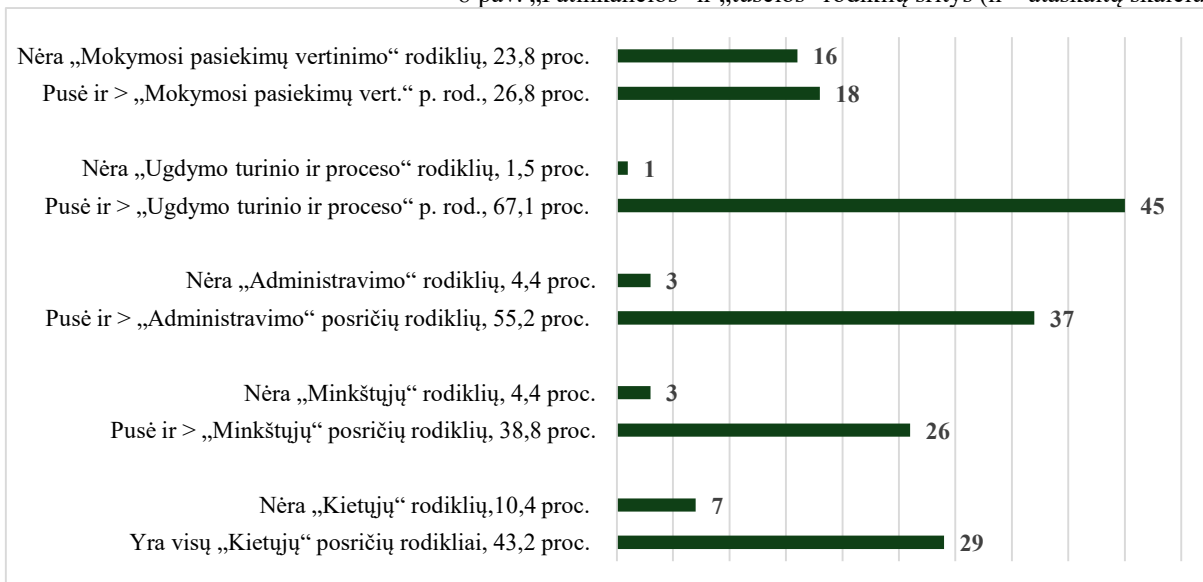
Antras pagal dažnumą (55,2 proc. ataskaitų) rodiklių posritis – mokinių pažangumas, kaip antai, pažangumo vidurkis, metinio pažangumo vidurkis, mokinių, padariusių asmeninę pažangą, skaičius, nepatenkinamai besimokančių mokinių skaičius ir pan.

Trečias pagal dažnumą rodiklių posritis – pasiekimų lygiai, pateikti 49,2 proc. ataskaitų. Minėti mokinių, besimokančių patenkinamu, pagrindiniu ar aukštesnioju lygiu, ar programą baigusiu atitinkamu lygiu mokinių skaičiaus rodikliai. Nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimas ir Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimas mokiniams nebuvo privalomi, tačiau jų rodikliai pateikti beveik pusėje mokyklų, kuriose šie patikrinimai galėjo būti vykdomi, vadovų ataskaitų (46,7 proc. ir 42,5 proc.).

Mokyklinių brandos egzaminų įvertinimų, mokymo(si) kokybės lygio, lankomumo rodikliai pateikti rečiausiai.

„Patinkančios“ ir „tuščios“ rodiklių sritys. Apibendrinant šį skyrių, atlikta „patinkančių“ sričių, kurių rodikliai ataskaitose pateikti visi arba iš pusės ir daugiau posričių, ir „tuščių“ sričių, kurių rodiklių nepateikta nė vieno, suvestinė (8 pav.).

8 pav. „Patinkančios“ ir „tuščios“ rodiklių sritys (n – ataskaitų skaičius)

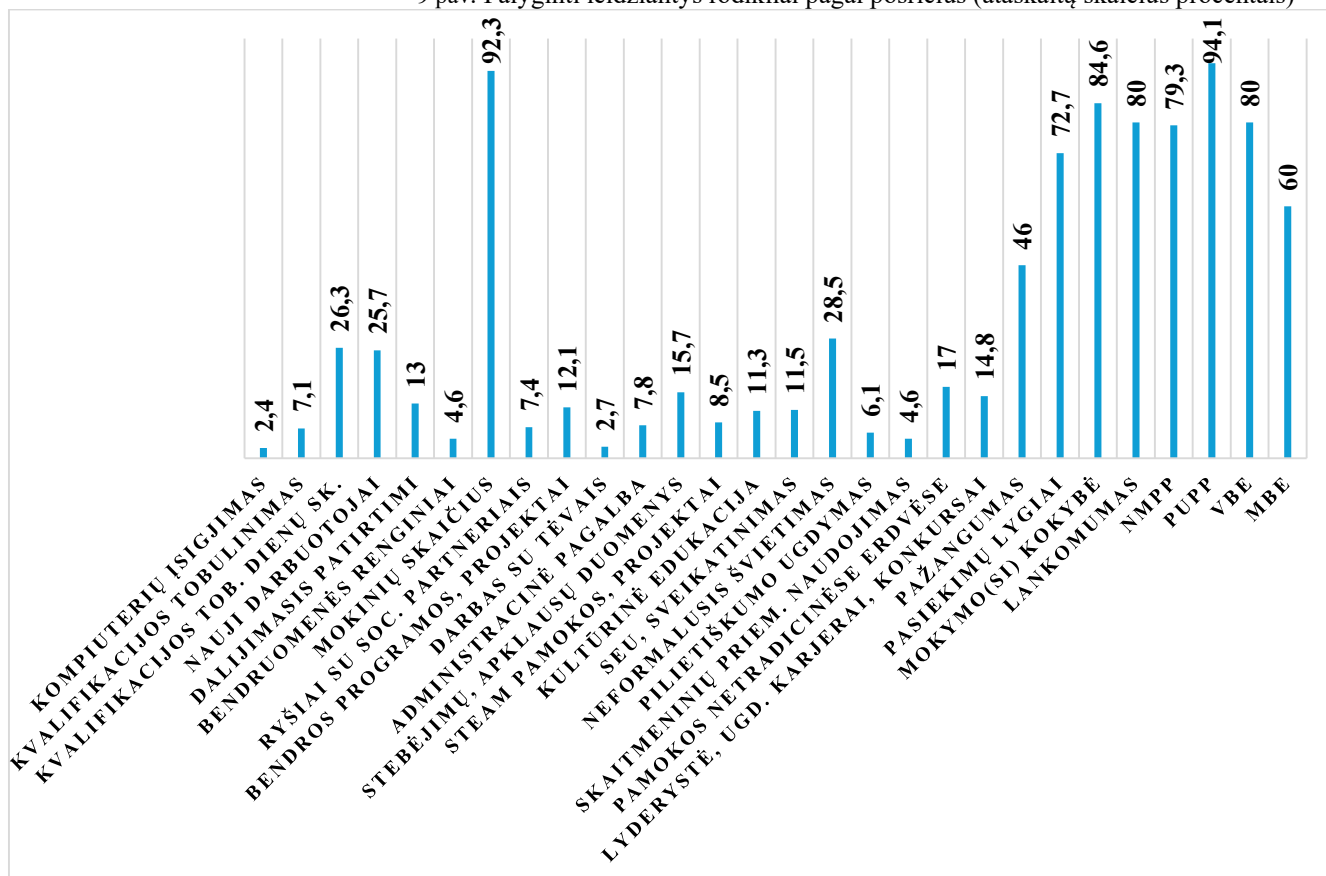


Labiausiai „patinkantys“ yra ugdymo turinio ir proceso rodikliai (67,1 proc.), kiek mažiau – administravimo rodikliai (55,2 proc.). Galima teigti, kad strateginio plano ir metinio veiklos plano rezultatai ir jų vertinimo rodikliai dažniausiai siejami su ugdymo turinio atnaujinimu, įvairinimu ir procesu: veiklų įgyvendinimu, priemonių taikymu, aplinkų kaita, besimokančiųjų įtraukimu, patirtimis, taip pat su vadybiniais veiksmais. Mažiau „patinkantys“ yra „kietieji“ (43,2 proc.) ir „minkštieji“ rodikliai (38,8 proc.). Labiausiai „nepatinkantys“ – mokymosi pasiekimų vertinimo rezultatų rodikliai (26,8 proc.). Ataskaitų dalis, kurioje nebuvo pateikta nė vieno šios srities rezultatų vertinimo rodiklio, yra didžiausia (23,8 proc.). Kitaip tariant, tai dažniausia „tuščia“ sritis.

Galima teigti, kad schemoje „indėlis-procesas-rezultatas“ pirmoji ir antroji grandys yra labiausiai parodomos, o trečioji grandis – labiausiai nutylima. Gali būti, kad pateikti mokymosi pasiekimų vertinimo rezultatus nėra „patogu“ (gali grėsti žemesnis galutinis ataskaitos įvertinimas). Tačiau galbūt vadovai mano, kad apibendrinti mokymosi pasiekimų vertinimo rezultatai ir jų rodikliai turėtų nušviesti kelią, bet neturėti „spaudimo“ galios, kad šalia jų yra ir kitų svarbių rezultatų bei rodiklių. Pastebėta, kad vadovai įrašo (ir tuo parodo, kad vertina) „mažus“ mokinių pasiekimus, kaip dalyvavimą varžybose ar perskaitytų knygų skaičių ir pan., o šie rodikliai analizuojant buvo priskirti prie ugdymo turinio ir proceso rodiklių.

Palyginantys rodikliai. Ataskaitų I skyriuje rasti ir palyginantys rodikliai, tai yra pateiktos dvi ar daugiau skaitinės reikšmės, sudarant galimybę skaitančiajam savarankiškai atlikti statistinį palyginimą ir nustatyti rezultatų pokytį ar pokyčius (9 pav.)

9 pav. Palyginti leidžiantys rodikliai pagal posričius (ataskaitų skaičius procentais)



Dažniausiai, tai yra nuo 60 proc. iki 94,1 proc. ataskaitų, palyginantys rodikliai pateikti iš 8 (28,6 proc.) posričių (bendras posričių skaičius – 28), parodant mokymosi pasiekimų (MBE, VBE, PUPP, NMPP, lankomumo, mokymosi kokybės, mokymosi lygių) vertinimo rezultatus ir mokinių skaičiaus pokyčius. Tai reiškia, kad buvo sudarytos statistinio palyginamumo galimybės tarp mokykloje gautų skaitinių reikšmių (kai kada net penkerių–šešerių metų laikotarpiu) ir planuotų ankstesnių arba tų metų šalies, savivaldybės rezultatų. Tik skaitines reikšmes turi ir kvalifikacijai

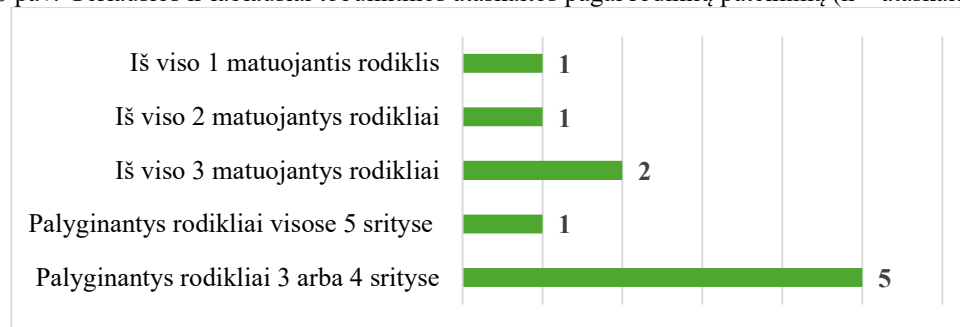
tobulinti skirtų dienų skaičius, stebėjimų, apklausų duomenys, bet šių posričių palyginantys rodikliai pateikti rečiau (26,3 proc. ir 15,7 proc.).

Iš kitų 17 posričių (60,7 proc.), priklausančių „minkštųjų“, administravimo, ugdymo turinio ir proceso sritims, kurių rezultatų esmė yra dalykinis turinys, palyginantys rodikliai pateikti rečiau: nuo 17 proc. (pamokos netradicinėse erdvėse) iki 2,7 proc. (darbas su tėvais). Pastebėta, kad čia dažniausiai lygintos gautos skaitinės reikšmės su planuotomis.

Likusių 3 posričių (10,7 proc.) rezultatai matuojami taip pat tik skaitinėmis reikšmėmis, jų pokytis gali būti nustatomas kasmet, bet yra priklausomi nuo tam tikrų veiksnių, pavyzdžiui, faktinio poreikio, gauto finansavimo. Iš šių posričių pateikti palyginantys rodikliai ataskaitose įvairavo: mokinių dalyvavimas neformaliajame švietime – 28,5 proc., naujų darbuotojų skaičius – 25,7 proc., kompiuterių įsigijimas – 2,4 proc.

Geriausios ir labiausiai tobulintinos ataskaitos. Išanalizavus I skyrių, buvo nustatytos „ribinės“ ataskaitos pagal rodiklių pateikimą (žr. 10 pav.).

10 pav. Geriausios ir labiausiai tobulintinos ataskaitos pagal rodiklių pateikimą (n – ataskaitų skaičius)



Geriausiose 6 (8,9 proc.) ataskaitose pateikti ne tik konstatuojantys, bet ir palyginantys rodikliai iš visų 5 sričių („kietųjų“, „minkštųjų“, administravimo, ugdymo turinio ir proceso bei mokymosi pasiekimų vertinimo) arba 3–4. Tai 3 gimnazijų, 2 progimnazijų ir 1 pradinės mokyklos vadovų ataskaitos. Iš jų 5 ataskaitos įvertintos „labai gerai“, 1 – „gerai“. 2 mokyklos priklauso Kauno, 2 – Panevėžio, 1 – Šiaulių ir 1 – Telšių apskrįčiai.

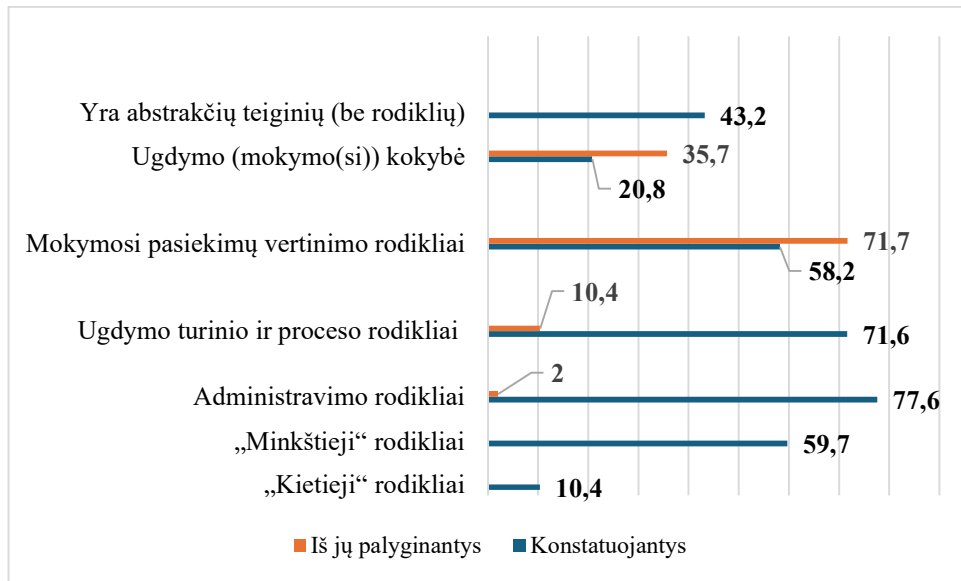
Vadinamosiose labiausiai tobulintinosiose 4 ataskaitose (2 pagrindinių mokyklų, 1 progimnazijos, 1 pradinės mokyklos vadovo) iš viso pateikta tik 1–3 konstatuojantys arba turinį įvardijantys rodikliai. Iš jų 2 ataskaitos įvertintos „labai gerai“, 1 – „gerai“ ir 1 – „patenkinamai“. Tai rodo labai didelį atotrūkį tarp pateiktų rodiklių ataskaitų I skyriuje „Strateginio plano ir metinio plano įgyvendinimas“ ir galutinių ataskaitų įvertinimų.

Pastebėta, kad dažnai tie patys rodikliai pateikiami vertinti ne vieną strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatą, bet kelių, todėl rodikliai kartojami. Be to, beveik pusėje ataskaitų (43 proc.) šis skyrius yra gana ilgas, viršijantis 4 puslapių apimtį, 11 ataskaitų užimančių nuo 8 iki 18–20,5 puslapių, tiesa, 17 iš jų turintis iliustruojančias lenteles, paveikslus (net iki 7–8 vienetų). Rodiklių kartojimas, per didelė informacijos gausa, per ilgas tekstas apsunkina ataskaitų rengėjus ir jų vertintojus.

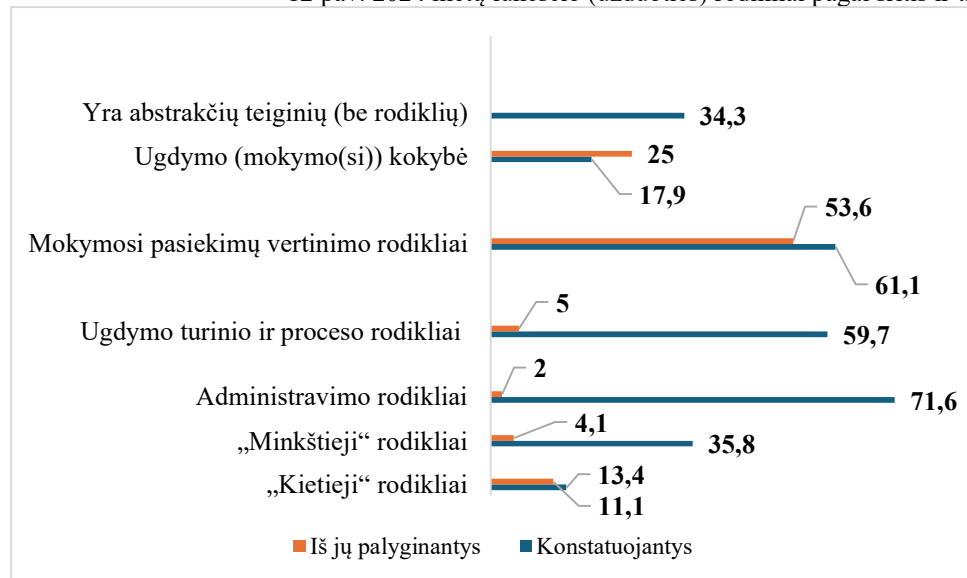
Rodikliai, pateikti pasiektiems 2023 metų veiklos užduočių rezultatams vertinti ir 2024 metų veiklos lūkesčiuose

Analizei pasirinkta ataskaitų II skyriaus „Metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai“ lentelės „Pagrindiniai praėjusių (2023) metų veiklos rezultatai“ 1 užduotis ir V skyriaus „2024 metų veiklos lūkesčiai“ lentelės „2024 metų užduotys“ 1 užduotis. Užduotys pasirinktos tos, kurios susijusios su mokymosi pasiekimais. Jei tokios užduoties nebuvo, tuomet pasirinkta pirma iš eilės. Prie 2023 metų užduoties pateikti pasiektų rezultatų rodikliai ir 2024 metų lūkesčio (užduoties) rezultatų vertinimo rodikliai parodyti 11 ir 12 paveiksluose.

11 pav. 2023 metų užduoties rezultatų rodikliai pagal sritis ir tipą (proc.)



12 pav. 2024 metų lūkesčio (užduoties) rodikliai pagal sritis ir tipą (proc.)



Analizuojant užduočių rodiklius, išskirta dar viena – šešta – rodiklių sritis „Ugdymo (mokymo(si)) kokybė“, apimanti platų jų spektrą: apklausų duomenis apie ugdymo kokybę, SEU apklausų duomenis, pamokų stebėjimų tam tikru aspektu duomenis, mokytojų parengtų diferencijuotų užduočių skaičių, mokinių adaptacijos duomenis, mokinių mokymosi įsivertinimo duomenis, mokyklos laimėjimus (pvz., priklausymą STEAM tinklui), mokinių, nepasiekusių patenkinamo lietuvių kalbos ir literatūros ir matematikos pasiekimų lygio, įpareigojimą lankyti konsultacijas duomenis, spec. pedagogo, logopedo, psichologo suteiktos pagalbos mokiniams (tarp jų ir SUP mokiniams) duomenis, suteikto nemokamo maitinimo, nemokamo pavėžėjimo paslaugų duomenis ir kt.

Nors abiejų metų užduočių rodiklių palyginimas tegali būti sąlygiškas (dalis užduočių parinkta atsitiktinai), matyti, kad 2024 metų lūkesčiuose konstatuojančių rodiklių iš 4 sričių žadama pateikti mažiau: administravimo (2023 m. – 77,6 proc., 2024 m. – 71,6 proc. ataskaitų), ugdymo turinio ir proceso (atitinkamai 71,6 proc. ir 59,7 proc.), „minkštųjų“ rodiklių (59,7 ir 35,8 proc.), ugdymo (mokymo(si)) kokybės (20,8 ir 17,9 proc.). Matome, kad 2024 metų lūkesčiuose ryškiai sumažėjo ugdymo turinio ir proceso bei „minkštųjų“ rodiklių (atitinkamai 11,9 ir 23,9 proc.)

Iš vienos srities – mokymosi pasiekimų vertinimo – numatoma pateikti daugiau, tačiau tik beveik 3 proc. (atitinkamai 58,2 proc. ir 61,1 proc.).

Palyginti leidžiančių rodiklių 2024 metų lūkesčiuose formuluojama mažiau iš 2 sričių: ugdymo (mokymo(si)) kokybės (35,7 proc. ir 25 proc.) ir mokymosi pasiekimų vertinimo (71,7 proc. ir 53,6 proc.). Palyginančių rodiklių iš mokymosi pasiekimų vertinimo srities sumažėjimas ryškus, beveik 18 proc. Rodiklių mažėjimo tendencija vertintina neigiamai.

Prie 2023 metų užduoties nebuvo nė vieno palyginančio rodiklio iš „kietųjų“ ir „minkštųjų“ rodiklių sričių, bet 2024 metų lūkesčiuose jų jau numatyta pateikti: 4,1 proc. ir 11,1 proc. ataskaitų.

Keletas ataskaitose pateiktų užduočių ir rodiklių pavyzdžių.

1 lentelė

2023 metų užduotis	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai (turinį įvardijantys ir konstatuojantys, dalis rodiklių)
„Telkti mokytojus ir pagalbos mokiniui specialistus veikti kartu, siekiant mokinių pažangos“	„Šaltajam sezonui šiltnamyje įrengta STEAM veiklų erdvė papildyta naujomis priemonėmis. N (pavadinimas cituojant praleistas) skyriuje įrengtas STEAM veiklų kambarys, kur vaikai gali veikti, tyrinėti“.
„Tęsti pasirengimą ugdymo turinio atnaujinimui gimnazijoje (tęstinė)“	„Mokytojų UTA suplanuotos veiklos įgyvendintos 100 proc. (toliau – dvi internetinės nuorodos). 100 proc. mokytojų tobulino profesines kompetencijas, kurių reikia taikant atnaujintas BP. Pradinio ugdymo mokytojai pravedė 1 respublikos, 1 rajono mastu, 2 pamokas „Kolega kolegai“.
2023 metų užduotis	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai (palyginantys, dalis rodiklių)
„Siekti aukštesnės ugdymosi, mokymosi kokybės, tenkinant individualius kiekvieno vaiko poreikius“	„Bendras mokymosi vidurkis nuo 6,77 išaugo iki 6,95“.
„Efektyvinti švietimo pagalbos mokiniui teikimą gimnazijoje“	„2023 m. matematikos PUPP patenkinamo pasiekimų lygio nepasiekė 18,2 proc. (2022 m. 50 proc.). Mokinių, nepasiekusių matematikos PUPP patenkinamo pasiekimų lygio, dalis sumažėjo 31,8 proc., gimnazijos matematikos PUPP pažymio vidurkis buvo 5,41, rajono – 4,82, Lietuvos – 5,39“.
2024 metų lūkestis (užduotis)	Rezultatų vertinimo rodikliai (konstatuojantys, dalis rodiklių)
„Gerinti ugdymo(si) rezultatus, siekiant pažangos, pasiekimų gerinimo ir kiekvieno mokinio asmeninės brandos“	„Stebėta ir analizuota ugdymo(si) proceso kokybė, ne mažiau kaip 70 proc. tėvų ir mokinių ugdymo(si) kokybę vertins gerai arba labai gerai. Ne mažiau kaip 80 proc. mokinių nuosekliai stebi savo individualią pažangą, pildo ir kaupia savo kompetencijų aplanką, geba išsikelti mokymosi tikslus“.
„Plėtoti įtraukųjį ugdymą“	„Įgyvendintas mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginys įtraukiojo ugdymo tema (1 vnt.)“.
2024 metų lūkestis (užduotis)	Rezultatų vertinimo rodikliai (palyginantys rodikliai)
„Siekti geresnių NMPP skaitymo rezultatų“	„Rezultatas bus pasiektas, jei 4 kl. mokinių 2024–2025 m. m. NMPP skaitymo rezultatai pagerės 2 procentais lyginant su 2023–2024 m. m. NMPP skaitymo rezultatais“. <i>Pst.: tai visi rodikliai.</i>
„Pagerinti mokinių pamokų lankomumą“	„<...> mokiniai 2023–2024 m. m. be pateisinamos priežasties praleido ne daugiau kaip 12 vienam mokiniui tenkančių pamokų (2022–2023 m. m. – 12,64 vienam mokiniui)“. <i>Pst.: tai dalis rodiklių.</i>

Atkreiptinas dėmesys į pavyzdį, kaip išgraduoti 2024 metų lūkesčio įgyvendinimo vertinimo rodikliai (gimnazija, Marijampolės apskritis):

2 lentelė

2024 metų lūkestis (užduotis)	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)
„Siekti ugdymo kokybės, užtikrinant kiekvieno mokinio pažangą ir pasiekimus pagal jo gebėjimus ir galias“.	„Viršijantis lūkesčius – VBE (daugiau nei 5) ir PUPP (2) atskirų dalykų rezultatų vidurkiai ne žemesni nei šalies atskirų dalykų vidurkiai. Atitinkantis lūkesčius – VBE (bent 5) ir PUPP (bent 1) atskirų dalykų rezultatų vidurkiai ne žemesni nei šalies atskirų dalykų vidurkiai. Iš dalies atitinkantis lūkesčius – 90 proc. pasirinktų VBE išlaikyta ir 70 proc. PUPP išlaikyta. Neatitinkantis lūkesčių – VBE neišlaikyta daugiau nei 90 proc. ir PUPP – daugiau nei 70 proc.“ <i>Pst.: tai visi rodikliai.</i>

Beveik pusėje ataskaitų (n – 29; 43,2 proc.) prie 2023 metų užduoties tarp konstatuojančių ir palyginančių rodiklių buvo rasta ir teiginių, neturinčių skaitinės reikšmės arba neišreiškiančios tos švietimo įstaigos veiklos rezultatų konkretaus dalykinio turinio. Šie teiginiai nelaikytini rodikliais. Štai keletas pavyzdžių.

3 lentelė

2023 metų užduotis	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai (dalis rodiklių)
„Sutelkti ir parengti mokyklos-darželio bendruomenę atnaujinto ugdymo turinio (UTA) įgyvendinimui“.	„Nuo 2023 m. rugsėjo 1 d. mokyklos 1 ir 3 klasės mokosi pagal atnaujintas ugdymo programas“.
„Tūkstantmečio mokyklos programos įgyvendinimas“	„Parengtas veiklų planas, pirkimų planas, įgyvendinti viešieji pirkimai. Savalaikiai parengti dokumentai savivaldybei pirkimams rengti, laiku sudarytos sutartys ir įgyvendinti renginiai“.
„Gerinti ugdymo kokybę, siekiant individualios kiekvieno besimokančiojo pažangos“.	„Gerėjo mokytojų gebėjimas susieti iškeltą pamokos uždavinį ir individualiai jį susieti su jo įgyvendinimu ir mokinio vertinimu. Inicijavau bendras tėvų, mokinių ir mokytojų konsultacijas, keliant individualius mokinio mokymosi uždavinius ir tikslus. <...> Mokiniai laimėjo daug prizinių vietų rajono, regiono lygmens olimpiadose“.

2024 metų veiklos lūkesčio vertinimo rodikliuose teiginių, neturinčių skaitinės reikšmės arba neišreiškiančios tos švietimo įstaigos veiklos rezultatų konkretaus dalykinio turinio, neturinčių konkretaus rezultato požymių, rasta 8,9 proc. mažiau ataskaitų (n – 23; 34,3 proc.). Tai nors ir neryški, bet teigiama tendencija.

4 lentelė

2024 metų lūkestis (užduotis)	Rezultatų vertinimo rodikliai (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos)
„Atvirų klasių projekto įgyvendinimas“	„Užtikrinant įtraukųjį ugdymą plėtosis individualios mokinių kompetencijos ir mokytojų kompetencijos dirbant didesnėje komandoje, įgalinant lengviau diferencijuoti ugdymo procese“. <i>Pst.: tai visi rodikliai.</i>
„Gerinti mokinių ugdymo(si) pasiekimus ir individualią pažangą“	„PUPP rezultatai (lietuvių kalbos ir literatūros ir matematikos) ne žemesni už respublikos ir rajono mokinių pasiekimų rezultatus“. <i>Pst.: tai dalis rodiklių.</i>
„Užtikrinti sklandų vidurinio ugdymo programos įgyvendinimą“	„Bendrojo ugdymo plano sudarymas ir įgyvendinimas, suderintas pamokų tvarkaraštis, maitinimas, pavėžėjimas, pagalbos teikimas. Tenkinami mokinių poreikiai“. <i>Pst.: tai visi rodikliai.</i>
„Siekiau individualios mokinių pažangos ir pasiekimų“	„Suteikti reikiamą pagalbą mokiniui, atsižvelgiant į mokinio gebėjimus, daromą pažangą, PPT rekomendacijas. Vykdyti pasiekimų ir pažangos analizę. Bendradarbiauti su mokinio tėvais ir rasti tinkamiausius mokymo(si) sprendimus, tinkančius vaikui“. <i>Pst.: tai visi rodikliai.</i>

Tai, kad pateikiama gana daug abstrakčių teiginių, stokojančių rodiklių, yra susiję ir su ataskaitas rengusių vadovų kompetencijų trūkumu. Iš 23 vadovų ataskaitų, kurių 2024 metų lūkesčio vertinimo rodikliuose buvo rasta abstrakčių teiginių, 14 ataskaitų (60,8 proc.) tokie teiginiai rasti ir šių vadovų ataskaitose tarp 2023 metų užduoties vertinimo rodiklių. 2 ataskaitos įvertintos patenkinamai.

Pastebėta, jog pasitaiko, kad tie patys rodikliai pateikiami pagrįsti ir strateginio plano bei metinio veiklos plano įgyvendinimą, ir vertinti pasiektus 2023 metų veiklos užduočių rezultatus.

II. Kita informacija, svarbi tobulinant vadovų veiklos vertinimą ir ataskaitas

Užduočių atitiktis Nuostatų 8 ir 9 punktų reikalavimams

2023 metų užduotys. 66 (98,5 proc.) ataskaitose buvo pateikta nuo 3 iki 5 metų veiklos užduočių, tai yra atitiko Nuostatų 8 punkto reikalavimą, tačiau 1 ataskaitoje buvo pateiktos tik 2

užduotys. Visose ataskaitose buvo po 1 ar daugiau užduočių, kurios siejamos su švietimo įstaigos veiklos kokybės pokyčiais ir su įstaigos veiklos efektyvumu, tai reiškia, kad atitiko Nuostatų 9 punkto reikalavimą. Šis punktas taip pat nurodo, kad „švietimo įstaigos vadovui nebūtų formuluojamos užduotys, orientuotos į ūkinės veiklos gerinimą, finansinių išteklių paiešką (taupymą) ar pan., kadangi išteklių valdymas vertinamas kaip gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas“. Pagal Švietimo įstatymo 59 straipsnio 8 dalį, į švietimo įstaigos vadovo funkcijas įeina ir funkcija analizuoti išteklių būklę. Dveiose ataskaitose rasta po 1 užduotį, kurios neatitiko šių reikalavimų:

1. „Stebėti, analizuoti mokyklos lėšų ir žmoniškųjų išteklių paskirstymą / poreikį“.
2. „Įgyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą“.

2024 metų lūkesčiai. Visose ataskaitose buvo suformuluota nuo 3 iki 5 lūkesčių (užduočių), tai yra atitiko Nuostatų 8 punktą. Taip pat visose ataskaitose tarp nurodytų 3–5 metų lūkesčių rasta po 1 ar daugiau lūkesčių, kurie siejami su švietimo įstaigos veiklos kokybės pokyčiais ir su įstaigos veiklos efektyvumu. Tačiau 6 ataskaitose rasta po 1 lūkestį, neatitinkantį 9 punkto reikalavimų, nes priskirtini prie ūkinės veiklos gerinimo, finansinių išteklių valdymo:

1. „Teisėtai, ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai naudoti skirtus biudžeto asignavimus“.
2. „Viešųjų erdvių atnaujinimo darbai N (*pavadinimas cituojant praleistas*) skyriuje“.
3. „Modernizuoti ir atnaujinti gimnazijos erdves ir mokymo bazę, leidžiančią kokybiškiau ir įvairiapusiškiau organizuoti ugdymo procesą“.
4. „Įgyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą“.
5. „Koordinuoti mokykloje mokymąsi skatinančių aplinkų įrengimą, modernizavimą ir mokymo priemonių įsigijimą“.
6. „Užtikrinti finansinių išteklių racionalų ir rezultatyvų panaudojimą“.

Neatitikimų šiai Nuostatų 9 punkto reikalavimų daliai formuluojant 2024 metų lūkesčius padaugėjo 3 kartus, palyginti su 2023 metų užduotimis. Ši tendencija vertintina neigiamai.

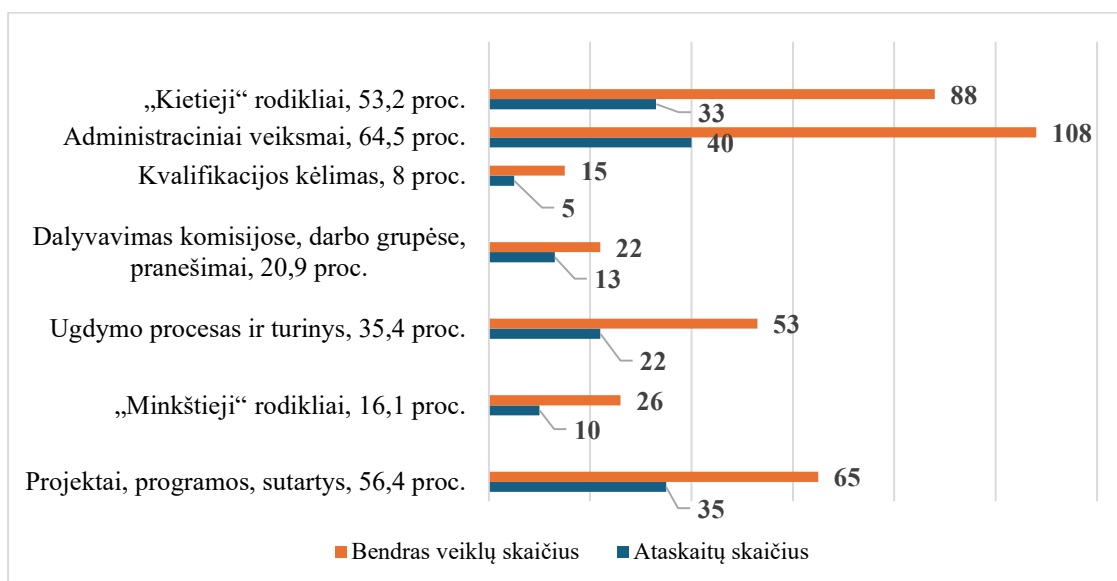
Užduotys, neįvykdytos ar įvykdytos iš dalies

Nurodytos 8 užduotys 7 (10,4 proc.) ataskaitose. Tarp jų 3 administravimo srities užduotys – neįgyvendinta ugdymo programa dėl mokytojų trūkumo, neįvykdyti tiksliniai susitikimai su mokytojais dėl laiko trūkumo, neįvykdyta 1 kvalifikacijos tobulinimo programa dėl lektorių trūkumo. 2 užduotys iš mokymosi pasiekimų vertinimo srities – nepasiekti suplanuoti rodikliai. 3 „kietųjų“ rodiklių užduotys – neįvykdyti erdvių atnaujinimai dėl lėšų trūkumo arba jų perskirstymo.

Veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos

Šios veiklos pateiktos 62 (92,5 proc.) ataskaitose. Rasta įrašyta nuo 1 iki 17 veiklų. Ataskaitoje, kurioje buvo įrašyta 17 veiklų, 11 veiklų sudaro išvardytos fizinių erdvių atnaujinimo ir priemonių įsigijimo veiklos. Vidutiniškai vienai ataskaitai teko po 4–5 veiklas. Šių veiklų pasiskirstymas pagal sritis parodytas 13 paveiksle.

13 pav. Veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos (pagal sritis, ataskaitos proc.)



Dažniausiai ataskaitose (n – 40; 64,5 proc.) nurodyti administraciniai veiksmai (n – 108): mokinių lankomumo užtikrinimo aprašo, mokyklos vaikų turizmo renginių organizavimo aprašo parengimas; savarankiško maitinimo organizavimas; įsteigta premija „GIG mokinys“, VDM organizavimas; DBSIS diegimas; telefonų naudojimosi pamokos metu tvarkos parengimo inicijavimas ir priemonių telefonams saugiai laikyti klasėje gamyba; mokyklos veiklos teminis išorinis vertinimas; jaunimo savanoriškos tarnybos programos akreditacijos suteikimas mokyklai; „kreipiausi į savivaldybės tarybą dėl pagalbos specialistų etatų skaičiaus padidinimo, vykdyčiau pretendentų į psichologo, specialiojo pedagogo darbo vietas atranką“, kt.

Kiek rečiau ataskaitose (n – 35; 56,4 proc.) nurodytos projektų, programų, sutarčių veiklos (n – 65): „Aktyvi mokykla“ projektinių veiklų organizavimas, „Erasmus+“ projekto „Ugdymo proceso gerinimas per tarptautines veiklas“ vykdymas, pateikta paraiška „Erasmus+“ KA1 ir KA2 programų akreditacijai, sėkmingas bendradarbiavimas su dviem gimnazijomis (*pavadinimai nurodyti*) įgyvendinant bendrą vidurinio ugdymo planą, kt.

Panašiai ataskaitose (n – 33; 53,2 proc.) įrašytos ir veiklos, susijusios su investicijomis į „kietuosius“ rodiklius (n – 88): „atnaujintos 2 klasės, įrengtos 3 priešmokyklinio ugdymo klasės, įrengtas technologijų kabinetas, įrengtas berniukų tualetas 3 aukšte, įsigyti 4 išmanieji ekranai, 100 planšečių ir kt. ugdymo priemonių“, „įrengtas sensorinis kambarys“, kt.

Kitų sričių veiklų ataskaitose įrašyta rečiau, jų bendri skaičiai mažesni.

Pastebėta, kad veiklomis, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos, vadovai linkę laikyti perdėm smulkias veiklas.

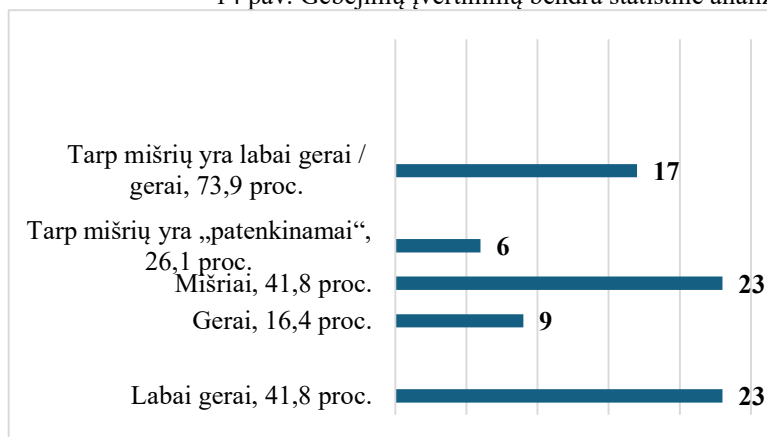
Pakoreguotos praėjusių metų veiklos užduotys (jei tokių buvo) ir rezultatai

Tokių užduočių ir jų rezultatų ataskaitose nerasta.

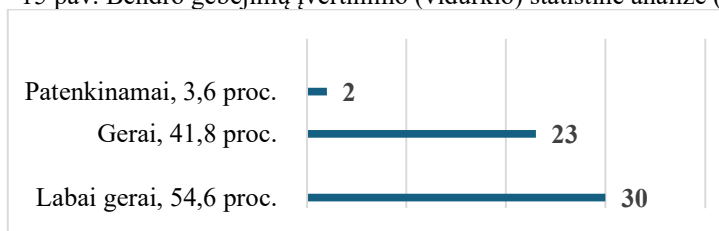
Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas vertinimas

Pagal Nuostatus, turėjo būti įvertinti 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 ir pateiktas gebėjimų bendras įvertinimas (pažymėtas vidurkis). Gebėjimai rasti įvertinti 55 (82 proc.) ataskaitose, neįvertinti – 12 (18 proc.). Gebėjimų įvertinimų pagal lygius ir bendro įvertinimo (vidurkio) bendra statistinė analizė pateikta 14 ir 15 pav., atskirų gebėjimų įvertinimų statistinė analizė – 16 pav.

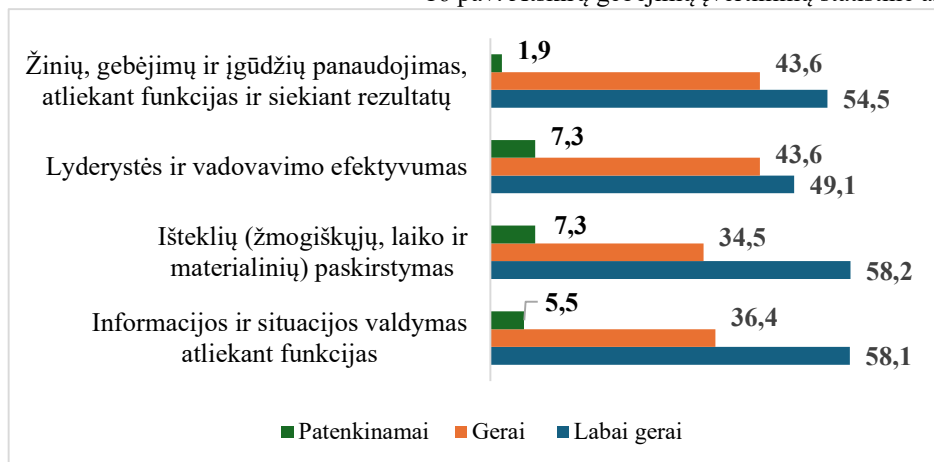
14 pav. Gebėjimų įvertinimų bendra statistinė analizė (n – ataskaitų skaičius)



15 pav. Bendro gebėjimų įvertinimo (vidurkio) statistinė analizė (n – ataskaitų skaičius)



16 pav. Atskirų gebėjimų įvertinimų statistinė analizė (proc.)



Visi 4 gebėjimai įvertinti „labai gerai“ 23 (41,8 proc.) ataskaitose. Vien „patenkinamai“ įvertintų gebėjimų nebuvo. Taip pat 23 ataskaitose (41,8 proc.) gebėjimų įvertinimai buvo „mišrūs“ (buvo įvertinimų „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“). Bendras gebėjimų įvertinimas (vidurkis) „labai gerai“ nurodytas 30 ataskaitų (54,6 proc.). Šių įvertinimų procentinė dalis artima galutinių ataskaitų įvertinimų procentinei daliai: „labai gerai“ įvertinta 39 ataskaitose (58,2 proc.).

Tarp 5 ataskaitų, kurių galutinis įvertinimas yra „patenkinamai“, 2 ataskaitose bendras gebėjimų įvertinimas (vidurkis) taip pat yra „patenkinamai“, 2 ataskaitose – „gerai“, 1 ataskaitoje gebėjimų įvertinimų nėra.

Dažniausiai „labai gerai“ įvertinti 2 gebėjimai: „Išteklių (žmogiškųjų, laiko ir materialinių) paskirstymas“ ir „Informacijos ir situacijos valdymas atliekant funkcijas“ (58,2 proc. ir 58,1 proc. ataskaitų), rečiausiai – „Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas“ (49,1 proc.). Pastaroji kompetencija yra viena iš dviejų, kuri dažniausiai įvertinta „patenkinamai“. Akivaizdu, kad lyderystės ir vadovavimo efektyvumas yra vadovų „silpnoji vieta“.

Kompetencijos, kurias norėtų tobulinti

Vieną norimą tobulinti kompetenciją įrašė 57 (85 proc.) vadovai, dvi norimas kompetencijas – 32 (47,7 proc.). Norimos tobulinti kompetencijos parodytos 17 paveiksle.

17 pav. Vadovų norimos tobulinti kompetencijos (n – atvejų skaičius)

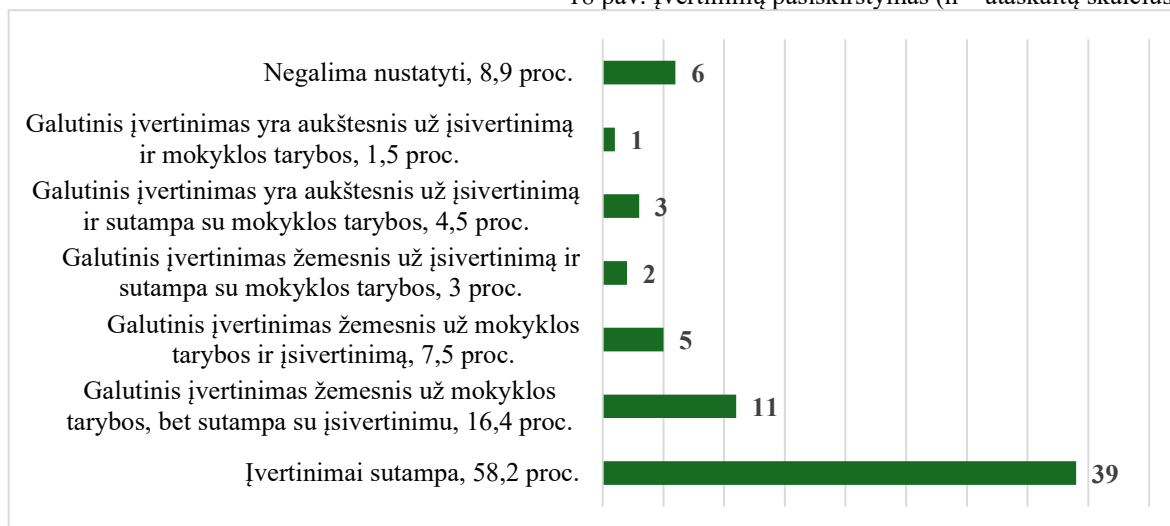


Dažniausiai vadovai nurodė, kad pageidauja tobulinti lyderystės ir vadovavimo pokyčiams, strateginio planavimo, žmogiškųjų išteklių vadybos kompetenciją – 42,7 proc. atvejų. Kitas kompetencijas norima tobulinti kur kas rečiau. Tarp „kitų“ kompetencijų vadovai minėjo didaktinę kompetenciją, universalaus dizaino principų integravimo ugdymo procese kompetenciją, medių ir skaitmeninio raštingumo kompetenciją, savivaldaus, personalizuoto mokymo, naujų edukacinių aplinkų taikymo kompetenciją, kt. Tai parodo akivaizdų ryšį su aukščiau pastebėta tendencija. Lyderystės ir vadovavimo efektyvumo kompetencijos stiprinimas vadovams yra labai aktualus, tą supranta patys vadovai ir nori ją tobulinti.

III. Ataskaitų vertintojų įvertinimų dermė

Galutinę vadovo metinės veiklos vertinimo išvadą (įvertinimą) pateikė tiesioginis vadovas: savivaldybės mokyklos vadovo atveju – meras, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtos bendrojo ugdymo mokyklos vadovo atveju – valstybinės mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimo) įgaliotas asmuo. Įvertinimą taip pat pateikė mokyklos tarybos įgaliotas asmuo. Pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimą pateikė ir pats vadovas. Visų trijų įvertinimų pasiskirstymas parodytas 18 paveiksle.

18 pav. Įvertinimų pasiskirstymas (n – ataskaitų skaičius)



Daugiau kaip pusės (n – 39; 58,2 proc.) ataskaitų visi trijų asmenų įvertinimai sutapo. Savivaldybių mokyklų ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų mokyklų vadovų ataskaitose įvertinimų sutapimo procentinės dalies santykis panašus (n – 33; 57,8 proc. ir n – 6; 60 proc.).

Dažniausiai įvertinimai nesutapo dėl to, kad galutinis įvertinimas buvo žemesnis (18 ataskaitų; 26,9 proc.). Iš jų 11 ataskaitų galutinis įvertinimas buvo žemesnis už mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimą, bet sutapo su vadovo įsivertinimu; 5 ataskaitose – žemesnis už mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimą ir įsivertinimą; 2 ataskaitose – žemesnis už įsivertinimą, bet sutapo su mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimu. Tik 4 ataskaitose galutinis įvertinimas buvo aukštesnis, iš jų 3 ataskaitose aukštesnis už įsivertinimą ir sutapo su mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimu, 1 – aukštesnis už mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimą ir įsivertinimą. Kaip matome, galutinį ataskaitos įvertinimą pateikęs vertintojas dažniausiai sumažino mokyklos tarybos įgalioto asmens vertinimą.

6 ataskaitose įvertinimų dermės nebuvo galima nustatyti, nes trūko vadovo įsivertinimo (4 ataskaitose) ir mokyklos tarybos įgalioto asmens įvertinimo (2 ataskaitose).

Rekomendacijos dėl ataskaitų parengimo ir vadovų veiklos vertinimo tobulinimo:

- ataskaitos I skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ aiškia struktūra parodyti abiejų planų įgyvendinimo kryptis, kad būtų galima tikslingai pateikti rezultatų vertinimo rodiklius. Rekomenduojama sujungti rezultatus, kad būtų išvengta rodiklių kartojimo;
- skatinti vadovus ataskaitose pateikti skaitines reikšmes turinčius, dalykinį turinį įvardijančius, kai tikslinga – palyginti leidžiančius, rodiklius. Šių rodiklių pateikimą susieti su aukštesniu galutiniu ataskaitos vertinimu. Esant reikalui, organizuoti vadovams mokymus;
- laikytis Nuostatų 9 punkto reikalavimų, tai yra vengti formuluoti lūkesčius, priskirtinus prie ūkinės veiklos gerinimo, finansinių išteklių valdymo; detalizuoti, kokie rodikliai bus laikomi „atitinkantys lūkesčius“;
- aiškiau apsibrėžti, kas bus laikoma „Veiklomis, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos“, koku pagrindu remdamasis vadovas gali jas įsirašyti ataskaitoje;
- vertinant ataskaitą, domėtis, kaip vadovas patenkino išreikštus norus dėl kompetencijų tobulinimo, ar atsižvelgta į veiklos vertinimo išvadoje pateiktus pasiūlymus, kurios vadovo

kompetencijos turėtų būti tobulinamos. Suteikti tikslinę pagalbą vadovų lyderystės ir vadovavimo efektyvumo, vadovavimo pokyčiams, strateginio planavimo, žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijoms tobulinti;

- skatinti mokyklos tarybos atstovus nešališkai vertinti vadovo pasiektus rezultatus; surengti mokyklos tarybos atstovams mokymus dėl vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimo;

- prieš priimant ataskaitą galutiniam vertinimui, atlikti ataskaitos administracinės atitikties patikrą (įsitikinti, ar tinkamai užpildyti visi privalomi laukai);

- vengti ataskaitose perteklinės informacijos. Detalią informaciją (išvardijimus, kt.) saugoti prieduose, esant reikalui – pateikti.