



Rekomendacijos dėl BVM diegimo Šiaulių miesto ugdymo įstaigose

Rekomendacijų rengėjai:

Vilniaus universiteto prof. Dalius Serafinas,

Šiaulių miesto savivaldybės švietimo centro direktorė Vilma Tubutienė

2023-08-29

Turinys

1. Įžanga	3
2. Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu (BVM) diegimo rekomendacinis planas.....	5
4. Praktiniai pastebėjimai Šiaulių miesto ugdymo įstaigų vadovams ir kokybės įsivertinimo grupėms.....	10
5. Pasiūlymai Švietimo skyriui dėl BVM diegimo.....	13
6. Pasiūlymai Šiaulių miesto savivaldybės Švietimo centrui dėl BVM diegimo koordinavimo	15

1. Įžanga

Parengus „Bendrojo vertinimo modelio (toliau BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose aprašą“ (patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2023-03-24 direktoriaus įsakymu Nr. A-490) ir siekiant tinkamo jo taikymo, buvo nutarta išbandyti jo diegimą įtraukiant Šiaulių miesto ugdymo įstaigas. BVM išbandymo metu buvo surengta 20 konsultacinių sesijų su Aprašo rengėjais. Pirmosios sesijos vyko fiziniu, likusios – nuotoliniu būdu. Pirmoji–antroji sesijos buvo skirtos BVM kriterijų ir jų vertinimo metodikos aptarimui. Siekiant visų švietimo lygmenų įsitraukimo po 2 sesijas buvo surengtos kiekvienai skirtingus švietimo lygmenis atstovaujančioms ugdymo įstaigų grupei (iš viso 8 susitikimai): I grupė – ikimokyklinio, priešmokyklinio įstaigos, II grupė – pradinio ir pagrindinio ugdymo, III grupė – neformalaus ugdymo ir gimnazijų įstaigos, IV grupė – Šiaulių miesto savivaldybės švietimo skyriaus (toliau *Švietimo skyrius*) atstovai. Po šių susitikimų laikantis savanorystės principo visų lygmenų ugdymo įstaigos buvo pakviestos praktiškai išbandyti BVM įsivertinimo procedūrą. Šios 23 Šiaulių miesto skirtingų švietimo lygių įstaigos (3 gimnazijos, 4 progimnazijos, 15 ikimokyklinių ir 1 neformalaus švietimo įstaiga) subūrė įsivertinimo grupes (iš viso dalyvavo 92 dalyviai) ir atliko įsivertinimus pagal BVM metodikos 9 kriterijus. Šiems įsivertinimams aptarti buvo organizuotos 8 nuotolinės sesijos. I ir II sesijoje aptarėme 1, 3, 7 kriterijų, III sesijoje – 2 kriterijaus, IV sesijoje – 5 kriterijaus, V sesijoje – 4 kriterijaus, VI sesijoje 6–9 kriterijų įsivertinimo procedūras ir iškilusius iššūkius.

Pilotinio BVM išbandymo metu (2023 m. kovas – 2023 m. birželis) išryškėjo nevienodas Šiaulių miesto švietimo įstaigų, steigėjo atstovų kokybės vadybos sistemos suvokimas, vyraujanti orientacija į operatyvinius rodiklius, nepakankamai atsižvelgiant į švietimo sistemos ir sprendimų poveikio kompleksiskumą. Apibendrinus praktines įsivertinimo patirtis, buvo nuspręsta parengti BVM diegimo rekomendacijas, skirtas visoms miesto ugdymo įstaigoms. Tuo tikslu buvo suformuota optimali ekspertų iš visus švietimo lygmenis atstovaujančių Šiaulių miesto ugdymo įstaigų grupė (8 ugdymo įstaigų vadovai), kuri VII sesijoje (gegužės 30 d.) pateikė ekspertines išvalgas dėl BVM diegimo rekomendacijų turinio. Šios rekomendacijos kitų 2 sesijų metu (birželio 6 d. ir birželio 13 d.) buvo aptartos Švietimo skyriaus vadovais ir specialistais, o paskutiniosios sesijos metu (birželio 20 d.) ir su visais pilotinių sesijų dalyviais. Liepos 27 d. įvyko papildomas Švietimo skyriaus ir Aprašo rengėjų susitikimas, detalizuojant visų pusių lūkesčius. Galutinis rekomendacijų tekstas pristatytas Šiaulių miesto švietimo bendruomenei 2023 m. rugpjūčio 29 d. kasmetinio Švietimo forumo metu.

Diegiant BVM Šiaulių miesto švietimo įstaigose itin svarbus visų dalyvių bendras susitarimas ne tik dėl pačios švietimo kokybės sampratos, bet ir dėl jos vertinimo kriterijų bei kokybės matavimo procedūrų. Bandomųjų įsivertinimų metu pastebėjome, kad greičiausiai dėl laiko trūkumo įsivertinimo grupės nepakankamai įsigilino į „Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose aprašą“. Pabrėžiame, kad Aprašą reikia naudoti kaip metodiką, jame detalai pristatoma BVM struktūra, išsamiai aprašomas 10-ties žingsnių įgyvendinimo procesas, supažindinama su kriterijų ir dalinių kriterijų sistema, išsamiai pristatomas balų skyrimo metodas, pateikiama rekomenduojama ataskaitų rengimo struktūra, paaiškinama komunikacijos procesų svarba ir apibrėžiami pagrindiniai principai. Šiose Rekomendacijose minėtas Aprašas tik papildomas, paaiškinant plačiau kai kuriuos praktinius kokybės įsivertinimo procedūrų aspektus, teikiant pasiūlymus įgyvendinančioms šalims dėl jo taikymo etapiškumo. Įsivertinimo procesų dalyviams rekomenduojame pirmiausiai detalai išstudijuoti Aprašą ir tik tuomet išsamesnių atsakymų ieškoti šiose Rekomendacijose, o vėliau – rengiamame administracinius BVM diegimo procesus reglamentuojančioje Tvarkoje (*Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM), diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarka*).

Rekomendacijų *tikslas* – suderinti tarp švietimo suinteresuotų šalių bendrą suvokimą apie kokybės vadybos sistemą ir jos taikymą siekiant paskatinti nuolatinį ugdymo įstaigų tobulėjimą dalijantis patirtimi įstaigos viduje bei mokantis iš geriausių Šiaulių miesto, Lietuvos ir pasaulio pavyzdžių.

Rekomendacijomis norima pasiekti šių *uždavinių*:

- a) pateikti praktinius pastebėjimus ugdymo įstaigų BVM įsivertinimo grupėms dėl BVM Aprašo taikymo;
- b) pateikti siūlymus Švietimo skyriui dėl svarbiausių ugdymo įstaigų – Švietimo skyriaus – Švietimo centro bendradarbiavimo aspektų BVM taikymo metu bei rekomendacijas dėl Apraše pristatomos BVM metodikos taikymo apimties;
- c) pateikti pasiūlymus Švietimo centrui dėl BVM taikymo koordinavimo procesų, kvalifikacijos tobulinimo poreikių bei centralizuotų IT įrankių tikslingumo siekiant BVM taikymo veiksmingumo.

Rekomendacijos skirtos ugdymo įstaigų vadovams, įsivertinimo grupių nariams. Rekomendacijose pateikiami ne tik daugelis atsakymų į pilotavimo metu iškilusius klausimus, bet ir siūlymai dėl jau parengto Aprašo papildymo (siūloma tvirtinti antrą versiją, pavadinant ją V2), papildomo teisės akto, reglamentuojančio kokybės vadybos sistemos diegimo procesus (*Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM), diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarka*), parengimo, centralizuotų KVIS e-platformos ir priemonių sukūrimo. Nežiūrint į skirtingus Rekomendacijų adresatus, siūlome skaitytojams susipažinti su visomis rekomendacijomis.

Siekdami aiškumo, Rekomendacijų 1 skyriuje pateikiame struktūruotą diegimo veiksmų planą, parengtą pagal 10 BVM diegimo žingsnių (Aprašo 2.1 skyrius). Jame nuosekliai išdėstome siūlomus kokybės vadybos sistemos diegimo dalyvių veiksmus 2023–2024 m. Pilotavimo metu kilusių klausimų apibendrinimai, konkretūs siūlymai kiekvienai dalyvių grupei pateikiami 3–6 skyriuose.

Naudojami sutrumpinimai:

Švietimo skyrius – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyrius.

Švietimo centras – Šiaulių miesto savivaldybės švietimo centras.

ŠMSM – LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

BVM – bendrojo vertinimo modelis.

KVIS – Kokybės vadybos informacinė sistema.

Rekomendacijos – Rekomendacijos dėl BVM diegimo Šiaulių miesto ugdymo įstaigose.

Tvarka – Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM), diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarka.

Aprašas – Bendrojo vertinimo modelio (toliau BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose aprašas (2023).

Aprašo V2 – Bendrojo vertinimo modelio (toliau BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose aprašo versija Nr. 2.

2. Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu (BVM) diegimo rekomendacinis planas

Šioje dalyje, remiantis Aprašo 2.1 skyriuje pristatytais 10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių taikant BVM (Aprašo 2.1 skyrius, 6 pav.), pateikiamas veiksmų planas, išvardinant kiekvienam dalyviui svarbius procesus ir numatant preliminarinius terminus. Atkreipiame dėmesį, kad kokybės vadybos sistemos diegimą siūlome pradėti 2023 m. III–IV ketvirtyje, o 2024 m. I ketvirtį siūlome atlikti pirmuosius įšivertinimus, kurių ataskaitos taptų pagrindu Švietimo skyriui formuluoti 2025 m. ugdymo įstaigų vadovų užduotis. Jei 2024 m. I ketvirtyje dar nebus parengti centralizuotai naudojami instrumentai 6–9 kriterijų pirmų dalių (suvokimo) vertinimui (išsamiau 5.5 ir 5.7 šių Rekomendacijų punktuose), siūloma šiame įvertinime naudoti ugdymo įstaigų turimus duomenis, remtis savo jau atliktų apklausų duomenimis. Žemiau pateiktoje 1 lentelėje minimi tik pagrindiniai veiksmai, daugelis jų bus perkelti į rengiamą Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM), diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarką, kurioje procesai, atsakomybės, kriterijai, kokybės standartai bus detalizuojami, tuo tarpu platesnis metodikos aprašymas yra pateikiamas Apraše ir bus papildytas Aprašo versijoje Nr. 2 (toliau – V2).

1 lentelė

Kokybės vadybos sistemos paremtos Bendruoju vertinimo modeliu (BVM), diegimo rekomendacinis planas (pagal Aprašo 2.1 skyrių)

Etapai	Žingsniai	Švietimo skyriaus veiklos	Ugdymo įstaigos veiklos	Švietimo centro veiklos
Kokybės vadybos sistemos įtvirtinimas (2023 m. rugsėjis–spalis)	Būtinų teisės aktų parengimas ir tvirtinimas	-Tvirtina Aprašo V2 su patikslinimais, atliktais po pilotavimo sesijų. -Rengia ir tvirtina Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarką (procesai, kriterijai, standartas). -Tvirtina darbo grupę kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose koordinavimui.	-Tvirtina Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo tvarką ugdymo įstaigoje (remiantis Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarka). -Informuoja Ugdymo įstaigos bendruomenę dėl kokybės vadybos sistemos diegimo.	-Parengia Aprašo V2 su patikslinimais, atliktais po pilotavimo sesijų ir teikia Švietimo skyriui tvirtinimui. -Bendradarbiaujant su Švietimo centru rengia Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo tvarką. -Suburia darbo grupę kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose koordinavimui ir teikia Švietimo skyriui tvirtina, numato ir tvirtina darbo grupės veiklos planą.

Kokybės sistemos instrumentų sukūrimas 2023 m. spalį – 2024 m. birželį		-Inicijuoja ir koordinuoja Kokybės valdymo informacinės sistemos (toliau KVIS) e-platformos rengimą, centralizuotų instrumentų (apklausų anketų ir kt.) parengimą	-Testuoja parengtus klausimynus bei KVIS e-platformą	-Bendradarbiauja su Švietimo skyriumi rengiant KVIS e-platformą, įsivertinimo klausimynus. -Testuoja parengtus klausimynus bei KVIS e-platformą.
1. Įsivertinimo pradžia (2023 m. lapkritis, gruodis)	1. Įsivertinimo planavimas	-Nustato ir tvirtina įsivertinimo periodą, apimtį, savianalizės ataskaitų pateikimo datas ir informuoja ugdymo įstaigas	- Paskiria įsivertinimo koordinatorių, numato įsivertinimui reikalingus išteklius. - Parengia ir tvirtina ugdymo įstaigos veiklos tobulinimo planą (Aprašo 2 priedas).	-Esant poreikiui konsultuoja ugdymo įstaigas dėl įsivertinimo grupės sudarymo bei veiklos tobulinimo plano parengimo. -Koordinuoja įsivertinimo planų parengimą.
	2. Informavimas	- Informuoja suinteresuotus asmenis dėl kokybės sistemos diegimo	-Paskiria darbuotoją, atsakingą už viešinimą. -Parengia, skelbia ir įgyvendina viešinimo planą. -Ugdymo įstaigų tinklapyje įveda kokybės užtikrinimo priemonių skiltį, nuolat publikuoja informaciją apie kokybės sistemos diegimo eigą, publikuoja kokybės įsivertinimo ataskaitas.	- Esant reikalui konsultuoja dėl viešinimo plano priemonių bei tikslinių grupių pasirinkimo. - Koordinuoja viešinimo priemonių vykdymą.
2. Įsivertinimo procesas (2023 m. spalį – 2024 m. kovas)	3. Įsivertinimo grupės/ių sudarymas	Priskiriami specialistai ugdymo įstaigų įsivertinimo ataskaitų vertinimui	-Tvirtinama įsivertinimo grupės/ių sudėtis, apibrėžiamos užduotys, terminai, narių atsakomybės	-Esant poreikiui konsultuoja dėl darbo grupių užduočių turinio, įgyvendinimo terminų ir atsakomybių
	4. Mokymų organizavimas	Deleguoja specialistus į mokymus	Deleguoja darbo grupių narius į mokymus	-Parengia ir įgyvendina mokymų programą/as, informuoja dalyvius. -Konsultuoja ir nukreipia esant papildomam žinių poreikiui. -Rengia metodinės medžiagos paketą diegiantiems KVIS e-platformai, publikuoja tinklapyje ir/arba rengiamoje KVIS.

				platformoje
	5. Įsivertinimas	-Konsultuoja ugdymo įstaigas dėl centralizuotai renkamų duomenų pateikimo ir prieinamumo. -Centralizuotai renka duomenis ir pateikia juos mokykloms (ŠVIS sistemoje bei rengiamoje KVIS e-platformoje).	-Įvertina ugdymo įstaigos disponuojamus duomenis ir sprendžia, kurie duomenys yra būtini, kuriais duomenimis disponuojama, kokių duomenų reikia papildomai. -Apsibrėžia dėl papildomai renkamų duomenų pobūdžio ir nustato duomenų rinkimo bei apdorojimo metodiką. -Organizuoja vertinimo grupės darbą pildant įsivertinimo lenteles (Aprašo 3 priedas), numato stipriąsias bei tobulintinas veiklos sritis.	Instruktuoja ugdymo įstaigas: -dėl duomenų naudojimo, rinkimo, apdorojimo, - dėl įsivertinimo lentelių pildymo (Aprašo 3 priedas), - dėl centralizuotai pateikiamų duomenų prieigos KVIS e-platformoje (kai tik bus parengta). Esant poreikiui, kaip nepriklausomas ekspertas moderuoja diskusijų grupių sesijas.
	6. Įsivertinimo rezultatų ataskaitos parengimas		-Pildo įsivertinimo ataskaitą (įvadas, lentelės, išvados - Aprašo 2.1. skyrius).	-Esant poreikiui konsultuoja dėl ataskaitos formato, apimties, pateikimo
3. Organizacijos veiklos tobulinimo planas (2024 m. kovas)	7. Organizacijos veiklos tobulinimo plano parengimas	-Susipažįsta su ugdymo įstaigų pateiktomis veiklos ataskaitomis, jas vertina, koordinuoja tobulinimą. -Esant poreikiui planuoja reikiamą švietimo pagalbą (darbo grupė) ir tobulinimo plano įgyvendinimo stebėseną.	-Parengia ugdymo įstaigos veiklos tobulinimo planą ir aptaria ataskaitos rezultatus bei planą su bendruomene. -Numato plano įgyvendinimo stebėsenos rodiklius ir stebėsenos veiksmus. -Pateikia įsivertinimo ataskaitą ir įstaigos veiklos tobulinimo planą priskirtoms Švietimo skyriaus specialistėms. -Dalyvauja organizuojamuose bendruose aptarimuose Švietimo centre.	-Esant poreikiui konsultuoja dėl įstaigos veiklos tobulinimo plano parengimo. -Periodiškai organizuoja įsivertinimo rezultatų aptarimus, atrenka ir viešina sėkmės istorijas. -Bendradarbiaujant su Švietimo skyriumi, vykdo ugdymo įstaigų tobulinimo planų įgyvendinimo stebėseną.
	8. Informaciją apie organizacijos veiklos tobulinimo planą sklaida	Informuoja suinteresuotus asmenis apie ugdymo įstaigų kokybės gerinimo priemones	Viešina ugdymo įstaigos kokybės tobulinimo planą ugdymo įstaigos e-svetainėje.	Viešina sėkmės atvejus, organizuoja dalijimąsi gerąja patirtimi.
	9. Organizacijos veiklos tobulinimo plano įgyvendinimas	Vykdo veiklos tobulinimo plano stebėseną	-Įgyvendina suplanuotas veiklas, fiksuoja pasiekimus ir įvykusį pokytį, viešina sėkmės atvejus. -Vykdo veiklos tobulinimo	-Esant poreikiui konsultuoja ugdymo įstaigas dėl veiklos tobulinimo plano įgyvendinimo ir stebėsenos.

			plano stebėseną.	
	10. Kito įsivertinimo planavimas		-Planingai renka ir archyvuoja įrodymus. -Dalijasi ir perima gerąją patirtį.	-Esant poreikiui konsultuoja dėl duomenų rinkimo metodų.

3. Kokybės ir įsivertinimo sampratos traktuotė Bendrajame vertinimo modelyje

- 3.1. BVM nėra tapatu ugdymo įstaigų išorinio vertinimo instrumentui. BVM yra skirtas **visų esamų** ir galimų *kokybės gerinimo* priemonių, taikomų ar taikytinų ugdymo įstaigoje *rezultatyvumui ir veiksmingumui įvertinti*. BVM kriterijų ir dalinių kriterijų įsivertinimas yra siejamas ne su faktų ar operatyvinių veiksmų kiekiu (kiek įvykdyta veiklų, kiek fiksuota skundų, kiek gavome pripažinimų, kiek parengta dokumentų, vyko susirinkimų ir pan.), bet su **ekspertiniu vertinimu**, leidžiančių išvelgti, kokias **pasekmes** sukuria turimi faktai kokybės požiūriu, kas dar gali būti tobulintina **siekiant kokybės**.
- 3.2. BVM, kaip kokybės vadybos *systema* siekiama užtikrinti visų ugdymo įstaigos procesų nuolatinį *tobulinimą*. Kokybė nėra ir negali būti baigtinė. Rezultatai, o ypač pokytis gali būti pasiektas ne tik trumpalaikėje, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje, todėl svarbu vertinti priimtų sprendimų **poveikį ir po to įvykusį pokytį**.
- 3.3. Kokybė visada yra vertinama **suinteresuotųjų grupių atžvilgiu**, t. y. ar ugdymo įstaigos vykdomi **procesai** užtikrina suinteresuotųjų šalių interesus ir tenkina jų poreikius. Suinteresuotas šalis galime skirti į **vidines ir išorines**. Vidinių suinteresuotųjų šalių (ugdymo įstaigos socialiniai dalininkai – darbuotojai, ugdytiniai, jų tėvai ar globėjai) ir išorinių (steigėjas, miesto bendruomenė, įvairios kitos asocijuotos grupės) poreikiai ir lūkesčiai skirtingi. Kokybė *vidinių suinteresuotųjų šalių požiūriu* kaip ugdymo įstaigos vadybos procesai ir iniciatyvos atliepia pedagogų, darbuotojų, ugdytinių, tėvų ir globėjų *poreikius*. Kokybė *išorės suinteresuotųjų atžvilgiu*, tai ugdymo įstaigos sukurtų rezultatų *poveikio vertinimas* – kaip atliepiami suinteresuotųjų šalių poreikiai, kaip įgyvendinamos visos su švietimo misija susijusios savivaldybės ar valstybės strategijos, socialiniai išpareigojimai ir pan.
- 3.4. BVM kriterijų visuma padeda sistemiškai, susiejant **priežasties-pasekmės** santykiu išvelgti *galimybes (1–5 kriterijai)* ir įsivertinti *rezultatų veiksmingumą (6–9 kriterijai)*. Įsivertinant galimybių kriterijų (1–5 kriterijai) kokybę svarbu atpažinti, kokios *galimybės* siekiant aukščiausios kokybės yra išnaudotos/neišnaudotos, kokias potencialias galimybes išvelgiame ir koks mūsų tobulėjimo kelias siekiant vis aukštesnės kokybės. Įsivertinant *rezultatų kriterijus* (6–9 kriterijai) svarbu kompleksiskai, sąsajose su 1–5 kriterijų įsivertinimais, atpažinti rezultatų poveikį vidaus ar išorės suinteresuotoms šalims. Ši BVM kriterijų sistema leidžia kompleksiskai įsivertinti ugdymo įstaigos veiklos veiksmingumą **atliepiančių visų (vidinių ir išorinių) suinteresuotųjų šalių poreikius** pagal:
- 3.4.1. UĮ personalo (pedagogų, vadovų, aplinkos personalo) kompetencijas ir socialinę atsakomybę,
- 3.4.2. lyderystę,
- 3.4.3. strateginį valdymą,
- 3.4.4. infrastruktūros ir ugdymo išteklių pakankamumą,
- 3.4.5. ugdymo procesų ir turinio valdymą,

- 3.4.6. suinteresuotųjų šalių dalyvavimą/tinklaveiką motyvuojant ugdytinius, praturtinant ugdymo turinį, dalinantis materialiais ir nematerialiais ištekliais.
- 3.5. BVM siūlo švietimo įstaigos procesų ir rezultatų kokybę vertinti kokybės ciklo **planuok–atlik–kontroliuok (stebėk)–vykdyk** požiūriu. Laikomasi nuostatos, kad būtent šis **pilnas vadybinis ciklas** užtikrina procesų veiksmingumą ir tinkamą poveikį suinteresuotoms šalims.
- 3.6. Vertinant 1–5 kriterijus nepakanka paminėti faktus, t. y. **KAS ir KAIP** padaryta, reikia susieti su sukuriama **verte/nauda** tikslinėms grupėms – ką **TAI reiškia** kriterijaus ir dalinio kriterijaus aspektu. Nauda gali būti pasiekama tiek artimoje tiek ir tolimesnėje perspektyvoje, gali pasimatyti kitame vertinime. Naudos matavimui rekomenduojama atlikti kaštų – naudos analizę, kuri gali būti atliekama ir plačiąja prasme, pvz., žmogiškieji ištekliai, laikas ir pan. Tokiu būdu būtų galima įvertinti tiesioginę naudą tiek trumpuoju periodu, tiek ir ilguoju periodu (pvz., naujų lyderystės, kultūros formavimo iniciatyvų nauda atsiskleis tik ilguoju periodu).
- 3.7. Ugdymo įstaiga, **įvertinusi suinteresuotų šalių poreikius** bei atsižvelgdama į savo misiją ir viziją, nustato, kurie jos veiklos procesai yra pagrindiniai (pvz., kokių procesų dėka teikiamos paslaugos (gaunami veiklos rezultatai) arba daroma tam tikra įtaka (poveikis) visuomenei). Dažniausiai naudojama tam tikra procesų struktūra, t. y. yra išskiriami **pagrindiniai** (susieti su organizacijos misija ir paskirtimi) ir **pagalbiniai** (skirti padėti įgyvendinti pagrindinius). Jie turi savo vidinę struktūrą, tikslus, įrankius ar metodologijas, priskiriami jų valdytojai (atsakingi asmenys). Procesams įgyvendinti yra skiriami būtini ištekliai – materialieji (finansiniai, priemonės, turtas ir t. t.) ir nematerialieji (žmogiškieji, žinios, informacija ir pan.). Ištekliai gali būti pačios organizacijos, arba suinteresuotųjų šalių, kurios leidžia jais naudotis socialinės atsakomybės plėtros sumetimais arba įgyvendinant savo tikslus. Diegiant kokybės vadybos sistemą būtina kiekvienoje ugdymo įstaigoje procesus struktūruoti, pateikti kiekvieno jų aprašymą, paskirti atsakingus asmenis, numatyti siekiamus rodiklius bei rezultatyvumo ir efektyvumo matavimo kriterijus. 5 kriterijus iš esmės vertina pagrindinius organizacijos veiklos **procesus**, 1 ir 2 kriterijuose analizuojami pagrindiniai procesai, o 3 ir 4 kriterijuose – pagalbiniai procesai.
- 3.8. 5 kriterijuje siekiama įsivertinti, KAIP PROCESAI YRA **VALDOMI** (sistemingumas), nustatyti jų įgyvendinimo **VEIKSMINGUMĄ** (pagal tai, kaip padeda pasiekti UĮ tikslus), **POVEIKĮ** (pagal tai, kokį poveikį daro kitiems procesams ir suinteresuotoms pusėms). BVM kriterijų struktūroje PROCESŲ valdymo ir įgyvendinimo rezultatus pateikiame 6–9 kriterijuose. Įsivertinant procesus reikia sieti juos su kituose BVM kriterijuose (ypač 2 kriterijuje) pateiktais įsivertinimais, turėtų būti **stebimos aiškios koreliacijos**. Nuo tinkamo procesų valdymo **priklauso** visos keturios rezultatų grupės, nurodytos 6–9 kriterijuose.
- 3.9. BVM siūlo standartizuotą įsivertinimo balų sistemą, tačiau **balas yra traktuojamas labiau kaip orientyras**, leidžiantis daryti išvadą apie pokytį, o ne kaip įrankis ugdymo įstaigų reitingavimui. Ugdymo įstaigų įvairovė yra didelė, todėl kokybę ir jos įsivertinimo balą skirtingose ugdymo įstaigose visiškai standartizuoti ir lyginti ar lygintis tarpusavyje pagal tai nėra tikslinga. Prasmingiau būtų išryškinti atskirų ugdymo įstaigų veiksmingus valdymo metodus bei priemones ir pasiūlyti iš jų mokytis kitoms ugdymo įstaigoms, siekiant tobulinti jų veiklos kokybę.
- 3.10. Kokybės valdymas reikalauja tiek žmogiškųjų tiek ir laiko išteklių, tačiau įsivertinimo procesuose įtraukus skirtingas suinteresuotas šalis į nuolatinius

aptarimus/apklausas/diskusijas bus paskatintas natūralus veiklos tobulinimo procesas stiprinantis **kokybės kultūrą**, skatinantis susitarimus tarp interesų grupių.

- 3.11. Itin svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp neišvengiamai šiek tiek biurokratizuotų, tačiau veiksmingų administracinių kokybės įsivertinimo procesų (pvz., planavimo, duomenų rinkimo, darbo grupių sudarymo, jų veiklos organizavimo, ataskaitų rengimo ir pan.) ir nuolatinio dalyvių motyvavimo, palaikymo siekti sąmoningo tobulėjimo.

4. Praktiniai pastebėjimai Šiaulių miesto ugdymo įstaigų vadovams ir kokybės įsivertinimo grupėms

- 4.1. Siekiant visų dalyvių tolygaus įsitraukimo ir tvarumo, ugdymo įstaiga 2024 m. IV ketvirtyje direktoriaus įsakymu tvirtina savo kokybės vadybos sistemą, kurios metodologinis pagrindas yra Aprašas (siūloma remtis atnaujinta versija V2), o administraciniai procesai pateikiami Tvarkoje (bus parengta 2023 m. spalio mėn.). Manome, kad įstaigoms nebūtina kurti atskiros kokybės vadybos sistemos, jei ji bus aiškiai pateikta minėtuose dokumentuose, todėl siūlome reikiamus aspektus pasitvirtinti tik direktoriaus įsakymu. Esant poreikiui ugdymo įstaiga gali tvirtinti savo kokybės vadybos sistemą, kurioje bus reglamentuoti visi būtini procesai remiantis Aprašu ir tvarka.
- 4.2. Siekiant organizuoto koordinavimo, siūloma ugdymo įstaigos direktoriaus įsakymu paskirti vieną kokybės vadybos įsivertinimo koordinatorių, kuris ne tik vadovaus įsivertinimo grupei atliekant įsivertinimą, bet koordinuos Tobulinimo plano įgyvendinimo stebėseną, nuolat palaikys ryšį su prie Švietimo centro kuriamą darbo grupę, teiks pasiūlymus dėl kokybės užtikrinimo procesų ir procedūrų. Įsivertinimo koordinatorius gali būti ir įsivertinimo grupės vadovas. Siūloma tame pačiame ugdymo įstaigos direktoriaus įsakyme apibrėžti jo pareigas ir atsakomybes, kadangi pati įsivertinimo procedūra ir ataskaitos rengimas – vienkartinis veiksmas, tačiau Tobulinimo plano įgyvendinimas ir stebėseną trunka visus kalendorinius metus iki kito vertinimo.
- 4.3. Kokybės vadybos įsivertinimo koordinatoriai gali būti rotuojami, tačiau svarbu užtikrinti veiklos tęstinumą. Koordinatoriaus funkcijos yra pristatomos Apraše, jos bus detalizuotos rengiamoje Tvarkoje.
- 4.4. Ugdymo įstaigos įsivertinimą atlieka sudaryta *įsivertinimo grupė*. Grupę įsakymu tvirtina ir jos vadovą paskiria ugdymo įstaigos direktorius. Tuo pačiu įsakymu rekomenduojame apibrėžti įsivertinimo grupės užduotis, įpareigojimus, teises ir atsakomybes, etikos principus (Pavyzdiniai dokumentai bus pateikti Tvarkoje). Jei manoma, kad direktoriaus įsakymo nepakanka, pagal poreikį ugdymo įstaiga gali tvirtinti ir šios grupės veiklos nuostatus ar aprašą. Įsivertinimo grupės narių skaičių apsprendžia ugdymo įstaigos vadovybė, atsižvelgiant į vertinamų procesų apimtį, ugdymo įstaigos dydį. Rekomenduojama į grupę įtraukti ugdymo įstaigos administracijos, kitų darbo grupių atstovus, Švietimo skyriaus ar Švietimo centro atstovus, t. y. tuos asmenis, kurie žino įstaigos procesus (pvz., yra atsakingi už atskirų procesų valdymą), turi prieigą ir geba dirbti su dideliais duomenų ir dokumentų kiekiais, gali pateikti duomenimis pagrįstas išvalgas ir *ekspertinį vertinimą*. Darbo metodus, tempą, sprendimų priėmimo būdą nusistato pati grupė, jos sprendimai yra protokoluojami (rengiamoje Tvarkoje bus pateikiami pavyzdžiai).
- 4.5. BVM kriterijų ir dalinių kriterijų sistema leidžia į ugdymo įstaigos procesus pažūrėti *kompleksiškai*, todėl įsivertinimo metu svarbu nenukrypti nuo pateikiamų kriterijų konteksto. Rekomenduojama atidžiai išsiskaityti į kiekvieno įsivertinimo kriterijaus, dalinio kriterijaus,

pavyzdžių formuluotes ir įsivertinimo grupėje susiderinti, ar visų vienodai jie suprantami. Tokiu būdu bus išvengta nepagrįstų, paviršutiniškų interpretacijų ir perteklinio duomenų rinkimo. Esant poreikiui rekomenduojama konsultuotis su prie Švietimo centro numatoma įsteigti darbo grupe.

- 4.6. Kokybės įsivertinimo metu svarbu išvengti natūraliai kylančio noro sau ir kitiems pasirodyti „geresniais ir gražesniais“ nei kad yra tikrovėje ar vertinti pernelyg paviršutiniškai – „viską mes čia ir taip darome“, o kokybę suvokti kaip operatyvinį kiekybės rezultatą pagal principą „daugiau yra geriau“. Įsivertinime itin svarbios tampa *ekspertinės* išvalgos, paremtos ne tik duomenimis, bet visos švietimo sistemos *misijos*, miesto bei įstaigos veiklos kontekstualumo suvokimu. Požiūris „pas mus viskas 100 proc.“ riboja išvelgti neišnaudotas, bet *potencialias galimybes*, galinčias turėti poveikį kokybei.
- 4.7. Svarbu įvertinti, kokiais *objektyviais duomenimis remsitės* – parengtais dokumentais, atliktais tyrimais, apklausomis, įsivertinimo periodu parengtomis ataskaitomis, ŠVIS duomenimis ir t. t. Siūlomas *duomenimis grįsto valdymo požiūris* sudarys prielaidas objektyviam pasirinktų faktų interpretavimui. Rekomenduojama pirma susirinkti kaip įmanoma išsamesnius duomenis ir tik tuomet, jais pasiremiant, priimti įsivertinimo balo sprendimą. Aprašo kriterijų aprašymai ir įsivertinimo lentelės (Aprašo 3 priedas) bus atnaujinti (Aprašo V2), papildant kriterijų lenteles galimomis sąsajomis su kitais skirtingų sričių įsivertinimo kriterijais (išorinio vertinimo, vidaus audito ir t.t.), įtraukiant dokumentų skiltį, kur reikėtų surašyti įsivertinime minimus dokumentų pavadinimus, pateikti nuorodas į atliktas ataskaitas, apklausas ir pan. (pavadinimas, data). Kai kurių dokumentų rengimas, duomenų rinkimas įstaigoms yra privalomos procedūros (reglamentuota minėtuose dokumentuose), kai kurių – bus tik rekomenduojami ir renkami, jei įstaiga mato prasmę.
- 4.8. *Daugiau* nebūtinai reiškia *geriau*. Įsivertinant pagal 1–5 kriterijus (Aprašo 3.1–3.5 priedai), stiprybių stulpelyje nepakanka išvardinti operatyvinę informaciją, t. y. faktus KAS ir KAIP padaryta, šiais faktais reikia pasiremti *įsivertinant*, kokią tai sukūrė vertę/naudą/stiprybę suinteresuotųjų šalių požiūriu (*Stiprybių* stulpelis), ar *pakankamas šių sprendimų veiksmingumas* ir kas gali būti tobulintina (*Tobulintinų sričių* stulpelis), kokius konkrečius veiksmus tai suponuoja (*Galimų veiksmų* stulpelis).
- 4.9. Kokybės įsivertinimui siūloma naudoti **kalendoriniais metais** atliktų ugdymo įstaigos duomenų analizių rezultatais, remtis parengtomis ataskaitomis ar ŠVIS duomenimis. Tais atvejais, kai objektyviam vertinimui statistinių duomenų nepakanka, siūloma taikyti validžius duomenis padedančius surinkti metodus, pvz., **ekspertinis vertinimas, fokusuotos grupės apklausa ir pan.** Tais pačiais metodais įsivertinant kelis metus, duomenis tikslinga būtų interpretuoti *laiko perspektyvoje*, t. y. atskleisti *duomenų dinamiką ir tendencijas*, ar kokių tai objektyvių skaičių padidėjimas/sumažėjimas rodo tam tikrą tendenciją, ar tai sukūrė kokybiškesnį rezultatą, ar tai galima traktuoti kaip stiprybę ar kaip tobulintiną sritį ir pan. Dėl duomenų poreikio ir jų rinkimo pirmojo susitikimo metu sutaria ugdymo įstaigos įsivertinimo grupė.
- 4.10. Formuluojant tobulintinas sritis rekomenduojama atkreipti dėmesį į atskiros ugdymo įstaigos *sprendimų bei galių ribotumą*. Tobulinimo plane verta pagalvoti ne tik apie pačios įstaigos įgyvendinamas priemones, bet apie galimas iniciatyvas ieškant stipresnio poveikio priemonių – centralizuotai priimtų sprendimų pakeitimo, institucijų/grupių apsijungimo ar išteklių pasidalijimo galimybių. Pvz., asocijuotos struktūros (vadovų asociacijos) kreipimasis į

valdymo institucijas yra žymiai svaresnis, nei atskiros institucijos; tinklaveika leidžia apjungti įvairių institucijų materialius ir nematerialius išteklius ir pan.

- 4.11. Įsivertinimo lentelėse (Aprašo 3.1–3.5 priedai) *balų skyrimo* skiltyje prie 1–5 kriterijaus rašomą balą komentuoti nebūtina, pakanka parašyti kuriame *PATV ciklo etape esate*. Siūlomas žymėjimas spalvomis: *žalia* reiškia vykdomas visas PATV ciklas, *geltona* – dalis ciklo, *raudona* – ciklas nepradėtas, nevykdoma. Žymėjimas turėtų būti susietas su tobulintinomis sritimis ir veiksmis. Atkreipiame dėmesį, kad net ir įsivertinus aukštu balu, siūloma atidžiai pergalvoti, ar tikrai *visos galimybės* siekiant atitinkamo kriterijaus kokybės yra išnaudotos, ar atsižvelgta į visus *suinteresuotųjų šalių poreikius* ir pan.
- 4.12. Įsivertinant *procesus* (5 BVM kriterijus) rekomenduojama išskirti, kurie ugdymo įstaigos procesai yra *pagrindiniai* (susieti su organizacijos misija ir paskirtimi), o kurie *pagalbiniai* (skirti padėti įgyvendinti pagrindinius). Procesų teorija rekomenduoja kiekvienai įstaigai turėti svarbiausių procesų aprašus, kur būtų apibūdinta jų vidinė struktūra, tikslai, įrankiai ar metodologijos, kiekvienam jų priskirti valdytojai (atsakingi asmenys), procesams įgyvendinti skiriami ištekliai – materialiniai (finansiniai, priemonės, turtas ir t. t.) ir nematerialieji (žmogiškieji, žinios, informacija ir pan.). Ištekliai gali būti pačios organizacijos, arba suinteresuotųjų šalių, kurios leidžia jais naudotis socialinės atsakomybės plėtros sumetimais, arba įgyvendindama savo tikslus. Įsivertinant kokybę, svarbu išsiaiškinti *pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų sąsajas*, apsispręsti, *kuriems reikia didesnio dėmesio įvairių išteklių požiūriu*. Ugdymo įstaigose pagrindiniai ugdymo procesai vyksta pagal patvirtintas ugdymo programas ir planus, reikėtų tik patikslinti, ar visiems procesams yra priskirti atsakingi asmenys (procesų vadovai), ar pakanka skiriamų materialiuju ir nematerialiuju išteklių. Pagalbinis procesus bent trumpai verta apirašyti, apibrėžiant struktūrą, tikslus, metodus, išteklius bei atsakingus asmenis. Siekiant, kad procesų schema būtų trumpa ir aiški visoms tikslinėms grupėms, siūloma ją patraukliai vizualizuoti ir viešinti. Pavyzdinis procesų aprašas bus pateikiamas rengiamoje Tvarkoje, kuria remiantis ugdymo įstaigoms bus lengviau detalizuoti savo procesus.
- 4.13. 5 kriterijuje siekiama *įsivertinti, kaip* procesai yra *valdomi* (sistemingumas), nustatyti jų įgyvendinimo *veiksmingumą* (pagal tai, kaip padeda pasiekti ugdymo įstaigų tikslus), *poveikį* (pagal tai, kokį poveikį daro kitiems procesams ir suinteresuotoms pusėms). Įsivertinant procesus reikia sieti juos su kituose BVM kriterijuose pateiktais įsivertinimais, tarp jų turėtų būti *stebimos aiškios koreliacijos*.
- 4.14. 6–9 kriterijuose išskiriamos dvi įsivertinimo dalys – *suvokimas ir įsivertinimas*. Suvokimo dalyje rekomenduojama *centralizuoti apklausų instrumentus ir metodus*, kai kurias apklausas tikslinga vykdyti ne tik pagal vieningus instrumentus, bet ir centralizuotai (plačiau 5.5, 5.7 šių Rekomendacijų punktuose). Tokiu atveju apklausas inicijuotų Švietimo skyrius (arba įgaliota institucija), suinteresuotas pusės į apklausas kvieštų konkreti ugdymo įstaiga. Tokių apklausų periodiškumą, vykdymą, duomenų rinkimą, disponavimo jais procedūras, etikos klausimus būtina reglamentuoti Tvarkoje. Turint galimybes apklausų instrumentų parengimas turėtų būti patikėtas specialistams, išmanantiems socialinių tyrimų metodologijas, apklausų turinys privalo būti suderintas su išorinio ugdymo įstaigos kokybės vertinimo reikalavimais.
- 4.15. 6–9 kriterijų *Rezultatų* dalyje ugdymo įstaigai siūloma pateikti *ekspertinio vertinimo* išvadas, t. y. ekspertų grupėje sutarti ir konstatuoti, kaip tam tikri objektyvūs faktai (rodikliai, duomenys) sąlygojo pasiekimus, ar sprendimai ir įgyvendinamos veiklos yra pakankamos suinteresuotųjų šalių požiūriu. Įsivertinant siūloma naudoti 10-balę sistemą, kur 1 – labai silpnai, o 10 – puikiai. Atsižvelgiant į kriterijų pobūdį, įsivertinimo grupei siūloma identifikuoti, kurios suinteresuotos šalys gali būti minėtais *ekspertais* (pedagogų, mokyklos

tarybos ar atskiri nariai, moksleivių savivaldos institucijos, profesinės sąjungos, darbo tarybos, įvairių procesų valdytojai ir pan.). Su pasirinktais ekspertais galima organizuoti fokusuotos grupės apklausas (esant pakankamam dalyvių skaičiui validžiam vertinimui gauti – anketines apklausas), kurių metu ne tik įvardinti bei sutarti, bet ir argumentuoti balą. Siūloma parengti Tvarkos priedą – miesto lygmens rodiklių „standartą“ (plačiau 4 skyriaus rekomendacijose), derantį su miesto švietimo pažangos stebėsenos rodikliais. Ugdymo įstaigai įsivertinant savo pasiekimus 6–9 kriterijų atitinkamų *rezultatų* dalyje reikėtų paaiškinti dermę tarp šio „standarto“ ir ugdymo įstaigos rezultatų.

5. Pasiūlymai Švietimo skyriui dėl BVM diegimo

- 5.1. Rekomenduojama apsispręsti dėl vienodo visoms Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigų kokybės įsivertinimo periodiškumo ir laikotarpio. Kadangi didžioji dalis ugdymo įstaigos veiklos ataskaitų yra teikiamos už kalendorinius metus, siūloma kokybės įsivertinimo procedūrą atlikti kiekvienų kalendorinių metų sandūroje (pvz., gruodžio–vasario mėn.), ar kartu su strateginio plano įgyvendinimo ataskaitomis, t. y. kuomet bus sukaupti įvairūs praėjusių metų duomenys.
- 5.2. Siekiant optimalaus įsivertinimo standartizavimo, bet tuo pačiu neprarasti kiekvienos UĮ veiklos rezultatų unikalumo, siūloma iki 2023 m. spalio mėn. parengti ir patvirtinti *Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendrojo vertinimo modeliu (BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigose tvarką*, kurioje aprašyti jos elementus, įsivertinimo procedūras, atsakingus asmenis, etikos aspektus, pateikti kiekvienoje ugdymo įstaigoje būtinų pasirengti dokumentų šablonus ir kitas instrukcijas. Remiantis šia Tvarka ir jos priedais, kiekviena ugdymo įstaiga 2023 m. IV ketvirtį turėtų direktoriaus įsakymu pasitvirtinti savo kokybės vadybos sistemą.
- 5.3. „Bendrojo vertinimo modelio (toliau BVM) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose apraše“ yra pristatoma 10 nuoseklių žingsnių (2. 1 skyrius) nuo įsivertinimo pradžios iki tobulinimo plano įgyvendinimo. Rekomenduojame Švietimo skyriaus specialistams, kaip vienai iš suinteresuotųjų šalių, atstovaujančiai miesto švietimo ir kitų sričių poreikius pagal galimybes *aktyviai įsitraukti į ugdymo įstaigų įsivertinimo procedūras ir būti įsivertinimo darbo grupių nariais* beveik visame įsivertinimo cikle. Svarbu specialistams tinkamai identifikuoti savo, kaip kompetentingų tarpininkų tarp miesto prioritetų, strategijų, programų bei ugdymo įstaigos galimybių vaidmenį ugdymo įstaigos darbo grupėje ir padėti ugdymo įstaigai suderinti miesto ir ugdymo įstaigos tikslus bei įžvelgti tobulinimo galimybes.
- 5.4. Svarbus ugdymo įstaigų kokybės įsivertinimo tikslas – *tobulėjimas mokantis iš geriausių kokybės vadybos pavyzdžių* miesto ugdymo įstaigose. Švietimo skyriaus specialistai dalyvaudami ugdymo įstaigų įsivertinimo grupių veikloje, vertindami ugdymo įstaigų ataskaitas, turėtų galimybę identifikuoti veiksmingus valdymo metodus ir priemones, kaupiti šiuos gerosios praktikos pavyzdžius ir paskatinti ugdymo įstaigas jomis dalintis veiklos tobulinimo tikslais, metodiškai vadovauti tobulinimui. Tęstinumą būtų galima užtikrinti ir kaupiant gerosios praktikos duomenų bazę, reguliariai aptariant šiuos klausimus Švietimo skyriaus susirinkimuose. Švietimo skyriaus specialistų vaidmuo trumpai yra pristatomas Apraše (Aprašo Įžangoje, 2.1 ir 2.4 skyriuose), svarbu išlaikyti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir ypač Švietimo skyriaus atstovų geranorišką bendravimą palaikant, motyvuojant ugdymo įstaigas taikančias BVM.
- 5.5. Siekiant išvengti papildomos administracinės naštos, rekomenduojama peržiūrėti centralizuotai renkamų duomenų (pvz., remiantis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos

direktorius tvirtinamu *Šiaulių miesto savivaldybės lygmens švietimo stebėsenos rodiklių sąrašu*, arba Šiaulių miesto tarybos tvirtinamu *Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendruoju planu*) pobūdį ir, kur įmanoma, užtikrinti dermę su BVM rezultatų dalies 6–9 kriterijuose vertinamais rodikliais. Remiantis minėtais dokumentais, bus parengtas Šiaulių miesto švietimo „kokybės standartas“ (Tvarkos priedas), kuriame būtų pateikiami pagrindiniai standartizuoti rodikliai, nusakantys Šiaulių miesto savivaldybės ugdymo įstaigų teikiamų švietimo paslaugų kokybės siekiamybę. Turint tokį miesto švietimo paslaugų „standartą“ tikslinga su juo derinti visų ugdymo įstaigų strateginius planus, o taip pat kelti metines užduotis vadovams.

- 5.6. Siūloma papildomai aptarti su ugdymo įstaigomis ŠVIS teikiamų duomenų tikslumo ir objektyvumo svarbą, akcentuojant, kad tinkamai pateikti duomenys užtikrina sklandų ir veiksmingą ir tvarų duomenų analizės procesą, galimybę stebėti dinamiką ir objektyviai įsivertinti tiek kiekvienai įstaigai atskirai, tiek centralizuotai pateikiant duomenis įvairioms ataskaitoms, miesto švietimo pažangos stebėsenai.
- 5.7. BVM rezultatų dalies 6–9 kriterijuose yra vertinamas *skirtingų suinteresuotų grupių suvokimas apie atitinkamo kriterijaus kokybę* (pvz., dalyvavimą, bendruomenės įtraukimą, reputaciją, korupciją ir pan.). Daugelio dalinių kriterijų duomenys gali būti naudingi ne tik pačios įstaigos veiklos, bet ir visos Šiaulių miesto švietimo sistemos tobulinimui, kai kurie gali tapti puikia priemone miesto bendruomenės informavimui (pvz., Aprašo daliniai kriterijai 8.1.2. Organizacijos kaip darbdavio reputacija, 8.1.3. Organizacijos veiklos poveikis aplinkai, 8.1.4. Viešoji nuomonė apie organizacijos veiklos atvirumą, skaidrumą ir etišką elgesį ir pan.), t. y. užkardyti galimus „sprogimus“ viešumoje. Rekomenduojama bendradarbiaujant su Švietimo centru ir Aprašo rengėjais nuspręsti, kuriuos suinteresuotųjų grupių apklausų ir kitus instrumentus galima būtų sukurti vieningus ir naudoti bei duomenis analizuoti centralizuotai (pvz., tėvų, visuomenės apklausos), o kurie liks svarbūs tik individualios ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui.
- 5.8. BVM taikymu siekiama išvelgti veiklos kokybės tobulinimo galimybes, tačiau itin svarbu ugdymo įstaigoms šias kokybės tobulinimo kryptis suvokti integraliai, susiejant jas su miesto (kai kuriais atvejais šalies) strateginiais tikslais, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų grupių poreikius. Rekomenduojama:
 - 5.8.1. *išskirti svarbiausias*, su švietimu susijusias miesto vizijos, strateginio plano, įgyvendinamų programų nuostatas ir skatinti ugdymo įstaigas vertinti savo kokybę ne tik pagal artimiausių socialinių dalininkų, t. y. pedagogų, mokinių bei tėvų, bet ir kitų svarbių suinteresuotųjų pusių poreikius;
 - 5.8.2. nuosekliau *suderinti* ugdymo įstaigų rengiamų planų ir ataskaitų (strateginio plano, jo įgyvendinimo, veiklos, vadovų ir pan.) turinį su BVM kriterijais, siekiant kompleksiškos ir sistemingos visos Šiaulių miesto švietimo sistemos stebėsenos, tuo pačiu motyvuojant ugdymo įstaigas įsivertinti ir suvokti savo, kaip *visos šios sistemos elemento* svarbą ir vaidmenį.
- 5.9. Pilotinio BVM išbandymo metu išryškėjo ugdymo įstaigų nerimas dėl didelės įsivertinimo apimties, tam reikalingų žmogiškųjų išteklių ir laiko trūkumo. Rekomenduojame ugdymo įstaigų kokybės įsivertinimus atlikti ne visa apimtimi iš karto, t. y. tikslinga būtų išskirti prioritėtines sritis ir *kasmet* įvertinti jų kokybės dinamiką. Tokiais atvejais galima tikslingai parinkti aktualiausius kriterijus ir numatyti laikotarpį bei periodiškumą *visoms įstaigoms vienodai* vertinti tų pačių reiškinų kokybę. Jei ugdymo institucija pageidautų platesnio

įsivertinimo, jos valia pasirinkti visus BVM kriterijus ar kitokį būdą, tačiau tai galėtų būti atliekama individualiai, tuo tarpu centralizuotai rezultatai tokiais atvejais nebebūtų aptariami. Prioritetai atitinkamam laikotarpiui (siekiant objektyvaus palyginimo rekomenduojama ne trumpiau nei 2 metams) gali būti išskiriami pagal kelis kriterijus:

- 5.9.1. *suinteresuotųjų pusių kriterijus* leistų stebėti ugdymo įstaigos veiklos poveikį tikslinėms grupėms, kurios gali būti pasirenkamos pagal aktualumą, pvz., 2024–2025 m. pedagogų ir moksleivių kokybės suvokimo dinamika; 2025–2026 m. – tėvų, miesto visuomenės kokybės suvokimo dinamika.
 - 5.9.2. *aktualių, probleminių sričių kriterijus* leistų stebėti kokybę ir numatyti tobulinimą pasirinktose veiklose, pvz., personalas, strateginis planavimas per 2 ar 3 m. laikotarpį.
- 5.10. Pilotinio išbandymo metu išryškėjo ugdymo įstaigų nerimas dėl nepagrįsto ugdymo institucijų lyginimo pagal įsivertinimo balus. Rekomenduojama Švietimo skyriui BVM, kaip kokybės įsivertinimo įrankiu, pasinaudoti ugdymo įstaigos *pokyčio, veiklos tobulinimo iniciavimui, bendrai miesto švietimo situacijos diagnozei ir sprendimams dėl tam tikrų švietimo sričių tobulinimo pagrįsti*. Siekiant palyginimo objektyvumo siūloma ateityje sudaryti *kokybės indeksą*, kuris galėtų būti skaičiuojamas suteikiant skirtingus „svorius“ (reikšmes) atskiriems kriterijams. Tai leistų įvertinti skirtingas sąlygas, kuriose veikia ugdymo įstaigos.

6. Pasiūlymai Švietimo centrui dėl BVM diegimo koordinavimo

- 6.1. BVM taikymas reikalauja specifinių instrumentinių procesų valdymo, duomenų rinkimo ir apdorojimo žinių ir gebėjimų bei strateginių kokybės politikos formavimo, pokyčių valdymo kompetencijų, todėl svarbu visiems įsivertinimo procesų dalyviams *nuolat atnaujinti ar tobulinti kvalifikaciją* šiais aspektais. Rekomenduojama parengti kvalifikacijos tobulinimo programą, kuri apimtų šias ir kitas kokybės vadybos sritis ir ją vykdyti. Verta pagalvoti apie savivaldaus mokymosi galimybę skaitmenizuojant mokymo turinį.
- 6.2. Efektyviam BVM taikymui svarbus pastovus koordinavimas, t. y. ne tik veiksmų derinimas (atlieka Švietimo skyrius), bet ir *metodinė pagalba*. Rekomenduojame suburti ekspertų darbo grupę, kuri galėtų teikti tokią paramą ugdymo įstaigoms. Šioje darbo grupėje turėtų būti atstovai iš visų ugdymo įstaigų lygmenų (ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, progimnazijų, gimnazijų, neformalaus ugdymo), Švietimo skyriaus ir Švietimo centro. Plėtojant BVM ši grupė galėtų teikti pasiūlymus dėl kriterijų atnaujinimo ir pan. Svarbu užtikrinti *nuolatinį šios grupės narių kvalifikacijos tobulinimą kokybės vadybos srityje*.
- 6.3. Rekomenduojama parengti ir teikti Švietimo skyriui tvirtinimui Aprašo versiją Nr. 2, kurioje, remiantis pilotavimo patirtimi papildyti kriterijų aprašus ir priedus, patikslinant su kokiais LR teisės aktuose nurodytais reikalavimais jie siejasi, kokie duomenys gali būti renkami ir pan.
- 6.4. Komunikacija ir bendravimas su BVM taikančiomis institucijomis, dalijimosi patirtimi inicijavimas ir dalyvių motyvavimas yra svarbūs veiksniai kokybės vadybos sistemos tvarumui. Rekomenduojama:
 - 6.4.1. BVM diegimo koordinavimą įtraukti į vieno iš *Švietimo centro metodininko funkcijas*. Siūloma įtraukti ir tokias užduotis kaip komunikacija su savivaldybės administracija, kitomis suinteresuotomis šalimis;

- 6.4.2. periodiškai organizuoti *neformalius susitikimus kokybės klausimams aptarti*, įsivertinimo ir tobulinimo procesams koordinuoti, o nuolat įtraukiant į šias diskusijas platesnį suinteresuotų asmenų ratą bus plėtojama kokybės kultūra ir mažinamas pasipriešinimas inovacijoms;
 - 6.4.3. įsteigti apdovanojimus ugdymo įstaigoms, atskiriems asmenims, sėkmingai siekiantiems tobulėjimo;
 - 6.4.4. nuolat viešinti šios veiklos pažangą ir pasiekimus, taip stiprinant Šiaulių miesto reputaciją, demonstruojant akivaizdžias pastangas siekiant kokybiško švietimo.
- 6.5. Duomenys įsivertinimui gali būti renkami automatizuotai, t. y. visiems naudojantis tais pačiais skaitmeniniais instrumentais. Rekomenduojama inicijuoti *skaitmeninio įrankio (KVIS e-platformos ar pan.) sukūrimą*, kuriame būtų galima pildyti ir kaupti kiekvienos ugdymo įstaigos įsivertinimo ataskaitas, talpinti apklausų instrumentus ir pan. Šį įrankį galima būtų naudoti ir savarankiškam mokymuisi, t. y. parengti ir talpinti interaktyvų mokymo kursą bei įvairią metodinę medžiagą, DUK skiltį ir pan.
- 6.6. Siekiant išlaikyti kokybės vadybos sistemos diegimo nuoseklumą, rekomenduojama visoms suinteresuotoms šalims aptarti ir parengti vienerių metų (kalendorinių ar mokslo metų) veiklos planą, numatyti stebėsenos kriterijus ir rodiklius, periodiškai rengti ataskaitas ir viešinti visiems dalyviams.